

به نام خدا

خلاصه کتاب ۱۰ مقاله که از هاروارد باید بخوانید: نوآوری

ترجمه: حمیده عطاfer

مقاله ۱: کاتالیزور نوآوری

در این مقاله کل فرایند تحول از تولید ایده تا اجرای ایده به صورت کیس استادی مورد مطالعه قرار گرفته است.

جزئیات فرایند:

➤ تولید ایده:

تحول اینتوییت، در سال ۲۰۰۴ هم‌زمان با به‌کارگیری سامانه مشهور رتبه خالص پیشبرد (NPS) آغاز شد. در چند سال اول شرکت متوجه شد که به علت برخی ابتکارات و ابزارهای بازاریابی، NPS به‌طور چشمگیری رشد می‌کند اما در سال ۲۰۰۷ رشد NPS متوقف شد، این امر باعث شد شرکت به فکر سر و سامان دادن به مشتریانش بپردازد. کوک (عضو هیئت‌مدیره پروکتر اند گمبل) و استیو بنت (مدیرعامل اینتوییت) تصمیم گرفتند در گردهمایی دوازده‌روزه با ۳۰۰ از مدیران ارشد شرکت بر نقش طراحی در نوآوری تمرکز کنند برای این منظور برنامه یک‌روزه که طراحی برای لذت (D4D) نام داشت با هدف تبدیل شرکت به شرکتی پیش‌رونده با طراحی برگزار شد.

در ابتدای جلسه که با سخنرانی همراه بود بازخورد مورد انتظار از جلسه گرفته نشد ولی در انتهای جلسه که همراه با تمرین مشارکتی و به چالش کشیدن حضار بود اثربخشی بهتری در جلسه مشاهده شد و کوک را به این فکر واداشت که آیا هدایت و تمرین می‌تواند شرکت را در نوآوری و جلب رضایت مشتریان موفق کند؟

➤ از ایده تا نوآوری:

در ادامه نیاز به برنامه منظمی برای اجرای ایده D4D بود که بدین منظور گروهی از مربیان تفکر طراحی (کاتالیزورهای نوآوری) تشکیل شد که به مدیران در ابتکاراتشان کمک می‌کردند که در انتخاب این نه نفر به دنبال افرادی با دید وسیع نسبت به طراحی بودند که برای ایجاد چنین تیمی به افرادی با شخصیت **برون‌گرا** و **مهارت‌های ارتباطی** خوب نیازمند بود (برای این منظور از افرادی با رشته‌های متفاوت و از واحدهای متفاوت، افرادی بانفوذ و از سطوح پایین‌تر سلسله مراتب دعوت به همکاری شد)

کاتالیزورهای نوآوری آماده کمک به هر گروه کاری بودند، کمک برای ساختن پیش‌نمونه‌ها، انجام دادن آزمایش و یادگیری مشتریان.

➤ از ارائه تا آزمایش:

به‌طور سنتی، شرکت برای ارائه محصولات و تصمیم‌گیری از پاورپوینت استفاده می‌کردند و بر اساس رأی مدیران به ایده‌ها، ایده‌ها انتخاب می‌شد که مؤلفه اصلی D4D، تغییر دادن کانون تمرکز از ارائه‌های مدیریتی به مشتری‌مداری بود؛ که کم‌کم متوجه شدند بهتر است که یادگیری به‌صورت مستقیم و با آزمایش بر

مشتری صورت گیرد. امروزه نوآوری‌های D4D با چیزی که اینتوییت، **طوفان درد** می‌نامد شروع می‌شود. **طوفان درد:** در این فرایند اعضای گروه به‌جای آنکه در دفاتر اینتوییت، بنشینند و تصور کنند مشتریان چه می‌خواهند، با مشتریان ملاقات می‌کنند و با آن‌ها صحبت می‌کنند که این کار پیش‌داوری‌ها را از بین می‌برد.

پس از مشخص شدن مشکل و مسئله گروه جلسه راه‌حل باید تشکیل دهد در جلسه تعداد زیادی مفهوم برای تعداد زیادی محصول یا خدمات عرضه می‌کنند تا به نقطه درد شناسایی شده رسیدگی شود. سپس مفاهیم را غربال می‌کنند تا فهرست کوتاهی برای پیش‌نمونه ساختن و آزمایش کردن باقی بماند. در طی فرایند گروه کاتالیزور به این نتیجه رسید که بجای آزمایشات زیاد و طولانی، محصول اولیه باید به دست مشتری برسد تا میزان اثربخشی نرم‌افزار و کارایی آن مشخص گردد و در مرحله سوم تولید محصول بر اساس بازخوردهای اولیه بود.

➤ از موفقیت تا فرهنگ:

هانسون با استفاده از تجربه به‌کارگیری کاتالیزورها، هدف سال مالی ۲۰۱۰ را انتخاب، آموزش و به‌کارگیری ۶۵ کاتالیزور دیگر قرار داد این کار یعنی استفاده از منبع وسیع‌تری از مهارت‌ها و ایجاد گروه کوچک و مخصوصی برای حمایت از کاتالیزورها و افزایش تمایل به D4D در مدیران میانی. هانسون برای افزایش اثربخشی کاتالیزورهای گروه دوم کوچک‌تری تشکیل داد که وظیفه گروه کمک به مدیریت میانی در پذیرش تفکر طراحی در قالب یک مفهوم و کاتالیزورهای نوآوری در جایگاه توانمندسازی‌های آن بود.

در این کیس، تشویق به آزمایش به جای ارائه پاورپوینتی و توجه به خرسند کردن مشتریان به جای توجه به جلب رضایت مشتریان تغییر موضع داد.

به طور کلی این مقاله توضیح می‌دهد که چگونه کوک و همکارانش در شرکت توسعه نرم‌افزار اینتوییت، توانستند جانشینی برای مدل استیو جابز بیابند، راه‌حلی که اینتوییت را به سازمانی نوآور و طراحی‌گرا تبدیل کرده است.

چند سال پیش شرکت توسعه نرم‌افزار اینتوییت متوجه شد که به رویکرد جدیدی برای سروسامان دادن به مشتریان نیاز دارد. رتبه خالص پیشبرد شرکت در حال کاهش و توصیه مشتریان به یکدیگر درباره محصولات جدید بسیار ناامیدکننده بود.

اینتوییت تصمیم گرفت جلسه‌ای دوازده بیرون از محل شرکت برای سیصد مدیر ارشد خود ترتیب دهد. تمرکز این جلسه بر نقش طراحی در نوآوری بود. یکی از روزها متعلق به برنامه‌ای به نام D4D بود. محور آن روز ارائه مؤسس اینتوییت، اسکات کوک بود که در میانه‌ی ارائه متوجه شد که یک استیو جابز دیگر نیست:

مدیران برحسب وظیفه به او گوش دادند اما انرژی کمی در سالن بود. در عوض اقدام بعدی که در آن شرکت‌کنندگان در طراحی به چالش کشیده می‌شدند، پیش‌نمونه می‌ساختند، بازخورد می‌گرفتند، تکرار و اصلاح می‌کردند، آنان را مسحور کرده بود. نتیجه نهایی تشکیل گروهی از نه مربی تفکر طراحی (کاتالیزورهای نوآوری) از سراسر اینتوییت بود که برای کمک به هر گروه کاری که مشغول ساخت پیش‌نمونه، آزمایش کردن و یادگیری از مشتریان است، آماده بودند. فرایند شامل طوفان درد (برای تشخیص

نقطه‌ای که بیشترین ناراحتی را دارد) جلسه راه‌حل (برای ایجاد و غربال کردن راه‌حل‌های احتمالی) و جلسه کد (برای نوشتن کد خوبی که در عرض دو هفته بتوان به مشتریان تحویل داد) است. D4D، باعث شد کارمندان اینتوییت به‌جای راضی کردن مشتریان به خوشحال کردنشان بپردازند.

مقاله ۲: متوقف ساختن جنگ‌های نوآوری

گروه‌هایی که مختص نوآوری هستند، به ناچار با واحدهای دیگر سازمان تعارض پیدا میکنند، واقعیت این است که حرکت نوآورانه را باید به‌صورت مشارکتی انجام داد تا بتوان به شکلی میان این دو گروه پل زد. مشارکت بین گروه اختصاصی و چیزی که به آن موتور عملکرد می‌گوییم. موتور عملکرد، واحد مسئول حفظ برتری در عملیات جاری شرکت است. تقریباً همه تلاش‌های نوآورانه مبتنی بر منابع و دانش موجود شرکت هستند. مبتنی بر نام و نشان تجاری، رابطه با مشتریان، قابلیت‌های تولیدی، تخصص فنی و ... بنابراین وقتی شرکتی بزرگ از گروهی می‌خواهد که نوآوری را در انزوا به‌پیش برند، نه فقط انرژی خود را در تکرار داشته‌ها صرف میکند، بلکه مزیت اصلی خود را نیز فدای رقبای کوچک‌تر و ضعیف‌تر می‌کند.

در دهه گذشته دهها تلاش نوآورانه را بررسی و برخی از بهترین‌ها را شناسایی کرده‌ایم. در این فرایند بر مبنای نظریه‌های اصولی مدیریت عمل کرده‌ایم نظریاتی مثل ایده‌های جیم مارچ، لاورنس و جی لورش که شرکت‌ها باید واحدهای سازمانی را در هم ادغام و هم متمایز کنند. به این نتیجه رسیدیم که الگوی سازمانی پیشنهادی ما بسیار منعطف است این الگو مشارکتی بین گروه اختصاصی و موتور عملکرد است که ممکن است با حرکت‌هایی که شامل همه انواع نوآوری می‌شوند منطبق گردند. (انواع نوآوری: محافظ و مخل، افزایشی و ناگهانی، توسعه‌دهنده و از بین برنده شایستگی، فرایندهای جدید، محصولات جدید، کسب‌وکار جدید و مخاطرات جدید).

این مقاله نشان می‌دهد که حتی ناممکن‌ترین مشارکت‌ها هم ممکن است عملی شوند. سه گام باید طی شود.

✓ اول: مشخص کنید که موتور عملکرد از عهده کدام کارها برمی‌آیند و کدام کارها باید به گروهی اختصاصی سپرده شود.

✓ دوم گروه اختصاصی درست را گرد هم بیاورید.

✓ سختی‌های این مشارکت را پیش‌بینی کنید و از آن بکاهید.

پس از برداشتن این گام‌ها در موقعیت خوبی خواهید بود تا ایده‌های فوق‌العاده‌ی خود را واقعاً اجرا کنید.

سازمان‌دهی برای رشد:

وست کسب‌وکاری ۱۳۵ ساله یکی از ناشرین در حوزه تحقیقات حقوقی است که در سال ۱۹۹۶ شاهد رشد دورقمی بود ولی در سال ۲۰۰۱ مشکل بزرگی پیشامد و رشد شرکت به علت ایجاد سامانه‌های بر خط انتشارات متوقف شد.

وست برای احیای رشد خود تمرکزش را بر توسعه محصولات قرار داد؛ و کارش را با پایگاه بر خط از لایحه‌ها شروع کرد و به تولید مجموعه کالاهای دیجیتال جدید ادامه داد، اما دیری نپایید که مایک ولنز (مدیرعامل وقت) و ارو باربر (مدیر توسعه محصول) بی‌درنگ متوجه شدند که پروژه لایحه به دلیل پیچیدگی و عدم آشنایی، از توان موتور عملکرد وست خارج است و نیازمند گروه خاصی برای اجرای این پروژه هستند اما می‌دانستند که بخش‌هایی از پروژه را کارمندان فعلی شرکت هم می‌توانند، انجام دهند به شرطی که همکاری دوجانبه‌ای با گروه جدید داشته باشند.

پروژه جدید لایحه با استفاده از سه گام زیر توانست مشارکت اثربخش بین گروه اختصاصی و موتور عملکرد برقرار سازد.

✓ **گام اول: تقسیم کار:** گام اول در تشکیل مشارکت، تعریف مسئولیت‌های هر طرف است. برای این کار ابتدا باید توان موتور عملکرد را به‌طور واقع‌بینانه‌ای ارزیابی کنید به‌طوری‌که بتواند تعالی را در عملیات عادی حفظ کند. نحوه تقسیم کار بستگی به قابلیت‌های موتور عملکردی دارد.

موتور عملکردی دو محدودیت دارد:

(۱) هر کاری که خارج از قابلیت‌های افراد موتور عملکردی است باید به گروه اختصاصی سپرده شود.
(۲) این محدودیت مربوط به روابط کاری است یعنی کاری که A و B می‌توانند با هم انجام دهند چیزی بیش از مجموع مهارت‌های آن‌هاست و حاصل روشی است که این دو نفر عادت دارند با هم کار کنند؛ و تا زمانی که این دو نفر در موتور عملکردی باهم کار می‌کنند تغییر دادن ارتباط کاری آن‌ها بسیار مشکل خواهد بود که این ارتباط هر روز به دلیل مطالبات کاری مداوم تقویت می‌شود.

بنابراین موتور عملکردی فقط باید کارهایی را به عهده گیرد که هم مسیر با افرادی است که کارهای مداوم را انجام می‌دهند (هم مسیر، هم سرعت و با مدیریت هم‌زمان)

ویلنز و باربر متوجه شدند که برای جمع‌آوری لوايح به متخصصان بیرون از شرکت نیاز دارد و نیز مشکل هماهنگی روابط کاری میان گروه توسعه کالای وست وجود داشت. گروه سلسله مراتبی نبود و افراد وابستگی شدیدی به یکدیگر نداشتند؛ اما پروژه لوايح خیلی بزرگ‌تر بود و توسعه‌دهندگان کالا باید به شکلی ناآشنا باهم کار می‌کردند که این وضعیت باعث ایجاد گسیختگی و سردرگمی گروه می‌شد بنابراین ویلنز و باربر تریبا کل کار توسعه پروژه را به گروه اختصاصی سپردند و عملیات فروش و بازاریابی را به موتور عملکردی سپردند گروه‌های فروش و بازاریابی بخش‌هایی از موتور عملکرد بودند که ممکن است وظایف چندگانه داشته باشند به چنین زیرمجموعه‌هایی کارکنان مشترک می‌گوییم.

تشکیل گروه اختصاصی: اصول گردآوری گروه اختصاصی به‌صورت زیر است:

اول بهترین افرادی را که در دسترس شما هستند از هر منبعی (جابجایی داخلی، استخدام خارجی، حتی مالکیت شرکت‌های کوچک) انتخاب کنید.

دو: گروه را به شکلی منطقی سازمان‌دهی کنید طوری با این فرایند مواجه شوید که انگار شرکت جدیدی تأسیس می‌کنید؛ اما بیان این اصول بسیار آسان و اجرای آن بسیار سخت است.

از جمله مشکلات تشکیل گروه‌های اختصاصی تمایل به تشکیل گروه اختصاصی از افراد داخل سازمان است که البته تشکیل چنین گروه‌هایی مزایایی از قبیل کم‌هزینه بودن، کم‌خطر بودن، کاهش تعارضات میان گروه

اختصاصی و موتور عملکرد است. مشکل اینجاست که گروه اختصاصی که همگی از افراد داخل سازمان تشکیل شده است حتماً مانند موتور عملکرد کوچک عمل خواهد کرد، افراد تعصبات و غرایز مشترکی دارند که ریشه در تاریخچه شرکت دارد، همچنین روابط کاری خیلی محکم هستند.

گردآوری گروه اختصاصی اثربخش مستلزم از بین بردن روابط کاری موجود و ایجاد روابط جدید است، درگیر کردن افراد خارجی حتی یک نفر از سه نفر ابزار قدرتمندی برای این کار است که یکی از امتیازات افراد خارجی به چالش کشیدن پیش‌فرض‌های دیگران است زیرا که تعصبات و غرایز آن‌ها ریشه در تجارب شرکت‌های دیگر دارد.

انتخاب افراد مناسب و پرورش روابط کاری نوین، گام‌های اساسی در ساخت گروه اختصاصی اثربخش هستند اما باید به نیروهای دیگر شکل‌دهنده رفتارها نیز توجه شود.

گروه‌های اختصاصی علاوه بر روابط کاری به مقیاس‌های عملکرد، مشوق‌ها و هنجارهای فرهنگی متمایزی نسبت به موتور عملکرد نیاز دارند. اندرسون برای سروسامان دادن به گروه اختصاصی‌اش مرز مشخصی میان استانداردها و ارزش‌های فرهنگی و موتور عملکرد کشید.

پیش‌بینی فشارها و کاهش آن‌ها:

تعارضات بین تلاش‌های نوآورانه و عملیات جاری عادی هستند و به راحتی ممکن است تشدید شوند. تنش‌ها به رقابت، رقابت‌ها به خصومت و خصومت‌ها به جنگ‌هایی تبدیل می‌شوند که در آن دوام بلندمدت شرکت، بازنده اصلی است.

مدیران موتور عملکرد تمایل دارند که اثربخش، پاسخگو، در محدوده زمان و بودجه و طبق انتظارات باشند. رویکردهای کلی شرکت‌ها ثابت است اما تلاش‌های نوآورانه کاملاً برعکس هستند ماهیت آن‌ها غیرعادی و نامطمئن است رهبران باید بتوانند با تقویت رابطه سرشار از احترام متقابل، تعارضات را حل کنند. برای آنکه مشارکت موفق باشد، رهبر حرکت نوآورانه باید لحن مناسبی داشته باشد (مثبت و زیر کارانه) زیرا که دشمنی با موتور عملکرد فکر مناسبی نیست و موتور عملکردی همیشه در جنگ می‌برد زیرا که بزرگ‌تر و قوی‌تر است. به همین دلیل است حتی بهترین رهبران نوآوری نیز به پشتیبانی از بالا نیاز دارند. مدیران ارشد باید آن‌ها را حمایت کنند تا بتوانند بر اساس منافع بلندمدت شرکت عمل کنند و در صورت نیاز خواسته‌ای کوتاه‌مدت موتور عملکرد را نادیده بگیرند این یعنی رهبر نوآوری باید به دو سطح بالاتر یا بیشتر از مدیرانی با بودجه‌های برابر، پاسخگو باشند. مدیر ارشدی که رهبر نوآوری به او پاسخگوست نیز باید مراقب باشد که فقط نوآوری را تشویق نکند او باید نقش و اهمیت موتور عملکرد را ستایش کند و یادآور شود که پیروزی بلندمدت شرکت مستلزم برنده بودن هر دو طرف است.

رهبر نوآوری و مدیر ارشد باید تضادها را به کمک هم پیش‌بینی و بی‌درنگ حل کنند. برخوردها ممکن است شدید باشد اما اگر کار میان موتور عملکرد و گروه اختصاصی به‌طور مناسب تقسیم شود مدیریت شدنی خواهد بود. رایج‌ترین تضاد بر سر منابع نایاب از طریق فرایندهای بودجه‌بندی رسمی اتفاق می‌افتد.

اغلب رهبران نوآوری به دنبال گرفتن تعهدات صریح از چندین رهبر موتور عملکردی هستند این مذاکرات به بهترین شکل از طریق برنامه و فرایند بودجه‌بندی، برای کل حرکت نوآوری حل می‌شوند. در اینجا مدیر ارشد باید به‌صورت مستقیم میان تضادها داوری کند.

در موارد دیگر رقابت بر سر توجه کارکنان مشترک است، اعضای مشترک هر روز تصمیم می‌گیرند که چقدر انرژی در فعالیت جدید صرف کند برخی شرکت‌ها مشوق‌ها و اهداف خاصی را برای اعضای مشترک در نظر می‌گیرند تا آن‌ها خواسته‌های نوآوری و عملیات عادی را برآورده کنند. برخی دیگر هزینه‌ای را برای زمان کارکنان مشترک از حرکت نوآورانه مطالبه می‌کنند به این صورت کارکنان مشترک از حرکت نوآورانه مطالبه می‌کنند.

تضادهای عاطفی را هم نباید فراموش کرد. برخی خشم‌ها ریشه در تضادهای تجاری دارند مثل احتمال اینکه حرکت نوآورانه، بازار محصولات موجود را خراب کند. مدیران ارشد باید به‌وضوح استدلال کنند که حرکت نوآورانه در بلندمدت به نفع شرکت است و همه تلاش خود را برای کاهش ترس از بیکاری به‌کارگیرند. برخی مواقع خشم به حسادت تبدیل می‌شود اگر حرکت نوآورانه به شکل حساس‌ترین پروژه شرکت دیده شود موتور عملکرد احساس می‌کند که از حقوقش محروم شده است یا گروه اختصاصی ممکن است خود را دنبال کنندگان آزمایشی موقتی قلمداد کند و احساس کنند که به حاشیه رانده شده‌اند برخی شرکت‌ها توانایی همکاری اثربخش با شرکت‌های داخلی را معیاری برای ارزیابی عملکرد فرد قرار داده‌اند و به این طریق با تأثیرات حسادت برخورد می‌کنند.

پروژه لوایح در وست با انواع تضاد مواجه بود اما بر آن فائق آمد. استیو اندرسون نوع درست رهبری را از خود نشان داد او موتور عملکرد را شریک خود می‌دانست نه دشمن خود. آن‌ها توجه زیادی به تضاد منافع نشان می‌دادند. آن‌ها برای کاهش تضادها، منافع و کمبودها را برای کارکنان تشریح کردند و برای انجام کارهای روزمره و عادی مثل جابجایی اسناد از نیروی کار موقتی استفاده کرد تا به این ترتیب اولویت‌های نوآوری و عملیات روزانه، هر دو برآورده شوند، درعین حال به کارکنان مشترک نیز توجه داشت، با پیشرفت پروژه لوایح آن‌ها متوجه شدند که موتور عملکرد احساس می‌کند از پروژه کنار زده شده است، رهبران با تأکید بر اهمیت کسب‌وکار هسته‌ای و اصلی و برگزاری رویدادهایی که در آن‌ها به همه افراد گروه اختصاصی و موتور عملکرد اعتبار داده می‌شد، با آن احساس برخورد کردند.

سرگذشت وست ارزش مطالعه دارد این شرکت زمانی موفق شد که دیگران زمین می‌خوردند زیرا متوجه شد که نوآوری چیزی نیست که درون یا بیرون از سازمان اتفاق بیفتد و نوآوری به کل شرکت نیاز ندارد. بالعکس نوآوری به مشارکتی بین گروه تازه تأسیس شده و گروه قدیمی نیاز دارد.

درحالی‌که چنین مشارکت‌هایی مشکلات مخصوص به خود را دارند اما می‌توان آن‌ها را مدیریت کرد. مشارکت‌هایی که ضروری هستند و شکی نیست که بدون آن‌ها نوآوری ره به جایی نمی‌برد.

به طور کلی این مقاله توضیح می‌دهد که گروه‌هایی که مختص نوآوری هستند به‌ناچار با واحدهای دیگر سازمان تعارض پیدا می‌کنند. افراد مسئول عملیات عادی و روزمره سازمان نوآورها را گروهی تازه به دوران رسیده و بی‌انضباط می‌بینند. نوآورها هم افراد عملیاتی را دایناسورهای بوروکراتیک می‌دانند. طبیعی است که دو گروه در حال جنگ از هم فاصله بگیرند.

اما گوویداراجان و تریمبل از دانشکده مدیریت تاک این کار را کاملاً اشتباه می‌دانند. تقریباً همه حرکت‌های نوآوری مبتنی بر منابع و دانش موجود سازمان هستند. هنگامی که از گروهی خواسته می‌شود نوآوری را در انزوا به‌پیش برند سازمان مزیت اصلی خود (پایگاه دارایی قدرتمند) را فدای رقبای ضعیف‌تر و کوچک‌تر

می‌کند. بهترین رویکرد برقراری مشارکت بین گروه اختصاصی و افرادی است که در عملیات مداوم تعالی را حفظ می‌کنند (موتور عملکرد شرکت) چنین مشارکت‌هایی در راه‌اندازی موفقیت‌آمیز ناشر حقوقی وست لائو، فناوری‌های لوسنت و WD-40 اساسی بودند. سه مرحله برای برقراری این مشارکت وجود دارد: اول تعیین کنید، موتور عملکرد کدام کارها را می‌تواند انجام دهد. فقط کارهایی را به آن‌ها واگذار کنید که جزئی از عملیات روزمره هستند. سپس، گروه اختصاصی را تشکیل دهید که مابقی کارها را انجام دهد. البته مراقب باشید که دیدگاه‌های خارجی را هم وارد گروه کنید و هنجارهای جدید بسازید. نکته اساسی در اینجا داشتن رهبر نوآوری است که می‌تواند رابطه خوبی با موتور عملکرد داشته باشد. همچنین مدیر ارشدی که از گروه اختصاصی حمایت می‌کند منابع بلندمدت شرکت را اولویت‌بندی و در دعوا بر سر منابع حکمرانی می‌کند.

مقاله ۳: چطور جنرال الکتریک، خود را به چالش می‌کشد

جنرال الکتریک در سال ۲۰۰۹ اعلام کرد که در شش سال آینده، درآمد زیادی از نوآوری پزشکی به دست خواهد آورد. نوآوری‌ها هزینه‌ها را به‌طور محسوسی کاهش، دسترسی را افزایش و کیفیت را بهبود می‌دادند. در آن زمان دو محصول دستگاه اندازه‌گیری ضربان قلب دستی و دستگاه سونوگرافی قابل حمل رایانه‌ای، دو کالای انقلابی محسوب می‌شدند نه فقط به دلیل اندازه کوچک و هزینه کم بلکه چون ابتدا برای بازار کشورهای در حال توسعه (دستگاه ECG، برای مناطق روستایی هند و دستگاه سونوگرافی برای مناطق روستایی چین) ساخته شده بودند اما اکنون در آمریکا نیز استفاده می‌شوند.

فرایند توسعه این دو دستگاه و جهانی کردنشان را نوآوری معکوس می‌نامیم زیرا برخلاف رویکرد جهانی محلی سازی هستند. رویکردی که بسیار از تولیدکنندگان کالاهای صنعتی کشورهای غنی برای دهه‌ها به کار گرفته‌اند. در جهانی محلی سازی شرکت‌ها کالاهای فوق‌العاده‌ای را به‌صورت محلی تولید می‌کنند و سپس با اندکی سازگاری با شرایط محلی به‌صورت جهانی توزیعشان می‌کنند. این کار به شرکت‌های چندملیتی اجازه بهره‌گیری از منافع ناشی از مقیاس جهانی را می‌دهد که برای کاهش هزینه‌ها ضروری است و درعین حال ویژه سازی محلی را که برای بیشینه‌سازی سهم بازار لازم است مدنظر قرار می‌دهد. جهانی محلی سازی در دورانی در کشورهای غنی سهم اصلی بازار را در اختیار داشتند و سایر کشورها نیز حرفی برای گفتن نداشتند، عملکرد خوبی داشت اما به دلیل توسعه سریع کشورهای پرجمعیتی مثل چین و هند و رشد کند ملت‌های غنی آن روزها به پایان رسید.

اگر کسب‌وکارهای جنرال الکتریک بخواهند در دهه آینده بقا داشته باشند و رشد کنند باید همان‌قدر که در جهانی محلی سازی ماهر هستند در نوآوری معکوس نیز مهارت کسب کنند. موفقیت در کشورهای در حال توسعه پیش‌نیازی برای بقا در کشورهای توسعه‌یافته است.

ولی تضادهای عمیقی بین جهانی سازی و نوآوری معکوس وجود دارد، این دو نمی‌توانند جایگزین هم باشند بلکه باید با هم همکاری داشته باشند.

تضادهای بین این دو به‌صورت زیر است:

همه منابع و افراد اختصاص یافته به تلاش‌های نوآوری معکوس باید در بازار محلی مستقر و مدیریت شوند این گروه‌های رشد محلی باید مسئولیت سود و زیان را به عهده داشته باشند، توانایی تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام محصول را به بازارشان توسعه دهند و چطور تولید کنند، بفروشند و خدمت‌رسانی کنند، همچنین باید حق برداشت از منابع جهانی را داشته باشند و برای جهانی‌شدن ممکن است لازم باشد موارد زیر را به کارگیرند: به کارگیری کاربردهای بنیانی جدید، مقرر کردن قیمت‌های پایین‌تر و استفاده از نوآوری برای از صحنه خارج کردن محصولات سودآور در کشورهای غنی.

همه این رویکردها با الگوی جهانی‌سازی تضاد دارند این مقاله قصد دارد نشان دهد که جنرال الکتریک چگونه توانست این تضادها را حل کند.

اهمیت نوآوری معکوس^۱:

درآمد جنرال الکتریک در سال ۲۰۰۸ با به کارگیری جهانی‌سازی در خارج از آمریکا به بیش از نصف کل درآمد افزایش یافت، که علت اصلی این رشد، جهانی‌سازی بود.

در سال ۲۰۱۱ مدیرعامل جنرال الکتریک هدف‌گذاری جدیدی انجام داد: تشدید رشد طبیعی در شرکت و وابستگی کمتر به مالکیت‌ها. این باعث شد افراد مفاهیم زیادی را که بدیهی می‌دانستند زیر سؤال ببرند از جمله راهبرد جهانی‌سازی که شرکت را به تماس مختصر با بخش بالایی بازاری نوظهور محدود می‌کرد که این موضوع باعث شد که مدیران دو فرض اصلی جهانی‌سازی را زیر سؤال ببرند:

✓ فرض اول: اقتصادهای نوظهور به همان شکل اقتصادهای غنی تکامل خواهند یافت.

کشورهای درحال توسعه، فاقد بسیاری از زیرساخت‌های قدیمی جهان توسعه یافته هستند که در شرایط بسیار متفاوت ساخته شده بودند آن‌ها به محصولات ارتباطی، انرژی و مخابراتی که پاسخگوی مشکلات و فرصت‌های امروز هستند نیاز دارند و به دلیل جمعیت زیاد حل مشکلات مداوم برای کشورهایی مثل چین و هند فوریت دارد به همین دلیل سال‌ها یا حتی دهه‌ها پیش از کشورهای توسعه یافته با مشکلات زیست‌محیطی برخورد خواهند کرد.

ذ بازارهای نوظهور به مراکز نوآوری در صنایعی مانند دستگاه‌های پزشکی ارزان قیمت، جداسازی کربن، نیروی باد و خورشید، سوخت‌های بیولوژیکی، توزیع نیروی تولیدشده، باتری‌ها، تصفیه آب، خودروهای برقی و حتی خانه‌های بسیار کم هزینه تبدیل شده‌اند.

✓ فرض دوم: محصولاتی که نیازهای خاص کشورهای درحال توسعه را هدف قرار داده‌اند در کشورهای توسعه یافته به فروش نمی‌روند چون برای رقابت در آنجا به اندازه کافی خوب نیستند:

این محصولات از طریق قیمت‌های بسیار پایین‌تر یا کاربردهای جدیدشان می‌توانند بازارهای کاملاً جدیدی در دنیای توسعه یافته ایجاد کنند.

^۱ نوآوری معکوس (Reverse Innovation) استراتژی نوآوری در بازارهای نوظهور (درحال توسعه) و سپس توزیع و بازاریابی این نوآوری‌ها در بازارهای توسعه یافته است. بسیاری از شرکت‌ها، درحال توسعه محصولات در کشورهای درحال توسعه مانند چین و هند هستند تا سپس آن را در سطح جهانی توزیع کنند.

نوآوری معکوس در عمل

۱. محصول اصلی	۲. اختلال بازارهای نوظهور	قیمت دستگاه‌های سونوگرافی	قیمت سال	۳. بازارهای جهانی جدید
در دهه ۱۹۹۰ جنرال الکتریک به بازار سونوگرافی چین، یا دستگاه‌های تولیدشده در ژاپن و امریکا خدمت‌رسانی می‌کرد.	در سال ۲۰۰۲، گروهی محلی در چین از امکانات جهانی جنرال الکتریک استفاده کرد تا دستگاهی ارزان قیمت و قابل حمل با استفاده از لپ تاب، دستگاه‌های جانبی و نرم‌افزارهای پیشرفته بسازد.	سازمان جهانی بهداشت (WHO) در سال ۲۰۰۲، ۳۰ تا ۴۰ دلار	سال ۲۰۰۷	درآمد جهانی از سونوگرافی قابل حمل در سال ۲۰۰۹: ۱۵ تا ۱۰۰ هزار دلار
مشتریان عادی: مراکز تصویربرداری پیشرفته بیمارستان‌ها کاربردهای عادی: بیماری‌های قلب مثل اندازه‌گیری جریان خون در قلب بیماری‌های زنان (پیمایش سلامت جنین) رادیولوژی عمومی برای مثال، ارزیابی سلامت در پروستات اما دستگاه‌های گران قیمت و سنگین در چین به خوبی فروش نرفتند.	مشتریان عادی: مراکز تصویربرداری پیشرفته بیمارستان‌ها کاربردهای عادی: بیماری‌های قلب مثل اندازه‌گیری جریان خون در قلب بیماری‌های زنان (پیمایش سلامت جنین) رادیولوژی عمومی برای مثال، ارزیابی سلامت در پروستات اما دستگاه‌های گران قیمت و سنگین در چین به خوبی فروش نرفتند.	مشتريان عادی: درمانگاه‌های روستایی امریکا: آمبولانس‌ها و اتاق‌های فوریت پزشکی کاربردهای عادی: چین: شناسایی کبد چرب و سنگ مثانه امریکا: در اتاق فوریت‌های پزشکی برای شناسایی حاملگی خارج از رحم، در محل تصادف برای تشخیص مایع اطراف قلب	همان تیم یک مدل بسیار ارزان قیمت تتر هم ساخت. فروش آن در چین فوق العاده بود.	درآمد جهانی از سونوگرافی قابل حمل در سال ۲۰۰۹: ۱۵ تا ۱۰۰ هزار دلار
			به دلیل پیشرفت‌های فناوری مدل‌های گران تر مبتنی بر رایانه می‌توانند عملیات رادیولوژی و تصویربرداری را که زمانی نیاز به دستگاه کامل داشت انجام دهد.	

پیشی گرفتن از غول‌های نوظهور:

جنرال الکتریک به دو دلیل از نوآوری معکوس استفاده کرد:

- ✓ اول به دلیل رسیدن به اهداف بلند پروازانه شرکت به بازارهای نوظهور توجه نشان داد.
- ✓ دوم شرکت به دلایل دفاعی از نوآوری معکوس استفاده می‌کند؛ زیرا اگر جنرال الکتریک در کشورهای فقیر نوآوری نکند و آن‌ها را جهانی نسازد رقبای جدید از جهان در حال توسعه چنین خواهند کرد. غول‌های نوظهور با عرضه محصولاتتی که پارادایم رقابتی جدیدی بر اساس قیمت خلق می‌کنند می‌توانند جنرال الکتریک را از بین ببرند بر این اساس نوآور معکوس یک انتخاب نیست بلکه اکسیژن است.

برخورد دو الگو:

سه دهه است که جهانی‌سازی، نحوه سازمان‌دهی و عملیات شرکت‌های چندملیتی را تعیین کرده است. جنرال الکتریک در سی سال گذشته طوری تکامل یافته است که بتواند اثربخشی جهانی‌سازی را بیشینه سازد مسئولیت قدرت و سود و زیان در واحدهای کسب‌وکار جهانی در دنیای توسعه‌یافته قرار داشتند عملیات اصلی کسب‌وکار از جمله تحقیق و توسعه، تولید و بازاریابی، نیز در دفتر مرکزی انجام می‌شد. درحالی‌که برخی از مراکز تحقیق و توسعه و عملیات تولیدی برای استفاده از مهارت‌های برون‌مرزی و کاهش هزینه‌ها به خارج برده شدند اما تمرکز اصلی آن‌ها در کشورهای غنی بود. این رویکرد مزایای بسیاری دارد اما نوآوری معکوس را ناممکن می‌کند.

تغییر مرکز ثقل:

تغییر ساختار، شیوه‌های عمل و رویکردهای قدیمی کار بسیار بزرگی است که رهبران ارشد شرکت باید در آن نقش اصلی را بازی کنند.

به همین دلیل باید اول اندازه فرصت و نحوه بهره‌برداری از آن و طریقه تشویق گروه‌های اجرایی کسب‌وکار به انجام دادن آن را تحقیق کنند. مدیرعامل جنرال الکتریک (یا هر رهبر ارشد کسب‌وکاری) باید نقاط مختلف را به هم متصل کند و مانند کاتالیزور عمل کند. کار او این است که طرح‌ها را در وضعیت‌ها و امکانات مالی خاص قرار دهد و آن‌ها را شخصاً به‌طور ماهیانه پایش نماید و شاید مهم‌تر از همه در مورد نوآوری معکوس این است که بنگاه را به شکل سازمانی جدید هدایت کند که اجازه شکوفایی نوآوری محصول و الگوی کسب‌وکار را در بازارهای نوظهور بدهد.

الگویی خانگی:

جنرال الکتریک برای توسعه قالب سازمانی از یادگیری تجارب شرکت‌های موفق و همچنین یافتن گروهی داخلی که توانسته موانع را پشت سر بگذارد و موفق شود استفاده می‌کند.

انتقال قدرت به جایی که رشد هست:

بدون استقلال گروه‌های رشد محلی گروگان‌های کسب‌وکار جهانی خواهند بود و قادر به تمرکز بر مشکلات مشتریان بازارهای نوظهور نیستند آن‌ها به‌طور خاص به قدرت توسعه راهبردها، سازمان‌ها و محصولات نیاز دارند.

ارائه پیشنهادی کاملاً جدید:

با توجه به فاصله زیاد میان کشورهای غنی و فقیر از لحاظ درآمد، زیرساخت‌ها و نیازها، نوآوری معکوس باید کاملاً جدید باشد. این فاصله‌های عریض را فقط با سازگار کردن محصولات جهانی نمی‌توان پر کرد.

گروه‌های رشد محلی را از صفر بسازید: مانند شرکت‌های جدید

نوآوری نوین بدون طراحی جدید سازمان اتفاق نمی‌افتد نرم‌افزار سازمانی جنرال الکترونیک (شیوه‌های استخدام، ساختارهای گزارش دهی، سمت‌ها، شرح شغل، هنجار روابط کاری و تعادل قدرت میان عملیات) همگی برای حمایت از جهان سازی تکامل یافتند گروه‌های رشد محلی باید این نرم افزار را بازنویسی کنند.

ویژه سازی مقاصد، اهداف و معیارها:

تلاش‌های نوآورانه ماهیت نامطمئنی دارند. یادگیری سریع با آزمایش اثربخش فرضیات، مهم‌تر از به دست آوردن نتایج است به همین دلیل معیارها و استانداردهایی که کسب‌وکارهای پابرجا از آن استفاده می‌کنند برابر هستند.

گروه رشد محلی باید به فردی در بالای سازمان پاسخگو باشد:

گروه‌های رشد محلی بدون حمایت قوی از بالای سازمان نمی‌توانند کامیاب باشند. مدیری که بر گروه رشد محلی نظارت می‌کند سه نقش حساس دارد: **میانجیگری** در تضادهای بین گروه و کسب‌وکار جهانی، اتصال گروه به **منابعی** مانند مراکز جهانی تحقیق و توسعه و کمک به آوردن **نوآوری‌هایی** که گروه آن را به کشورهای غنی توسعه داده است. فقط مدیر ارشدی در واحد کسب‌وکار جهانی یا حتی رهبران می‌تواند تمام این نقش‌ها را ایفا کند.

جنرال الکترونیک در حال حاضر بیش از ده‌ها گروه رشد محلی در چین و هند دارد.

در میانه رکود جهانی شدید، کسب‌وکارهای شرکت در چین، امسال ۲۵ درصد رشد خواهند داشت (بیشتر از هر چیز به علت گروه‌های رشد محلی).

هنوز هم ضروری است که مدیران ارشد شرکت‌ها تلاش‌های محلی را پیمایش و محافظت کنند و از اینکه منابعی حاصل می‌کند اطمینان یابد. هنوز هم ضروری است که شیوه‌های مختلف جابجایی افراد، ساختارهای سازمانی و فرایندها را آزمایش کنیم تا ببینیم کدام جواب بهتری می‌دهند. برای سرعت بخشیدن به پیشرفت در هند، جنرال الکترونیک مسئولیت سود و زیان جداگانه‌ای ایجاد کرده است که همه کسب‌وکارهای شرکت را در آن شامل می‌شود و به آن واحد قدرت درخور توجهی برای استفاده از منابع تحقیق و توسعه جهانی جنرال الکترونیک می‌دهد.

این واحد را معاون ارشد مدیریت خواهد کرد که به یکی از اعضای هیات مدیره گزارش می‌دهد. این یعنی هرج‌ومرج در شرکتی که عادت به استفاده از ماتریسی دارد که در آن اول محصول ظاهر می‌شود و سپس کشور.

با وجود این شرکت می‌خواهد این کار را آزمایش کند و ببیند می‌تواند بازارهای جدید ایجاد کند. جنرال الکترونیک باید به نحوه‌ی اجرای عملیات با محورهای جدید را یاد بگیرد.

مقاومت در مقابل دادن اختیار سود و زیان به هند منعکس‌کننده بزرگ‌ترین مشکل جنرال الکترونیک است. تغییر طرز فکر مدیرانی که تمام شغلشان را در تعالی جهانی‌سازی صرف کرده‌اند. همه این مدیران تعصبی نسبت به کشورهای غنی دارند.

به طور کلی این مقاله توضیح میدهد که: برای چندمین دهه جنرال الکتریک و سایر تولیدکنندگان کالاهای صنعتی کشورهای غنی، با توسعه محصولات عالی به صورت محلی و توزیع به صورت جهانی (رویکردی که به جهانی محلی سازی مشهور است) رشد کردند. حالا باید به نحوه وارد کردن محصولات ارزان قیمت تولیدشده برای بازارهای در حال ظهور را به بازارهای غنی، یاد بگیرند. این فرایند به نام **نوآوری معکوس** آسان به دست نمی آید.

این فرایند مستلزم دیدگاه غیرمتمرکز بر بازارهای محلی است که با ساختار مرکزی و محصول مداری که شرکت‌های چندملیتی برای جهانی محلی سازی به کار گرفته‌اند، در تضاد است. در این مقاله ایملت، مدیرعامل جنرال الکتریک و گوواندریجان و ترمیبل از دانشکده مدیریت تاک در دارتموث نحوه برخورد جنرال الکتریک را با این مشکل تشریح می‌کنند.

اتفاق خلاف قاعده ای که در واحد سونوگرافی این شرکت افتاد، نقشه راه را مشخص کرد. از آنجا که درمان گاه‌های روستایی چینی با بودجه‌های بسیار کم نمی‌توانستند از عهده خرید دستگاه‌های سونوگرافی پیشرفته برآیند، گروه‌های محلی، دستگاه‌های سونوگرافی ارزان و قابل حملی از ترکیب رایانه به همراه دستگاه‌های جانبی و نرم‌افزار مخصوص، ساخت.

این دستگاه نه فقط در چین مورد استقبال فراوان قرار گرفت بلکه در کشورهای پیشرفته نیز کاربردش را در وضعیت‌هایی که قابل حمل بودن ضروری است، مثل محل تصادف، اثبات کرد.

گروه موفق بود چون مدیر ارشد از آن حمایت کرد و استقبال بی‌سابقه‌ای به آن داد. از آن زمان تا به حال، جنرال الکتریک بیش از ده عملیات مشابه در تلاش برای توسعه بخش‌های غیر غنی در کشورهای درحال توسعه (پیشگیری از مختل شدن فروش شرکت در خانه‌اش، به دست شرکت‌های در حال ظهور) راه‌اندازی کرده است.

مقاله ۴: نقشه نوآوری مشتری مدار:

همه میدانیم که افراد محصولات را برای انجام دادن کارها به خدمت می‌گیرند. کارکنان دفتری نرم‌افزار واژه‌پرداز را برای ایجاد اسناد به کار می‌گیرد. جراحان، چاقوهای ظریف را برای بریدن بافت بدن استفاده می‌کنند؛ اما شرکت‌های کمی هنگام جستجو برای ایده‌های انقلابی به این نکته فکر می‌کنند. در اصل آن‌ها به روش‌های پرسش (مثل مصاحبه با مشتریان (تکیه می‌کنند، که بهترین ایده‌ها یا کامل‌ترین مجموعه‌ی احتمالات را فراهم نمی‌سازد.

بنکورت و اولویک برای کشف نظامند ایده‌های نوآورانه بیشتر و بهتر کارنگاری را پیشنهاد می‌کنند. شکستن کاری که مشتری می‌خواهد انجام دهد به گام‌های مشخص، سپس طوفان مغزی شیوه‌های آسان‌تر، سریع‌تر یا غیرضروری کردن این گام‌ها.

برای مثال افراد هنگام شستن لباس متوجه لکه‌های سمج نمی‌شوند تا زمانی که لباس از خشک‌کن درمیآید و شروع به تا کردن آن می‌کنند. اگر لکه‌ای بیابند باید کار را تکرار کنند. ماشین لباسشویی که لکه‌های سمج

را تشخیص می‌دهد و عملیات لازم را پیش از آنکه مشتری متوجه شود ادامه دهد جاذبه زیادی خواهد داشت.

مشتریان برای انجام دادن کاری یکسان محصولات متفاوتی را به خدمت می‌گیرند.

ایده در عمل: همه کارها هشت گام یکسان دارند، برای استفاده از کار نگاری به دنبال فرصت‌های کمک به مشتری در هر گام باشید:

در هنگام این گام...	مشتریان	شرکت‌ها می‌توانند نوآور مثال باشند از طریق...
تعریف	مشخص کردن اهداف و منابع موردنیاز برنامه	ویت واچرز، برنامه‌ریزی رژیم غذایی را عرضه سامانه‌ای که به شمردن کالری‌ها نیاز ندارد تسهیل می‌کند.
مکان‌یابی	گردآوری موارد و اطلاعات لازم برای اجرای کار	یوهال، بسته‌های اسباب‌کشی داده‌های ضروری و تضمین اینکه در زمان و مکان موردنیاز در دسترس هستند.
آماده‌سازی	برپا کردن محیط اجرای کار	یوش اهرم‌های قابل تنظیم به اره‌ی دایره‌ای خود اضافه کرد تا سقف‌سازها را در بریدن زاویه‌های مورب چوب کمک کند.
تأیید	تأیید آمادگی برای اجرای کار	نرم‌افزار بهینه‌سازی تجاری، اواکل به نام پرافیت لاجیک، زمان‌بندی و سایر علائم بهینه بودن فروش هر محصول در فروشگاه را تأیید می‌کند.
اجرا	اجرای کار	سامانه‌ی اخطار بیماری کیمبرلی کلارک به‌طور خودکار از بسته‌های حرارتی قرار داده‌شده برای بیماران، آب گرم عبور می‌دهد تا حرارت بدن آن‌ها در حین عمل جراحی حفظ شود.
پایش	بررسی اجرای موفقیت‌آمیز کار	پایوند پایش با اجرای دوپدن می‌سازد که دارای حسگری است بازخورد صوتی از زمان، فاصله، سرعت و کالری مصرف‌شده به دستگاه

ای پاد دهنده انتقال می‌یابد.

تغییر ایجاد تغییر برای بهبود اجرا. کاهش نیاز به ایجاد تغییر و تعداد تغییرات
میکروسافت با دانلود و نصب خودکار به روزرسانی‌ها زحمت کاربران رایانه را کاهش می‌دهد. افراد نباید تشخیص دهند کدام به روز رسانی ضروری است. آنها را پیدا کنند یا اطمینان حاصل کنند که با سیستم‌عاملشان مطابقت دارد.

پایان پایان کار یا تدارک برای طراحی محصولاتی که فرایند تکرار آن
پایان کار را تسهیل می‌کنند
3M، نوعی پانسمن تولید کرده است که کش می‌آید و فقط به خودش می‌چسبد. نه به پوست یا زخم بیمار؛ بنابراین روش ساده‌ای برای کارکنان پزشکی فراهم می‌کند که پانسمن را بسته، درمان را پایان دهند و پس از درمان، آن را از زخم جدا کنند.

بسیاری از شرکت‌ها به جای کمکی که باید به مشتری در اجرای گام‌های کار بکنند، بر محصول یا خدمات در حال توسعه، یا بر چیزی که رقبایشان عرضه می‌کنند. تمرکز دارند. وقتی که کار و عملکرد محصول نقطه تمرکز ایجاد ارزش باشد، شرکت‌ها نه فقط می‌توانند عرضه‌های فعلی خود را بهبود بخشند بلکه می‌توانند فضاهای بازار جدید یا اقیانوس آبی را هدف قرار دهند. این اصول اساسی باهم پایه‌های جستجوی شرکت را برای فرصت‌های ایجاد ارزش مشتری تشکیل می‌دهند.

ایجاد نقشه کار: هدف از ایجاد نقشه کار فهمیدن نحوه اجرای کار توسط مشتری نیست بلکه فقط نقشه‌ای از عملیات و راه‌حل‌های فعلی فراهم می‌سازد. هدف، کشف کاری است که مشتری سعی دارد در نقاط مختلف اجرا انجام دهد و اینکه در هر تغییر گام چه اتفاقی باید بیفتد تا کار با موفقیت انجام شود.

جزئیات گام‌ها:

- تعریف: این گام شامل تعیین اهداف است. برنامه‌ریزی رویکرد، ارزیابی منابع در دسترس و ضروری برای تکمیل کار و انتخاب منابع. در این گام شرکت می‌تواند به دنبال راه‌هایی برای کمک به درک اهداف مشتریان در تسهیل فرایند برنامه‌ریزی منابع و کاهش مقدار برنامه‌ریزی مورد نیاز بگردد.
- مکان‌یابی: مشتری برای انجام دادن کار، چه درون دادها یا مواردی را باید در دسترس داشته باشد؟

درون داده‌های ملموس (مثل ابزارهای جراحی که پرستار برای عمل باید در اختیار داشته باشد) و غیرملموس (مانند: کسب‌وکار با نیازمندی‌های دیگری که توسعه‌دهنده نرم‌افزار هنگام نوشتن کد نیاز دارد) هستند.

هنگامی که موارد ملموس مطرح هستند شرکت باید این گام را با گردآوری ساده اجزا، تضمین در دسترس بودن آن‌ها هنگام نیاز، یا حذف نیاز به برخی درون داده‌ها، تسهیل کند.

➤ آماده‌سازی: مشتری چگونه باید درون داده‌ها و محیط کار را آماده کند؟ در این مرحله شرکت‌ها باید راه‌های تسهیل تدارکات را در نظر بگیرند. ممکن است در خودکار کردن فرایندهای آماده‌سازی سرمایه‌گذاری کنند، سازمان‌دهی اجسام فیزیکی را تسهیل یا راهنمایی را برای تضمین چیدمان مناسب فضای کار تدوین کنند.

برای یافتن راه‌های نوآوری، کاری را که مشتری سعی دارد انجام دهد بشکنید. به این ترتیب می‌توانید با تعداد انگشت‌شماری مصاحبه با مشتری و متخصصان داخلی به این پرسش پاسخ دهید و کار او را نگاشت کنید. برای ایجاد زمینه و چارچوب مرجع، با درک گام اجرا شروع کنید. سپس هر گام را پیش از اجرا و پس از آن ارزیابی کنید تا نقش هر کدام در اجرای کار مشخص شود. برای تضمین اینکه شما گام‌های کار را به جای راه‌حل‌های فرایند نگاشت می‌کنید پرسش‌های اعتبارسنجی زیر را در هر گام از خود بپرسید:

پرسش‌های اعتبارسنجی:

آیا این گام کاری که مشتری سعی دارد انجام دهد را تعریف می‌کند یا فقط برای دستیابی به هدف کلی اجرا می‌شود؟

آیا هر مشتری که این کار را انجام می‌دهد همین گام را نیز طی می‌کند یا بستگی به این دارد که مشتری خاص چگونه کار را انجام می‌دهد؟

گام اجرایی:

اصلی‌ترین وظایفی که باید برای تکمیل کار اجرا شود کدامند؟ (اعتبارسنجی گام‌ها)

✓ گام‌های پیش از اجرا:

پیش از اجرای گام اصلی چه اتفاقی باید بیفتد تا کار با موفقیت انجام شد؟

پیش از اجرای گام چه چیزی باید تعریف یا برنامه‌ریزی شود؟

چه چیزی باید مکان‌یابی یا گردآوری شود؟

چه چیزی باید تدارک دیده یا مستقر شود؟

پیش از اجرای گام چه چیزی باید تأیید شود؟

✓ گام‌های پس از اجرا: (اعتبارسنجی گام‌ها)

پس از اجرای گام اصلی چه اتفاقی باید بیفتد تا کار با موفقیت انجام شود؟

پس از اجرای گام اصلی چه چیزی باید پایش شود تا انجام موفق کار تضمین شود؟

پس از اجرای گام چه چیزی باید تغییر یابد یا تنظیم شود؟

چه کاری باید انجام شود تا کار به‌طور مناسب تکمیل شده یا برای چرخه کاری بعدی آماده شود؟

تأیید: پس از تکمیل آماده‌سازی و پیش از ادامه کار، مشتری چه چیزهایی را باید بررسی کند تا اجرای موفق تضمین شود؟

در اینجا مشتری مطمئن می‌شود که اجسام و محیط کار به‌طور مناسب آماده‌شده است کیفیت و قابلیت عملیاتی اجسام و تکه‌های اطلاعاتی اجسام و تکه‌های اطلاعاتی را بررسی می‌کند و هنگام انتخاب از میان گزینه‌های اجرایی اولویت‌بندی می‌کند.

این مرحله به‌خصوص در کارهایی که تأخیر در اجرایشان ممکن است پول، زمان یا امنیت مشتری به خطر بیندازد، مهم است.

آشکار کردن فرصت‌های نوآوری:

با در دست داشتن نقشه کار می‌توانید به‌طور نظامند دنبال فرصت‌های ایجاد ارزش بگردد. پرسش‌های زیر می‌تواند راهنمای جستجوی فرصت‌های نوآوری باشد:

فرصت‌هایی در کار:

آیا کار را می‌توان اثربخش‌تر یا کارتر انجام داد؟

آیا برخی مشتریان بیش از دیگران برای اجرای کار زحمت می‌کشند؟

مشتریان به دلیل استفاده از چندین راه‌حل اجرای کار دچار چه زحمات یا تلاش‌هایی می‌شوند؟

آیا امکان حذف نیاز به درون داده‌ها یا برون داده‌های خاصی هست؟

آیا اجرای همه گام‌های فعلی برای مشتریان ضروری است؟

چه گرایش‌هایی بر نحوه‌ی اجرای کار در آینده تأثیر می‌گذارند؟

مشتریان تحت چه شرایطی در اجرای کار دچار زحمت می‌شوند؟ مشتریان در چه زمان یا مکان دیگری ممکن است بخواهند کار را انجام دهند؟

فرصت‌هایی در گام:

چه چیزی باعث تغییر اجرای این گام می‌شود؟ چه چیزی باعث انحراف در کار می‌شود؟

آیا برخی مشتریان بیش از دیگران برای اجرای این گام زحمت می‌کشند؟

برون داد ایدئال این گام به چه شکل است؟

آیا اجرای موفق این گام در برخی موقعیت‌ها مشکلات از موقعیت‌های دیگر است؟

بزرگ‌ترین موانع راه‌حل‌های فعلی به‌کاررفته برای اجرای این گام کدامند؟

چه چیزی باعث زمان‌بر یا پر زحمت بودن این گام می‌شود؟

شرکتی که بخواهد در این گام متمایز باشد باید در دسترسی به انواع اطلاعات و بازخورد موردنیاز برای تأیید آمادگی و انتخاب از میان بدیل‌های اجرایی به مشتریان کمک کند. رویکرد دیگر جست‌وجوی راه‌های ادغام گام تأیید در گام‌های مکان‌یابی و آمادگی است زیرا به مشتری امکان پیشرفت سریع‌تر و آسان‌تر کار را می‌دهد.

اجرا: مشتریان برای اجرای موفق باید چه کار کنند؟

اجرا واضح‌ترین گام است بنابراین مشتریان نگران اجتناب از مشکلات و تأخیرها و همچنین کسب بهترین نتایج هستند.

در اینجا شرکت‌های نوآور می‌توانند دانش فناوری‌شان را برای تأمین بازخوردها بلادرنگ یا خودکارسازی اصلاح مشکلات اجرایی برای مشتریان به کار گیرند.

پایش: مشتری برای تضمین اجرای موفق کار چه چیزی را باید پایش کند؟ هنگام ایجاد مشکل ممکن است مشتریان با بررسی برون دادها و نتایج احساس کنند به تنظیمات و اصلاحاتی نیاز است که در برخی کارها باید عوامل محیطی را نیز برای بررسی زمان نیاز به تنظیمات پایش کنند.

درحالی‌که برخی فعالیت‌های پایش انفعالی هستند برخی دیگر می‌توانند برای مشتریان زمان‌بر و پرزحمت باشند.

تغییر:

مشتری برای تکمیل موفق کار چه چیزهایی را باید تغییر دهد؟ زمانی که تغییراتی در درون دادها یا محیط ایجاد شود یا اگر اجرا با مانعی مواجه گردد مشتری ممکن است به کمک در به‌روزرسانی تغییرات یا نگهداری وضعیت موجود نیاز داشته باشد. در این گام مشتریان در تصمیم انجام تنظیمات و مشخص کردن زمان چگونگی و مکان تغییرات به کمک نیاز دارند، این مرحله نیز می‌تواند زمان‌بر و پرهزینه باشد.

پایان: مشتریان در پایان باید چه کارهایی را انجام دهند؟ کارهای پیچیده ممکن است شامل گام‌های پایانی فرایندی نیز باشد. معمولاً پایان چرخه کار معمولاً شروع چرخه‌ای دیگر است یا ممکن است بر شروع دیگری تأثیرگذار باشد. هنگامی‌که کار حالت تکراری داشته باشد شرکت‌ها می‌توانند به مشتریان یاری رسانند تا اطمینان حاصل کنند که فعالیت‌های پایانی تا حد امکان به نقطه شروع چرخه کار بعدی نزدیک هستند. یک راه کمک به پایان کار مشتریان، طراحی کار به‌گونه‌ای است که مزایای گام‌های ابتدایی در پایان فرایند حاصل شود.

گام فرعی: مشکل‌گشایی (حل مسئله)

مشتری در حین اجرای کار چه مشکلاتی را باید شناسایی و رفع کند؟ حتی در ساده‌ترین کارها نیز گاه‌وبیگاه مشکلاتی ظاهر می‌شوند از قبیل تأخیر در سفارش‌ها، گیر کردن کاغذ در چاپگر و ... مشتری در هنگام ایجاد مشکل از فرایند اصلی کار منحرف می‌شود و وارد گام فرعی مشکل‌یابی و حل مسئله می‌شود در این زمان باید به فکر حل سریع مسئله یا مشکل بود. مشتریان به دنبال راه‌حلهایی سریع، به‌موقع و امن هستند.

برخی شرکت‌ها برای شناسایی فرصت‌های نوآوری بر رهبری محصول، تعالی عملیات و صمیمیت با مشتریان تمرکز می‌کنند برخی خدمات و برخی دیگر محصولات عرضه می‌کنند اما مبنای اساسی شناسایی فرصت‌های رشد، صرف‌نظر از الگوی کسب‌وکاری که شرکت انتخاب کرده، مشابه است. هنگامی‌که شرکت‌ها درک کنند که مشتریان محصولات، خدمات، نرم‌افزارها و ایده‌ها را برای انجام کارها به خدمت می‌گیرند می‌توانند آن کارها را برای کشف فرصت‌های نوآورانه که مبنای رشد هستند کالبدشکافی کنند.

برای مثال افراد هنگام شستن لباس متوجه لکه‌های سمج نمی‌شوند تا زمانی که لباس از خشک‌کن درمیآید و شروع به تا کردن آن می‌کنند. اگر لکه‌ای بیابند باید کار را تکرار کنند. ماشین لباسشویی که لکه‌های سمج را تشخیص می‌دهد و عملیات لازم را پیش از آنکه مشتری متوجه شود ادامه دهد جاذبه زیادی خواهد داشت.

خلاصه مقاله ۵: آیا واقعی است؟ می‌توانیم برنده شویم؟ آیا ارزش انجام دادن دارد؟

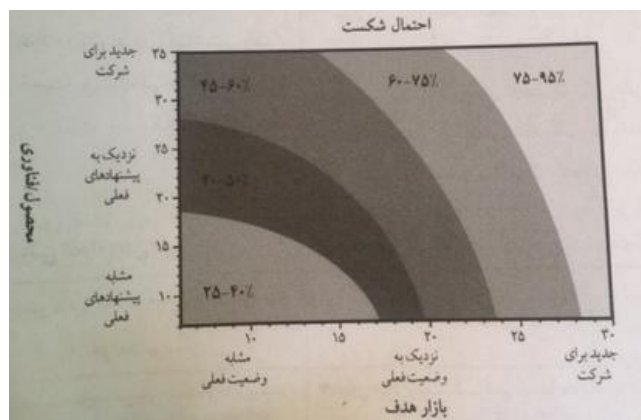
نوآوری‌های کوچک به‌طور متوسط ۸۵ تا ۹۰ درصد سبب نوآوری شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد اما به‌ندرت رشد مطلوب را فراهم می‌سازد. این نوآوری‌های کوچک که نویسنده به آن‌ها **نوآوری‌های ناچیز** می‌گوید برای پیشرفت مداوم ضروری هستند اما توان رقابتی یا سودآوری زیادی برای شرکت فراهم نمی‌سازد. پروژه‌های پرخطر، پروژه‌های بزرگ‌تری هستند که هم برای شرکت و هم برای دنیا جدید هستند و شرکت را به سمت بازارهای همسایه یا فناوری‌های بدیع هدایت می‌کنند و می‌تواند درآمد موردنیاز برای پر کردن شکاف میان تخمین‌های درآمدی و اهداف رشد را فراهم سازند. ترس از نوآوری‌های بزرگ ناشی از باور به این قضیه است که آن‌ها بیش‌ازاندازه خطرناک هستند و پاداش آن در آینده‌ای دور حاصل خواهد شد. شکی نیست هنگامی که شرکت از نوآوری‌های افزایشی و بازارهای آشنا فاصله می‌گیرد احتمال شکست آن نیز به‌شدت زیاد می‌شود اما پرهیز کامل از پروژه‌های پرخطر نیز ممکن است رشد را متوقف سازد که راه‌حل آن پیگیری فرایند منظمی است که نوآوری‌هایتان را به‌طور مساوی در طیفی از مخاطرات پراکنده سازد. دو ابزار اگر باهم استفاده شوند می‌توانند به شرکت‌ها در دستیابی به این هدف کمک کنند. اولی ماتریس ریسک، به‌طور گرافیکی امکان در معرض خطر قرار گرفتن را برای کل سبب نوآوری‌ها نمایش می‌دهد. دومی آزمون غربالگری R-W-W که برای ارزیابی هر پروژه به کار می‌رود. هر دو ابزار و مراحل تشکیل‌دهنده آن در اینجا به‌صورت متوالی عرضه شده‌اند.

۱. ماتریس ریسک: شرکت برای متعادل ساختن سبب نوآوری به تصویر روشنی از موقعیت پروژه‌ها که با لنز ریسک به دست می‌آید، نیاز دارد. ماتریس ریسک از سامانه رتبه‌بندی منحصربه‌فرد و پیمایش ریسک برای تخمین احتمال موفقیت یا شکست هر پروژه بر اساس اندازه تلاش موردنیاز استفاده می‌کنند: هر چه بازار هدف و محصول یا فناوری ناآشنا تر باشد ریسک بیشتر خواهد شد. جایگه هر پروژه در ماتریس را رتبه‌بندی آن تعیین می‌کند. رتبه‌بندی نیز بر اساس طیفی از عوامل از جمله اینکه رفتار مشتریان هدف چقدر شبیه مشتریان فعلی شرکت خواهد بود، نام و نشان تجاری شرکت چقدر مرتبط با بازار هدف است و قابلیت‌های فناوری شرکت چقدر منطبق با محصول جدید هستند انجام می‌گیرد. گروه بازدید سبب از مدیران ارشد با نظارت و اختیارات راهبردی بر بودجه توسعه و اختصاص آن تشکیل شده است اعضای گروه پروژه را به‌طور مستقل رتبه‌بندی و منطق خود را تشریح می‌کنند سپس به دنبال نظر اجماع می‌گردند، رتبه حاصل مختصات پروژه را در ماتریس ریسک مشخص می‌کند. تشخیص هر رتبه به بینش عمیق نیاز دارد. با تکمیل ماتریس ریسک دو چیز مشخص می‌شوند: تعداد پروژه‌های شرکت بیش از تعدادی است که می‌تواند خوب مدیریتشان کند و اینکه توزیع نوآوری‌های ناچیز و

بزرگ قرینه نیست. ماتریس ریسک نقطه شروع عینی برای مکالمه مداوم درباره ترکیب پروژه‌های شرکت سازگاری راهبردی و تحمل ریسک ایجاد می‌کند. گام بعدی نگاه دقیق‌تر به دورنمای هر پروژه در بازار است.

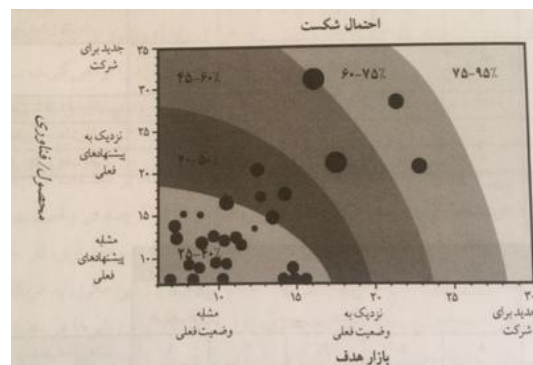
ارزیابی ریسک سبد نوآوری:

ماتریس ریسک: این ابزار نحوه توزیع ریسک در سبد نوآوری شرکت آشکار خواهد ساخت. هر نوآوری می‌تواند با مشخص ساختن رتبه‌اش در دو مختصات چقدر شرکت با بازار هدف آشناست (محور X) و فناوری یا محصول چقدر آشناست (محور Y) و استفاده از شبکه‌ی جایگاه‌یابی پروژه‌ها در ماتریس، داخل ماتریس قرار گیرد. محصولات آشنا که برای بازارهای فعلی شرکت تولید می‌شوند در پایین سمت چپ ماتریس قرار می‌گیرند که مشخص‌کننده احتمال شکست پایین است. محصولات جدید که برای بازارهای ناآشنا ساخته خواهند شد در بالا سمت راست ماتریس قرار می‌گیرند که احتمال شکست بالایی را نشان می‌دهد.



ریسک و درآمد:

هر نقطه در ماتریس ریسک نشان‌دهنده نوآوری در سبد شرکت فرضی است. اندازه هر نقطه با نسبت درآمد تخمینی آن پروژه ارتباط دارد. این سبد که اغلب پروژه‌های کم ریسک و کم درآمد هستند از نظر توزیع ریسک عادی است.



۲. غربالگری با R-W-W

آزمون غربالگری R-W-W ابزار ساده اما قدرتمندی است که بر پایه تعدادی سؤال درباره مفهوم یا محصول نوآورانه بازار بالقوه آن، قابلیت ا و رقبای شرکت بنا شده است. این آزمون الگوریتمی برای تصمیم گرفتن یا

نگرفتن فراهم نمی‌کند بلکه فرایند منظمی است که می‌تواند در مراحل مختلف توسعه محصول به کار رود تا پیش‌فرض‌های اشتباه، شکاف‌های دانشی و منابع بالقوه ریسک، برای آشکار ساختن مشکلاتی که حل نمی‌شود و به متوقف شدن پروژه منجر گردد نیز به کار می‌رود.

در واقعیت هر محصول به‌طور مکرر در مدت توسعه (مفهوم سازی، پیش نمونه‌سازی و در ابتدای برنامه‌ریزی) غربال می‌شود. ارزیابی مکرر به غربالگرها امکان آمیختن تحلیل‌های بسیار دقیق (محصول، بازار، مالی) را با ارزیابی‌ها می‌دهد به‌این ترتیب پاسخ‌های دقیق‌تری به سؤالات غربال داده می‌شود.

این ابزار گروه توسعه را در راه یافتن پاسخ، به شش سؤال اصلی هدایت می‌کند: آیا بازار واقعی است؟ آیا محصول واقعی است؟ آیا محصول توان رقابتی دارد؟ آیا شرکت ما توان رقابتی دارد؟ آیا با ریسک قابل قبول محصول می‌تواند سودآور باشد؟ آیا عرضه این محصول به لحاظ راهبردی معقول است؟

این مقاله فرایند غربالگری و عمق کاوش مطلوب برای یافتن پاسخ‌های صحیح را نشان می‌دهد. اولین گام در غربالگری مفهوم محصول فهمیدن این نکته است که آیا بازار موجود است و آیا محصولی که آن بازار را راضی می‌کند می‌تواند ساخته شود. این گام‌ها با در نظر گرفتن بازار بالقوه اندازه فرصت برای هر شرکت را روشن می‌سازند بنابراین شرکت می‌تواند از همان ابتدا میزان رقابتی بودن محیط را ارزیابی کند. درک اینکه بازار واقعی است به دو دلیل اولویت دارد:

اول: منطق بازار تقریباً همیشه مبهم‌تر از توان فناورانه‌ی تولید محصول است. دوم تشخیص ماهیت بازار می‌تواند زحمت فشار فناوری پرهزینه‌ای را کاهش دهد. این سندروم شرکت‌هایی را مبتلا می‌کند که به جای تشخیص مشکل یا خواسته‌ی مشتریان بر نحوه حل مشکل تمرکز دارند. اینکه ابزار و محصول واقعی هستند یا خیر باید با ابزار غربالگری در ابتدای فرایند توسعه مشخص شوند به‌خصوص برای نوآوری‌های بزرگ، نوآوری‌های کوچک بدیل‌های مشابه در بازار دارند بنابراین واقعی بودنشان از قبل اثبات شده است.

آیا بازار واقعی است؟

در صورت برقرار بودن شروط زیر فرصت بازار واقعی است:

محصول پیشنهادشده بتواند بهتر از گزینه‌های موجود نیازی را برآورده سازد یا مشکلی را حل کند، مشتریان توان خرید آن را داشته باشند، بازار بالقوه به‌اندازه کافی بزرگ باشد و ارزش پیگیری داشته باشد و مشتریان حاضر به خرید محصول باشند.

نیازهای برآورده نشده با تحقیقات بازاریابی به روش‌های مشاهده، قوم‌نگاری و ابزارهای دیگر کشف رفتار، خواسته‌ها، انگیزه‌ها و محرومیت‌های مشتری آشکار می‌شوند.

پس از شناسایی نیاز سؤال مهم این است که آیا مشتری توان خرید آن را دارد؟ آیا محدودیت‌های بودجه‌ای خرید مشتریان جلوگیری می‌کند؟

آیا الزامات قانونی وجود دارد که محصول نمی‌تواند برآورده سازد؟ آیا مشتریان به دلیل قراردادهایی از خرید محصول جدید منع می‌شوند؟ آیا مشکلات تولید یا توزیع آنان را از خرید محصول بازمی‌دارد؟

درنهایت پس از آنکه گروه نیاز و قدرت خرید مشتریان را مثبت ارزیابی کرد، باید بپرسد آیا مشتری محصول را می‌خرد؟ آیا موانع ذهنی برای خرید وجود دارد؟

آیا محصول واقعی است؟

هنگامی که شرکتی واقعیت بازار را درک کرد باید مفهوم محصول را با دقت بررسی کند و بازار را توسعه دهد. آیا مفهوم روشنی وجود دارد؟ پیش از شروع توسعه نیازمندی‌های فناورانه و عملکردی مفهوم، معمولاً به‌طور ضعیف تعریف شده‌اند و اعضای گروه ایده‌های متفاوتی از ویژگی‌های مشخص محصول در ذهن دارند. حال زمان آشکار کردن این ایده است و تشخیص اینکه دقیقاً چه چیزی باید توسعه یابد. با پیشرفت پروژه و غرق شدن گروه در واقعیت‌های بازار، نیازمندی‌ها نیز باید روشن شوند؛ یعنی نه فقط مشخص کردن ویژگی‌های فنی بلکه ارزیابی قابلیت پذیرش حقوقی، اجتماعی و محیطی آن مفهوم و پاسخ به این سؤال که آیا محصول نهایی بازار را راضی می‌کند؟

آیا می‌توانیم برنده شویم؟

پس از مشخص کردن اینکه بازار و محصول هر دو واقعی هستند گروه پروژه باید توانایی شرکت در کسب و نگهداری سهم کافی از بازار را ارزیابی کند. یافتن فرصتی واقعی به‌تنهایی موفقیت را تضمین نمی‌کند، هرچه فرصت واقعی‌تر باشد احتمال اینکه رقبای دیگر نیز چشم به آن بدوزند بیشتر است و اگر وضعیت بازار مثبت باشد رقبای موجود موقعیت خود را با تقلید کردن یا حتی بهبود هر نوآوری حفظ خواهند کرد.

دو دلیل شکست محصولات جدید که پرسش می‌توانیم برنده شویم؟ آشکار می‌کند به‌صورت زیر است: محصول جدید، سهم بازار مطلوب خود را به دست نیاورده است، یا قیمت‌ها بسیار سریع‌تر از آنچه انتظار می‌رفت کاهش یافتند (دلیل سوم این است که بازار بسیار کوچک‌تر یا رشد آن کندتر از انتظار بوده است). آیا محصول توان رقابت دارد؟

مشتریان محصولی را بر جانشین‌هایش ترجیح می‌دهند که احساس کنند ارزش برتر و منافع دیگری مانند قابلیت‌های بهتر، هزینه چرخه حیات کمتر و ریسک پایین‌تری را در خود دارد. گروه باید همه منابع ادراک‌شده ارزش برای حصول خاص را ارزیابی کند و پرسش آیا دارای مزیت رقابتی است؟ را در نظر بگیرند. آیا پیشنهاد‌های دیگران می‌توانند همان نتایج یا مزایا را برای مشتریان به همراه داشته باشد؟ آیا مزیت پایدار است؟ خوبی مزیت رقابتی، توانمند کردن شرکت در دور ننگ داشتن مقلدان است اولین راه دفاع استفاده از حق ثبت اختراع است.

محصولات رقیب به چه شکلی خواهند بود؟

آیا محصول می‌تواند در جنگ قیمت پیروز شود؟

آیا شرکت ما توان رقابتی دارد؟

پس از اطمینان از امکان برنده شدن محصول گروه باید مشخص کند که آیا منابع، مدیریت و بینش بازار شرکت بهتر از رقباست یا خیر. اگر این‌طور نیست حفظ مزیت حتی باوجود خوبی محصول ممکن است شدنی نباشد.

آیا منابع برتر در اختیار داریم؟

هنگامی که شرکت منابعی در اختیار دارد یا ممکن است به دست بیاورد که ادراک مشتریان از ارزش محصول جدید را تقویت کند و از ارزش رقبا پیشی بگیرد احتمال موفقیت به‌طور محسوسی افزایش می‌یابد. اگر شرکت منابع برتر نداشته باشد برطرف کردن این نقص چندان مشکل نیست.

آیا مدیریت مناسب داریم؟ آیا می‌توانیم بازار را درک کنیم و به آن پاسخ دهیم؟ اغلب شرکت‌ها پس از توسعه محصول به دنبال نحوه قیمت‌گذاری محصول جدید هستند و در برخی مواقع متوجه می‌شوند که مشتریان حاضر به پرداخت نیستند.

آیا ارزش انجام دادن دارد؟

مرحله نهایی غربالگری تحلیل دقیق‌تری را از ارزش مالی و راهبردی فراهم می‌کند.

آیا با ریسکی قابل قبول محصول سودآور خواهد بود؟

مدیران فقط در صورتی محصولاتی را عرضه می‌کنند که مطمئن شوند عرضه محصول برای آن‌ها سودآوری به همراه دارد که محاسبه میزان سودآوری محصول نیازمند، طرح‌ریزی زمانی و مقدار سرمایه مطلوب، هزینه بازاریابی و حواشی آن است، به دست آوردن نقطه سربه‌سر، جریان نقدینگی، ارزش خالص فعلی و دیگر معیارهای استاندارد عملکرد مالی و ارزیابی سودآوری و جریان نقدینگی برنامه‌های تجاری و ... است.

آیا ریسک‌ها قابل قبول هستند؟ قابلیت ریسک پیش‌بینی را می‌توان با آزمون حساسیت استاندارد ارزیابی کرد: تغییران کوچک در قیمت، سهم بازار و زمان عرضه، چه تأثیری بر جریان نقدینگی و نقطه سربه‌سر خواهد گذاشت؟ تغییر بزرگ در نتایج مالی که حاصل تغییر کوچک در یک درون داد است نشان‌دهنده درجه بالایی از ریسک است تحلیل مالی باید هزینه فرصت را در نظر بگیرد.

برای محاسبه بهتر ریسک تمامی دلایل بالقوه شکست محصول را که در غربالگری مشخص شده است در نظر بگیرید و راه‌های کاهش آن (مثل همکاری با شرکتی که فناوری یا تخصص بازاری دارد) را بکار بگیرید.

آیا محصول به لحاظ راهبردی معقول است

حتی زمانی که بازار و مفهوم آن واقعی هستند و محصول و شرکت می‌توانند برنده شوند و پروژه سودآور باشد ممکن است راه‌اندازی آن به لحاظ راهبردی معقول نباشد برای ارزیابی منطق راهبردی توسعه محصول باید به دو سؤال زیر پاسخ داد:

آیا محصول با راهبرد کلی شرکت مثل توسعه تولید، لجستیک، برند تجاری، یا سایر عملیات سازگاری دارد؟

آیا مدیریت ارشد از آن حمایت خواهد کرد؟

به طور کلی در این مقاله، می‌خوانیم که: نوآوری‌های افزایشی (تغییرات کوچک و مطمئن در آنچه شرکت عرضه می‌کند) ۸۵ تا ۹۰ درصد سبب توسعه شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد؛ اما پروژه‌های ناچیز و کوچک به‌ندرت مزیت رقابتی محسوب می‌شوند. برای کسب مزیت رقابتی به نوآوری‌های بزرگ (پیشنهاد‌های جدید به سازمان یا کل دنیا) نیاز دارید. اما اگر از آن‌ها پرهیز کنید ممکن است رشد شرکت خود را از دست دهید. راه‌حلی که نویسنده ارائه می‌دهد افزایش سه نوآوری‌های بزرگ در پرتفولیوی شرکت است درحالی‌که ریسک را به‌دقت پیش‌بینی و مدیریت کنید که دو ابزار در این مسیر می‌تواند کمک کننده باشد:

ماتریس ریسک: امکان ارزیابی احتمال موفقیت یا شکست هر پروژه را بر اساس تلاش لازم برای آن را می‌دهد. هرچه بازار هدف و محصول یا فناوری ناآشنا تر باشد ریسک بیشتر است.

آزمون غربالگری (Real, Win, worth it) یا R_W_W به شما کمک می‌کند تا اجرای پروژه را امکان‌سنجی کنید که گام اول در استفاده از این ابزار پرسش‌های آیا واقعی است؟ هستند که به تشخیص مؤثر بودن، مفید بودن و عملی بودن نوآوری‌هایتان کمک می‌کند.

مقاله ۶: شش افسانه توسعه محصول: (تصویراتی که باعث تأخیر، تخریب کیفیت و افزایش هزینه می‌شوند).

بیشتر مدیران توسعه محصول در تلاش‌اند که پروژه‌ها را در زمان و بودجه مشخص به اتمام برسانند که متأسفانه اغلب منابع کافی برای این کار را ندارند؛ بنابراین مدیران به زیردستان خود فشار می‌آورد که بیشتر صرفه‌جویی کند، برنامه‌های دقیق‌تری را تنظیم کنند و انحراف از برنامه زمان‌بندی و ضایعات را کمینه کنند. عدم آگاهی درست به تفاوت بین تولید و توسعه محصول باعث ایجاد تصورات غلطی شده است که برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی پروژه‌های توسعه محصول را دچار مشکل کرده است. در این مقاله این تصورات غلط را آشکار و راه‌های غلبه بر مشکلات ناشی از آن‌ها را مطرح می‌کنیم:

تصور نادرست ۱: بهره‌گیری زیاد از منابع باعث افزایش عملکرد می‌شود:

اکثریت شرکت‌ها سعی می‌کنند تا همه منابع توسعه محصول را مصرف کنند. منطق این کاربر این اساس است که اگر افراد ۱۰۰ درصد زمان را کار نکنند پروژه زمان بیشتری خواهد برد اما این منطق در عمل ناموفق است زیرا هنگامی که مدیران ظرفیت کارمندان توسعه محصول را پر می‌کنند سرعت، اثربخشی و کیفیت برون داد پروژه‌ها کاهش می‌یابد به عبارتی بهره‌گیری زیاد از کارمندان عوارض جانبی منفی جدی دارد که مدیران به سه دلیل آن را نادیده می‌گیرند:

آن‌ها ماهیت متغیر کار توسعه محصول را در نظر نمی‌گیرند:

بسیاری از ابعاد توسعه محصول را نمی‌توان پیش‌بینی کرد: زمان اجرای پروژه، فعالیت‌های لازم برای انجام پروژه و ...

متوجه تأثیر صف‌ها بر عملکرد اقتصادی نیستند: بهره‌گیری زیاد از منابع، صفی از پروژه‌ها را ایجاد می‌کند. هنگامی که کارهای نیمه‌تمام منتظر ظرفیت در دسترس هستند مدت زمان پروژه افزایش می‌یابد، صف‌ها همچنین بازخورد را به تأخیر می‌اندازند و باعث می‌شوند توسعه‌دهندگان مسیرهای ناکار و طولانی‌تری را طی کنند. این باعث مشکل در سازگاری شرکت‌ها با نیازهای در حال رشد بازار و شناسایی ضعف‌ها محصول پیش از دیر شدن می‌شود.

در توسعه محصول تعداد کارهای در جریان معمولاً پنهان هستند:

صف‌های تولید، شامل اشیای فیزیکی‌اند و هنگامی که مثلاً موجودی کارخانه افزایش می‌یابد این تغییر مشهود است، اما در توسعه محصول، موجودی، اطلاعاتی مانند اسناد طراحی، روال‌های آزمون و نتایج آن و دستورالعمل‌های ساخت پیش نمونه‌هاست که مشهود نیست.

راه‌حل برای حل چنین مشکلاتی، تأمین سپر ظرفیتی در فرایندهایی است که بسیار متغیرند. راه‌حل‌های مناسب دیگر برای حل این مشکل موارد زیر است:

✓ تغییر نظام‌های کنترل مدیریت:

✓ افزایش ظرفیت به‌طور انتخابی، محدود کردن تعداد پروژه‌های فعال

✓ موجودی کارهای در جریان را واضح‌تر کنید

تصور نادرست ۲: پردازش کارها در دسته‌های بزرگ، باعث بهبود اقتصاد فرایند توسعه می‌شود.

علت دوم پیدایش صف‌ها در توسعه محصول اندازه دسته است. کاهش اندازه تعداد محصولات و دسته‌ها اصل اساسی تولید ناب است. دسته‌های کوچک‌تر به تولیدکنندگان امکان بخش‌بندی کارها را به شکل فرایند و تقویت بازخورد می‌دهد که به‌نوبه خود چرخه زمانی، کیفیت و اثربخشی را بهبود می‌دهد.

با مدیریت درست فرایندها می‌تواند اندازه دسته، هزینه‌های تراکنش و نگهداری را متعادل ساخت. برخی شرکت‌ها، از پیشرفت‌های فناوری اطلاعات برای کاهش اندازه دسته استفاده می‌کنند و اغلب نتایج درخور توجهی به دست می‌آورند.

تصور نادرست ۳: برنامه توسعه ما عالی است فقط باید از آن پیروی کنیم:

تمام پروژه توسعه محصول در طول زمان با نیازهای متفاوتی روبه‌رو می‌شوند. باوجود این سازمان‌های زیادی به برنامه‌های خود اعتماد بیش‌ازحد دارند و هر انحراف را به ضعف مدیریت و اجرای ضعیف نسبت می‌دهند. به دلیل اینکه تعریف دقیق نیازهای مشتریان دشوار است و نیازهای مشتریان در طول زمان به دلایل مختلفی ممکن است تغییر کند، پیروی از برنامه اولیه ممکن است نتایج خوبی به همراه نداشته باشد. برنامه اولیه باید به‌صورت پیش‌فرض اولیه در نظر گرفته شود که با ظاهر شدن شواهد جدید، تغییر فرضیات اقتصادی و ارزیابی مجدد فرصت، پی‌درپی اصلاح گردد.

تصور نادرست ۴: هرچه پروژه زودتر شروع شود زودتر نیز به پایان می‌رسد

مدیران تمایل دارند از همه زمان بیکاری برای شروع پروژه جدید استفاده کنند چنین تفکری باعث می‌شود شرکت‌ها پروژه‌های بیشتری را آغاز کنند تعدادی بیش‌ازحد توانشان است و به هدر رفتن منابع منجر می‌گردد.

قانون لیتل بیان می‌کند که به‌طور میانگین زمان چرخه، متناسب با اندازه صف، تقسیم بر نرخ پردازش است؛ بنابراین می‌توان با افزایش نرخ پردازش یا کاهش تعداد کارهای جاری، زمان چرخه را کاهش داد. راه‌حل درست برای مقابله با این مشکل، کنترل دقیق نرخ شروع کار است. آن‌ها نرخ شروع کار را با نرخ تکمیل آن تطبیق می‌دهند و تعداد پروژه‌های در جریان را با احتیاط مدیریت می‌کنند و اطمینان حاصل می‌کنند که پس از راه‌اندازی پروژه به اندازه کافی کارمند و منبع به آن اختصاص داده شده است و از وسوسه ربودن منابع از پروژه در جریان به منظور آغاز پروژه‌های جدید اجتناب می‌کنند.

تصور نادرست ۵: هرچه قابلیت‌های بیشتری در محصول قرار می‌دهیم مشتریان آنرا بیشتر دوست خواهد داشت:

گروه‌های توسعه محصول اعتقاد دارند که افزودن قابلیت‌ها برای مشتریان ارزش می‌آفریند و حذف آن‌ها ارزش را از بین می‌برد و این دلیل ایجاد شدن پیچیدگی در محصولات است. شرکت‌هایی که ایده هرچه بیشتر، بهتر را به چالش می‌کشند محصولاتی تولید می‌کنند که به دلیل سادگی، موفق شده‌اند.

تشریح مشکلی که توسعه‌دهندگان سعی در حل آن دارند ساده‌ترین بخش فرایند نوآوری به نظر می‌آید، بسیاری از شرکت‌ها زمان ناچیزی به آن اختصاص می‌دهند

اهمیت مرحله در این است که گروه‌ها درک روشنی از اهداف خود به دست می‌آورند و فرضیاتی را تولید می‌کنند که ممکن است از طریق آزمایش‌ها، آزموده و اصلاح شود.

تشخیصی آنچه باید پنهان یا حذف شود:

از دیدگاه مشتریان بهترین راه‌حل‌ها مشکلات را به ساده‌ترین شیوه حل می‌کند و زحمتی که توسعه‌دهندگان به آن افتخار می‌کنند را پنهان می‌سازد.

تشخیص اینکه کدام ویژگی‌ها باید حذف شوند به اندازه یافتن ویژگی‌هایی که باید اضافه شوند مهم است. گروه‌های توسعه فرض می‌کنند که محصولاتشان کامل هستند و هیچ قابلیت دیگری ممکن نیست به آن‌ها اضافه کرد.

تصور نادرست ۶: اگر بار اول کار را درست انجام دهیم موفق‌تر خواهیم بود.

نیاز به موفقیت در دوره اول گروه را به سمت راه‌حل‌های پرخطر متمایل می‌کند و بدتر از این، گروه انگیزه کمی برای پیگیری راه‌حل‌های نوآورانه برای مشکلات مشتریان خواهند داشت.

گروه برای پرهیز از چنین مشکلاتی باید یک فرایند خطی بدین شکل را پیگیری کند که آن شامل: شناسایی، طراحی، ساخت، آزمون، متناسب‌سازی و راه‌اندازی است.

راه‌حل‌های کاربردی برای غلبه بر تصورات نادرست:

- ✓ صف‌ها و جریان‌های اطلاعاتی را آشکار سازید.
- ✓ هزینه‌های تأخیرها را کمی کنید و آن را عاملی در تصمیم‌گیری‌ها در نظر بگیرید.
- ✓ آزادسازی منابع هنگامی که بهره‌گیری بالاست.
- ✓ تمرکز نظام کنترلی را از اثربخشی به زمان پاسخ جابجا کنید.
- ✓ هزینه‌های تراکنش را کاهش دهید تا امکان دسته‌های کوچک‌تر و بازخورد سریع‌تر فراهم شود.
- ✓ دسته‌های کوچک‌تر را امتحان کنید.
- ✓ برنامه توسعه را فرضیه‌ای در نظر بگیرید که با فراهم شدن اطلاعات جدید تکامل می‌یابد.
- ✓ پروژه‌ها را زمانی آغاز کنید که آمادگی کامل برای متعهد شدن دارید.
- ✓ سادگی را هدف قرار دهید.
- ✓ بر طراحی فرایندهای هم‌پوشان و تکراری تأکید کنید.
- ✓ به‌جای موفقیت در دور اول بر بازخورد سریع تمرکز کنید.
- ✓ با مدل‌های مشتریان و پیش‌نمونه‌های فیزیکی در محیط‌های کنترل شده و واقعی به‌صورت سریع و فراوان آزمون انجام دهید.

پیشرفت‌های فناوری اطلاعات مانند طراحی، مدل‌سازی و شبیه‌سازی به کمک رایانه به شرکت‌ها امکان برداشتن گام‌های بزرگ در راستای توسعه محصولات بهتر در زمان و هزینه کمتر را داده است باوجود این بسیاری از شرکت‌ها از توانایی کامل این ابزارها استفاده نکرده‌اند زیرا تفکر مدیریت آن‌ها به‌سرعت فناوری رشد نکرده است، آن‌ها هنوز کار متنوع و تأمین اطلاعات توسعه محصول را مانند تولید در نظر می‌گیرند با ادامه پیشرفت‌های فناوری اطلاعات فرصت بهبود فرایند توسعه محصول نیز بیشتر خواهد شد. به همین

ترتیب ریسک برای شرکت‌هایی که در شناسایی تفاوت توسعه محصول با تولید شکست می‌خورند نیز افزایش می‌یابد.

به طور کلی، بسیاری از شرکت‌ها با توسعه محصول مانند تولید برخورد کرده‌اند و سعی در کنترل هزینه‌ها و بهبود کیفیت با اعمال فنون خطا _ صفر متمرکز بر اثربخشی دارند. در حالی که این روش ممکن است عملکرد کارخانه‌ها را ارتقا دهد، اما توسعه محصول را متوقف می‌سازد. فرایند طراحی محصولات به‌طور کامل متفاوت از فرایند تولید آن‌هاست. ناتوانی مدیران در شناسایی این تفاوت‌ها به تصورات اشتباهی منجر می‌شود که تلاش‌های توسعه محصول را با مشکل مواجه می‌سازد.

در این مقاله نویسندگان این تصورات غلط را آشکار می‌سازد آن‌ها شش افسانه متداول و خطرناک را بررسی می‌کنند:

بهره‌گیری زیاد از منابع واحد را اثربخش می‌کند.

پردازش کار در دسته‌های بزرگ اقتصادی‌تر است.

گروه‌ها باید با وفاداری برنامه توسعه را پیگیری کنند و هرگونه انحراف از آن را کمینه کنند.

هرچه پروژه‌ای زودتر شروع شود زودتر، نیز پایان می‌یابد.

هر چه محصول قابلیت‌های بیشتری داشته باشد مشتریان آن را بیشتر دوست دارند.

پروژه‌ها موفق‌تر خواهند بود اگر گروه‌ها بار اول آن‌ها را درست بسازند.

نویسندگان تأثیر منفی این اصول را هنگام اعمال به توسعه محصول تشریح می‌کنند راهنماهای کاربردی برای برطرف کردن آن‌ها عرضه می‌کنند و خوانندگان را در به‌کارگیری ابزار بصری حفظ پروژه‌ها در مسیر صحیح هدایت می‌کنند.

مقاله ۷: نوآوری: تله‌ای قدیمی

نوآوری باز هم در رأس دستور کار سازمان‌ها قرار گرفته است.

نوآوری هر شش سال یکبار در جایگاه توانمند ساز رشد، دوباره کشف می‌شود. هر نسلی نوعی تلاش مشتاقانه برای ابتکار را شروع می‌کند و با مشکل غلبه بر موانع نوآوری مواجه می‌شود. اولین موج نوآوری در اواخر دهه ۱۹۷۰، همراه با ظهور عصر فناوری اطلاعات بود. موج دوم، فشار سازمان‌دهی مجدد بود که ناشی از ترس تصاحب در اواخر دهه ۱۹۸۰ است، سوم دیوانگی دیجیتال در دهه ۱۹۹۰ بود.

موج فعلی نوآوری به دنبال شکست شرکت‌های اینترنتی و پیشرفت رکود جهانی در وضعیت سنگین‌تری آغاز شد. تمرکز اصلی این موج بر محصولات جدیدی است که برای عرضه قابلیت‌ها و عملکردهای جدید به کاربران طراحی شده‌اند تا نیازهای جدید آن‌ها را برآورده سازد.

هر موج مفاهیم جدیدی را همراه خود داشت. باوجود تغییرات محیطی و تفاوت میان انواع نوآوری هر موج با تردیدهایی نیز مواجه بوده است. که ریشه بیشتر این تردیدها در تنش است میان محافظت از جریان‌های درآمدی کسب و کارهای فعلی و حمایت از مفاهیم جدید است.

اشتباهات راهبردی: مانع بلند، دامنه حرکتی کم

توانایی قیمت‌ها و حاشیه سودهای بالا، مدیران را برای جست‌وجوی نوآوری‌های بزرگ فریب می‌دهد. شرکت‌های بزرگ تولیدکننده محصولات مصرفی، سال‌ها ایده‌هایی را که به درآمدهای چند صد میلیون دلاری در دو سال منجر نمی‌شدند کنار می‌گذاشتند. این شیوه غربالگری سرمایه‌گذاری در ایده‌هایی را که ممکن نبود به شیوه‌های تحقیقات بازار سنتی آزموده یا اندازه‌گیری شوند به نفع ایده‌هایی که به فعالیت‌های جاری نزدیک بودند و به‌سختی نوآوری محسوب می‌شدند، کنار می‌گذاشتند.

درس‌های نوآوری: نوآوری در جایگاه محرک راهبردی رشد سازمانی گاهی مد می‌شود یا از مد خارج می‌شود. باوجوداین طی هر موج اشتیاق به نوآوری مدیران همان اشتباه‌های پیشین را مرتکب می‌شوند. آن‌ها بیشتر مواقع در تلاش‌های تحقیق و توسعه خو می‌لغزند؛ زیرا در حرکت تعادلی متفاوتی درگیر هستند. آن‌ها باید جریان‌های موجود درآمد را حمایت کنند درحالی‌که جریان‌های جدیدی هم ایجاد می‌کنند اما کارآفرینی سازمانی نباید پارادوکس باشد اگر مدیران درس‌های کسب‌وکار را از گذشته بیاموزند نوآوری ممکن است شکوفا شود.

درس‌های راهبردی:

- ✓ هر ایده‌ی نوآوری به موفقیتی بزرگ ختم نمی‌شود.
- ✓ فقط بر توسعه محصولات جدید تمرکز نکنید.
- ✓ نوآوری‌های موفق از هرم نوآوری استفاده می‌کنند.

درس‌های فرایندی:

- ✓ نظارت‌های سرسختانه نوآوری را خفه می‌کند.
- ✓ شرکت‌ها باید انتظار انحرافات از برنامه را داشته باشند.

درس‌های ساختاری:

✓ شرکت‌ها باید همراه با کاستن از نظارت رسمی روابط فردی میان تلاش‌های نوآوری و ابقی کسب‌وکار را شدت بخشند.

نوآوری‌های بدیع معمولاً چندین کانال را شامل می‌شوند یا عناصری از ظرفیت موجود را ترکیب می‌کنند. اگر شرکت‌ها دودسته شهروند سازمانی ایجاد کنند افرادی که در کسب و کار فعلی قرار دارند برای از بین بردن نوآوری تلاش خواهند کرد.

درس‌های مهارتی:

- ✓ حتی فنی‌ترین نوآوری‌ها نیز به رهبران قوی با مهارت‌های ارتباطی و تعاملی عالی نیاز دارد.
- ✓ اعضای گروه‌های موفق نواری در مدت توسعه ایده همراه هم می‌مانند حتی اگر رویکرد سازمان به زمان‌بندی شغلی، نیازمند چرخش شغلی سریع باشد.
- ✓ چون که نوآوری‌ها نیازمند برقرارکننده‌های ارتباط است، در فرهنگ‌هایی که همکاری را تشویق می‌کنند شکوفا می‌کنند.
- ✓ هنگامی که شرکتی بیش از اندازه محصول محور و بی‌تاب درآمد باشد مشکلات زیادی ظهور می‌کنند، انرژی نوآوری سازمان در میان پروژه‌های کوچکی که درآمدی فوری به دنبال دارند پخش می‌گردد.

اشتباه‌های فرایندی، نظارت‌های بیش از اندازه سخت‌گیرانه:

مجموعه دومی از اشتباهات سنتی در فرایندها نهفته است به‌خصوص تمایل به خفه کردن نوآوری با نظارت‌های بیش از اندازه سخت‌گیرانه، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و بازبینی‌های مشابه کسب‌وکارهای فعلی و وجود سازمان. ماهیت نامطمئن فرایند نوآوری تغییر مسیر یا انحرافات را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.

اشتباه‌های ساختاری: ارتباطات ضعیف، جدایی‌های عمیق

ارزیابی بنگاه‌های تازه تأسیس بر اساس معیارهای کسب و کارهای پایدار کار اشتباهی است اما شرکت‌ها به‌راجهت اجتناب از برخورد فرهنگ‌ها یا دستور کارهای متضاد باید در سازمان‌دهی این دو محتاط باشند. بهترین رویکرد ایجاد واحدی مستقل از کسب‌وکارهای اصلی است که درگیر وظایف پیچیده‌اش است. ایراد کار ممکن است در روابط ضعیف میان واحدهای خاص و اصلی مرتبط باشد، هنگامی که افراد در انزوا کار می‌کنند شرکت‌ها فرصت‌های نوآوری را به‌طور کلی از دست می‌دهند. حتی زمانی که واحد جدیدی در درون کسب‌وکار موجود راه‌اندازی می‌شود اگر دو دسته شهروند سازمانی یعنی آنهایی که تفریح می‌کنند، و آنهایی که درآمد تولید می‌کنند وجود داشته باشند برخورد فرهنگ‌ها ممکن است به‌جنگ تبدیل شود.

اشتباه‌های مهارتی: رهبری ضعیف، ارتباطات ناچیز

اشتباه رایج دیگر سرمایه‌گذاری کم و بها ندادن به جنبه انسانی نوآوری است. مدیران ارشد بیشتر مواقع به‌جای بهترین رهبران بهترین افراد فنی را در رأس قرار می‌دهند. این مدیران فناوری محور نیز به‌اشتباه فرض می‌کنند که اگر ایده‌ای خوب باشد، مشخص می‌شود بنابراین فرض‌های تقویت صمیمت میان اعضای گروه را که برای تبدیل مفاهیم توسعه‌نیافته به نوآوری‌های مفید لازم است از دست می‌دهد. تغییر در ترکیب گروه ناشی از ترجیح شرکت به تغییرات شغلی فراوان افراد است که برخورد با مشکلات پیچیده را سخت می‌کند و باعث شده اعضای گروه به راه‌حل‌های سریع، آسان و متداول راضی شوند. تلاش‌های نوآورانه همچنین هنگامی که برقراری تعاملات و روابط بیرون از گروه نادیده گرفته می‌شود، شکست می‌خورند.

اگر نوآوران بخواهند ایده‌های خود را به پیش برند نباید در انزوا کار کنند. باید جمعی از حامیان داشته باشند که از پروژه پشتیبانی خواهد کرد، گروه‌ها برای پی‌ریزی پذیرش موفق نوآوری، باید توانایی عرضه منطقی آن را داشته باشند.

نوآوری می‌تواند به‌وسیله هر کدام از موارد ذکرشده از مسیر خارج شود در زیر ۴ روش برنده شدن را مطرح می‌کنیم:

۱. راهکار راهبردی: گسترش جستجو در قلمروی پهناور:

شرکت‌ها باید نوآوری را در همه سطوح توسعه دهند. (هرم نوآوری)

هرم نوآوری ابزاری برای مدیران ارشد فراهم می‌کند که تلاش‌های جاری را ارزیابی کنند، تنظیمات و پشتیبانی را بر اساس ارزش انجام دهند و از فعالیت‌های همه سطوح اطمینان حاصل کنند. راهبردی که شامل نوآوری‌های تدریجی و بهبود مداوم شود می‌تواند به آزادسازی افکار در سراسر شرکت کمک کند و افراد را نسبت به تغییر در هنگام ابداعات بزرگ پذیراتر سازد.

۲. راهکار فرایندی: انعطاف در سامانه‌های برنامه‌ریزی و نظارت:

یکی از راه‌های تحریک شکوفایی نوآوری در خارج از چرخه‌های عادی برنامه‌ریزی، نگاهداری منابع مالی خاص برای فرصت‌های پیش‌بینی‌نشده است. فرایند نوآور علاوه بر اینکه به مدل‌های تأمین مالی و مشارکت‌های توسعه نیاز دارد باید از برخی الزامات سازمانی معاف باشد.

۳. راه‌کار ساختاری: تسهیل روابط نزدیک میان نوآورها و کسب‌وکارهای اصلی:

شرکت‌ها باید نظارت‌های رسمی را که ممکن است کشنده نوآوری باشند متوقف سازند. درعین حال باید ارتباطات انسانی میان کسانی که پیگیر تلاش‌های نوآورانه و سایر افراد در سراسر کسب‌وکار را تقویت کنند. روابط خارجی باید بخشی از مسئولیت‌های گروه‌های نوآوری باشد. باید در وهله اول به گروه‌های نوآوری گفته شود که آن‌ها درحالی‌که به دنبال نوآوری‌های بزرگ‌تر و راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید هستند، مسئولیت خدمت‌رسانی به کسب‌وکار را نیز دارند.

ساختارهای سازمانی منعطف که در آن گروه‌های چند عملیاتی یا چند رشته‌ای بر اساس راه‌حل‌ها سازمان‌دهی می‌شوند می‌توانند تسهیل‌کننده روابط خوب باشد.

۴. راهکار مهارتی: انتخاب بر اساس مهارت‌های رهبری و فردی و محصور کردن نوآوران با فرهنگ

پشتیبان همکاری:

شرکت‌هایی که مهارت‌های رهبری را ترویج می‌کنند نوآوری‌های موفق بیشتری خواهند داشت.

شرکت‌های پایدار می‌توانند با گسترش جست‌وجو به دنبال ایده‌های جدید، کاستن از نظارت‌های بسیار دقیق و ساختارهای سخت، برقراری روابط بهتر میان نوآوران و عملیات اصلی و ترویج مهارت‌های ارتباطی و همکاری، از افتادن به تله‌های قدیمی و کشنده نوآوری اجتناب کنند.

نوآوری شامل ایده‌هایی است که آینده را می‌سازد؛ اما پیگیری نوآوری محکوم به شکست است مگر آنکه مدیرانی که به دنبال آن هستند زمان لازم برای یادگیری از گذشته را صرف کنند برقراری تعادل میان بهره‌گیری و جست‌وجو به انعطاف سازمانی و توجه زیاد به روابط نیاز دارد.

مقاله ۸: برنامه‌ریزی اکتشاف محور

افسانه‌های کسب‌وکار مملو از داستان‌های شرکت‌های هوشمند است که هنگام ورود به قلمروهای ناشناخته متحمل ضررهای زیادی شده‌اند.

اگر مدیران ارشد، به مخاطرات نوآورانه با ابزارهای برنامه‌ریزی و نظارتی مناسب نزدیک شوند، می‌توانند از بسیاری از شکست‌ها یا ضررها جلوگیری کنند.

برنامه‌ریزی اکتشاف محور ابزاری کاربردی است که تفاوت میان برنامه‌ریزی برای مخاطرات جدید و برنامه‌ریزی برای کسب‌وکار مرسوم را در نظر می‌گیرد.

برنامه‌ریزی مرسوم بر این فرض استوار است که مدیران می‌توانند نتایج آینده را از بستر تجارب گذشته پیش‌بینی کنند.

رویکرد مبتنی بر تجارب کسب‌وکارهای جاری، منطقی است ولی به‌کارگیری آن در مخاطرات جدید حماقت محض است.

برنامه‌ریزی اکتشاف محور به‌جای تحمیل کردن شیوه‌های برنامه‌ریزی کسب‌وکارهای موجود به موقعیت‌های ناشناخته می‌پردازد که در آغاز مخاطره‌ای جدید، دانش کم و فرضیه‌ها زیادند، هنگامی که برنامه‌ریزی گذشته مدار به کار می‌رود فرضیه‌ها، حقایق بکار رفته در برنامه در نظر گرفته می‌شوند درحالی‌که آن‌ها حدس‌های بهترین برآورد هستند که باید سنجیده و آزموده شوند. سپس شرکت‌ها بر اساس آن فرضیات غالباً اشتباه پیش می‌روند.

در عوض برنامه‌ریزی اکتشاف محور به‌طور نظام‌مند با پیشرفت مخاطره راهبردی، فرضیات را به دانش تبدیل می‌کند هنگامی که داده‌های جدید روشن می‌شوند در برنامه درحال توسعه تلفیق می‌گردند. توان مخاطره، با پیشرفت آن کشف می‌شود بنابراین اصطلاح برنامه‌ریزی اکتشاف محور معنی پیدا می‌کند. این رویکرد حیطه‌هایی متفاوت اما دقیق نسبت به حیطه‌های به کار رفته در برنامه‌ریزی مرسوم را به کار می‌برد.

مک گراث و مک میلان فرایند ۵ مرحله‌ای زیر را برای برنامه‌ریزی موفق مخاطرات پیشنهاد می‌کنند:

۱. برنامه مخاطره را به تدریج سودآور سازید.

۲. هزینه‌های مجاز را محاسبه کنید.

۳. فرضیات خود را شناسایی کنید.

۴. مشخص کنید آیا مخاطره هنوز هم منطقی است.

۵. فرضیات را در مراحل برجسته‌ای آزمایش کنید.

اگر تصمیم به پیشبرد فعالیت مخاطره‌آمیز گرفته‌اید از رویدادهای برجسته برای آزمایش فرضیات خود استفاده کنید. اختصاص دادن منابع عمده را تا مشاهده شاهدهی از رویدادهای پیشین مبنی بر صحیح بودن گام بعدی به تأخیر بیندازید.

برنامه‌ریزی اکتشاف محور: این برنامه‌ریزی، شیوه‌ای نظام‌مند برای روشن ساختن فرضیات ضمنی خطرناک را فراهم می‌کند. این فرایند شیوه دقیق را تحمیل می‌کند که در چهار سند مختلف عرضه می‌شود: بیانیه‌ی معکوس درآمد که اقتصاد پایه‌ای کسب‌وکار را مدل‌سازی می‌کند. فهرست ویژگی‌های عملیات که عملیات لازم برای اجرای کسب‌وکار را مشخص می‌کند. فهرست فرضیات اساسی که برای تضمین بررسی شدن فرضیات به کار می‌رود؛ و نمودار برنامه‌ریزی نقاط عطف که فرضیات آزمایش‌شده در هر نقطه عطف پروژه را شخص می‌سازد. با پیشرفت مخاطره و روشن شدن داده‌های جدید هرکدام از این اسناد اصلاح می‌شوند.

برنامه‌ریزی نقطه عطف: رویکرد مرسوم برنامه‌ریزی، تمایل به تمرکز مدیران بر حفظ برنامه دارند که معمولاً برای مخاطرات که مملو از فرضیه‌ها هستند، هدف ناممکنی است. همچنین تأثیر نامطلوبی بر عملکرد می‌گذارد، زیرا تأکید بر حفظ برنامه از یادگیری پیشگیری می‌کند.

مدیران با استفاده از رویدادهای نقطه عطف برای آزمایش فرضیه‌ها می‌توانند یادگیری را برنامه‌ریزی کنند. برنامه‌ریزی نقاط عطف فن‌آشنایی برای پایش پیشرفت مخاطرات جدید است. ایده‌ی پایه‌ای به تأخیر انداختن منابع عمده است تا زمانی که شواهدی از رویداد نقطه عطف پیشین مبنی بر مجاز بودن ریسک گام بعدی پدیدار شود.

برنامه‌ریزی اکتشاف محور ابزار قدرتمندی برای هر تعهد راهبردی چشمگیر مملو از عدم اطمینان است. برنامه‌ریزی اکتشاف محور بر خلاف برنامه‌ریزی تجربه محور مدیران را به تفصیل آنچه نمی‌دانند وادار می‌کند و نظامی را برای یادگیری تحمیل می‌کند. در جایگاه ابزار برنامه‌ریزی، عدم اطمینان رایج در مخاطرات جدید را روشن می‌سازد و به مدیران در برخورد با آن با کمترین هزینه ممکن کمک می‌کند.

مقاله ۹: نظام نوآوری

نوآوری عملیات خاص کارآفرینی است، چه در کسب‌وکار موجود، چه در موسسه خدمات عمومی، یا مخاطره جدیدی که فردی در آشپزخانه خانه‌اش شروع می‌کند انجام گیرد. روشن است که کارآفرین از طریق آن منابع جدید تولید ثروت یا منابع موجود با توان تقویت‌شده در تولید ثروت را به کار می‌گیرد.

منابع نوآوری: چهار منبع نوآوری وجود دارد:

- ✓ رویدادهای غیرمنتظره
- ✓ ناسازگاری‌ها
- ✓ نیازهای فرایندی
- ✓ تغییرات صنعت و بازار

سه منبع فرصت دیگر نیز خارج از شرکت و در محیط اجتماعی و ذهنی آن موجودند: تغییرات جمعیت شناختی، تغییر در ادراک و دانش جدید.

رویدادهای غیرمنتظره:

ساده‌ترین منبع فرصت‌های نوآوری محسوب می‌شود. شکست غیرمنتظره هم ممکن است منبع مهمی برای نوآوری باشد.

موفقیت‌ها و شکست‌های غیرمنتظره منابع کارایی برای فرصت‌های نوآوری هستند؛ زیرا اغلب کسب‌وکارها آن‌ها را نادیده می‌گیرند و حتی از آن‌ها فرار می‌کنند.

اولین فرصت‌ها زمانی شناسایی می‌گردند که شرکت از بودجه بهتر عمل می‌کند؛ بنابراین کسب‌وکارهای به‌واقع کارآفرینانه دو صفحه اول (یک صفحه مشکلات و یک صفحه فرصت‌ها) دارند و مدیران زمان برابری را برای هر دو صرف می‌کنند.

ناسازگاری‌ها:

ناسازگاری در فرایند یا منطق فقط یکی از شرایطی است که ممکن است به فرصت‌های کارآفرینانه منجر شود. ناسازگاری میان انتظارات و نتایج نیز ممکن است فرصت‌هایی برای نوآوری پیش بیاورد.

نیازهای فرایندی: دو نوآوری فرایندی در حدود سال ۱۸۹۰ رسانه را به آن شکلی که امروزه می‌شناسیم توسعه دادند: ماشین حروف‌چینی که امکان تولید سریع روزنامه‌ها را فراهم ساخت و تبلیغات که امکان توزیع اخبار را تقریباً بدون هزینه فراهم ساخت.

تغییرات صنعت و بازار: مدیران ممکن است معتقد باشند که ساختارهای صنعت ثابت‌اند اما این ساختارها ممکن است یک‌شبه تغییر کنند. چنین تغییراتی فرصت‌های عظیمی برای نوآوری ایجاد می‌کند.

تغییرات جمعیت شناختی:

از میان منابع بیرونی فرصت‌های نوآوری جمعیت‌شناسی بیش از بقیه قابل اطمینان‌تر است. مدیران مدت طولانی است که می‌دانند جمعیت اهمیت دارد، اما همیشه باور داشتند که آمارهای جمعیتی به‌کندی تغییر می‌کنند. اگرچه در این قرن چنین نیست البته فرصت‌های نوآوری حاصل از تغییر در تعداد افراد (توزیع سن، تحصیلات، شغل و موقعیت جغرافیایی) پرارزش‌ترین و کم‌خطرترین پیگردهای کارآفرینانه هستند.

تغییر در ادراک: نیمه پر لیوان و نیمه خالی لیوان هر دو تشریح یک پدیده هستند اما معانی متفاوتی را ایجاد می‌کنند تغییر ادراک مدیران از نیمه پر به نیمه خالی فرصت‌های نوآوری بزرگ پیش می‌آورد. تغییر در ادراک باعث تغییر واقعیات نمی‌شود. اگرچه معنی‌اش را با سرعت زیاد تغییر می‌دهد. آنچه مشخص‌کننده دیدگاه افراد نسبت به نیمه پر یا نیمه خالی لیوان است بیشتر حالتشان است تا واقعیت و تغییر در حالت را بیشتر مواقع نمی‌توان کمی سازی کرد بلکه می‌تواند تعریف و آزموده شود و برای فرصت‌های نوآوری به کار رود.

دانش جدید:

در میان نوآوری‌های تاریخی، مواردی که مبتنی بر دانش جدیدند (علمی، فنی یا اجتماعی) نرخ بالایی دارند. آن‌ها ستارگان کارآفرینی هستند. نوآوری‌های مبتنی بر دانش از لحاظ دانش، نرخ شکست، قابلیت شکست، قابلیت پیش‌بینی و چالش‌های پیش روی کارآفرینان با سایر نوآوری‌ها تفاوت دارند.

زمان زیاد و نیاز به هم‌گرایی انواع مختلف دانش، دلیل روند عجیب نوآوری دانش‌بنیان، جذابیت و خطراتش است. نوآوری‌های دانش‌بنیان را می‌توان مدیریت کرد، همین‌طور تحلیل دقیق نیازها و مهم‌تر از همه قابلیت‌های موردنظر نیز ضروری است. نوآوری دانش‌بنیان بیشتر از هر نوع دیگری از نوآوری وابسته به بازار است.

اصول نوآوری:

نوآوری هدفمند و نظام‌مند با تحلیل منابع فرصت‌های جدید آغاز می‌شود بسته به شرایط، منابع در زمان‌های مختلف اهمیت متفاوت خواهند داشت.

چون که نوآوری مفهومی و ادراکی است بنابراین نوآوران بالقوه باید مشاهده و پرسش کنند و گوش فرا دهند و هم‌زمان از سمت چپ و راست مغزشان استفاده کنند.

برای آنکه نوآوری اثربخش باشد باید ساده و تمرکز باشد یعنی فقط باید یک کار انجام دهد در غیر این صورت افراد را سردرگم می‌کند.

نوآوری‌های اثربخش در اندازه کوچک آغاز می‌شوند. آن‌ها پر زرق و برق نیستند. در واقع هیچ‌کس نمی‌تواند پیش‌بینی کند که نوآوری خاصی به کسب‌وکاری بزرگ یا دستاوردی ساده تبدیل می‌شود. مهم‌تر از همه نوآوری بیشتر از نبوغ، به دانش و مهارت و تمرکز نیاز دارد. در نوآوری مانند هر تلاش دیگری مهارت، نبوغ و دانش درگیر هستند اما پس از گفتن همه گفتنی‌ها آنچه نوآوری نیاز دارد کار سخت، متمرکز و هدفمند است اگر پشتکار، پافشاری و تعهد نباشد، مهارت، نبوغ و دانش هیچ کمکی نمی‌کند.

البته برای کارآفرینی به نوآوری نظام‌مند بیشتری نیاز است. برای نمونه به راهبردهای کارآفرینی و اصول مدیریت کارآفرینانه به یک نسبت در بنگاهی پایدار، موسسه خدمات عمومی و مخاطره جدید نیاز است؛ اما زیر بنای کارآفرینی، نوآوری نظام‌مند است.

مقاله ۱۰: قاتلان نوآوری: چطور ابزارهای مالی، قابلیت انجام دادن کارهای جدید را از بین می‌برند؟

سال‌ها تحقیقات زیادی پیرامون این موضوع که چرا بسیاری از مدیران هوشمند و زحمت‌کش در شرکت‌های موفق به نوآوری‌های پیروزمندانه دست نمی‌یابند صورت گرفته که دو دلیل عمده را شناسایی کرده‌اند:

۱. توجه بیش از اندازه به سودآورترین مشتریان شرکت

۲. تولید محصولات جدیدی که به مشتریان کمکی نمی‌کند

حال می‌خواهیم نقش استفاده ناصحیح از سه ابزار تحلیل مالی در جلوگیری از نوآوری موفق را نام ببریم: به‌کارگیری جریان نقدی تنزیل شده و ارزش خالص علی برای ارزیابی فرصت‌های نوآوری باعث می‌شود مدیران بازده‌ها و منافع واقعی سرمایه‌گذاری در نوآوری را دست کم بگیرند.

شیوه در نظر گرفتن هزینه‌های ثابت و جاری هنگام ارزیابی سرمایه‌گذاری‌های آتی مزیت ناعادلانه‌ای به چالش‌گران می‌دهد و شرکت‌هایی را که سعی در پاسخ به تهاجم آنها دارند متوقف می‌کند.

تأکید بر درآمد هر سهم در قالب حرکت‌های اصلی قیمت سهام و در نتیجه خلق ارزش برای سهامداران با حذف همه معیارهای دیگر منابع را از سرمایه‌گذاری‌هایی که نتایجشان بلندمدت است دور می‌سازد.

شایان‌ذکر است موارد بالا لزوماً ابزارهای بدی نیستند اما شیوه رایج به‌کارگیری آن در ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها باعث تعصب علیه نوآوری می‌شود.

حال به تشریح هر کدام از این‌ها می‌پردازیم:

استفاده نادرست از جریان نقدی تنزیل شده و ارزش خالص فعلی:

اولین استفاده ناصحیح و گمراه‌کننده از تحلیل مالی شیوه تنزیل جریان نقدی به دلیل محاسبه ارزش فعلی خالص است. شیوه تنزیل جریان آتی از جریان‌های نقدی به ارزش فعلی فرض می‌کند که سرمایه‌گذار منطقی نسبت به اینکه امروز یک دلار داشته باشند یا چند سال دیگر یک دلار به‌اضافه بهره یا بازده آن را

داشته باشد، بی‌تفاوت است. با در نظر گرفتن این اصل عملیاتی منطقی است که سرمایه‌گذاری‌ها را با تقسیم پول دریافت شده در سال‌های آتی بر $(1+r)^n$ ارزیابی کنیم. R نرخ تنزیل (بهره سالانه سرمایه‌گذاری) و n

تعداد سال‌هایی است که سرمایه‌گذاری ممکن است چنین بهره‌ای را تولید کند. با اینکه این مفاهیم به نظر درست می‌آیند اما تحلیل‌گران معمولاً دو اشتباه رایج را مرتکب می‌شوند که باعث نوآوری‌گریزی می‌شود.

اولین اشتباه این فرض است که در صورت سرمایه‌گذاری نکردن در نوآوری قدرت فعلی شرکت بدون شک در آینده نیز ادامه خواهد داشت حتی اگر سرمایه‌گذاری انجام نگیرد. پیش‌بینی دقیق جریان نقدی حاصل از

سرمایه‌گذاری در نوآوری کار مشکلی است. مشکل‌تر از آن پیش‌بینی اندازه زوال عملکرد مالی شرکت در غیاب سرمایه‌گذاری است.

پیش‌بینی دقیق جریان نقدی حاصل از سرمایه‌گذاری در نوآوری کار مشکلی است، مشکل‌تر از آن پیش‌بینی اندازه زوال عملکرد مالی شرکت در غیاب، سرمایه‌گذاری است. مجموعه دوم مشکلات ناشی از محاسبات جریان نقدی تنزیل شده، خطاهای برآورد است.

جریان‌های نقدی آتی به‌سختی قابل پیش‌بینی هستند. اعداد ارزش نهایی چون بر پیش‌بینی‌های سال آینده مبتنی هستند خطاهای فرضیه‌های سال‌های اولیه را تشدید می‌کنند.

دلیل ریشه‌ای عدم سرمایه‌گذاری مداوم شرکت‌ها در نوآوری‌های لازم برای حفظ موفقیت بلندمدت به‌کارگیری فله‌ای و بیش‌ازاندازه ساده NPV در قالب ابزاری تحلیلی است. با وجود این تمایل به کمی کردن جریان‌های نقدی و سپس خلاصه‌سازی جریان‌ها به شکل عددی ساده و قابل‌مقایسه با اعداد دیگر را درک می‌کنیم: تلاش برای ترجمه بیان‌های ناهنجار از آینده به زبان اعداد که هر کس بتواند بخواند و مقایسه کند. امیدواریم بتوانیم نشان دهیم که اعداد تنها زبان قابل ترجمه ارزش سرمایه‌گذاری‌های آتی نیستند و درواقع زبان‌های بهتر دیگری هم هستند که همه اعضای گروه مدیریت بتوانند آن‌ها را درک کنند.

استفاده نابخردانه از هزینه‌های ثابت و ازدست‌رفته:

دومین استفاده نادرست رایج در پارادایم تصمیم‌گیری مالی به هزینه‌های ثابت و ازدست‌رفته مربوط است. هنگام ارزیابی اقدامات آتی بحث به این شکل این‌که مدیران باید فقط مبالغ سرمایه‌گذاری آتی که برای سرمایه‌گذاری در نوآوری لازم است در نظر بگیرند. سپس مبالغ را از جریان نقدی نهایی کسر کنند و جریان خالص حاصل را به آینده تنزیل کنند.

جذابیت هر سرمایه‌گذاری فقط هنگامی‌که به‌طور کامل ارزیابی می‌شود که با جذابیت گزینه‌های مناسب سرمایه‌گذاری مقایسه شود.

فعالیت مالی دیگری که مدیران را علیه سرمایه‌گذاری‌های لازم برای قابلیت آتی می‌شوراند به‌کارگیری اشتباه طول عمر قابل‌استفاده تخمینی دارایی‌های سرمایه‌ای در قالب بازه‌ای که باید مستهلک بشوند است این کار هنگامی مشکل‌ساز می‌شود که طول عمر قابل‌استفاده‌ی دارایی، بیشتر از طول عمر رقابتی آن باشد. مدیرانی که استهلاک دارایی‌ها را بر اساس زمان‌بندی تدریجی طول عمر قابل‌استفاده در نظر می‌گیرند مجبور به رد سفارش‌های بسیاری می‌شوند زیرا دارایی‌ها به لحاظ رقابتی قدیمی شده‌اند و باید فناوری‌های جدید جانشین شوند. این ممکن است بخشی از دلیل افزایش چشمگیر در خرید خصوصی دارایی‌ها در دهه گذشته و توجه بیش‌ازاندازه به صنایع فناوری مدار باشد. هیچ مدیری آگاهانه تصمیم به نابودی شرکت از طریق به‌کارگیری قابلیت‌های قدیمی و نادیده گرفتن قابلیت‌های لازم برای آینده نمی‌گیرد. شکاف بین راهبرد و بخش مالی در شرکت‌ها به‌اندازه‌ی وجود دارد که مسئولیت‌های راهبرد و مالی در دو معاونت متفاوت صورت می‌گیرد چون که راهبرد واقعی شرکت را جریان پروژه‌هایی مشخص می‌کند که در آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند یا نمی‌کنند مالی و راهبردها باید به شکلی یکپارچه مطالعه و به کار گرفته شوند.

تمرکز سطحی بر درآمد هر سهم:

پارادایم مالی سومی که شرکت‌های کهنه‌کار را به سمت سرمایه‌گذاری ناکافی در نوآوری سوق می‌دهد تمرکز بر درآمد هر سهم در جایگاه محرک اصلی قیمت سهام و به‌تبع ایجاد ارزش سهامداران است. مدیران انقدر برای تمرکز بر عملکرد کوتاه‌مدت سهام از جهات مختلف تحت فشار هستند که توجه کمتری به

سلامت بلندمدت شرکت می‌کنند تا آنجا که نسبت به سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های زود بازده نیستند، تمایلی ندارند. دلیل این امر ریشه در نظریه کارفرما - کارگزار دارد این نظریه بیان می‌کند که منافع سهامداران با منافع مدیران در یک راستا قرار ندارند. این نظریه بیان می‌کند که بدون مشوق‌های مالی قدرتمند برای تمرکز کارفرمایان و کارگزاران بر بیشینه‌سازی ارزش سهامدار، کارگزاران به دنبال فرصت‌های دیگر می‌روند و در این فرایند از توجه کافی به کارایی، اجتناب می‌کنند یا سرمایه را در پروژه‌های کوچک تلف می‌کنند.

تمرکز سطحی بر درآمد هر سهم فقط مربوط به پول نیست مدیرعامل‌ها و مدیران ارشد سازمان‌ها که بیشتر نگران خوشنامی خود تا گردآوری ثروت بیشترند بر قیمت سهام و سنج‌های عملکردی کوتاه‌مدت مانند درآمد فصلی تمرکز می‌کنند. آن‌ها می‌دانند که ادراک دیگران از موفقیتشان تا حد زیادی بسته به آن اعداد است که به چرخه خود تقویتی از علاقه‌مندی غیر عقلایی منجر می‌شود هنگامی که غافلگیری درآمدی پیش می‌آید این چرخه رفتاری تشدید می‌شود.

فرایندهایی که نوآوری را حمایت (تخریب) می‌کنند:

همان‌طور که دیده‌ایم مدیران سازمان‌های کهنه‌کار از روش‌های تحلیلی استفاده می‌کنند که توجیه سرمایه‌گذاری در نوآوری را بسیار مشکل می‌سازد. اتفاقاً رایج‌ترین روش‌ها برای چراغ سبز نشان دادن به پروژه‌های سرمایه‌گذاری فقط کاستی‌های ابزار و تعصبات بحث شده را تشدید می‌کنند.

نوآوری دروازه‌ای - مرحله‌ای: بیشتر شرکت‌های کهنه‌کار با در نظر گرفتن طیف وسیعی از نوآوری‌های ممکن شروع می‌کنند. آنان گام‌به‌گام ایده‌ها را غربال می‌کنند تا زمانی که فقط امیدبخش‌ترین گزینه‌ها باقی بماند. چنین فرایندهایی شامل سه مرحله هستند: امکان‌سنجی، توسعه و راه‌اندازی، دروازه، این مراحل را از هم تفکیک می‌کند: جلسات بررسی که در آن گروه‌های پروژه به مدیران ارشد گزارش دستاوردهایشان را می‌دهند. بر اساس پیشرفت و توانایی پروژه دروازه‌بانان اجازه عبور نوآوری را به فاز بعدی می‌دهند برای کار بیشتر به مرحله پیشین بازمی‌گردانند یا به کلی متوقف می‌سازند. شرط اصلی تصمیم‌گیری در هر دروازه اندازه درآمد و سود حاصل از محصول و خطرات مربوط به آن است. این فرایند دو ایراد اساسی دارد:

- ✓ اول: گروه‌های پروژه عموماً می‌دانند که طرح‌ها چقدر باید خوب به نظر بیایند تا منابع مالی را به دست آورند. فقط چند ثانیه طول می‌کشد تا فرضیه‌ای تغییر یابد و سناریوی جدید اجرا شود تا پروژه‌ی ضعیفی از موانع عبور کند؛ بنابراین برای مدیران ارشد مشکل می‌شود که در جایگاه دروازه‌بان تشخیص دهند فرضیه‌های چشمگیر کدامند چه برسد به تشخیص واقع‌بینانه بودنشان.
- ✓ اشکال دوم این است که سامانه دروازه‌ای - مرحله‌ای فرض می‌کند راهبرد پیشنهاد شده راهبرد درست است. هنگامی که نوآوری پذیرفته‌شده توسعه یافت و راه‌اندازی شد تنها چیزی که باقی می‌ماند اجرای ماهرانه‌اش است.

سامانه دروازه‌ای مرحله‌ای برای ارزیابی نوآوری‌هایی که هدف آن‌ها ساخت کسب‌وکارهای جدید رشد است، مناسب نیست.

برنامه‌ریزی اکتشاف محور:

یکی از فرایندهایی که ریتاگانثر مک گراث و مک میلان برنامه‌ریزی اکتشاف محور می‌نامند، توانایی بهبود چشمگیر احتمال موفقیت را دارد.

این برنامه‌ریزی ترتیب برخی از گام‌های فرایند دروازه‌ای مرحله‌ای را تغییر می‌دهد. هنگامی که پروژه‌ای وارد مرحله جدید می‌شود فهرست فرضیات در جایگاه مبنای برنامه در آن مرحله به کار می‌رود. این برنامه‌ای برای یادگیری است، آزمون با سرعت و کمترین هزینه که آیا فرضیات زیر بنایی موفقیت واقعاً معتبر هستند. اگر فرضیات حیاتی، معتبر تشخیص داده نشوند، گروه پروژه باید راهبرد خود را اصلاح کند تا فرضیات زیر بنایی همگی پذیرفتنی شوند. اگر هیچ مجموعه‌ای از فرضیات موفق نشوند پروژه متوقف می‌شود.

برنامه‌ریزی دروازه‌ای مرحله‌ای سنتی، فرضیات را تاریک و ارزیابی‌های مالی را روشن می‌کند اما به تمرکز بر تحلیل ارقام نیاز نیست زیرا مطلوبیت ارقام جذاب هیچ‌وقت مورد پرسش نبوده است.

برنامه‌ریزی اکتشاف محور فرضیات تشکیل‌دهنده عدم اطمینان‌های اساسی را که مدیران ارشد نیاز دارند روشن می‌سازد. اکثر مواقع شکست در نوآوری ریشه در نپرسیدن سؤالات مهم دارد نه در پاسخ آن‌ها. امروزه فرایندهایی مانند برنامه‌ریزی اکتشاف محور بیشتر در محیط‌های کارآفرینی استفاده می‌شوند به‌جای سازمان‌های بزرگ که به‌شدت نیازمندشان هستند.

به‌طور مکرر مشاهده می‌کنیم که دلیل ریشه‌ای شکست در نوآوری سازمان‌های کهنه‌کار این است که مدیران ابزارهای خوبی برای درک بازارها، ساخت نام و نشان‌ها، پیدا کردن مشتریان، انتخاب کارمندان، سازمان‌دهی گروه‌ها و تدوین راهبردها ندارند.

برخی از ابزارهای رایج به‌کاررفته برای تحلیل مالی و تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری‌ها نیز ارزش، اهمیت و احتمال موفقیت سرمایه‌گذاری در نوآوری را منحرف می‌سازند؛ اما راه بهتری برای آنکه گروه‌های مدیریت، شرکتشان را رشد دهند، وجود دارد. اگرچه باید شجاعت به چالش کشیدن برخی از پارادایم‌های تحلیل مالی و تمایل به توسعه روش‌های جانشین را داشته باشند.

آنچه در این مقاله، خواندیم به صورت زیر است:

بیشتر شرکت‌ها به‌اندازه نصف آنچه موردنظر مدیران ارشد است نوآور نیستند. چه چیزی نوآوری را خفه می‌کند؟

نویسندگان سه ابزار مالی را عاملان اصلی این اتفاق می‌دانند. جریان نقدی تنزیل شده و ارزش خالص فعلی که به‌طور عادی استفاده می‌شوند. بازده و منابع واقعی نوآوری را دست‌کم می‌گیرند. اکثر مدیران، جریان‌های نقدی حاصل از نوآوری را با سناریوی پیش‌فرض «هیچ کاری نکردن» مقایسه می‌کنند درحالی‌که به اشتباه فرض می‌کنند سلامت فعلی شرکت برای همیشه ادامه خواهد داشت حتی اگر سرمایه‌گذاری نکنند؛ اما در بیشتر موارد سرمایه‌گذاری‌های مداوم و اخلاص گر رقبا در طول زمان به زوال عملکرد مالی منجر می‌شوند.

منطق متعارف هزینه‌ای ثابت و از دست رفته باعث مزیت ناعادلانه‌ای برای چالشگران شده و شرکت‌هایی را که سعی در پاسخ به تهاجم دارند متوقف می‌کند.

مدیران شرکت‌های پابرجا افسوس هزینه‌های ساخت نام و نشان تجاری جدید، توسعه فروش و مجاری توزیع جدید را می‌خورند. در عوض به دنبال بهبود نام و نشان تجاری و ساختارهای فعلی‌شان هستند. درعین‌حال تازه‌واردها نام و نشان تجاری و مجاری جدید می‌سازند. مشکل اصلی شرکت این نیست که چالشگر می‌تواند بیشتر پول خرج کند مشکل این است که چالشگر از شک و تردید انتخاب میان گزینه‌های هزینه کل و هزینه نهایی آزاد است.

تأکید بر درآمدهای کوتاه‌مدت برای هر سهم در قالب محرک اولیه‌ی قیمت سهام و به‌تبع ایجاد ارزش سهامدار، باعث محدودیت سرمایه‌گذاری در فرصت‌های رشد نوآورانه بلندمدت می‌شود. این ابزار و مفاهیم ماهیت بدی ندارند اما شیوه به کارگیری‌شان در ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها باعث تعصب علیه نوآوری موفق می‌شود.

نویسندگان شیوه‌های جانشین را برای کمک به مدیرانی که دید هوشیارانه‌تری برای ارزش آتی نوآوری دارند پیشنهاد می‌دهند.