

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΥΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥΣ

Ας κάνουμε ένα σύντομο τεστ: Ποια εταιρεία καινοτόμησε δίνοντάς μας τη δυνατότητα να αγοράζουμε βιβλία online στη δεκαετία του '90; Αν νομίζετε ότι η απάντηση στην ερώτηση είναι η Amazon.com, κάνετε λάθος. Η ιδέα για τις πωλήσεις βιβλίων στο διαδίκτυο –καθώς και το πρώτο online βιβλιοπωλείο– γεννήθηκε το 1991 στο βιβλιοπωλείο Charles Stack στο Οχάιο. Η επιτυχημένη αλυσίδα βιβλιοπωλείων Computer Literacy απέκτησε το δικό της διαδικτυακό χώρο το 1991. Η Amazon.com μπήκε σε αυτή την αγορά μόλις το 1995.

Ορίστε και μια άλλη ερώτηση: Ποια εταιρεία εισήγαγε την καινοτομία των online χρηματιστηριακών συναλλαγών; Αν απαντήσετε η Charles Schwab ή η E-Trade, κάνετε πάλι λάθος. Οι εταιρείες που πρώτες προσέφεραν τη δυνατότητα online χρηματιστηριακών συναλλαγών μέσω μιας κοινοπραξίας, της NetInvestor, τον Ιανουάριο του 1995, ήταν δύο εταιρείες από το Σικάγο, οι Howes Barnes Investments και Security APL Inc. Η Schwab προσέφερε υπηρεσίες online διεκπεραίωσης χρηματιστηριακών συναλλαγών μόλις τον Μάρτιο του 1996.

Και τα δύο παραπάνω παραδείγματα τονίζουν μια πραγματικότητα, η οποία αποτελεί το αντικείμενο αυτού του βιβλίου: τα άτομα ή οι εταιρείες που δημιουργούν ριζικά νέες αγορές δεν είναι αναγκαστικά και εκείνες που τις επεκτείνουν και τις μετατρέπουν σε μεγάλες, μαζικές αγορές. Τα στοιχεία μάλιστα δείχνουν ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, εκείνοι που ανακαλύπτουν πρώτοι τις νέες, ριζικά διαφορετικές αγορές δεν είναι σχεδόν ποτέ εκείνοι που επεκτείνονται και κατακτούν τις αγορές αυτές (βλέπε Πίνακα 1.1). Τα τελευταία είκοσι χρόνια η Xerox Corporation έχει γίνει αρκετές φορές αντικείμενο χλευασμού, επειδή δεν μπόρεσε να λανσάρει με επιτυχία στην αγορά διάφορα προϊόντα και τεχνολογίες. Ένα παράδειγμα είναι το interface λειτουργικών συστημάτων, το οποίο σήμερα χρησιμοποιείται παντού και το

οποίο αποτελεί προϊόν της έρευνας του ερευνητικού κέντρου PARC της Xerox που βρίσκεται στη Βόρεια Καλιφόρνια. Στην πραγματικότητα, η αποτυχία της Xerox είναι ο κανόνας και όχι η εξαίρεση!

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

Πρωτοπόροι που δεν λάνσαραν με επιτυχία ριζοσπαστικές εφευρέσεις

Πρωτοπόρος	Εφεύρεση	Έτος
Robert W. Thompson	Λάστιχα αυτοκινήτων	1845
Thomas Saint, Walter Hunt και άλλοι	Ραπτομηχανή	1790-1851
Stanley brothers, Colonel Pope και άλλοι	Αυτοκίνητο	1897-1905
Henry Mill, Xavier Projean και άλλοι	Γραφομηχανή	1714-1878
Valdemar Poulsen	Μαγνητόφωνο	1899
Alexander Pakes και Daniel Spill	Τεχνητές πλαστικές ύλες	1866-69
Juan de la Cierva	Ελικόπτερο	1924
John Baird και Francis Jenkins	Τηλεόραση	1930
Frank Whittle	Κινητήρας τζετ	1930
Transitron, Philco και Germanium Products	Τρανζίστορ	1952-55
Biologicals	Μηχάνημα σύνθεσης DNA	1981

Πηγή: Francisco-Javier Olleros, «Emerging Industries and the Burnout of Pioneers», *Journal of Product Innovation Management*, Μάρτιος 1986, σελ. 5-18. Δημοσιεύεται με την άδεια του συγγραφέα.

Τα παραπάνω ίσως εκπλήσσουν όσους μέχρι σήμερα πίστευαν στα πλεονεκτήματα που έχουν όσοι πρωτοπορούν ή κινούνται πρώτοι σε μια αγορά! Τα στοιχεία όμως δεν λένε ψέματα. Ο Henry Ford δεν δημιούργησε την αγορά του αυτοκινήτου αλλά η εταιρεία του, η Ford, στα πρώτα εκατό χρόνια της, κατέκτησε μεγάλο μέρος της αγο-

ράς αυτής. Η Procter & Gamble δεν δημιούργησε την αγορά για τις πάνες μωρών, αλλά είναι η εταιρεία που αποκόμισε το μεγαλύτερο τμήμα της αξίας αυτής της μαζικής πλέον αγοράς, η οποία ανθεί τα τελευταία πενήντα χρόνια. Τέλος, η General Electric δεν δημιούργησε την αγορά για τους αξονικούς τομογράφους, αλλά ήταν η εταιρεία που έβγαλε τα περισσότερα χρήματα από αυτή την αγορά. Φαίνεται ότι, όταν πρόκειται για αγορές που είναι εντελώς καινούργιες, οι πρωτοπόροι πάντοτε βγαίνουν χαμένοι έναντι όσων εισέρχονται αργότερα στις αγορές αυτές.

Η διαπίστωση αυτή μας φέρνει αντιμέτωπους με ένα γρίφο. Συνήθως, οι πρωτοπόροι είναι καλύτερα εξοπλισμένοι από τεχνολογικής άποψης για να εισέλθουν σε μια αγορά νωρίτερα από τις υπόλοιπες εταιρείες. Θεωρητικά, λοιπόν, αυτό θα έπρεπε να τους δίνει το πλεονέκτημα που κερδίζουν συνήθως όσοι κινούνται πρώτοι έναντι όσων εισέρχονται αργότερα στην αγορά. Τότε γιατί οι πρωτοπόροι βγαίνουν επανειλημμένα χαμένοι και παραδίδουν τις αγορές που δημιουργούν σε άλλες εταιρείες;

Αυτό συμβαίνει όχι επειδή οι εταιρείες-πρωτοπόροι είναι ασήμαντες ή επειδή δεν διαθέτουν τους αναγκαίους πόρους ή επειδή η διοίκηση δεν κάνει καλά τη δουλειά της. Ούτε τα προϊόντα τους είναι κατώτερα από τα προϊόντα που παράγουν όσοι εισέρχονται αργότερα στην αγορά. Σκεφτείτε, για παράδειγμα, την αγορά των ψηφιακών συσκευών PDA (Personal Digital Assistants). Η αγορά για τις συσκευές αυτές δημιουργήθηκε το 1993, όταν η Apple Computers δημιούργησε έναν επαναστατικό υπολογιστή χειρός, τον Newton. Ο τότε διευθύνων σύμβουλος της Apple, ο John Sculley, δήλωνε ότι ο νέος υπολογιστής «ήταν μια μεγάλη επανάσταση» και προέβλεπε ότι άνοιγε «τη μητέρα όλων των αγορών». Διέβλεπε επίσης ότι τα PDA και οι άλλες παρόμοιες συσκευές ισοδυναμούσαν με αγορά αξίας ενός τρισεκατομμυρίου δολαρίων.

Σχεδόν δέκα χρόνια αργότερα, η αγορά των PDA άξιζε περίπου ένα δισεκατομμύριο δολάρια. Βέβαια η αγορά δεν αποδείχτηκε τόσο μεγάλη όσο είχε αρχικά προβλεφθεί, αλλά μέσα σε δέκα χρόνια πέρασε από το μηδέν στο ένα δισεκατομμύριο δολάρια και καθιερώθηκε ως μία από τις νέες αγορές της εποχής του διαδικτύου. Ωστόσο, όποιος παρακολουθεί, έστω και περιοδικά, τις εξελίξεις στην αγορά αυτή εύκολα διαπιστώνει ότι το όνομα της Apple Computers, της εταιρείας η οποία θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ο δημιουργός της αγο-

ράς, δεν ακούγεται καθόλου. Αντιθέτως, τους καρπούς της αγοράς αυτής απολαμβάνουν άλλες εταιρείες όπως η HP και η Palm, οι οποίες εισήλθαν στην αγορά μετά την Apple. Δύσκολα μπορεί να καταλάβει κανείς γιατί συμβαίνει αυτό. Δεν θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι η Apple έχασε από την Palm επειδή δεν διέθετε πόρους ή την κατάλληλη τεχνογνωσία. Εξάλλου ο Newton της Apple δεν μπορεί να θεωρηθεί κατώτερος από τον Pilot της Palm.

Γιατί όμως η Palm βγήκε κερδοσπαστική και η Apple απέτυχε; Με άλλα λόγια, γιατί οι εταιρείες που δημιουργούν ριζοσπαστικά νέες αγορές δεν καταφέρνουν να τις διευρύνουν και να τις μετατρέψουν σε μαζικές αγορές; Τι σημασία έχει η απάντηση σε αυτή την ερώτηση για όσες εταιρείες θα θελήσουν στο μέλλον να δημιουργήσουν νέες αγορές; Αυτά είναι τα ερωτήματα που προσπαθούμε να απαντήσουμε σε αυτό το βιβλίο. Φαίνεται ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι που οι πρωτοπόροι δεν καταφέρνουν να επεκτείνουν τις αγορές που δημιουργούν. Εάν επισημάνουμε τους λόγους αυτούς, τότε θα μπορέσουμε να καταλάβουμε τι πρέπει να κάνουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις για να εισάγουν ριζοσπαστικές καινοτομίες.

Οι ριζοσπαστικές καινοτομίες

Από τα παραδείγματα που έχουμε παρουσιάσει ως τώρα πρέπει να έχει γίνει σαφές ότι το βιβλίο αυτό ασχολείται με *μία συγκεκριμένη κατηγορία καινοτομιών*, τις *ριζοσπαστικές καινοτομίες*. Πρόκειται για κάτι το συγκεκριμένο. Οι καινοτομίες θεωρούνται ριζοσπαστικές εάν ικανοποιούν δύο κριτήρια: Πρώτον, πρέπει να έχουν τη μορφή προϊόντων που ανατρέπουν τις συνήθειες και τη συμπεριφορά των καταναλωτών (δεν αναρωτηθήκατε ποτέ πώς ζούσαν οι πρόγονοί μας χωρίς τηλεόραση;). Δεύτερον, οι αγορές που δημιουργούν υποβαθμίζουν τις δυνατότητες και τα συμπληρωματικά πλεονεκτήματα στα οποία βασίστηκε η επιτυχία των ανταγωνιστριών εταιρειών.

Όλοι ξέρουν ότι υπάρχουν διαφορετικά είδη καινοτομιών με διαφορετικές συνέπειες για τον ανταγωνισμό. Είναι λοιπόν σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι το βιβλίο αυτό δεν ασχολείται με όλα τα είδη των καινοτομιών αλλά μόνο με τις καινοτομίες που μπορούν να χαρακτηριστούν ως ριζοσπαστικές. Ασχολούμαστε με τις ριζοσπαστικές καινοτομίες επειδή αυτό το είδος καινοτομιών δημιουργεί νέες αγορές.

Δεν είναι όλες οι καινοτομίες ριζοσπαστικές. Εάν κατατάξουμε τις καινοτομίες ανάλογα με το πώς επηρεάζουν τις συνήθειες και τη συμπεριφορά των καταναλωτών και το πώς επηρεάζουν τις δυνατότητες και τα συμπληρωματικά πλεονεκτήματα των ήδη εδραιωμένων εταιρειών, έχουμε τέσσερις τύπους καινοτομιών, οι οποίοι παρουσιάζονται στο Σχήμα 1.1. Τα όρια των κατηγοριών του σχήματος είναι υποκειμενικά, αλλά σκοπός μας δεν είναι να υπερασπιστούμε τα όρια που θέτει ένας δεδομένος ορισμός. Σκοπός μας είναι να δείξουμε ότι η λέξη «καινοτομία» μπορεί να έχει διαφορετική σημασία για τον καθένα, ότι υπάρχουν διάφορα είδη καινοτομιών και ότι κάποιες καινοτομίες μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο ριζοσπαστικές από κάποιες άλλες.

Στο βιβλίο αυτό ασχολούμαστε με τις καινοτομίες που στο πλέγμα του Σχήματος 1.1 ονομάζονται «ριζοσπαστικές». Πρόκειται για καινοτομίες που ανατρέπουν τα δεδομένα τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τους παραγωγούς.

ΣΧΗΜΑ 1.1.

Οι τύποι των καινοτομιών

Επίδραση της καινοτομίας στις συνήθειες και τη συμπεριφορά των καταναλωτών	Μεγάλη	Μεγάλη καινοτομία	Ριζοσπαστική καινοτομία
	Μικρή	Οριακή καινοτομία	Στρατηγική καινοτομία
		Βελτιώνει	Καταστρέφει

Επίδραση της καινοτομίας στις δεξιότητες και στα συμπληρωματικά πλεονεκτήματα των εδραιωμένων εταιρειών

Το σύνολο των επιστημονικών αρχών στο οποίο βασίζονται οι ριζοσπαστικές καινοτομίες διαφέρει από τις καθιερωμένες αρχές. Οι ριζοσπαστικές καινοτομίες δημιουργούν ριζοσπαστικά νέες αγορές, νέα ζήτηση και νέες συμπεριφορές καταναλωτών και αποτελούν σοβαρή πρόκληση για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται ήδη στην αγορά. Το αυτοκίνητο, στα τέλη του 19ου αιώνα, είναι ένα παράδειγμα ριζοσπαστικής καινοτομίας. Οι *οριακές καινοτομίες*, από την άλλη πλευρά, αποτελούν απλή προέκταση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει ήδη η αγορά. Πρόκειται για μικρές αλλαγές που συνήθως ενισχύουν την ηγετική θέση των εδραιωμένων εταιρειών. Παραδείγματα οριακών αλλαγών αποτελούν ορισμένα από τα χαρακτηριστικά των αυτοκινήτων, όπως για παράδειγμα η κίνηση σε τέσσερις τροχούς, το υδραυλικό τιμόνι και τα φώτα ομίχλης.

Μεγάλες μπορούν να χαρακτηριστούν οι καινοτομίες οι οποίες αλλάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών αλλά στηρίζονται στις δυνατότητες και τα συμπληρωματικά πλεονεκτήματα των εδραιωμένων εταιρειών. Τα βιντεοτηλέφωνα, για παράδειγμα, μπορούν να θεωρηθούν μεγάλη καινοτομία για τους κατασκευαστές τηλεφώνων, όπως ακριβώς και οι online συναλλαγές για τις τράπεζες. Πρόκειται για καινοτομίες που οι εδραιωμένες εταιρείες θα στηρίξουν γιατί βασίζονται στις δυνατότητες που διαθέτουν ήδη.

Συχνά, οι καινοτομίες συνεπάγονται περιορισμένες αλλαγές στα προϊόντα, αλλά έχουν σημαντικότερες συνέπειες για τον ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, τα μικρά αυτοκίνητα (και οι μικρές μοτοσικλέτες, τα μικρά φωτοτυπικά, εκσκαφείς, ραδιόφωνα και φωτογραφικές μηχανές) που κατασκεύασαν οι Ιάπωνες τη δεκαετία του '70 αναστάτωσαν τις αμερικανικές εταιρείες. Η πρόκληση δεν ήταν τόσο τεχνολογική όσο στρατηγική, επειδή τα νέα προϊόντα απαιτούσαν εντελώς διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα από αυτά που εφάρμοζαν οι αμερικανικές εταιρείες για να πουλήσουν τα προϊόντα τους. Η αλλαγή αυτή υποβάθμιζε τα συμπληρωματικά πλεονεκτήματα των εταιρειών στις ΗΠΑ, δίνοντας τη δυνατότητα στους Ιάπωνες να κλέψουν ένα μερίδιο της αγοράς. Οι καινοτομίες αυτές ονομάζονται *στρατηγικές καινοτομίες* και βασίζονται σε έναν διαφορετικό σχεδιασμό της επιχείρησης¹. Παραδείγματα αυτού του τύπου των καινοτομιών είναι

1. Ορισμένοι συγγραφείς έχουν ονομάσει τις καινοτομίες αυτές «αρχιτεκτονικές» ή «ανατρεπτικές» (Christensen 1997).

οι φθηνές απευθείας πτήσεις, οι online χρηματιστηριακές συναλλαγές, και τα ιδιωτικής ετικέτας (private labels) προϊόντα καταναλωτικών αγαθών ευρείας χρήσης που λανσάρουν οι αλυσίδες λιανικής.

Ο κάθε τύπος καινοτομίας οδηγεί σε διαφορετικό είδος αγοράς. Στον Πίνακα 1.2 παρουσιάζονται κάποιες αγορές που προήλθαν από καινοτομίες. Οι αγορές της αριστερής στήλης προήλθαν από ριζοσπαστικές καινοτομίες ενώ οι αγορές της δεξιάς στήλης προήλθαν από στρατηγικές καινοτομίες. Στο βιβλίο αυτό ασχολούμαστε με τις αγορές που προήλθαν από ριζοσπαστικές καινοτομίες και εξετάζουμε

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.

Νέες αγορές που προέρχονται από καινοτομίες

Νέες αγορές που προέρχονται από ριζοσπαστικές καινοτομίες	Νέες αγορές που προέρχονται από στρατηγικές καινοτομίες
Τηλεόραση	Τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου
Προσωπικοί ηλεκτρονικοί υπολογιστές	Φθηνές απευθείας πτήσεις
Υπολογιστές χειρός (PDA)	Καταναλωτικά αγαθά που λανσάρονται από αλυσίδες λιανικής
Αυτοκίνητα	Ηλεκτρονικά συστήματα χρηματιστηριακών συναλλαγών που βασίζονται σε οθόνες
Υπερ-υπολογιστές	Φάρμακα κοινόχρηστης ονομασίας
Ημιαγωγοί	Παραγγελία τροφίμων online
Κινητά τηλέφωνα	Πωλήσεις μέσω καταλόγων
Συσκευές βίντεο	Πολυκαταστήματα
Τεχνολογία εικόνας για ιατρικές διαγνώσεις	Μηχανές υψηλής ακριβείας επεξεργασίας χάλυβα
Λειτουργικά συστήματα υπολογιστών	Πανεπιστημιακές σπουδές μέσω διαδικτύου

πώς και πότε δημιουργούνται και το πώς θα πρέπει να κινούνται οι εταιρείες μέσα στις αγορές αυτές.

Οι ακαδημαϊκοί ασχολούνται με τις ριζοσπαστικές καινοτομίες τα τελευταία πενήντα χρόνια, και, επομένως, σήμερα διαθέτουμε πολλές γνώσεις σχετικά με τις αγορές που προέρχονται από αυτό το είδος καινοτομιών. Ξέρουμε, για παράδειγμα, πώς και από ποιον δημιουργούνται. Ξέρουμε ποιοι τις εποικίζουν και ποιοι βγάζουν χρήματα από αυτές. Γνωρίζουμε επίσης πώς θα εξελιχθούν και πώς θα πεθάνουν. Το βιβλίο μας στηρίζεται στις γνώσεις αυτές και προσφέρει συμβουλές στις εταιρείες που φιλοδοξούν να δημιουργήσουν ριζοσπαστικά νέες αγορές. Πιο συγκεκριμένα, στο βιβλίο αυτό αναζητούμε την απάντηση στο εξής ερώτημα: πώς μπορούν οι μεγάλες και εδραιωμένες εταιρείες να εισαγάγουν ριζοσπαστικές καινοτομίες;

Συνήθεις παρανοήσεις σχετικά με τις αγορές που προέρχονται από ριζοσπαστικές καινοτομίες

Τα τελευταία πενήντα χρόνια, πολλές ήταν οι νέες ιδέες σχετικά με το τι αποτελεί καινοτομία και εξίσου πολλές οι συμβουλές που δίνονταν στις εταιρείες που ήθελαν να κατακτήσουν νέες αγορές μέσω της καινοτομίας. Η «κατανάλωση» τέτοιων συμβουλών ήταν τεράστια τόσο από τις μικρές όσο και από τις μεγάλες εταιρείες. Ποια εταιρεία δεν θέλει να εισάγει καινοτομίες και ποιος διευθύνων σύμβουλος δεν ονειρεύεται να εξερευνήσει πρώτος παρθένα εδάφη και να ανακαλύψει συναρπαστικές νέες αγορές;

Παρ' όλα αυτά, όπως πρόκειται να αποδείξουμε στο βιβλίο αυτό, οι μεγάλες και εδραιωμένες εταιρείες άδικα ελπίζουν ότι μπορούν να καταφέρουν κάτι τέτοιο. Η άποψή μας βασίζεται σε δύο επιχειρήματα: Πρώτον, οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες δεν είναι σε θέση να δημιουργήσουν ριζικά νέες αγορές. Δεύτερον, οι εταιρείες αυτές δεν θα έπρεπε να επιδιώκουν τη δημιουργία ριζικά νέων αγορών.

Οι μεγάλες εταιρείες δύσκολα δημιουργούν ριζικά νέες αγορές για δύο κυρίως λόγους: Κατ' αρχάς, η διαδικασία που παράγει την καινοτομία, και κατ' επέκταση δημιουργεί τη ριζικά νέα αγορά, δεν μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Όπως πρόκειται να καταδείξουμε στο βιβλίο αυτό, οι ριζοσπαστικές καινοτομίες που δημιουργούν νέες αγορές σπάνια βασίζονται στη ζήτηση ή

στις ανάγκες των καταναλωτών. Αντίθετα, επιβάλλονται στην αγορά από επιστήμονες που εργάζονται μεμονομένα σε όλο τον κόσμο. Διαδικασίες που έχουν ως γενεσιουργό δύναμη την προσφορά εφαρμόζονται σε διαφορετικούς κλάδους. Διαθέτουν, ωστόσο, ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά:

- Αναπτύσσονται τυχαία και χωρίς να κατευθύνονται από κάποια συγκεκριμένη ανάγκη των καταναλωτών.
- Είναι καρπός της προσπάθειας ενός μεγάλου αριθμού επιστημόνων και μηχανικών που εργάζονται μεμονωμένα σε φαινομενικά άσχετα μεταξύ τους προγράμματα και οι οποίοι αναπτύσσουν τεχνολογίες που σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν μόνο οι ίδιοι.
- Κυφορούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα και στη συνέχεια σκάνε σαν βόμβα στην αγορά.

Μπορείτε να σκεφτείτε κάποια διαδικασία που καταλήγει σε καινοτομίες και η οποία να μπορεί να αναπαραχθεί στους χώρους των εργαστηρίων μίας και μόνο εταιρείας; Όπως θα δείξουμε στη συνέχεια, οι μεγάλες εταιρείες δεν μπορούν να εισάγουν ή να αντιγράψουν αυτή τη διαδικασία στα εργαστήριά τους.

Υπάρχει και ένας ακόμα λόγος για τον οποίο οι μεγάλες εταιρείες δεν μπορούν να δημιουργήσουν νέες αγορές: δεν διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες και την κατάλληλη νοοτροπία. Όσο και να προσπαθήσουν να αποκτήσουν τις ικανότητες και τη νοοτροπία αυτή, δεν πρόκειται να τα καταφέρουν ποτέ. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ικανότητες και οι νοοτροπίες που επιτρέπουν στις εταιρείες αυτές να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους στις αγορές που γνωρίζουν ήδη δεν είναι συμβατές με τις ικανότητες και τη νοοτροπία που χρειάζεται για να δημιουργηθεί μια νέα αγορά. Αν προσπαθήσουν να ενσωματώσουν τις νέες ικανότητες και νοοτροπίες στο οργανωτικό DNA τους, θα αποτύχουν.

Παρά το γεγονός αυτό, οι ακαδημαϊκοί δεν έχουν πάψει να ασχολούνται με το πώς θα καταφέρουν μεγάλες εταιρείες να αποκτήσουν νέες ικανότητες και νοοτροπίες για να μπορέσουν να ανακαλύψουν νέες αγορές. Για παράδειγμα, αρκετοί ερευνητές, αν και αποδέχονται ότι οι μεγάλες εταιρείες λειτουργούν με βάση έναν τεράστιο αριθμό κανόνων και κανονισμών που σκοτώνουν τη δημιουργικότη-

τα, προτείνουν στις εταιρείες να αλλάξουν τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής έτσι ώστε να ακούγεται η γνώμη όλων. Προτείνουν επίσης να μεταβληθεί η κουλτούρα των εταιρειών, έτσι ώστε να ενθαρρύνονται τα «αντιδραστικά και επαναστατικά πνεύματα» και όχι οι εργαζόμενοι που υπακούουν στους κανόνες. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν την άποψη ότι η διαδικασία του σχεδιασμού και της παροχής κινήτρων σε μια ήδη εδραιωμένη εταιρεία ίσως συμπίπτει την ανάπτυξη μιας νέας αγοράς. Άρα θα ήταν προτιμότερο να υπάρχει διαφορετική διαδικασία σχεδιασμού ειδικά για την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων.

Παρά τις συμβουλές και τις καλές προθέσεις, σπάνια μια μεγάλη εταιρεία συγκαταλέγεται ανάμεσα στους πρωτοπόρους που δημιουργούν νέες αγορές. Γιατί;

Αυτό που ξεχνούν πολλοί είναι ότι η επιτυχία μιας καινοτομίας βασίζεται στο συνδυασμό δύο ξεχωριστών δραστηριοτήτων: Κατ' αρχάς αναπτύσσεται μια ιδέα για ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, που στη συνέχεια κυκλοφορεί δοκιμαστικά στην αγορά. Αν η δοκιμή στεφθεί με επιτυχία, τότε ανοίγεται ένας μικρός εξειδικευμένος χώρος στην αγορά. Θα ονομάσουμε τη διαδικασία αυτή *εποικισμό* της αγοράς. Στη συνέχεια η ιδέα επεκτείνεται από τον μικρό και εξειδικευμένο τομέα της αγοράς σε *μαζική* αγορά. Θα ονομάσουμε τη διαδικασία αυτή *σταθεροποίηση* της αγοράς. Φαίνεται ότι οι δυνατότητες, οι νοοτροπίες και οι ικανότητες που χρειάζονται για να ανακαλυφθεί και να εποικιστεί μια αγορά διαφέρουν από εκείνες που χρειάζονται για τη σταθεροποίηση και την άσκηση εμπορικής δραστηριότητας, και δεν μπορούν να συμβαδίσουν. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες που μπορούν να καινοτομούν δεν είναι καλές στο να εμπορευματοποιούν τις εφευρέσεις τους και το αντίθετο.

Ορισμένες εταιρείες –κυρίως νέες, μικρές και ευέλικτες– είναι καλές στο να εποικίζουν αγορές. Άλλες εταιρείες –κυρίως παλαιότερες, εδραιωμένες και μεγάλες– είναι καλές στο να ενδυναμώνουν και να σταθεροποιούν αγορές. Είναι υπερβολικά δύσκολο, ωστόσο, να συναντήσει κανείς εταιρείες που να είναι καλές και στα δύο. Συνειδητοποιούμε επομένως ότι αντί να συμβουλευόμαστε τις εδραιωμένες εταιρείες να αποκτήσουν δυνατότητες και νοοτροπίες που είναι ξένες προς το DNA τους, θα πρέπει να τις προτρέπουμε να κάνουν αυτό που ξέρουν καλύτερα: να σταθεροποιούν νέες αγορές.

Μερικές ακόμα παρανοήσεις

Θα επαναλάβουμε μια ακόμα φορά ότι όχι μόνο είναι δύσκολο να αντιγράψει μια εταιρεία τη διαδικασία δημιουργίας καινοτομιών, αλλά –και αυτό είναι το χειρότερο– οι ικανότητες και οι νοοτροπίες των μεγάλων εταιρειών δεν είναι αυτές που απαιτούνται για να δημιουργηθούν ριζοσπαστικά νέες αγορές. Ούτε οι εδραιωμένες εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν εύκολα τις δεξιότητες που χρειάζονται για τη δημιουργία νέων αγορών διότι είναι αντίθετες προς τις δεξιότητες που διαθέτουν ήδη. Αυτό ίσως να ακούγεται απογοητευτικό για τις μεγάλες εταιρείες, αλλά τα πράγματα δεν είναι και τόσο άσχημα. Οι εδραιωμένες εταιρείες μπορεί να μην είναι καλές στο να δημιουργούν ριζικά νέες αγορές, αλλά η αλήθεια είναι πως, έτσι κι αλλιώς, δεν το χρειάζονται.

Τα σοβαρά οικονομικά οφέλη δεν βρίσκονται στη δημιουργία νέων αγορών. Η πραγματική αξία βρίσκεται στη σταθεροποίηση των νέων αγορών, όχι στην ανακάλυψή τους. Δεν θα πρέπει να πιστεύετε εκείνους που σας λένε ότι για να μπορέσετε να ενδυναμώσετε μια αγορά, πρέπει να την έχετε ανακαλύψει κιόλας ή ότι αυτοί που ανακαλύπτουν μια αγορά είναι εκείνοι που στη συνέχεια τη σταθεροποιούν και την κατακτούν. Τα στοιχεία δείχνουν ότι ο εποικισμός και η σταθεροποίηση είναι δυο διαφορετικές δραστηριότητες, τις οποίες αναλαμβάνουν διαφορετικές εταιρείες. Τα στοιχεία μάς δείχνουν επίσης ότι όποιος διαθέτει τις ικανότητες να ανακαλύψει νέες αγορές μάλλον δεν διαθέτει ό,τι χρειάζεται για να τις επεκτείνει και το αντίστροφο.

Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες που κατακτούν τις εντελώς καινούριες για τους καταναλωτές αγορές και κυριαρχούν σε αυτές δεν είναι σχεδόν ποτέ οι εταιρείες που τις έχουν δημιουργήσει. Δεδομένων όλων των παραπάνω, για ποιο λόγο θα ήθελε μια εδραιωμένη εταιρεία να δημιουργήσει μια νέα αγορά; Είναι προφανές ότι θα πρέπει να δείχνουμε στις εδραιωμένες εταιρείες πώς να επεκτείνουν και να ενδυναμώσουν τις νέες αγορές, όχι πώς να τις δημιουργούν.

Βέβαια οι παρανοήσεις που σχετίζονται με τις νέες αγορές δεν σταματούν εδώ. Τελευταία έχει επικρατήσει η αντίληψη ότι ακόμα και όταν μια εταιρεία δεν δημιουργεί νέα αγορά, αξίζει να κινηθεί γρήγορα για να την εποικίσει. Γενεές διευθυντικών στελεχών έχουν γαλουχηθεί με την ιδέα ότι το να είναι κανείς πρωτοπόρος ή το να

εισέρχεται κανείς πρώτος σε μια νέα αγορά έχει εξαιρετικά μεγάλη σημασία. Και όμως, για τις εδραιωμένες εταιρείες το να είναι πρωτοπόροι σε αγορές που μέχρι πρόσφατα ήταν άγνωστες δεν ενδείκνυται! Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να πάψουν να πρωτοπορούν, απλώς στις συγκεκριμένες αγορές η πρωτοπορία αποβαίνει εις βάρος τους.

Αν προσπαθήσουμε να δούμε πώς ακριβώς δημιουργούνται οι νέες αγορές και πώς είναι τα πρώτα καθοριστικά χρόνια της ζωής τους, τότε διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που επαναλαμβάνονται ξανά και ξανά. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες που επεκτείνουν και κυριαρχούν στις νέες αγορές δεν είναι σχεδόν ποτέ οι εταιρείες που εισέρχονται πρώτες σε αυτές. Η επιτυχία των εταιρειών-κατακτητών των νέων αγορών δεν οφείλεται στο γεγονός ότι κινήθηκαν γρήγορα αλλά στο γεγονός ότι εισήλθαν στη νέα αγορά την κατάλληλη χρονική στιγμή, δηλαδή ποτέ πρώτοι. Τις περισσότερες φορές, όσοι δημιουργούν τις νέες αγορές δεν προλαβαίνουν να περάσουν στη φάση της σταθεροποίησης. Συνήθως εξαφανίζονται και το όνομά τους ξεχνιέται.

Το πρόβλημα είναι ότι οι πρωτοπόροι των μέχρι πρότινος άγνωστων αγορών εξαφανίζονται γρήγορα και χωρίς να έχουν επεκτείνει την αγορά σε σημείο τέτοιο που να συγκεντρώνουν πάνω τους την προσοχή του κοινού. Το όνομά τους ξεχνιέται εύκολα και η δόξα που δικαιωματικά τους ανήκει πηγαίνει σε αυτούς που τους ακολουθούν και επεκτείνουν τις αγορές αυτές. Γι' αυτό ακόμα και σήμερα πολλοί νομίζουν ότι ο Έντισον ανακάλυψε τους ηλεκτρικούς λαμπτήρες ή ότι οι ξυριστικές μηχανές είναι δημιούργημα της Gillette. Πόσο λάθος κάνουν!

Όπως δείχνουν τα πράγματα, τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των ριζικά νέων αγορών είναι τέτοια που οι μεγάλες εταιρείες σπάνια έχουν λόγο να είναι πρωτοπόροι. Οι εδραιωμένες εταιρείες καλό θα ήταν να ακολουθήσουν στρατηγική που θα τους φέρνει γρήγορα δεύτερους. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες που κατακτούν ριζικά νέες αγορές, τις κατακτούν γιατί έρχονται γρήγορα δεύτερες.

Το αντικείμενο αυτού του βιβλίου

Το επιχείρημά μας είναι ότι είναι αδύνατο να δώσει κανείς συμβουλές σχετικά με το πώς δημιουργούνται και εποικίζονται νέες αγορές χωρίς

να κατανοεί πρώτα από πού προέρχονται οι νέες αγορές, τι μορφή έχουν και ποιες είναι οι προϋποθέσεις για την επιτυχημένη πορεία των εταιρειών στις αγορές αυτές. Μόνο όταν η ανάλυσή μας ξεκινήσει από την ερώτηση «Ποια είναι τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των νεοσύστατων, ριζικά νέων αγορών και ποιες ικανότητες χρειάζονται για να τις δημιουργήσει κανείς και να κινηθεί αποτελεσματικά μέσα σε αυτές;», θα μπορέσουμε να δούμε ποιες δυνατότητες χρειάζεται να διαθέτει και ποιες στρατηγικές πρέπει να εφαρμόσει μια εταιρεία εάν θέλει η είσοδός της στην αγορά να στεφθεί από επιτυχία.

Πρέπει να κοιτάξουμε πιο πέρα από τη γενική ερώτηση «Πώς μπορεί να γίνει η σημερινή επιχείρηση περισσότερο καινοτόμος – και να δημιουργήσει νέες αγορές;». Η ερώτηση αυτή υπονοεί ότι οι συνταγές για τις καινοτομίες που εφαρμόζονται στα προϊόντα ή στις διάφορες διαδικασίες παραγωγής, οι στρατηγικές καινοτομίες ή οι ριζοσπαστικές καινοτομίες είναι όλες ίδιες. Λάθος. Για να είμαστε σε θέση να εκτιμήσουμε το μέγεθος της πρόκλησης που αντιμετωπίζουν οι εδραιωμένες εταιρείες οι οποίες θέλουν να δραστηριοποιηθούν αποτελεσματικά σε νέες και μη ώριμες αγορές, πρέπει πρώτα να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε πώς δημιουργούνται οι αγορές αυτές και τι μορφή παίρνουν. Μάλιστα, αυτά που χρειάζεται να κάνουν ή να αλλάξουν οι εδραιωμένες εταιρείες για να καταφέρουν να δημιουργήσουν μια νέα αγορά αποτελούν τόσο μεγάλη πρόκληση, που πολλές από αυτές καλό θα ήταν να μην προσπαθήσουν καν.

Η δομή του βιβλίου

Στα δύο επόμενα κεφάλαια περιγράφονται λεπτομερώς τα αρχικά στάδια της δημιουργίας αγορών που μέχρι πριν από λίγο καιρό ήταν εντελώς άγνωστες. Στο Κεφάλαιο 2 θα ασχοληθούμε με τους παράγοντες που καθορίζουν τις ριζοσπαστικές καινοτομίες. Επικεντρώνουμε την προσοχή μας στην επίδραση της προσφοράς και της ζήτησης και υποστηρίζουμε ότι τις περισσότερες φορές οι ριζοσπαστικές καινοτομίες επιβάλλονται στην αγορά από την προσφορά. Αυτό σημαίνει ότι τα άγνωστα μέχρι πρότινος προϊόντα που παράγουν οι νέες τεχνολογίες πολλές φορές δεν είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες εκείνων που θα τα χρησιμοποιήσουν. Αυτό το γεγονός προσφέρει στους επιχειρηματίες την ευκαιρία να προσαρμόσουν την τεχνολογία με διά-

φορους τρόπους ή να παρουσιάσουν πολλές εφαρμογές που βασίζονται στην τεχνολογία αυτή.

Αυτό δημιουργεί προϋποθέσεις εισόδου στην αγορά. Αυτό είναι και το θέμα του τρίτου κεφαλαίου. Πρώτα αναλύουμε γιατί είναι τόσο πολλοί εκείνοι που εισέρχονται στην αγορά και προσπαθούμε να δούμε από πού προέρχονται. Για κάποιους συγκεκριμένους λόγους, τους οποίους εξετάζουμε εκτεταμένα στο κεφάλαιο αυτό, οι περισσότερες αγορές δεν μπορούν να αντέξουν όλες τις εταιρείες που σπεύδουν να εισέλθουν σε αυτές. Συνεπώς, κάποια στιγμή γίνεται ξεκαθάρισμα. Αυτό ισχύει τόσο για τα προϊόντα όσο και για τις εταιρείες που τα παρέχουν. Στη συνέχεια προκύπτει ένα σαφώς προσδιορισμένο προϊόν – ένα πρότυπο κατά κάποιον τρόπο, το οποίο θα ονομάσουμε *κυρίαρχο πρότυπο*. Αυτό καταλήγει να προσδιορίζει την αγορά και της προσδίδει την ιδιαίτερη μορφή της, η οποία προετοιμάζει το έδαφος πάνω στο οποίο θα αναπτυχθεί στη συνέχεια η αγορά.

Βραχυπρόθεσμα, η εμφάνιση του κυρίαρχου προτύπου θέτει τις βάσεις για τη γρήγορη επέκταση της αγοράς, προσελκύοντας ορισμένες ομάδες διαφορετικών τύπων καταναλωτών, οι οποίοι συνθέτουν τη μαζική αγορά. Στο κεφάλαιο εξετάζουμε τη διαδικασία που οδηγεί σε αυτό το αποτέλεσμα. Μακροπρόθεσμα, το κυρίαρχο πρότυπο διαμορφώνει τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού που θα αναπτυχθεί στην αγορά. Ο ανταγωνισμός με τη σειρά του προδιαγράφει τη μελλοντική εξέλιξη της αγοράς. Στα επόμενα κεφάλαια του βιβλίου εξετάζουμε τι ακριβώς συνεπάγονται όλα αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των νέων αγορών.

Έχοντας περιγράψει πώς δημιουργούνται οι νέες αγορές και τι μορφή έχουν στα πρώτα χρόνια, στη συνέχεια ασχολούμαστε με το τι συνεπάγεται η ανάλυσή μας για τα διευθυντικά στελέχη. Όποιος εξετάζει τη νέα αγορά από τη σκοπιά μιας εδραιωμένης εταιρείας που λειτουργεί στην περιφέρεια της νέας αγοράς θα πρέπει αναγκαστικά να αντιμετωπίσει τα εξής ζητήματα:

- Πρέπει να ασχοληθώ με τη δημιουργία ριζοσπαστικά νέων αγορών ή πρέπει να αφήσω άλλους να το κάνουν;
- Εάν αποφασίσω ότι θέλω να εισέλθω σε μια νέα αγορά, τότε πρέπει να το κάνω;
- Όταν έχω εισέλθει στη νέα αγορά, πώς μπορώ να την κατακτήσω επεκτείνοντάς την;