به نام آنکه جان را فکرت آموخت

سازمان چه زمانی باید راهبرد نوآوری و چه زمانی راهبرد تقلید را انتخاب کند؟

آیا نوآوری همیشه بهترین راهبرد برای موفقیت سازمان‌هاست؟

نوآوری (Innovation) معمولاً یکی از مهم‌ترین عوامل رشد، سودآوری و دستیابی به رهبری بازار شناخته می‌شود. به همین دلیل، بیشتر شرکت‌های دارای عملکرد برتر، نوآوری را در میان سه اولویت اصلی خود قرار می‌دهند. **اما یک پرسش وجود دارد: آیا سرمایه‌گذاری مستمر در نوآوری همیشه تصمیم درستی است؟**

واقعیت این است که بسیاری از شرکت‌ها با وجود سرمایه‌گذاری قابل‌توجه در توسعه محصولات، فناوری‌ها و روش‌های جدید، **از نوآوری به نتایج مطلوب و بازده اقتصادی متناسب با سرمایه‌گذاری خود دست نمی‌یابند.**

پژوهشگران و مدیران معمولاً شکست نوآوری را به مشکلاتی در فرایند توسعه و تجاری‌سازی نوآوری (Innovation Development and Commercialization) نسبت می‌دهند؛ برای مثال، ضعف در توسعه محصول یا ناتوانی در عرضه موفق آن به بازار.

بااین‌حال، دلیل دیگری وجود دارد: **بسیاری از تلاش‌های نوآورانه شکست می‌خورند،** زیرا شرکت‌ها درک دقیقی از جایگاه رقابتی خود در بازار ندارند.

از این منظر، پیش از آنکه مدیران درباره چگونگی نوآوری تصمیم بگیرند، باید به پرسش بنیادی‌تری پاسخ دهند: **چه زمانی باید نوآوری کنیم و چه زمانی بهتر است از رقبا تقلید کنیم؟**

تقلید (Imitation) ممکن است در مقایسه با نوآوری، جذابیت و اعتبار کمتری داشته باشد، اما برای برخی شرکت‌ها، **تقلید از رقبای مناسب در زمان مناسب**، می‌تواند اثربخش‌تر و سودآورتر از تلاش برای کشف مسیری کاملاً جدید باشد.

بنابراین، **انتخاب میان نوآوری و تقلید**، یک تصمیم راهبردی است که باید بر اساس شرایط صنعت و موقعیت شرکت اتخاذ شود.

انتخاب میان نوآوری و تقلید به چه عواملی بستگی دارد؟

چارچوبی برای تصمیم‌گیری درباره انتخاب **راهبرد نوآوری (Innovation Strategy)** یا **راهبرد تقلید (Imitation Strategy)** وجود دارد:

این چارچوب بر دو بُعد اصلی استوار است:

۱. **بلوغ صنعت(Industry Maturity) :** صنعت در چه مرحله‌ای از توسعه قرار دارد؟
۲. **جایگاه رقابتی شرکت در صنعت(Position Within an Industry) :** عملکرد شرکت در مقایسه با رقبا چگونه است؟

ترکیب این دو عامل مشخص می‌کند که شرکت بهتر است فرصت‌های ناشناخته را از طریق نوآوری کشف کند یا با الگوبرداری از رقبای موفق‌تر، عملکرد خود را بهبود دهد.

بلوغ صنعت (Industry Maturity) چگونه بر انتخاب راهبرد نوآوری یا تقلید تأثیر می‌گذارد؟

می‌توان میان دو وضعیت کلی تمایز قائل شد:

- **صنایع نوظهور یا جوان(Nascent Industries) :** صنایعی که هنوز در مراحل اولیه توسعه قرار دارند و تعداد محدودی شرکت در آن‌ها فعالیت می‌کنند.
- **صنایع بالغ(Mature Industries) :** صنایعی که در طول زمان توسعه یافته‌اند، شرکت‌های متعددی وارد آن‌ها شده‌اند و موقعیت‌های رقابتی متنوعی در بازار شکل گرفته است.

با افزایش بلوغ صنعت، تعداد شرکت‌ها و تنوع موقعیت‌های رقابتی افزایش می‌یابد. در نتیجه، شرایط انتخاب میان نوآوری و تقلید نیز تغییر می‌کند.

مثلا در اوایل دهه ۱۹۲۰، صنعت خودروسازی صنعتی نوظهور بود و شرکت فورد (Ford) بیش از ۵۰ درصد وسایل نقلیه موتوری جهان را تولید می‌کرد؛ اما تا دهه ۱۹۹۰، این صنعت به **بازاری جهانی و بالغ با شرکت‌های متعدد، محصولات متنوع و جایگاه‌های رقابتی متفاوت** تبدیل شد.

چرا نوآوری در صنایع نوظهور معمولاً راهبرد مناسب‌تری است؟

در صنایع نوظهور، **بسیاری از فرصت‌های ارزشمند هنوز کشف نشده‌اند.** در چنین شرایطی، الگوهای موجود لزوماً بهترین راه‌حل‌ها نیستند و امکان دارد شرکت‌ها با ارائه محصولات یا روش‌های کاملاً متفاوت، به موفقیت بیشتری دست پیدا کنند.

بنابراین، در این صنایع، **نوآوری معمولاً نسبت به تقلید مزیت بیشتری دارد**؛ زیرا شرکت می‌تواند به‌جای پیروی از یک الگوی موجود، موقعیت رقابتی جدیدی ایجاد کند.

نمونه اول: چگونه جنرال موتورز توانست با نوآوری از فورد پیشی بگیرد؟

شرکت فورد در سال ۱۹۰۸ خودروی مدل T را معرفی کرد. این خودرو با قیمت مناسب و کیفیت قابل‌اعتماد، موفقیت چشمگیری به دست آورد.

جنرال موتورز (General Motors) در ابتدا تلاش کرد **با تقلید از دو ویژگی اصلی مدلT** ، یعنی مقرون‌به‌صرفه‌بودن و کیفیت قابل‌اعتماد، با فورد رقابت کند.

اما تلاش‌های اولیه برای تقلید موفق نبود. در نتیجه، جنرال موتورز راهبرد خود را تغییر داد و **به‌جای تقلید مستقیم از فورد، به سمت نوآوری حرکت کرد.**

این شرکت دو اقدام مهم انجام داد:

- **بخش‌بندی بازار(Market Segmentation) :** به‌جای ارائه یک محصول مشابه برای همه مشتریان، بخش‌های متفاوت بازار را هدف قرار داد.
- **نوآوری در طراحی محصول:** خودروهایی با رنگ‌های متنوع و بدنه‌های بسته و خوش‌طراحی عرضه کرد.

در آن زمان، صنعت خودرو هنوز آن‌قدر جوان بود که طراحی فورد مدل T به الگوی نهایی و استاندارد صنعت تبدیل نشده باشد. جنرال موتورز با این تغییر راهبرد توانست **به‌جای دنبال‌کردن فورد، موقعیت جدیدی در بازار ایجاد کند.**

این رویکرد نمونه‌ای از **جهش رقابتی (Leapfrogging)** است؛ یعنی شرکت به‌جای تلاش برای رسیدن به رقیب از همان مسیر، مسیر متفاوتی را کشف می‌کند و از او پیشی می‌گیرد.

نمونه دوم: تسلا چگونه در صنعت نوظهور خودروهای برقی جایگاه متفاوتی ایجاد کرد؟

الگوی مشابهی در مراحل اولیه شکل‌گیری صنعت مدرن خودروهای برقی مشاهده شد. زمانی که تسلا (Tesla) وارد بازار شد، بیشتر خودروسازان بر تولید خودروهای برقی کوچک و کاربردی تمرکز داشتند که شباهت زیادی به خودروهای بنزینی موجود داشتند. در واقع، این شرکت‌ها تلاش می‌کردند الگوی رایج خودروهای متعارف را در قالب خودروهای برقی تکرار کنند.

اما تسلا مسیر متفاوتی انتخاب کرد. این شرکت ابتدا خودروی اسپرت و پرقدرت Roadsterو سپس خودروی لوکس Model Sرا معرفی کرد. تسلا با این محصولات نشان داد که خودروهای برقی می‌توانند علاوه بر کاربردی‌بودن، سریع، جذاب و مطلوب مشتریان باشند.

این شرکت با تمرکز بر بخشی از بازار که هنوز به‌خوبی کشف نشده بود، یعنی **خودروهای برقی لوکس، با برد پیمایش بالا و عملکرد قدرتمند(Premium, Long-Range EVs) ،** موقعیت جدیدی ایجاد کرد.

در نتیجه، درحالی‌که بسیاری از خودروسازان سنتی همچنان بر **بهبودهای تدریجی (Incremental Improvements)** تمرکز داشتند، تسلا توانست با جهش رقابتی به جایگاهی پیشرو دست پیدا کند.

چرا تقلید در صنایع بالغ می‌تواند راهبرد مناسب‌تری باشد؟

در صنایع بالغ، شرکت‌های متعددی پیش‌تر بخش‌های مختلف بازار را بررسی کرده‌اند و بسیاری از محصولات، الگوها و فرصت‌های ممکن شناسایی شده‌اند.

بنابراین، برخلاف صنایع نوظهور، شرکت‌ها همیشه مجبور نیستند برای بهبود عملکرد خود، مسیرهای کاملاً جدیدی ایجاد کنند بلکه **می‌توانند از روش‌ها و الگوهای موفق شرکت‌های بهتر الگوبرداری کنند**.

البته این به معنای آن نیست که تمام شرکت‌های حاضر در صنایع بالغ باید تقلید کنند. **انتخاب راهبرد به جایگاه رقابتی شرکت نیز بستگی دارد؛** موضوعی که در بخش بعد بررسی می‌شود.

شعاع تقلید (Imitation Radius) چیست و چرا نباید همیشه از رهبران صنعت تقلید کرد؟

در صنایع بالغ، تقلید می‌تواند راهبرد مؤثری برای بهبود عملکرد باشد؛ اما موفقیت آن به انتخاب الگوی مناسب بستگی دارد.

شرکت‌ها نباید لزوماً از بهترین و پیشروترین شرکت صنعت تقلید کنند. در مقابل، بهتر است شرکت‌هایی را برای الگوبرداری انتخاب کنند که عملکردی بهتر از خودشان دارند، اما فاصله رقابتی آن‌ها بیش از اندازه زیاد نیست. این محدوده با عنوان **شعاع تقلید (Imitation Radius)** معرفی می‌شود.

شعاع تقلید به چه معناست؟

شعاع تقلید، **محدوده‌ای در فضای رقابتی صنعت** است که شرکت می‌تواند با الگوبرداری از رقبای بهتر، به‌طور واقع‌بینانه عملکرد خود را به سطح آن‌ها نزدیک کند.

این مفهوم بر دو ویژگی تأکید دارد:

- **برتری عملکرد الگو:** شرکت مورد تقلید باید در معیارهای رقابتی مهم، عملکرد بهتری داشته باشد.
- **فاصله رقابتی قابل جبران:** تفاوت میان شرکت و الگوی موردنظر نباید آن‌قدر زیاد باشد که تقلید و دستیابی به عملکرد مشابه عملاً دشوار شود.

بنابراین، در یک صنعت بالغ، الگوبرداری از رقیبی که اندکی جلوتر قرار دارد، ممکن است از تقلید مستقیم از رهبر صنعت مؤثرتر باشد.

نمونه اول: چرا تقلید خودروسازان کره‌ای موفق بود، اما لادا موفق نشد؟

در دهه ۱۹۸۰، خودروسازان کره جنوبی از خودروسازان ژاپنی الگوبرداری کردند. این تقلید به شرکت‌های کره‌ای کمک کرد عملکرد خود را بهبود دهند و به موقعیتی مشابه شرکت‌های ژاپنی در فضای رقابتی صنعت نزدیک شوند.

در همان دوره، شرکت روسی لادا (Lada) تلاش کرد با تقلید از خودروهای آمریکایی و آلمانی، عملکرد خود را ارتقا دهد و به موفقیت رهبران این صنعت دست پیدا کند.

اما تفاوت مهمی میان این دو رویکرد وجود داشت:

- خودروسازان کره‌ای از شرکت‌هایی الگوبرداری می‌کردند که **در محدوده شعاع تقلید** آن‌ها قرار داشتند.
- در مقابل، فاصله رقابتی لادا با شرکت‌های پیشرو آمریکایی و آلمانی بیش از اندازه زیاد بود. به همین دلیل، تلاش لادا برای تقلید مستقیم از این شرکت‌ها موفقیت موردنظر را به همراه نداشت.

راهبرد مناسب‌تر برای لادا، **انجام مجموعه‌ای از جهش‌های متوالی بود**؛ به این صورت که ابتدا از رقبای نزدیک‌تر الگوبرداری کند، سپس به موقعیت رقابتی بهتری برسد و در مراحل بعد، شرکت‌های پیشروتر را هدف قرار دهد.

نمونه دوم: Tencent چگونه با تقلید راهبردی در صنعت بازی‌های دیجیتال رشد کرد؟

شرکت Tencent Games برای توسعه قابلیت‌های خود، از **سرمایه‌گذاری در بازی‌های رقبای نزدیک یا الگوبرداری از آن‌ها** استفاده کرد. برای مثال، بازی موبایلی Arena of Valor را با الگوبرداری از League of Legends و در **محدوده شعاع تقلید** خود توسعه داد.

این رویکرد به شرکت کمک کرد ضمن کسب سریع دانش و تجربه در بازی‌های میدان نبرد آنلاین چندنفره (MOBA) ، به موفقیت سریعی در بازار بازی‌های موبایلی دست یابد و قابلیت‌های سازمانی خود را تقویت کند.

شرکت‌ها چگونه باید میان نوآوری و تقلید تصمیم‌گیری کنند؟

تصمیم‌گیری درباره نوآوری یا تقلید باید با بررسی دو پرسش آغاز شود:

۱. صنعت در مرحله نوظهور قرار دارد یا بالغ است؟
۲. شرکت نسبت به رقبا و مرز عملکرد صنعت در چه جایگاهی قرار دارد؟

ترکیب پاسخ این دو پرسش، راهبرد مناسب را مشخص می‌کند.

وضعیت صنعت	جایگاه رقابتی شرکت	راهبرد مناسب	منطق انتخاب
صنعت نوظهور (Nascent Industry)	مستقل از جایگاه فعلی شرکت	نوآوری(Innovation)	فرصت‌های ارزشمند بسیاری هنوز کشف نشده‌اند.
صنعت بالغ (Mature Industry)	شرکت پیشرو یا نزدیک مرز عملکرد صنعت	نوآوری(Innovation)	الگوی برتری برای تقلید وجود ندارد و شرکت باید مرزهای عملکرد را گسترش دهد.

صنعت بالغ (Mature Industry)	شرکت عقب‌تر از رقبا	تقلید راهبردی (Strategic Imitation)	الگوبرداری از رقبای بهتر در محدوده شعاع تقلید می‌تواند عملکرد را بهبود دهد.

نمونه: چرا ZEISS در یک صنعت بالغ همچنان باید نوآوری کند؟

شرکت ZEISS SMT با وجود فعالیت در صنعت بالغ تولید نیمه‌رساناها(Semiconductor Manufacturing) ، در حوزه اپتیک فرابنفش شدید (Extreme Ultraviolet Optics) **جایگاهی پیشرو** دارد.

بنابراین، چون **رقیب برتری برای الگوبرداری ندارد**، حفظ جایگاه رقابتی آن مستلزم نوآوری و گسترش مرزهای فناوری است.

سازمان‌ها چگونه باید راهبرد نوآوری یا تقلید را اجرا کنند؟

پس از انتخاب راهبرد نوآوری یا تقلید، سازمان باید ساختار، منابع انسانی، فرایندها و افق زمانی خود را با راهبرد انتخاب‌شده هماهنگ کند.

سازمان‌هایی که راهبرد نوآوری را انتخاب می‌کنند، چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند؟

شرکت‌هایی که **راهبرد نوآوری (Innovation Strategy)** را دنبال می‌کنند باید در چهار حوزه اقدام کنند:

۱. **ساختار سازمانی (Organizational Structure):** کاهش سلسله‌مراتب، افزایش اختیار تیم‌های میان‌وظیفه‌ای (Cross-Functional Teams) و تقویت ارتباطات باز و آزمایشگری سریع
۲. **افراد و استعدادها (People and Talent):** جذب افراد خلاق و توانمند در ایده‌پردازی و نوآوری
۳. **رویه‌ها و فرایندها (Routines and Processes):** ایجاد فرایندهای منعطف و مشارکتی برای تسهیل همکاری و توسعه ایده‌های جدید
۴. **زمان و افق سرمایه‌گذاری (Time and Investment Horizon):** اتخاذ رویکرد بلندمدت (Long-Term Orientation) و پذیرش زمان‌بر بودن توسعه و دستیابی به نتایج نوآوری

سازمان‌هایی که راهبرد تقلید را انتخاب می‌کنند، چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند؟

شرکت‌هایی که **راهبرد تقلید (Imitation Strategy)** را برای جبران فاصله عملکردی با رقبا انتخاب می‌کنند، باید در چهار حوزه اقدام کنند:

۱. **ساختار سازمانی (Organizational Structure):** تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن و ایجاد جریان‌های کاری استاندارد (Standardized Workflows) برای تسریع الگوبرداری و سازگارکردن روش‌های موفق

۲. **افراد و استعدادها :(People and Talent)** جذب افراد باتجربه از شرکت‌های رقیب یا الگو برای انتقال دانش و شیوه‌های موفق آن‌ها

۳. **رویه‌ها و فرایندها :(Routines and Processes)** تقویت جست‌وجو و تحقیقات بازار (Market Search and Research) برای شناسایی و الگوبرداری از روش‌های اثبات‌شده رقبا

۴. **زمان و افق سرمایه‌گذاری :(Time and Investment Horizon)** اتخاذ رویکرد کوتاه‌مدت‌تر (Shorter-Term Orientation) برای جبران سریع‌تر فاصله عملکردی با رقبا

تفاوت الزامات سازمانی نوآوری و تقلید چیست؟

هر راهبرد به نوع متفاوتی از طراحی و مدیریت سازمان نیاز دارد.

عامل سازمانی	راهبرد نوآوری(Innovation)	راهبرد تقلید(Imitation)
ساختار سازمانی	سلسله‌مراتب مسطح، تیم‌های میان‌وظیفه‌ای و استقلال بیشتر	نقش‌های روشن و جریان‌های کاری استاندارد
افراد و استعدادها	جذب افراد خلاق و توانمند در تولید ایده	جذب افراد دارای تجربه در شرکت‌های رقیب یا الگو
رویه‌ها و فرایندها	انعطاف‌پذیری، همکاری و آزمایشگری	تحقیقات بازار، شناسایی و سازگارکردن روش‌های موفق
افق زمانی	بلندمدت، متناسب با زمان‌بر بودن نوآوری	کوتاه‌مدت‌تر، با هدف جبران سریع‌تر فاصله رقابتی
هدف رقابتی	کشف فرصت‌های جدید و گسترش مرزهای عملکرد	بهبود عملکرد از طریق الگوبرداری از رقبا

نتیجه‌گیری

موفقیت در مدیریت نوآوری صرفاً به میزان خلاقیت یا تعداد نوآوری‌های یک شرکت بستگی ندارد، بلکه به توانایی مدیران در **انتخاب راهبرد متناسب با شرایط صنعت و جایگاه رقابتی سازمان** وابسته است.

شرکت‌هایی که در صنایع نوظهور فعالیت می‌کنند یا در مرز عملکرد صنعت قرار دارند، ممکن است برای رشد و حفظ برتری خود به **نوآوری** نیاز داشته باشند.

در مقابل، برای شرکت‌هایی که در صنایع بالغ از رقبا عقب‌ترند، **تقلید راهبردی** می‌تواند مسیری سریع‌تر و کم‌ریسک‌تر برای بهبود عملکرد باشد.

در نهایت، انتخاب راهبرد تنها زمانی به موفقیت منجر می‌شود که ساختار سازمان، استعدادهای انسانی، رویه‌ها و فرایندها و افق زمانی سرمایه‌گذاری با آن هماهنگ باشند.

منبع

Csaszar, F. A., Karp, R., & Roche, M. (2025, August 1). **When to innovate and when to imitate**. *Harvard Business Review*