PAGE\_BREAK

ده مقاله ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره نوآوری JWJJJSTTRYE1.1BHFJ

سری کتاب‌های ۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو مجموعه‌ای قطعی از ایده‌ها و بهترین رویه‌ها برای رهبران آینده‌نگر و باتجربه است. این کتاب‌ها مطالعه‌های ضروری‌ای هستند که از صفحات هاروارد بیزنس ریویو درباره موضوعات حیاتی برای موفقیت هر مدیر انتخاب شده‌اند. عناوین شامل موارد زیر است:

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره مدیریت تغییر

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره همکاری

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره ارتباطات

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره نوآوری

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره رهبری

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره تصمیم‌گیری هوشمندانه

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره مدیریت افراد

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره مدیریت خود

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره بازاریابی استراتژیک

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره استراتژی

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره تیم‌ها

۱۰ مطالعه ضروری هاروارد بیزنس ریویو: اصول اساسی

ده مقاله ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره نوآوری انتشارات هاروارد بیزنس ریویو بوستون، ماساچوست JWJJJSTTRYE1.1BHFJJJ

کپی‌رایت ۲۰۱۳ انتشارات مدرسه کسب‌وکار هاروارد. تمامی حقوق محفوظ است. هیچ بخشی از این انتشار نمی‌تواند بدون کسب اجازه قبلی از ناشر، در هیچ قالبی، به صورت الکترونیکی، مکانیکی، فتوکپی، ضبط یا به روش‌های دیگر، بازتولید، ذخیره یا وارد سیستم بازیابی شود و یا انتقال یابد. درخواست‌های مجوز باید به permissions@hbsp.harvard.edu ارسال شود، یا به آدرس پستی Permissions، Harvard Business School Publishing، 60 Harvard Way، Boston, Massachusetts 02163 ارسال گردد.

آدرس‌های وب ذکر شده در این کتاب در زمان انتشار کتاب فعال و صحیح بودند، اما ممکن است تغییر کرده باشند.

داده‌های فهرست کتابخانه کنگره برای انتشار عمومی: ده کتاب برتر HBR درباره نوآوری.

صفحات سانتی‌متر شامل فهرست.

شابک ۹۷۸-۱-۴۲۲۱-۸۹۸۵-۶ (کاغذ الکلی) ۱. توانایی خلاق در کسب‌وکار. ۲. تفکر خلاق. ۳. انتشار نوآوری‌ها—مدیریت. ۴. نوآوری‌های فناوری—مدیریت.

* محصولات جدید. من. مجله کسب‌وکار هاروارد II. عنوان: ده مقاله ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره نوآوری. HD53.H394 2013 658.4'063—dc23 2012045970 JWJJJSTTRYE1.1BHFJW برای یافتن محتوای دیجیتال بیشتر یا شرکت در بحث به وب‌سایت www.hbr.org مراجعه کنید.

موتورهای نوآوری ۱ اثر راجر ال. مارتین

متوقف کردن جنگ‌های نوآوری ۱۱ اثر ویجی گوینداراجان و کریس تریمل

چگونه جنرال الکتریک در حال مختل کردن خودش است ۲۷ اثر جفری آر. ایمیلت، ویجی گوینداراجان و کریس تریمل

نقشه نوآوری متمرکز بر مشتری ۴۳ اثر لنس ای. بتی‌نکور و آنتونی دبلیو. اولوییک

آیا واقعیت دارد؟ آیا می‌توانیم برنده شویم؟ ارزش انجام دادن دارد؟ ۵۹ اثر جورج اس. دی

شش افسانه در توسعه محصول ۸۳ اثر استفن تومکه و دونالد رینرتسن

نوآوری: تله‌های کلاسیک ۱۰۱ اثر روزابت موس کانتر

برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف ۱۲۵ اثر ریٹا گونتر مک‌گراث و ایان سی. مک‌مِلَن

انضباط نوآوری ۱۴۳ اثر پیتر اف. دراکر

کشتن‌کنندگان نوآوری ۱۵۷ اثر کلیتون ام. کریستنسن، استیفن پی. کاوفمن و ویلی سی. شیح

درباره نویسندگان ۱۷۳

فهرست مطالب ۱۷۵

متأسفم، متن ارائه‌شده قابل ترجمه نیست زیرا حاوی کاراکترها و کلمات قابل فهم نیست. لطفاً متن قابل فهم و معنادار ارائه دهید.

ده مقاله ضروری هاروارد بیزنس ریویو درباره نوآوری

متن وارد شده قابل ترجمه نیست. لطفاً متن صحیح و قابل فهم را ارسال کنید.

او ۱ نوآوری‌های کاتالیزور اثرات راجر ال. مارتین یک روز در سال ۲۰۰۷، در حالی که نیمه‌راه در یک ارائه پنج‌ساعته پاورپوینت بود، اسکات کوک متوجه شد که او استیو جابز دیگری نیست. در ابتدا این ناامیدی تلخی بود. مانند بسیاری از کارآفرینان، کوک می‌خواست شرکتی که هم‌تیمی‌اش تأسیس کرده بود، مانند اپل باشد—تمرکز بر طراحی، نوآوری گسترده، و غافلگیر کردن مصرف‌کنندگان سال به سال با پیشنهادات فوق‌العاده. اما آن نوع موفقیت همیشه به یک رهبر بصیر و قدرتمند در رأس نیاز داشت. این مقاله درباره چگونگی یافتن جایگزینی برای مدل استیو جابز توسط کوک و همکارانش در شرکت توسعه نرم‌افزار اینتوییت است: روشی که به اینتوییت امکان داده است تا به یک ماشین نوآوری مبتنی بر طراحی تبدیل شود. هر شرکتی—چه کوچک باشد چه بزرگ، چه کسب‌وکار ساده باشد یا پیچیده—می‌تواند اگر واقعاً بخواهد، همان تحول پایه‌ای را انجام دهد. تولد ایده احتمالاً تحول اینتوییت در سال ۲۰۰۴ آغاز شد، زمانی که این شرکت نمره معروف Net Promoter Score را پذیرفت. این نمره توسط فرد ریش‌هلد از شرکت بِن و شرکت توسعه یافته است و بر یک سوال ساده برای مشتریان تکیه دارد: «چقدر احتمال دارد، بر اساس مقیاس ۰ تا ۱۰ (۰ یعنی اصلاً احتمال ندارد، ۱۰ یعنی بسیار احتمال دارد)، این محصول یا خدمات را به همکار یا دوست خود توصیه کنید؟» «مخالفان» پاسخ می‌دهند از ۰ تا ۶، «مشتاقان» پاسخ می‌دهند از ۷ تا ۱۰.

۲ پاسخ ۷ یا ۸، و «مروجین» پاسخ ۹ یا ۱۰. امتیاز خالص مشتری (NPS) یک شرکت درصد مروجین منهای درصد detractors است. در چند سال اول، شرکت اینتویت شاهد رشد قابل توجه در NPS خود بود که ناشی از چندین ابتکار بازاریابی بود. اما تا سال ۲۰۰۷، رشد NPS متوقف شده بود. دیدن این موضوع سخت نبود. اگرچه اینتویت درصد detractorهای خود را به طور قابل توجهی کاهش داده بود، اما در جذب مروجین چندان پیشرفت نکرده بود. توصیه‌های مشتریان درباره محصولات جدید به ویژه ناامیدکننده بود. واضح است که اینتویت باید راهی برای تحریک مشتریان خود پیدا می‌کرد. کوک، عضو هیئت مدیره شرکت پروکتر اند گمبل، از کلودیا کوتچکا، که در آن زمان معاون رئیس‌جمهور طراحی نوآوری و استراتژی P&G بود، برای مشورت درخواست کرد. پس از گفتگوهایشان، کوک و استیو بنت، که در آن زمان مدیرعامل اینتویت بود، تصمیم گرفتند بر نقش طراحی در نوآوری تمرکز کنند و این موضوع در یک رویداد دو روزه خارج از محل شرکت برای ۳۰۰ مدیر برتر شرکت بررسی شد. کوک برنامه‌ای یک‌روزه درباره چیزی که آن را «طراحی برای لذت» (D4D) نامید، ایجاد کرد — رویدادی که هدف آن راه‌اندازی مجدد اینتویت به عنوان یک شرکت مبتنی بر طراحی بود. محور اصلی روز، ارائه پنج ساعته پاورپوینتی بود که در آن کوک درباره شگفتی‌های طراحی و چگونگی جذب مشتریان اینتویت صحبت می‌کرد. مدیران با دقت گوش دادند و در پایان، همانطور که باید، با تحسین تشویق کردند؛ چرا که در نهایت، کوک مؤسس شرکت بود. با این حال، او از واکنش خود ناامید شد. علی‌رغم برخی علاقه‌مندی‌ها به ایده‌های ارائه شده،... در اتاق انرژی کمی وجود داشت. اما اگرچه رویداد اصلی بی‌نتیجه ماند، رویداد بعدی چنین نبود. کوک با یک استادیار مشاور جوان در استنفورد به نام الکس کازاکس ملاقات کرده بود که او را برای یک سخنرانی یک ساعته در محل خارج از سایت دعوت کرده بود. مانند کوک، کازاکس با یک ارائه پاورپوینت شروع کرد، اما پس از ده دقیقه آن را پایان داد و باقی زمان را به تمرین مشارکتی اختصاص داد: مدیران با چالش طراحی کار می‌کردند، نمونه‌های اولیه می‌ساختند، بازخورد می‌گرفتند، تکرار می‌کردند و بهبود می‌بخشیدند. گروه مسحور شده بود. پس از آن، کوک به طور غیررسمی از شرکت‌کنندگان نظرخواهی کرد و پرسید چه برداشت‌هایی از جلسه یک‌روزه داشتند. دو سوم درس‌هایی که گزارش دادند، از مارتین سنبری بودند.

محرک‌های نوآوری ۳تمرین عملی. این واکنش باعث شد کوک فکر کند: شاید او نفر بعدی استیو جابز نباشد، اما شاید شرکت او نیاز به یکی نداشت. با داشتن چند ابزار، مربیگری و تمرین، آیا پایه‌های شرکت می‌توانند در موفقیت در نوآوری و رضایت مشتری نقش داشته باشند؟

از ایده تا ابتکار

مانند اکثر شرکت‌های فناوری در دره سیلیکون، اینتوت طراحان رابط کاربری، طراحان گرافیک و دیگران را در عمق نسبی سازمان قرار داده بود. کوک به سمت مدیر طراحی جوان و بسیار مستعد، کارن هانسون، رفت و از او پرسید چه کاری انجام می‌دهد تا طراحی را در اینتوت ترویج کند.

ایده در خلاصه

چند سال پیش، شرکت توسعه نرم‌افزار اینتوت فهمید که نیاز به رویکردی جدید برای تحریک مشتریان دارد. امتیاز Net Promoter این شرکت در حال کاهش بود و توصیه‌های مشتریان درباره محصولات جدید به طور خاص ناامیدکننده بودند. اینتوت تصمیم گرفت جلسه‌ای دو روزه خارج از محل کار برای ۳۰۰ مدیر برتر شرکت برگزار کند، با تمرکز بر نقش طراحی در نوآوری. یکی از روزها به برنامه‌ای به نام طراحی برای لذت اختصاص یافت. مرکز روز، ارائه‌ای پاورپوینت توسط اسکات کوک، بنیان‌گذار اینتوت، بود که در میانه آن متوجه شد او استیو جابز نیست:

مدیران با دقت گوش می‌دادند، اما در اتاق انرژی زیادی نبود. در مقابل، تمرین بعدی که در آن شرکت‌کنندگان با حل یک چالش طراحی، ساخت نمونه‌های اولیه، دریافت بازخورد، تکرار و اصلاح آن، آن‌ها را مسحور کرده بود. نتیجه نهایی این بود که ایجاد تیمی متشکل از نه مربی تفکر طراحی—«موتورهای نوآوری»—از سراسر شرکت اینتویتی که در اختیار هر گروه کاری قرار گرفتند تا به آنها کمک کنند نمونه‌سازی، اجرای آزمایش‌ها و یادگیری از مشتریان را انجام دهند. این فرآیند شامل «طوفان فکری درد» (برای تعیین بزرگ‌ترین مشکل مشتری)، «حل‌مسئله‌جَم» (برای تولید و سپس غربال کردن راه‌حل‌های ممکن) و «کدجَم» (برای نوشتن کد «کافی خوب» که در عرض دو هفته به مشتریان ارائه شود) است. «طراحی برای لذت» به کارمندان در سراسر اینتویتی امکان داده است که از رضایت مشتریان فراتر رفته و آنها را خوشنود سازند.

مارتین هانسون متوجه شد که شرکت به برنامه‌ای منسجم برای انتقال از صحبت درباره D4D به اجرای آن نیاز دارد. او توانست کوک را قانع کند که اجازه دهد تیمی از مربیان تفکر طراحی—«موتورهای نوآوری»—تشکیل دهد که بتوانند به مدیران اینتویت در اجرای ابتکارات در سراسر سازمان کمک کنند. هانسون نه نفر همکار را برای پیوستن به این نقش انتخاب کرد. آموزش و استقرار آن‌ها محور اصلی برنامه او در سال مالی ۱۳۸۸ بود. در انتخاب این نه نفر، هانسون ابتدا به دنبال افرادی بود که دیدگاهی گسترده درباره معنای بودن یک طراح داشتند: فراتر از خلق یک رابط کاربری گرافیکی که هم جذاب و هم شهودی باشد، این شامل فکر کردن درباره این بود که آیا نرم‌افزار مشکل کاربر را به روشی دلپذیر حل می‌کند یا نه. او می‌خواست مربیانش علاقه‌مند به صحبت با کاربران و حل مشکلات با همکاران باشند، نه تنها تکیه بر نبوغ خودشان. اگر می‌خواستند دیگران را در تفکر طراحی با موفقیت راهنمایی کنند، نیاز داشتند شخصیت برون‌گرا و مهارت‌های ارتباطی خوبی داشته باشند. او دو نفر از زیرمجموعه‌های مستقیم خود در واحد کسب‌وکارش و هفت نفر دیگر از واحدهای مختلف در سراسر شرکت را دعوت کرد. این گروه شامل شش زن و چهار مرد بود. آن‌ها از حوزه‌های مختلف درون شرکت اینتویت آمده بودند—طراحی، پژوهش، مدیریت محصول—و عناوینی مانند معمار رابط کاربری، پژوهشگر ارشد، طراح کارمند، و مدیر محصول داشتند. هانسون افرادی را انتخاب کرد که تأثیرگذار بودند، هرچند همگی یک یا دو سطح پایین‌تر از مدیر مستقیم بودند، یعنی نزدیک‌تر به پایین سازمان نسبت به سطح مدیر. همه نه نفر با اشتیاق ثبت‌نام کردند. برای شروع وارد کردن تفکر طراحی در DNA شرکت، کوک و هانسن یک سری از انجمن‌های طراحی برای لذت را برگزار کردند. این جلسات معمولاً بیش از ۱۰۰۰ کارمند را جذب می‌کرد و سخنرانی داشت که در خلق رضایت مشتری موفقیت نمونه‌ای داشت. نیمی از سخنرانان منتخب از داخل شرکت اینتویت بودند؛ نیمی دیگر شامل مدیرعامل بنیان‌گذار فلیپ ویدیو، برترین دانشمند داده فیسبوک، و مدیر فروشگاه‌های اپل بودند. این انجمن‌ها همچنین موفقیت‌های D4D تا کنون را نمایش می‌دادند و بهترین شیوه‌ها را به اشتراک می‌گذاشتند. افرادی که با هم کار می‌کردند، تشویق شدند که با هم در این جلسات شرکت کنند و به عنوان یک تیم، یک چیز را که پس از انجمن متفاوت انجام خواهند داد، شناسایی کنند.

محرک‌های نوآوری ۵

برای اطمینان از اینکه مدیرانی که در حال فکر کردن به طراحی بودند، بیش از حد ترسیده و نتوانند فرآیند را شروع کنند، یا از تلاش برای انجام کاری که تجربه کمی در آن داشتند، ناامید نشوند، یا به دلیل نیاز به استخدام مشاور طراحی خارجی، تأخیر نکنند، محرک‌های نوآوری هانسن در دسترس بودند تا هر گروه کاری را در ساخت نمونه‌های اولیه، انجام آزمایش‌ها و یادگیری از مشتریان یاری دهند. البته، خطر این وجود داشت که این کار، محرک‌ها را بیش از حد بارگذاری کند، بنابراین هانسن محدودیت‌هایی بر دسترسی آن‌ها اعمال کرد. انتظار می‌رفت که آن‌ها ۲۵٪ از زمان خود را صرف پروژه‌های بزرگ با پاداش بالا برای کل شرکت اینتوت کنند. هانسن ارتباط نزدیکی با مدیران عمومی داشت که محرک‌ها با آن‌ها کار می‌کردند تا مطمئن شود که محرک‌ها به بزرگ‌ترین مشکلات مدیران می‌پردازند. او درک کرد که اگر می‌خواهد حرکت در مسیر طراحی حفظ شود، مربیانش باید به عنوان مسئول سه یا چهار پیروزی قابل مشاهده و با تأثیر بالا در سال دیده شوند.

برخی امکانات از پایین‌ترین سطح سازمان فراهم می‌شد. در سال ۲۰۰۸، دو کارمند که تنها چهار ماه در اینتوت بودند، یک شبکه اجتماعی آنلاین برای ابتکار D4D طراحی کردند، که سال بعد با موافقت مدیریت اما بدون حمایت مستقیم آن‌ها راه‌اندازی شد. در اولین سال، پلتفرم جدید، به نام Brainstorm، ۳۲ ایده تولید کرد که به بازار راه یافت.

از ارائه‌ها تا آزمایش‌ها

به طور سنتی، تصمیم‌گیری در اینتوت بر اساس ارائه‌های PowerPoint صورت می‌گرفت. مدیران تلاش می‌کردند تا هر دو (آنچه) آنها به عنوان یک محصول عالی و یک ارائه عالی برای فروش مفهوم به مدیران خود دیدند. در این سیستم، مدیران اینتوت بر روی ایده‌ها رای می‌دادند و سپس سعی می‌کردند آن‌ها را به مشتریان بفروشند. بنابراین، یکی از اجزای کلیدی D4D تغییر تمرکز از ارائه‌های مدیریتی بود. هانسون و کوک متوجه شدند که بسیار بهتر است مستقیماً از مشتریان از طریق آزمایش‌ها بیاموزند. امروزه نوآوری‌های D4D با چیزی که اینتوت آن را «طوفان درد» می‌نامد، آغاز می‌شود — فرآیندی که توسط دو تسهیل‌گر نوآوری، ریچل ایوانز و کیم مک‌نیلی، توسعه یافته است. هدف آن کشف بزرگ‌ترین مشکل مشتریان است که اینتوت بتواند برای آن راه‌حلی ارائه دهد. SNBRYE1.1BHF

مارتین ۶ جذب‌کنندگان نوآوری در سال ۲۰۰۸ کائرن هانسون این ایمیل را به برخی از همکاران اینتویتر ارسال کرد: موضوع: مرحله دوم طراحی برای لذت—ما به شما نیاز داریم شما نامزد شده‌اید (و مشارکتتان توسط مدیرتان تأیید شده است) تا به ما در هدایت مرحله دوم طراحی برای لذت در شرکت اینتوی کمک کنید. شما یک رهبر حیاتی هستید که می‌تواند اینتوی را به یکی از فرهنگ‌های اصلی تفکر طراحی تبدیل کند. ما چندین ابزار در اختیار داریم اما به کمک شما نیاز داریم تا ایده‌های بهتری توسعه دهیم و تفکر طراحی را عمیق‌تر در سازمان نفوذ دهیم. در اینجا تعهداتی که باید بپذیرید آورده شده است: • فعالانه در یک کارگاه/جلسه طوفان فکری یک‌روزه در اوایل اوت شرکت کنید تا درباره اینکه ما (به عنوان نیروی تفکر طراحی و به عنوان یک شرکت بزرگ‌تر) چه اقداماتی انجام دهیم تا طراحی برای لذت را به سطح بعدی برسانیم، بحث کنیم. اسکات در پایان روز به دیدار ما خواهد آمد و به ایده‌ها/برنامه‌های ما پاسخ خواهد داد • به اجرای ابتکاراتی که در کارگاه آگوست تولید می‌شود، متعهد باشید • به عنوان یک رهبر قابل مشاهده در طراحی برای لذت در سراسر اینتوی فعالیت کنید (مثلاً کمک کنید تا جلسه/کارگاه آموزش طراحی برای لذت ۱۰۱ برای فاست‌پات یا جلسات رهبری دیگر برگزار شود، به سیستم‌های موجود و آینده برای مشارکت در دانش طراحی برای لذت کمک کنید، و در تصمیم‌گیری‌های اجرایی اینتوی نقش مشورتی داشته باشید) • مربی/مدیر طراحی برای لذت باشید که شرکت بزرگ‌تر می‌تواند از آن بهره‌مند شود (مثلاً تیم‌های کلیدی در سراسر اینتوی را در طوفان فکری، بررسی‌های طراحی و غیره راهنمایی کنید) در مجموع، تعهد شما حدود ۲ روز در ماه خواهد بود—و ما قادر خواهیم بود... در اطراف برنامه‌ریزی شما. لطفاً به من اطلاع دهید که برای سال مالی ۰۹ آماده‌اید—و من تاریخ آگوست را در تقویم همه قرار خواهم داد. در حال حاضر، ما در حال برنامه‌ریزی برای یک کارگاه حضوری در تاریخ ۴، ۵ یا ۶ آگوست در مانتین ویو هستیم. در یک تمرین دردساز، اعضای تیم با مشتریان در دفاتر یا منازل آن‌ها صحبت می‌کنند و آن‌ها را مشاهده می‌نمایند، به جای اینکه در دفاتر اینتویتی بنشینند و تصور کنند چه می‌خواهند. این تمرین اغلب پیش‌فرض‌ها را می‌شکند. در یک تمرین دردساز برای یک محصول متمرکز بر فروش، تیم قانع شده بود که مفهوم محصول باید «رشد کسب‌وکار شما» باشد. SNBRYE1.1BHF

موتورهای نوآوری ۷ اما طوفان فکری نشان داد که عبارت «رشد کسب‌وکار خود» برای مشتریان بسیار مبهم است — ممکن است به افزایش درآمد از مشتریان فعلی اشاره داشته باشد (که برای آنها مشکل نیست) یا به کسب مشتریان کوچک مشابه (که همچنین مشکل نیست، اما هزینه‌بر است). مشکل واقعی، جذب مشتریان کاملاً جدید از طریق تلاش‌های فروش ارگانیک بود. «جذب مشتری» مفهومی برنده بود که تمرکز لیزری بر آن داشت. سپس، در عرض دو هفته، گروه یک «سول-جم» برگزار می‌کند، در آن افراد مفاهیمی برای هر چه بیشتر راه‌حل‌های محصول یا خدمات تولید می‌کنند تا مشکلات شناسایی‌شده را برطرف کنند و سپس مفاهیم را به فهرستی کوتاه برای نمونه‌سازی و آزمایش کاهش می‌دهند. در روزهای اولیه نمونه‌سازی، این راه‌حل‌های پتانسیل بالا در فرآیند توسعه نرم‌افزار اینتویت ادغام شدند. اما موتورهای نوآوری متوجه شدند که بهترین راه برای حفظ حرکت، وارد کردن کد به دست کاربران در سریع‌ترین زمان ممکن است. این کمک می‌کرد تا مشخص شود آیا راه‌حل پتانسیل دارد یا خیر و در صورت داشتن، چه کاری باید انجام شود تا آن را بهبود بخشید. بنابراین، گام سوم تبدیل شد به حرکت فوری به سمت «کد-جم»، با هدف نوشتن کدی که کامل نباشد اما به اندازه کافی خوب باشد تا در عرض دو هفته پس از سول-جم به مشتریان ارائه شود. بنابراین، فرآیند انتقال از طوفان فکری به اولین بازخورد کاربران درباره یک محصول جدید معمولاً تنها چهار هفته طول می‌کشد. بیایید چند نمونه را بررسی کنیم. وقتی گروه مالیاتی اینتویت شروع به فکر کردن درباره موبایل کرد برنامه‌ها، کارول هاو، مدیر پروژه و تسهیل‌گر نوآوری، با مشتری شروع کرد. تیم پنج‌نفره او «در طبیعت بیرون رفت»، به گفته او، تا ده‌ها کاربر گوشی هوشمند را مشاهده کند. او سریعاً تمرکز خود را بر روی نسل هزاره‌ها متمرکز کرد، کسانی که دامنه درآمدشان آن‌ها را به کاندیداهای احتمالی برای ساده‌ترین تجربه مالیاتی تبدیل می‌کرد. تیم چندین مفهوم ایجاد کرد و هر هفته با مشتریان بازخورد گرفت. آن‌ها هر جمعه مشتریان را دعوت می‌کردند، آنچه را که در روز دوشنبه آموخته بودند، خلاصه می‌کردند، در روز سه‌شنبه مفاهیم را طوفان فکری می‌کردند، در روز چهارشنبه طراحی می‌نمودند و در روز پنج‌شنبه کدگذاری می‌کردند، قبل از آنکه مجدداً مشتریان را دعوت کنند. از طریق این تکرارها، تیم چندین «لذت‌بخش» کشف کرد. آن‌ها یک آزمایش اولیه در کالیفرنیا در ژانویه ۲۰۱۰ راه‌اندازی کردند و در ژانویه ۲۰۱۱ در سطح کشور گسترش دادند. SNBRYE1.1BHF

در نتیجه، برنامه کاربردی مارکتینگ، SnapTax، در هر دو فروشگاه اپل و اندروید امتیاز ۴.۵ ستاره را کسب کرده است و نمره Net Promoter در اواخر ۸۰ است. نمونه‌ای بهتر از این در هند دیده می‌شود. در سال ۲۰۰۸، اعضای تیم هند ایده‌ای ارائه دادند که از حوزه‌ی تهیه مالیات و دیگر محصولات اصلی شرکت اینتویت در آمریکای شمالی دور بود، و هیچ‌کدام از آن‌ها احتمالاً در هند موفق نمی‌شدند. این ایده، خدماتی برای کشاورزان فقیر هندی، به اندازه‌ای جالب بود که شرکت اینتویت به دیپا باچو، مدیر توسعه‌ای که مدت طولانی در آن کار می‌کرد، اجازه داد آن را بررسی کند. باچو و یک مهندس هفته‌ها صرف کردند تا کشاورزان معیشتی را در زندگی روزمره‌شان دنبال کنند—در مزارع، در روستاهایشان و در بازارهایی که محصولاتشان را می‌فروختند. آن‌ها به درک عمیقی از بزرگ‌ترین مشکل کشاورزان رسیدند—موجودی فاسدشدنی که یا فروخته نمی‌شد یا با قیمتی ناچیز به فروش می‌رفت. اگر اینتویت بتواند کشاورزان را قادر سازد تا محصولاتشان را به طور مداوم قبل از فاسد شدن و با قیمتی مناسب بفروشند، درد آن‌ها کاهش یا برطرف می‌شد. پس از مرحله‌ی طوفان فکری و جلسات حل مسئله، تیم وارد مرحله‌ی آزمایش سریع شد. در عرض هفت هفته، آن‌ها آزمایشی از چیزی را راه‌اندازی کردند که در نهایت به عنوان بازار موبایل (Mobile Bazaar) معرفی شد، یک بازار ساده مبتنی بر پیامک که خریداران و فروشندگان را به هم متصل می‌کرد. برای رسیدن به این سرعت، تیم به طور هوشمندانه بخش‌هایی از محصول را جعل کرد که ساخت آن‌ها هزینه‌بر و زمان‌بر بود. این قسمت‌ها به عنوان «پشت‌پرده‌های فیک» شناخته شدند. آنچه کاربر می‌دید واقعی به نظر می‌رسید، اما پشت رابط کاربری، یک انسان قرار داشت—مانند جادوگر. از پشت پرده اوز—به جای هزاران خط کد که ماه‌ها طول می‌کشید تا نوشته شوند. آزمایش‌های اولیه نشان داد که نیمی از کشاورزان توانسته‌اند قیمت‌های خود را بیش از ۱۰٪ افزایش دهند؛ برخی تا ۵۰٪ بیشتر درآمد کسب کردند. ظرف یک سال از راه‌اندازی، بازار موبایل ۱۸۰۰۰۰ کشاورز مشترک داشت که بیشتر آنها از طریق دهان به دهان جذب شده بودند. آنها گزارش می‌دهند که به طور متوسط، این سرویس قیمت‌هایشان را ۱۶٪ افزایش می‌دهد. از دستاوردهای نوآوری‌های اولیه در طول یک سال، هانسون از پیشرفت ۱۰ عامل نوآوری اولیه راضی بود و از استقبال سازمان، اما می‌دانست که اینتویت باید رشد کند تا به SNBRYE1.1BHF برسد.

محرک‌های نوآوری ۹: تحول کامل. براد اسمیت، مدیرعامل جدید، انتظارات مربوط به نوآوری را برای کل شرکت بالا می‌برد و به‌طور خاص بر حوزه‌های جدیدی که آن‌ها را «موبایل، اجتماعی و جهانی» توصیف کرد، تمرکز داشت. هانسن هدف‌گذاری کرد برای سال مالی ۲۰۱۰ که ۶۵ محرک دیگر را انتخاب، آموزش و به‌کار گیرد. این به معنای جست‌وجو در میان مجموعه‌ای گسترده‌تر از استعدادها بود—عمیق‌تر وارد مدیریت محصول و مهندسی شدن— و ایجاد تیم کوچکی متعهد برای حمایت از محرکان و افزایش جذب D4D از مدیران سطح میانی. او سوژان پیلکان، یکی از ده نفر اولیه، را منصوب کرد تا تعداد و توانایی‌های محرکان را گسترش دهد. هانسن از کارهای اولیه آموخته بود که قوی‌ترین طراحان تفکر لزوماً بهترین محرکان نیستند. او می‌گوید، «ما نه تنها به افرادی نیاز داشتیم که تفکر طراحی داشته باشند— بلکه به افرادی نیاز داشتیم که با اشتیاق D4D را واگذار کنند و به دیگران کمک کنند تا کارهای عالی انجام دهند، در مقابل ایده‌ای عالی که بخواهند آن را به دیگران ارائه دهند.» محرکان همچنین نیازمند حمایت متقابل بودند. تیم هانسن متوجه شد که بهترین کار خود را زمانی انجام می‌دهند که با هم کار می‌کنند. آن‌ها ایده‌ها و تکنیک‌های جدید را از یکدیگر می‌آموزند و در موقعیت‌های سخت حمایت اخلاقی فراهم می‌کنند. بنابراین، زمانی که پیلکان تیم محرکان را گسترش داد، اطمینان حاصل کرد که هر محرک بخشی از «گروه» منسجم باشد که معمولاً در سراسر واحدهای تجاری گسترده شده است، و این امکان را می‌داد که روش‌های جدید سریع‌تر از یک انتهای سازمان به انتهای دیگر منتقل شوند. برای افزایش اثربخشی محرکان، هانسون یک تیم کوچک دوم تشکیل داد—به رهبری جوزف او’سولوان، یکی دیگر از ده نفر اولیه—تا به مدیریت میانی کمک کند تا هر دو مفهوم تفکر طراحی و کاتالیزورهای نوآوری را به عنوان تسهیل‌گران بپذیرند. به عنوان مثال، پس از آنکه چندین کاتالیزور با مقاومت در سطح مدیران مواجه شدند، هانسون و او’سولوان تلاش کردند تا تفکر طراحی را در برنامه‌های آموزش رهبری شرکت اینتویت ادغام کنند و مستقیماً آن را بر مشکلاتی که رهبران با آن مواجه بودند، اعمال کنند. در یکی از برنامه‌های آموزشی، مدیر فناوری اطلاعات (IT) چالش شد تا تیمی را رهبری کند که مسئول کاهش هزینه‌های شرکت در زمینه دستگاه‌های موبایل کارمندان به میزان ۵۰۰,۰۰۰ دلار بود. گروه او’سولوان یک جلسه یک‌روزه درباره Painstorming و Sol-jamming برای تیم برگزار کرد. مدیر فناوری اطلاعات به هدف صرفه‌جویی دست یافت و از اعضای تیم خود بسیار قدردانی دریافت کرد.

مارتین ۱۰ کار خود را بسیار آسان‌تر از حد انتظار انجام داد. او و دیگر شرکت‌کنندگان در آن برنامه آموزش رهبری، طرفداران پرشور D4D شدند.

تشویق به آزمایش و تجربه به جای ارائه‌های پاورپوینت، این امکان را برای کارکنان در سراسر شرکت اینتویت فراهم کرده است که از رضایت مشتریان به سمت شاد کردن آن‌ها حرکت کنند. طراحی برای لذت، به دلیل اینکه مردم می‌بینند روشی واضح‌تر و لذت‌بخش‌تر برای نوآوری است، ماندگار شده است.

فعالیت‌های نوآوری در سازمان به طور چشمگیری افزایش یافته است. نمونه‌ای از این موضوع، محصول بزرگ شرکت اینتویت، TurboTax است. در سال مالی ۲۰۰۶، واحد TurboTax تنها یک آزمایش مشتری انجام داد. در سال ۲۰۱۰، این رقم به ۶۰۰ آزمایش رسید. آزمایش‌ها در واحد QuickBooks از چند مورد در هر سال به ۴۰ مورد در سال گذشته افزایش یافته است. اکنون اینتویت فرصت‌های جدید را سریع‌تر شناسایی می‌کند. براد اسمیت برای نوآوری‌های هدایت‌شده توسط D4D در حوزه رو به رشد برنامه‌های موبایل فشار آورد و در عرض ۲۴ ماه، شرکت از صفر به ۱۸ نوآوری رسید، که تعدادی از آن‌ها، از جمله SnapTax، شروعی بسیار موفق داشتند. امتیازهای Net Promoter Scores در سراسر شرکت افزایش یافته است و رشد درآمد و سود طی سه سال گذشته افزایش یافته است.

اسکات کوک شاید جای استیو جابز دیگر نبود، اما مشخص شد که اینتیوت به یکی نیاز ندارد.

در اصل در ژوئن ۲۰۱۱ منتشر شد. نسخه تجدید چاپ R1106E SNBRYE1.1BHF

۱۱ من جنگ‌های نوآوری را متوقف می‌کنم نوشته‌ی ویجی گوینداراجان و کریس تریمل فقط یک نظر بی‌گناه بود. هنگام کار با یکی از مشتریان در یک شرکت فورچون ۵۰۰، پیشنهاد دادیم که گروه خاصی برای اجرای استراتژی رشد جدید تشکیل شود. «فعلاً، بیایید فقط این گروه را تیم نوآوری بنامیم»، پیشنهاد کردیم. مشتری چشمانش را گرد کرد. «بیایید هر چیزی غیر از این نام بگذارید»، گفت. «این تیم نوآوری به چه کاری قرار است بپردازد؟ طوفان فکری؟ تمام روز نشستن و خلاق بودن؟ درباره فرهنگ سازمانی برتر با تحقیر صحبت کردن؟ همه این‌ها در حالی که بدون انضباط و مسئولیت‌پذیری عمل می‌کند؟ همه این‌ها در حالی که بقیه ما کار واقعی را انجام می‌دهیم؟» واو. تنها دو کلمه لازم بود: تیم نوآوری. در تجربه ما، تیم‌های نوآوری احساس خصومت نسبت به افرادی که مسئول عملیات روزمره هستند، دارند که به همان اندازه تند است. واژگان پر از نفرت شامل بوروکراتیک، رباتیک، سخت‌گیر، منجمد، ثابت، کسل‌کننده، در حال زوال، کنترل‌کننده، تحقیرآمیز... و فقط قدیمی است. این دشمنی توضیح می‌دهد که چرا اکثر مدیران معتقدند هر ابتکار نوآوری قابل‌توجه نیازمند تیمی جدا و ایزوله از بقیه شرکت است. اما این باور مرسوم بدتر از ساده‌لوحی است. کاملاً نادرست است. انزوا ممکن است درگیری‌های داخلی را خنثی کند، اما نوآوری را نیز فلج می‌کند.

گوینداراجان و تریمل ۱۲ واقعیت این است که یک طرح نوآوری باید توسط یک همکاری انجام شود که به نوعی دشمنی‌ها را پل بزند — یک همکاری بین تیمی متعهد و آنچه ما موتور عملکرد می‌نامیم، واحد مسئول حفظ برتری در عملیات‌های جاری. البته، چنین ترتیبی در نگاه اول غیرقابل تصور به نظر می‌رسد. اما صرف‌نظر کردن از آن به معنای صرف‌نظر کردن از خود نوآوری است. تقریباً تمام طرح‌های نوآوری مستقیماً بر منابع و دانش فنی موجود یک شرکت بنا شده‌اند — برندها، روابط با مشتریان، توانایی‌های تولید، تخصص فنی و غیره. بنابراین، زمانی که یک شرکت بزرگ از گروهی می‌خواهد در انزوا نوآوری کند، نه تنها چیزهایی را که قبلاً دارد تکرار می‌کند، بلکه برتری اصلی خود را نسبت به رقبا کوچک‌تر و چابک‌تر — یعنی دارایی‌های عظیم خود — از دست می‌دهد. در طول دهه گذشته، ما ده‌ها طرح نوآوری را بررسی کرده‌ایم و برخی از بهترین شیوه‌ها را شناسایی کرده‌ایم. در این فرآیند، بر پایه نظریه‌های مدیریتی بنیادی مانند ایده‌های جیم مارچ درباره تعادل بین کاوش و بهره‌برداری، و استدلال‌های پل لورنس و جِی لورش که شرکت‌ها باید هم واحدهای شرکتی را یکپارچه کنند و هم تمایز دهند، ساخته‌ایم. ما به این نتیجه رسیدیم که مدل سازمانی که تجویز می‌کنیم — یک همکاری بین تیمی متعهد و موتور عملکرد — به طور شگفت‌انگیزی چندمنظوره است. این مدل می‌تواند به طرح‌هایی که در بسیاری از دسته‌های نوآوری گسترده هستند، مانند نوآوری‌های پایدار و مخرب، و نوآوری‌های تدریجی و رادیکال، تطبیق یابد. تقویت مهارت و تخریب مهارت؛ فرآیندهای جدید، محصولات جدید، کسب‌وکارهای جدید و پروژه‌های پرخطر جدید. این مقاله نشان می‌دهد چگونه می‌توان همکاری‌های غیرمحتمل را به نتیجه رساند. سه مرحله وجود دارد. اول، تصمیم بگیرید کدام وظایف را موتور عملکرد می‌تواند انجام دهد و کدام را باید به تیم تخصصی واگذار کنید. دوم، تیم مناسب و تخصصی را جمع‌آوری کنید. سوم، تنش‌های موجود در همکاری را پیش‌بینی و کاهش دهید. پس از انجام این مراحل، در موقعیت خوبی قرار خواهید داشت تا ایده‌های بزرگ خود را عملی کنید. چگونه یک شرکت برای رشد سازماندهی شد در اکثر دفاتر حقوقی، حتی در عصر اینترنت، کتابخانه‌هایی پر از کتاب‌های سنگین و باشکوه خواهید یافت. این کتاب‌ها شامل احکام پرونده‌های گذشته هستند. با هر حکم، قضات به مجموعه‌ای عظیم از سوابق کمک می‌کنند که تصمیمات آینده را شکل می‌دهد. (این سیستم است، SNBRYE1.1BHF

توقف جنگ‌های نوآوری ۱۳ ایده در یک نگاه تیم‌های ویژه‌ای که به ابتکارات نوآوری اختصاص یافته‌اند، ناگزیر با بقیه سازمان درگیر می‌شوند. کسانی که مسئول عملیات جاری هستند، نوآوران را به عنوان تازه‌کارهای بی‌نظم می‌دانند. نوآوران هم افراد عملیاتی را به عنوان دایناسورهای بوروکراتیک رد می‌کنند. طبیعی است که این دو گروه در حال جنگ جدا شوند. اما گوندی‌داراجان و تریمل، از مدرسه کسب‌وکار تاک، می‌گویند این تصور کاملاً نادرست است. تقریباً تمامی ابتکارات نوآوری بر منابع و دانش فعلی یک شرکت بنا شده است. زمانی که از یک گروه خواسته شود در انزوا نوآوری کند، شرکت اصلی‌ترین مزیت خود را نسبت به رقبا کوچک‌تر و چابک‌تر—یعنی پایه دارایی‌های عظیم خود—از دست می‌دهد. بهترین راهکار، ایجاد شراکت بین تیم اختصاصی و افرادی است که در عملیات جاری بر برتری سازمان نظارت دارند، یعنی موتور عملکرد شرکت. چنین شراکت‌هایی کلید موفقیت در راه‌اندازی محصولات جدید توسط ناشر حقوقی وست‌لا، لوسنت تکنولوژی‌ها و WD-40 بودند. سه مرحله برای موفقیت در این شراکت وجود دارد: اول، تصمیم‌گیری درباره وظایفی که موتور عملکرد می‌تواند انجام دهد و اختصاص دادن فقط آن‌هایی که در مسیر عملیات جاری قرار دارند. دوم، تشکیل تیم اختصاصی برای انجام بقیه وظایف، با دقت در آوردن دیدگاه‌های خارجی و ایجاد هنجارهای جدید. سوم، مدیریت فعالانه تعارض‌ها. کلید این فرآیند داشتن یک رهبر نوآوری است که بتواند به خوبی با موتور عملکرد همکاری کند و یک مدیر ارشد که از تیم اختصاصی حمایت می‌کند. اولویت‌بندی منافع بلندمدت شرکت و داوری در مناقشات مربوط به منابع، حداقل در ایالات متحده و بسیاری دیگر از کشورها. دانش‌آموختگان حقوق ساعت‌ها صرف تسلط بر جزئیات و ظرافت‌های پژوهش در سوابق حقوقی می‌کنند. وِست، شرکتی ۱۳۵ ساله، یکی از چندین ناشر است که هدف آن تسهیل فرآیند پژوهش حقوقی است. پس از اینکه در سال ۱۹۹۶ توسط شرکت تامسون، که اکنون تامسون رِیتر نام دارد، خریداری شد، وِست پنج سال رشد دو رقمی را تجربه کرد، زیرا صنعت حقوقی به سرعت از کتاب‌های چاپی به پایگاه‌های داده آنلاین منتقل می‌شد. اما در سال ۲۰۰۱ یک مشکل عمده پدید آمد. زمانی که تقریباً تمامی مشتریان وِست به وِست‌لا (Westlaw)، محصول آنلاین این شرکت، مهاجرت کرده بودند، رشد وِست به نزدیک صفر کاهش یافت. برای از سرگیری رشد، وِست هدف خود را بر گسترش خط تولید گذاشت. با مطالعه مشتریان خود — شرکت‌های حقوقی، دفاتر حقوقی شرکتی، SNBRYE1.1BHF

گووندراجان و تریمل ۱۴ و مدارس حقوق، از جمله دیگران—و چگونگی عملکرد آن‌ها—وست دید که وکلا دسترسی آسانی به بسیاری از منابع کلیدی اطلاعات ندارند. به عنوان مثال، برای بررسی استراتژی‌های حقوقی در پرونده‌های گذشته، شرکت‌های حقوقی پیام‌آورانی را به دادگاه‌ها می‌فرستادند تا در آرشیوهای غبارگرفته جستجو کنند و پرونده‌های قدیمی را فتوکپی کنند—مدارکی که توسط وکلا برای قضات نوشته شده بود، اغلب برای خلاصه کردن استدلال‌هایشان.

با شروع از یک پایگاه داده آنلاین از خلاصه‌ها، وست اقدام به راه‌اندازی مجموعه‌ای از محصولات دیجیتال جدید کرد. تا سال ۲۰۰۷، وست رشد طبیعی خود را به حدود ۷٪ در سال بازگرداند—که دستاورد قابل توجهی بود، زیرا پایگاه مشتریان آن بسیار کندتر در حال رشد بود.

گسترش در زمینه پایگاه‌های داده برای انواع مختلف اسناد در نگاه اول به نظر نمی‌رسید که برای West دشواری زیادی داشته باشد. اما مایک ویلنز، که در آن زمان مدیرعامل بود، و سرپرست توسعه محصول او، ارون باربر، بلافاصله متوجه شدند که پروژه briefs، به دلیل اندازه، پیچیدگی و ناآشنایی‌اش، فراتر از توانایی‌های موتور عملکرد West است. نوعی تیم ویژه لازم بود. سوالاتی که هنگام تقسیم کار باید پرسید ۱. آیا شرکت من تمام مهارت‌های لازم برای تمامی جنبه‌های پروژه را دارد؟

هنگام تشکیل تیم تخصصی ۱. ترکیب مناسب اعضای داخلی و خارجی چه چیزی است؟

در حالی که فشارهای وارد بر شراکت را مدیریت می‌کنید، آیا لحن احترام متقابل وجود دارد؟

اس‌ان‌بی‌آرای ۱.۱ بی‌اف‌اچ

* کدام بخش‌های ابتکار نوآوری با روابط کاری موجود در موتور عملکرد سازگار است؟
* تیم باید چگونه از نظر ساختاری با موتور عملکرد متفاوت باشد؟
* تیم چگونه باید ارزیابی و انگیزه‌مند شود؟
* آیا تعارض‌های منابع به صورت پیشگیرانه حل می‌شوند؟
* آیا کارکنان مشترک توجه کافی به طرح نوآوری دارند؟

توقف جنگ‌های نوآوری، نیازمند ۱۵ نفر است. در عین حال، ویلنس و باربر مطمئن بودند که بخش‌هایی از پروژه می‌تواند توسط کارکنان فعلی وست انجام شود. آن‌ها فقط باید مطمئن شوند که این دو گروه به خوبی با هم همکاری می‌کنند. در نهایت، موفقیت جدیدترین پیشنهادهای خلاصه شده به دلیل ساختن یک همکاری مؤثر بین تیم اختصاصی و موتور عملکرد، بر اساس سه مرحله‌ای که ما شرح دادیم، حاصل شد. تقسیم کار مرحله اول در تشکیل همکاری، تعیین مسئولیت‌های هر شریک است. طبیعی است که بخواهید تا جایی که ممکن است وظایف را به موتور عملکرد محول کنید. این موتور از قبل وجود دارد و به خوبی کار می‌کند. اما باید با احتیاط عمل کرد. باید به طور واقع‌بینانه ارزیابی کنید که موتور عملکرد چه میزان از وظایف را می‌تواند بر عهده بگیرد در حالی که در عملیات جاری برتری خود را حفظ می‌کند. تقسیم مناسب کار می‌تواند دامنه وسیعی داشته باشد—از ۱۰/۹۰، تا ۵۰/۵۰، تا ۹۰/۱۰. این بستگی به ماهیت ابتکار و قابلیت‌های موتور عملکرد دارد. پس چگونه تصمیم می‌گیرید؟موتور عملکرد دو محدودیت اساسی دارد. اولین محدودیت ساده است. هر وظیفه‌ای که فراتر از توانایی‌های افراد داخل موتور عملکرد باشد، باید به تیم اختصاصی سپرده شود. محدودیت دوم کمتر آشکار است. این محدودیت مربوط به روابط کاری است. آنچه فرد A و فرد B می‌توانند با هم انجام دهند، فقط تابع مهارت‌های A و B نیست، بلکه همچنین تابع نحوه عادت کردن A و B به کار کردن با هم است. تا زمانی که A و B در داخل... موتور عملکردی، رابطه کاری آن‌ها به شدت دشوار است که تغییر یابد. این رابطه روزانه توسط نیازهای عملیات‌های جاری تقویت می‌شود. بی‌ام‌و با این محدودیت دوم هنگام طراحی اولین خودرو هیبریدی خود مواجه شد. (به جعبه کناری «چرا بی‌ام‌و چرخ را مجدداً اختراع نکرد» مراجعه کنید.) بنابراین، موتور عملکردی باید تنها وظایفی را بر عهده گیرد که در همان مسیر از فرد به فرد حرکت می‌کنند، همانند عملیات‌های جاری—با همان سرعت و با همان افراد مسئول. درخواست بیش‌تر از موتور عملکردی بسیار مخرب است. این امر تعارضات بین نوآوری و عملیات‌های جاری را آن‌قدر عمیق درون موتور عملکردی جای می‌دهد که مدیریت آن‌ها غیرممکن می‌شود.

گودینداراجان و ترمبل ۱۶ مطالعه موردی: چرا بی‌ام‌و چرخ را مجدداً اختراع نکرد در قلب هر خودروی هیبریدی، ترمز بازیابی انرژی قرار دارد. ترمزهای سنتی انرژی تولید شده توسط حرکت خودرو را تلف می‌کنند، با ایجاد اصطکاک و گرمای بی‌فایده. در مقابل، ترمزهای بازیابی انرژی، این انرژی را جمع‌آوری کرده و دوباره به کار می‌گیرند. ژنراتور برقی ساخته شده در داخل ترمز، باتری‌های بزرگ هیبرید را هنگام کاهش سرعت خودرو شارژ می‌کند. کریس بنگل، که در آن زمان رئیس طراحی در بی‌ام‌و بود، از پیشرفت کند در ابتدای تلاش اول شرکت برای طراحی یک خودرو هیبریدی، که در سال ۲۰۰۷ راه‌اندازی شد، ناامید شد. منبع مشکل، بنگل دید، ارتباطی با مهارت مهندسی نداشت؛ بی‌ام‌و متخصصان مناسب را به کار گرفته بود. مشکل در ساختار رسمی و فرآیندهای شرکت نهفته بود. بر اساس روش‌های طراحی معتبر آن، هیچ دلیلی نبود که متخصصان باتری با متخصصان ترمز صحبت کنند. بین آن‌ها جریان کاری منظم وجود نداشت. در نهایت، بنگل تصمیم گرفت تیمی اختصاصی ایجاد کند تا همکاری عمیق لازم بین تمام متخصصان اجزای مربوط به طراحی ترمز بازیابی انرژی را ممکن سازد. او این تیم را «زنجیره انرژی» نامید و موفق شد پروژه را به سرعت پیش ببرد. اگرچه برای این جنبه خاص از طراحی خودرو تیمی اختصاصی لازم بود، اما سایر جنبه‌های راه‌اندازی اولین هیبریدی بی‌ام‌و — طراحی، مهندسی، فروش، بازاریابی، توزیع و غیره — توسط بخش عملکرد آن مدیریت می‌شد. در وست، ویولنس و باربر درک شد که اگرچه کارکنان توسعه محصول دارای تخصص عمیق در تصمیمات قضایی بودند—مانند پرونده‌های میراندا در آریزونا، براون در مورد آموزش و پرورش، رو در مقابل وید، و هزاران مورد دیگر—اما تجربه‌ای در جمع‌آوری خلاصه‌های پرونده‌ها نداشتند، که در دادگاه‌های بی‌شماری پراکنده بودند و جمع‌آوری و سازماندهی آن‌ها بسیار سخت‌تر از تصمیمات قضایی بود. یک عامل پیچیده‌کننده، مقیاس کار بود. ممکن است برای هر تصمیم قضایی ده‌ها خلاصه پرونده وجود داشته باشد. تیم اختصاصی، حداقل، باید مسئولیت یافتن و تهیه این خلاصه‌ها را بر عهده می‌گرفت—و برای اثربخشی نیاز به چند کارشناس خارجی داشت. مهم‌تر از همه، ویلنس و باربر دیدند که پروژه خلاصه‌ها در کل با روابط کاری درون گروه توسعه محصول وِست ناسازگار است. این گروه که حدود ۵۰ کارشناس حقوقی داشت، روی چندین پروژه کوچک همزمان کار می‌کرد. پروژه‌های معمولی، بهبود پایگاه داده وِست‌لور، مانند SNBRYE1.1BHF، بود.

توقف جنگ‌های نوآوری ۱۷ که تنها شامل دو یا سه نفر بودند و تا چند هفته ادامه داشتند. گروه غیرهرمی بود و افراد درون آن وابستگی زیادی به یکدیگر نداشتند. در واقع، در طول یک پروژه خاص، مهم‌ترین رابطه کاری توسعه‌دهندگان محصول احتمالاً رابطه‌ای فراتر از بخش‌های مختلف، با همتایان در گروه فناوری اطلاعات بود. پروژه بروشورها بسیار بزرگ‌تر بود. در اوج، ۳۰ نفر به طور تمام‌وقت درگیر آن بودند. توسعه‌دهندگان محصول نیاز داشتند در قالبی غریبه کار کنند. هر کدام باید نقش تخصصی خود را به عنوان بخشی از یک تیم پروژه منسجم و نزدیک بر عهده می‌داشتند. درخواست از توسعه‌دهندگان برای عمل در هر دو حالت همزمان، برای همه افراد درگیر، مختل‌کننده و گیج‌کننده بود. بنابراین، ویلنز و باربر تقریباً کل وظیفه توسعه محصول را به تیمی اختصاصی سپردند. با این حال، وظایف بازاریابی و فروش بروشورها را به موتور عملکرد سپردند. بازاریابی و فروش بروشورها تفاوت زیادی با بازاریابی و فروش وسترول نداشت. خریداران همان بودند و ارزش پیشنهادی به راحتی قابل توضیح بود. کار می‌توانست به سادگی به فرآیندهای بازاریابی و فروش موجود وسترول افزوده شود. این کار در همان مسیر، با همان سرعت و با همان افراد مسئول انجام می‌شد. تیم‌های فروش و بازاریابی بخشی از موتور عملکرد بودند که می‌توانستند دو وظیفه را انجام دهند—یک زیرمجموعه که ما آن را کارکنان مشترک می‌نامیم. تشکیل تیم اختصاصی پس از تقسیم کار و تعیین مهارت‌های مورد نیاز، شناخته شده است، اصول تشکیل تیم اختصاصی ساده است. اول، بهترین افراد را که می‌توانید از هر منبعی (انتقالات داخلی، استخدام‌های خارجی، حتی خریدهای کوچک) پیدا کنید، انتخاب کنید. سپس، تیم را به گونه‌ای سازماندهی کنید که بیشترین منطق را برای وظیفه مورد نظر داشته باشد. فرآیند را همانند ساختن یک شرکت جدید از پایه شروع کنید. این رویکردی بود که لوسنت در راه‌اندازی یک واحد جدید اتخاذ کرد که به سرعت به درآمد سالانه ۲ میلیارد دلار رسید. (به بخش کناری «چرا لوسنت یک کسب‌وکار خدماتی را از صفر طراحی کرد» مراجعه کنید.) متأسفانه، این اصول گفتنی آسان اما پیروی از آن‌ها بسیار دشوار است. شرکت‌ها عادت مضر دارند که زیرواحدهایی ایجاد کنند که دقیقاً همانند بقیه شرکت رفتار می‌کنند، گویی که یک کد ژنتیکی SNBRYE1.1BHF دارند.

گوینداراجان و تریمبل ۱۸ از والد به فرزند منتقل شده است. ما این زیرواحدها را به عنوان موتورهای عملکرد کوچک در نظر می‌گیریم، و آن‌ها به سرعت ابتکارات نوآورانه را متوقف می‌کنند. رایج‌ترین منبع مشکل، غریزه پر کردن تیم‌های اختصاصی کاملاً با افراد داخلی است. این قابل درک است. طبیعی است که قبل از فکر کردن به مهارت‌هایی که نیاز دارید، به کسانی که می‌شناسید فکر کنید. داخلی‌ها آسان‌تر پیدا می‌شوند، اغلب ارزان‌تر «استخدام» می‌شوند، و به نظر می‌رسد ریسک کمتری دارند چون کالاهای شناخته‌شده‌ای هستند. آن‌ها همچنین یک مزیت حیاتی ارائه می‌دهند: به دلیل آشنایی با سازمان و اعتبار درون آن، می‌توانند در کاهش تعارضات بین تیم اختصاصی و موتور عملکرد کمک کنند. مشکل این است که تیم اختصاصی کاملاً متشکل از داخلی‌ها عملاً به عنوان یک موتور عملکرد کوچک عمل می‌کند. از یک جهت، همه دارای تعصبات و غرایز یکسان هستند، که بر پایه تاریخ یک شرکت واحد استوار است. علاوه بر این، روابط کاری برای خدمات، به سختی دارای DNA سازمانی بود. فناوری‌دانان، نه مدیران روابط مشتری، بیشتر قدرت را در دست داشتند. و سرعت عملیات خدمات از هفته به هفته تغییر می‌کرد، که تفاوت چشمگیری با چرخه‌های خرید سخت‌افزار مخابراتی داشت که سال‌ها طول می‌کشید. بنابراین، لوکنت درک کرد که تقریبا کل پروژه باید توسط تیمی اختصاصی اجرا شود. لوکنت آن تیم را گویی در حال ساختن یک شرکت جدید بود، تشکیل داد. یک رهبر خارجی، یک کارشناس خدمات از EDS، و چند مدیر اجرایی باتجربه در خدمات را استخدام کرد. سیاست‌های منابع انسانی جدیدی اتخاذ کرد که مشابه سیاست‌های شرکت‌های خدماتی بود. و یک برگه امتیازدهی عملکرد جدید ایجاد کرد، که بر بهره‌وری نیروی کار تأکید داشت، نه بازده سرمایه‌گذاری در خط تولید. حتی جبران خسارت ارائه‌دهندگان خدمات را مستقیماً به نرخ‌های بهره‌وری آن‌ها مرتبط ساخت. نتیجه چه شد؟ در عرض چهار سال، گروه خدمات لوکنت بیش از ۲ میلیارد دلار درآمد تولید می‌کرد.

متوقف کردن جنگ‌های نوآوری ۱۹ چسبناک است. همانطور که قبلاً ذکر شد، کارمندانی که سال‌ها با هم کار کرده‌اند، در تغییر نحوه تعاملشان مشکل دارند. ساختن یک تیم اختصاصی مؤثر نیازمند شکستن روابط کاری موجود و ایجاد روابط جدید است. شامل کردن برخی افراد خارج از تیم، حتی فقط یکی در هر سه نفر، یک راه حل قدرتمند است. افراد خارج از تیم هیچ رابطه کاری موجودی ندارند که بخواهند آن را بشکنند؛ بلکه باید از صفر روابط جدیدی تشکیل دهند. به عنوان یک امتیاز، افراد خارج از تیم به طور طبیعی فرضیات را به چالش می‌کشند زیرا تعصبات و غرایز آن‌ها ریشه در تجربیات شرکت‌های دیگر دارد. مدیران همچنین می‌توانند فرآیند شکستن و بازسازی روابط کاری را با نوشتن شرح وظایف جدید، اختراع عناوین جدید و ناآشنا، و تغییر صریح تعادل قدرت درون تیم تسریع کنند. تغییر این تعادل مهم است، زیرا به ندرت پیش می‌آید که مرکز قدرت سنتی یک شرکت (مثلاً مهندسی) باید بر تیم اختصاصی هم تسلط داشته باشد (اگر، برای مثال، مشتریان طرح نوآوری بیشتر به ظاهر یک محصول جدید اهمیت دهند تا عملکرد آن). انتخاب افراد مناسب و تشکیل روابط کاری جدید گام‌های بنیادی در ساختن یک تیم اختصاصی مؤثر است، اما توجه به نیروهای دیگری که رفتارها را شکل می‌دهند نیز اهمیت دارد. فراتر از روابط کاری جدید، تیم‌های اختصاصی اغلب نیازمند معیارهای عملکرد، انگیزه‌ها و هنجارهای فرهنگی متفاوت از موتور عملکرد هستند. وست یک تیم اختصاصی ساخت. تیمی که از کارکنان توسعه محصول موجود خود متمایز بود و تقریبا نیمی از اعضا را داخلی و نیمی دیگر را خارجی تشکیل می‌داد. شرکت یک کسب‌وکار کوچک را خریداری کرد که مجموعه‌ای ارزشمند از خلاصه‌های پرونده‌ها را روی میکروفیلم جمع‌آوری کرده بود، از جمله اولین خلاصه پرونده‌ای که قبل از دیوان عالی آمریکا ثبت شده بود. با این کار، وست حدود دوازده نفر را وارد تیم کرد که دانش زیادی درباره خلاصه‌ها داشتند و رابطه کاری با تیم وست نداشتند. رهبر تلاش برای خلاصه‌ها، استیو اندرسون، فرآیند تبدیل ترکیب اعضای داخلی و خارجی به یک تیم ساختاریافته را به عنوان یک تلاش صفر مبنا در نظر گرفت. او به جای اتکا به هر یک از هنجارهای وست درباره نحوه انجام کار (چه کسی مسئول چه چیزی است، چه کسی حقوق تصمیم‌گیری دارد و غیره)، فقط همه را جمع کرد و گفت: «اینجا هستیم. این وظیفه ما است. چگونه باید آن را انجام دهیم؟» SNBRYE1.1BHF

گووندراژان و ترایبل ۲۰ البته، راه سازماندهی این تلاش در روز اول واضح نبود. ابتکارات نوآوری مبهم هستند. همانطور که تیم آندرسون تجربه کسب کرد، ساختار آن توسعه یافت. ضروری نیست که ساختار تیم اختصاصی در ابتدا کاملاً واضح باشد—فقط باید بدون محدودیت از گذشته شرکت مادر باشد. کار کردن در تیم اختصاصی آندرسون برای داخلی‌هایی که بخشی از آن بودند، بسیار متفاوت احساس می‌شد. آن‌ها آزادی کمتری داشتند. باید با همتایان خود بسیار نزدیک‌تر همکاری می‌کردند. و می‌دانستند اگر دچار اشتباه شوند، نه تنها خودشان بلکه هم‌تیمی‌هایشان و شرکتشان را ناامید خواهند کرد. برخی در انتقال مشکل داشتند و ترجیح دادند به موتور عملکرد برگردند. در حالی که این ممکن است ناامیدکننده به نظر برسد، در واقع نشانه‌ای از موفقیت آندرسون بود. به طور کلی، اگر تمام داخلی‌ها در تیم اختصاصی احساس راحتی کنند، باید کمی به موتور عملکرد شباهت داشته باشد. (توجه داشته باشید که داشتن مسیر واضح برای بازگشت به موتور عملکرد برای داخلی‌ها نیز مهم است. ابتکارات نوآوری اغلب شکست می‌خورند و افرادی که روی آن‌ها کار می‌کنند گاهی در وظایف خود موفق نمی‌شوند. شرکت‌هایی که راهی برای خروج داخلی‌ها فراهم می‌کنند، متوجه خواهند شد که می‌توانند افراد را راحت‌تر به پیوستن به تیم اختصاصی ترغیب کنند.) برای شکل‌دهی بیشتر به تیم اختصاصی خود، آندرسون تفاوت‌های واضحی بین استانداردها و ارزش‌های فرهنگی آن و ارزش‌های موتور عملکرد قائل شد. وست مدت‌هاست که کیفیت بسیار بالایی را حفظ کرده است. استانداردها. برای تصمیمات قضایی — به معنای واقعی کلمه، خود قانون — مشتریان خواستار اطلاعات بی‌خطا بودند. بنابراین، وِست فرآیندهای چندمرحله‌ای بررسی و حفاظت در بارگذاری اسناد در پایگاه داده خود را پیاده‌سازی کرد، فرآیندی که اغلب با اسکن یک سند فیزیکی آغاز می‌شد. با این حال، در مورد خلاصه‌نویسی، وِست نیاز داشت کمی از وسواس در کیفیت فاصله بگیرد و بیشتر بر دقت تمرکز کند. تعداد بسیار زیاد خلاصه‌ها، اقدامات جامع را غیرعملی می‌کرد. علاوه بر این، مشتریان بیشتر به راحتی و در دسترس بودن اهمیت می‌دادند تا کمال. پیش‌بینی و کاهش تنش‌ها هیچ اشتباهی نکنید، پرورش یک همکاری سالم چالش‌برانگیز است. تعارضات بین ابتکارات نوآوری و عملیات جاری طبیعی است و به راحتی می‌تواند تشدید شود. تنش‌ها تبدیل به رقابت‌ها می‌شوند، رقابت‌ها SNBRYE1.1BHF

توقف جنگ‌های نوآوری ۲۱ تبدیل به خصومت‌ها می‌شود و خصومت‌ها به جنگ‌های تمام‌عیار تبدیل می‌شوند که در آن پایداری بلندمدت شرکت واضح‌ترین بازنده است. تفاوت‌های بین این دو گروه عمیق است. مدیران موتور عملکرد تلاش می‌کنند کارآمد، مسئول، به‌موقع، در بودجه و مطابق با مشخصات باشند. در هر شرکتی، رویکرد پایه‌ای آن‌ها یکسان است. هدف این است که هر وظیفه، فرآیند و فعالیت تا حد امکان قابل تکرار و پیش‌بینی باشد. البته، یک طرح نوآوری کاملاً برعکس است. ذاتاً غیرروتین و نامشخص است. این ناسازگاری‌ها یک دینامیک طبیعی «ما در مقابل آن‌ها» ایجاد می‌کند. رهبران باید با تقویت مداوم رابطه‌ای مبتنی بر احترام متقابل، تعارض‌ها را کنترل کنند. رهبران تیم‌های متعهد باید به یاد داشته باشند که سودهای حاصل از موتور عملکرد، هزینه نوآوری را تأمین می‌کند و موفقیت آن‌ها بستگی به توانایی‌شان در بهره‌برداری از دارایی‌های آن دارد. همچنین باید به خاطر داشته باشند که مقاومت از سوی موتور عملکرد ناشی از تنبلی یا مقاومت غریزی در برابر تغییر نیست. برعکس، این مقاومت ناشی از تلاش افراد خوب است که کارهای خوب انجام می‌دهند و سعی می‌کنند عملیات جاری را تا حد امکان مؤثر اجرا کنند. از طرف دیگر، رهبران موتور عملکرد باید درک کنند که هیچ موتوری برای همیشه دوام نمی‌آورد. رد کردن رهبران نوآوری به عنوان شورشیان بی‌پروا که قصد تضعیف انضباط در پیروی از رویای غریب را دارند، آینده شرکت را نادیده گرفتن است. برای اینکه همکاری مؤثر باشد، رهبر طرح نوآوری باید... لحن مناسب—مثبت و همکاری‌طلبانه است. مقابله با موتور عملکرد یک ایده بسیار بد است. موتور عملکرد همیشه در یک مبارزه تمام‌عیار برنده می‌شود. به طور ساده، بزرگ‌تر و قوی‌تر است. در واقع، به همین دلیل است که حتی بهترین رهبران نوآوری نیازمند کمک از سطوح بالا هستند. آن‌ها باید مستقیماً توسط یک مدیر ارشد که بتواند در منافع بلندمدت شرکت عمل کند، حمایت شوند، و در مواقع لازم خواسته‌های کوتاه‌مدت موتور عملکرد را نادیده بگیرند. این معمولاً به معنای آن است که رهبر نوآوری باید دو یا چند سطح بالاتر از مدیرانی که بودجه‌ای مشابه دارند، گزارش دهد. برای مثال، در WD-40، یک ابتکار نوآوری بر مشارکت مستقیم مدیرعامل تکیه داشت. (به «چگونه WD-40 اصطکاک‌ها را کاهش داد» مراجعه کنید.) مدیر ارشد که رهبر نوآوری به او گزارش می‌دهد باید مراقب باشد که فقط طرفدار نوآوری نباشد. او یا او نباید تنها طرفدار تشویق‌کننده نوآوری باشد.

گوونداراجان و تریمل ۲۲ همچنین باید فضایل و اهمیت موتور عملکرد را ستایش کرده و تأکید کنند که پیروزی بلندمدت برای شرکت نیازمند این است که هر دو طرف برنده باشند. در کنار هم، رهبر نوآوری و مدیر ارشد باید اختلافات را پیش‌بینی کرده و به صورت فعال حل و فصل کنند. درگیری‌ها می‌توانند شدید باشند، اما اگر کارها به درستی بین موتور عملکرد و تیم اختصاصی تقسیم شوند، قابل مدیریت خواهند بود. رایج‌ترین درگیری مربوط به منابع کمیاب است. زمانی که مجموع فعالیت‌ها، یعنی نوآوری به همراه عملیات جاری، موتور عملکرد را فراتر از محدودیت‌های منابع آن سوق دهد، باید تصمیم‌گیری‌هایی صورت گیرد. گاهی اوقات، این رقابت برای منابع کمیاب از طریق فرآیندهای رسمی بودجه‌بندی انجام می‌شود. رهبران نوآوری اغلب در پی کسب تعهدات صریح از چندین بخش عملکرد هستند. نمونه موردی: چگونه WD-40 اصطکاک‌ها را کاهش داد برای تحریک رشد ارگانیک، گری ریج، مدیرعامل WD-40، تیمی برای توسعه محصولات انقلابی تشکیل داد. او آن را تیم فردا نامید. این تیم شامل محققان تازه‌کار و شرکای خارجی جدید بود. یکی از اولین تلاش‌های آن‌ها توسعه خودکار بدون درهم‌ریختگی بود که کار کردن با مقدار کمی WD-40 در فضاهای تنگ را آسان می‌کرد. اگرچه این به نظر نمی‌رسد نوآوری رادیکالی باشد، چالش‌های فناوری آن‌ها شدید بود و توسعه محصول ماه‌ها طول کشید. از نظر تاریخی، تیم بازاریابی WD-40 مسئول توسعه محصول بود، که عموماً شامل تلاش‌های روتین برای بهبود، تجدید یا بسته‌بندی مجدد محصولات موجود بود. محصولات. حالا بازاریابی مسئولیت همکاری با تیم فردا را برای تجاری‌سازی پیشنهادهای آن بر عهده گرفته است. منابع درگیری در این همکاری به راحتی قابل شناسایی هستند. اول، برخی از کارکنان بخش بازاریابی احساس می‌کردند که چالش جذاب توسعه محصولات انقلابی باید بر عهده آن‌ها باشد. سپس، محدودیت منابع وجود داشت. آیا تیم بازاریابی وقت و منابع محدود خود را صرف محصولات آزمایشی کند یا محصولات اثبات‌شده؟ در نهایت، بازاریابی نگران بود که پیشنهادهای جدید تیم فردا، محصولات موجود را خنثی کند. گراهام میلر و استیفانی باری، رهبران تیم فردا، این درگیری‌ها را با رویکرد همکاری، به‌ویژه با SNBRYE1.1BHF، برطرف کردند.

توقف جنگ‌های نوآوری ۲۳ مدیر بازاریابی. آن‌ها اطلاعات را به اشتراک گذاشتند، سیاست درهای باز را برقرار کردند و برنامه‌ها را با دقت هماهنگ کردند، پیش‌بینی موانع و تعارض‌های منابع را داشتند. دانستن اینکه چنین تعارض‌هایی تنها توسط مدیرعامل قابل حل است، میلنر و بری مطمئن شدند که ریدج زودتر از موعد از آن‌ها آگاه باشد تا بتواند اولویت‌بندی کند. وقتی ریدج دید که لازم است، تیم بازاریابی را افزایش داد تا اطمینان حاصل کند که ظرفیت کافی دارد. برای نشان دادن اهمیت بلندمدت، ریدج نمونه‌ای از خودکار را همراه خود داشت هر کجا که می‌رفت. این کار تیم فردا را توجه لازم را جلب کرد، اما در عین حال، حداقل در ابتدا، احساساتی در میان برخی اعضای تیم بازاریابی ایجاد کرد که گویی آن‌ها کنار گذاشته شده‌اند. ریدج، میلنر و بری همگی سریعاً درک کردند که چقدر مهم است که دستاوردهای تیم کسب‌وکار اصلی نیز جشن گرفته شود. ریدج اقدامات دیگری انجام داد که به موفقیت WD-40 کمک کرد. او روشن کرد که تمامی کارکنان درگیر ارزیابی خواهند شد بر اساس اثربخشی‌شان در همکاری فراتر از مرزهای سازمانی. و او توانست نگرانی‌ها درباره کنیبالیزاسیون را با جمع‌آوری داده‌ها و به اشتراک گذاشتن تحلیل‌هایی که نشان می‌داد خودکار بدون‌پریشانی تنها فروش‌های افزایشی ایجاد می‌کند، کاهش دهد. این مذاکرات بهتر است از طریق یک برنامه و فرآیند بودجه‌بندی واحد برای کل ابتکار نوآوری حل و فصل شوند، و تعارض‌ها مستقیماً توسط مدیر ارشد حل و فصل شوند. در موارد دیگر، رقابت... برای توجه کارکنان مشترک. برای رهبر نوآوری وسوسه‌انگیز است که فکر کند به محض تأیید بودجه یک ابتکار، مبارزه برای منابع پایان یافته است. اینطور نیست. هر عضو کارکنان مشترک هر روز تصمیم می‌گیرد چقدر انرژی صرف کند تا به ابتکار جدید اختصاص دهد. قدرت اقناع رهبر نوآوری حیاتی است اما ممکن است کافی نباشد. برخی شرکت‌ها انگیزه‌ها و اهداف خاصی برای اعضای کارکنان مشترک ایجاد می‌کنند تا آن‌ها را ترغیب کنند که همگام با نیازهای نوآوری و عملیات جاری باقی بمانند. دیگران هزینه زمان کارکنان مشترک را برای ابتکار نوآوری محاسبه می‌کنند. به این ترتیب، کارکنان مشترک رهبر نوآوری را بیشتر مانند یک مشتری می‌دانند تا یک مزاحم.SNBRYE1.1BHF

گووندراجان و تریمل ۲۴ درگیری‌های عاطفی نیز باید مدیریت شوند. گاهی اوقات، نارضایتی‌ها ریشه در تعارضات اساسی تجاری دارند، مانند احتمال اینکه ابتکار نوآوری ممکن است کسب‌وکار موجود را تضعیف کند. مدیران ارشد باید به طور واضح و مداوم استدلال کنند که با وجود این، ابتکار نوآوری به نفع بلندمدت شرکت است و تا حد امکان تلاش کنند تا ترس‌ها درباره امنیت شغلی را کاهش دهند. در مواقع دیگر، نارضایتی‌ها به سادگی حس حسادت است. موتور عملکرد ممکن است احساس بی‌توجهی کند اگر ابتکار نوآوری به عنوان مهم‌ترین پروژه شرکت دیده شود. یا تیم اختصاصی ممکن است احساس حاشیه‌نشینی کند چون در پیگیری یک آزمایش عجیب و غریب قرار دارد. برخی شرکت‌ها با مقابله با اثرات حسادت، قابلیت «کار کردن مؤثر با شرکای داخلی» را به عنوان یک معیار کلیدی در ارزیابی‌های عملکرد فردی قرار داده‌اند. پروژه برگه‌های در West با چند نوع تعارض روبرو شد اما بر آن غلبه کرد. استیو اندرسون رهبری مناسب را ارائه داد. او موتور عملکرد را به عنوان شریک خود می‌دید، نه دشمن. و او حمایت مداومی از دو رهبر ارشد، مایک ویلنز و اروین باربر، دریافت کرد. ویلنز و باربر به دقت به تعارضات منابع توجه می‌کردند. زمانی که باربر از اعضای تیم مشترک خواست تا در تلاش‌های برگه‌ها مشارکت کنند، همچنین به طور صریح درباره وظایف آن‌ها و مواردی که می‌توانند به تعویق بیندازند، بحث کرد. در برخی موارد، او برای کمک به انجام وظایف روتین، مانند بارگذاری اسناد، از نیروی قراردادی استفاده کرد. اطمینان حاصل کردند که اولویت‌های هر دو حوزه نوآوری و عملیات جاری برآورده شوند. در عین حال، آندرسون اهمیت بسیج کردن کارکنان مشترک را درک کرد. او و تیمش با انجام کارهایی از جمله ساختن یک نمایش کوتاه بر اساس مجموعه تلویزیونی پری ماسون، مردم را جذب کردند. این نمایش نشان می‌داد زندگی یک وکیل واقعاً چگونه است و چرا محصولی مانند پایگاه داده پرونده‌ها بسیار ارزشمند خواهد بود. ویلنس و باربری از تلاش او حمایت کردند، بخشی از آن با ایجاد انگیزه‌های ویژه برای تیم فروش برای ترویج محصول جدید بود. هر سه رهبر، تنش‌های احساسی را زیر نظر داشتند. زمانی که پروژه پرونده‌ها شروع به نشان دادن نشانه‌هایی از موفقیت کرد، آنها دیدند که برخی در موتور عملکرد احساس می‌کردند که از یک «پروژه جذابیت» واقعی کنار گذاشته شده‌اند. رهبران SNBRYE1.1BHF

توقف جنگ‌های نوآوری ۲۵ با تأکید بر اهمیت کسب‌وکار اصلی و برگزاری رویدادهایی که در آن‌ها اعتبار را تا حد ممکن در تیم اختصاصی و موتور عملکرد پخش می‌کنند، مقابله شد. همکاری غیرمنتظره قابل مدیریت است پایگاه داده‌های خلاصه‌نویسی West فراتر از انتظارات بود. در واقع، شرکت با پرسش‌های زیادی درباره اینکه چقدر سریع این پایگاه داده به تخصص‌های حقوقی و حوزه‌های قضایی بیشتری گسترش خواهد یافت، مواجه شد. شرکت با ابتکارات بیشتری مانند پایگاه‌های داده شهادت‌های کارشناسان و پرونده‌های دادگاه ادامه داد. فرمول سازمانی همیشه برای این ابتکارات یکسان نبود. به عنوان مثال، زمانی که West محصولی به نام PeerMonitor را دنبال می‌کرد، تقریباً کل وظیفه—توسعه و تجاری‌سازی—را به تیم اختصاصی سپرد. PeerMonitor داده‌هایی ارائه می‌داد که امکان مقایسه عملکرد کسب‌وکار شرکت‌های حقوقی با رقبای خود را فراهم می‌کرد. West تصمیم گرفت فروش و بازاریابی را به تیم اختصاصی بسپارد زیرا فروش PeerMonitor نیازمند مهارت‌های متفاوت و چرخه زمانی طولانی‌تری بود. مشتری هدف نیز متفاوت بود: West بیشتر محصولات خود را به کتابداران حقوقی می‌فروخت، اما PeerMonitor مستقیماً به مدیران شریک فروخته می‌شد. نیروی فروش PeerMonitor با نیروی فروش موتور عملکرد همکاری کرد تا رویکرد کلی را هماهنگ کند. نمونه West شایسته مطالعه است. این شرکت در جایی موفق شد که دیگران دچار مشکل شدند، زیرا دید که نوآوری چیزی نیست این اتفاق یا در داخل یا خارج سازمان موجود رخ می‌دهد، و نوآوری نیاز ندارد که یک تازه‌کار با سیستم موجود مبارزه کند. در عوض، نوآوری نیازمند همکاری بین یک تیم تازه تأسیس و تیم قدیمی است. در حالی که چنین همکاری‌هایی چالش‌برانگیز هستند، اما قابل مدیریت‌اند. و آن‌ها غیرقابل جایگزین‌اند. در واقع، بدون آن‌ها، نوآوری به هیچ جا نمی‌رسد. در اصل، این مطلب در ژوئیه ۲۰۱۰ منتشر شد. نسخه تجدیدچاپ R1007F SNBRYE1.1BHF

اس‌ان‌بی‌آرای ۱.۱ بی‌اف‌اچ

من ۲۷ چگونه جنرال الکتریک خودش را مختل می‌کند نوشته جفری آر. ایملت، ویجی گوینداراجان و کریس تریمل در مه ۲۰۰۹، جنرال الکتریک اعلام کرد که در طول شش سال آینده، ۳ میلیارد دلار صرف ایجاد حداقل ۱۰۰ نوآوری در حوزه سلامت خواهد کرد که به طور قابل توجهی هزینه‌ها را کاهش، دسترسی را افزایش و کیفیت را بهبود می‌بخشد. دو محصولی که در آن زمان برجسته کرده بود—یک دستگاه الکتروکاردیوگراف دستی با قیمت ۱۰۰۰ دلار و یک دستگاه سونوگرافی قابل حمل مبتنی بر رایانه شخصی که با قیمتی در حدود ۱۵۰۰۰ دلار فروخته می‌شود—انقلابی هستند، و نه فقط به دلیل اندازه کوچک و قیمت پایین آن‌ها. بلکه به خاطر اینکه در ابتدا برای بازارهای اقتصادهای نوظهور توسعه یافته بودند (دستگاه ECG برای روستاهای هند و دستگاه سونوگرافی برای روستاهای چین) و اکنون در ایالات متحده فروخته می‌شوند، جایی که در حال پیشگامی در استفاده‌های جدید از چنین دستگاه‌هایی هستند. ما فرآیندی را که برای توسعه این دو دستگاه و جهانی کردن آن‌ها استفاده شده است، «نوآوری معکوس» می‌نامیم، زیرا برعکس رویکرد «گلوکالیزه کردن» است که بسیاری از تولیدکنندگان کالاهای صنعتی در کشورهای ثروتمند دهه‌ها از آن بهره برده‌اند. با گلوکالیزه کردن، شرکت‌ها محصولات عالی را در خانه توسعه می‌دهند و سپس آن‌ها را در سراسر جهان توزیع می‌کنند، با برخی تطابقات با شرایط محلی. این امر به چندملیتی‌ها اجازه می‌دهد تا تعادل بهینه بین مقیاس جهانی که برای کاهش هزینه‌ها حیاتی است و سفارشی‌سازی محلی که برای حداکثر کردن سهم بازار لازم است، برقرار کنند. گلوکالیزه کردن به خوبی کار می‌کرد اس‌ان‌بی‌آرای ۱.۱ بی‌اف‌اچ

ایمِلِت، گوونداراژان و تریمبل ۲۸ در عصری که کشورهای ثروتمند اکثریت بازار را تشکیل می‌دادند و کشورهای دیگر فرصت زیادی ارائه نمی‌دادند. اما آن روزها گذشته است — به لطف توسعه سریع کشورهای پرجمعیت مانند چین و هند و کاهش سرعت رشد کشورهای ثروتمند. جنرال الکتریک به شدت نیازمند نوآوری‌هایی مانند دستگاه‌های الکتروکاردیوگرافی و سونوگرافی ارزان‌قیمت است، نه تنها برای گسترش فراتر از بخش‌های لوکس در مکان‌هایی مانند چین و هند، بلکه همچنین برای پیشگیری از شرکت‌های محلی در این کشورها — غول‌های نوظهور — که ممکن است محصولات مشابهی بسازند و سپس از آن‌ها برای مختل کردن GE در کشورهای ثروتمند استفاده کنند. به طور صریح‌تر: اگر کسب‌وکارهای GE قرار است در دهه آینده زنده بمانند و رونق یابند، باید در نوآوری معکوس به اندازه‌ای ماهر شوند که در گلوکلایزیشن هستند. موفقیت در کشورهای در حال توسعه شرط لازم برای پویایی مداوم در کشورهای توسعه‌یافته است. مشکل این است که تعارضات عمیقی بین گلوکلایزیشن و نوآوری معکوس وجود دارد. و شرکت نمی‌تواند به سادگی اولی را جایگزین دومی کند، چون گلوکلایزیشن در آینده قابل پیش‌بینی بر استراتژی غالب خواهد بود. این دو مدل باید بیش از همزیستی، همکاری کنند. این کار بسیار آسان‌تر از آن است که گفته شود، چون ساختارها و روش‌های متمرکز و متمرکز بر محصول که موفقیت چندملیتی‌ها در گلوکلایزیشن را رقم زده‌اند، در واقع مانع نوآوری معکوس می‌شوند، که نیازمند تمرکز غیرمتمرکز و بازارهای محلی است. تقریبا همه افراد و منابع اختصاص یافته به تلاش‌های معکوس نوآوری باید در بازار محلی مستقر و مدیریت شوند. تیم‌های رشد محلی باید مسئولیت سود و زیان (P&L) داشته باشند؛ قدرت تصمیم‌گیری در مورد اینکه کدام محصولات را برای بازارهای خود توسعه دهند و چگونه آن‌ها را تولید، فروش و خدمات‌رسانی کنند؛ و حق استفاده از منابع جهانی شرکت را داشته باشند. هنگامی که محصولات در بازارهای نوظهور اثبات شدند، باید به سطح جهانی گسترش یابند، که ممکن است شامل پیشگامی در کاربردهای کاملاً جدید، تعیین قیمت‌های پایین‌تر، و حتی استفاده از نوآوری‌ها برای رقابت با محصولات با حاشیه سود بالاتر در کشورهای ثروتمند باشد. تمام این رویکردها در تناقض با مدل گلوکالیزیشن هستند. هدف این مقاله به اشتراک گذاشتن آنچه GE در تلاش برای غلبه بر این تضاد آموخته است، می‌باشد.

چگونه جنرال الکتریک خودش را مختل می‌کند ۲۹

ایده در یک نگاه

دهه‌ها است که جنرال الکتریک و دیگر تولیدکنندگان کالاهای صنعتی مستقر در کشورهای ثروتمند با توسعه محصولات باکیفیت بالا در داخل کشور و توزیع آنها در سراسر جهان، با کمی تطابق با شرایط محلی — روشی که به عنوان جهانی‌سازی محلی شناخته می‌شود — رشد کرده‌اند. حالا باید برعکس عمل کنند و بیاموزند که محصولات کم‌کیفیت‌تر و مخصوص بازارهای نوظهور را وارد بازارهای ثروتمند کنند. این فرآیند، که به عنوان نوآوری معکوس شناخته می‌شود، آسان نیست که به مهارت تبدیل شود. این نیازمند تمرکز بر بازارهای محلی و غیرمتمرکز است که در تضاد با ساختار متمرکز و متمرکز بر محصول است که چندملیتی‌ها برای جهانی‌سازی توسعه داده‌اند. در این مقاله، ایملت، مدیرعامل جنرال الکتریک، و گووندراجان و تریمبل، از مدرسه کسب‌وکار تاک در دارتموث، توضیح می‌دهند که چگونه جنرال الکتریک با این چالش مقابله کرده است.

یک استثنا در واحد سونوگرافی جنرال الکتریک هلت‌کیر، الگو را ارائه داد. چون کلینیک‌های روستایی کم‌بودجه در چین توان مالی برای خرید دستگاه‌های پیشرفته سونوگرافی این شرکت را نداشتند، تیم محلی یک دستگاه سونوگرافی ارزان و قابل حمل ساخته است که از یک لپ‌تاپ مجهز به تجهیزات و نرم‌افزارهای خاص بهره می‌برد. این دستگاه نه تنها در چین محبوب شد بلکه رشد در جهان توسعه‌یافته را با پیشگامی در کاربردهایی که حمل‌ونقل در آن‌ها حیاتی است، مانند محل تصادفات، آغاز کرد. تیم موفق شد چون یک مدیر ارشد عالی‌رتبه از آن حمایت کرد و به آن استقلال بی‌سابقه‌ای داد. جنرال الکتریک از آن زمان به بعد بیش از دوازده عملیات مشابه راه‌اندازی کرده است تا فراتر از بازارهای لوکس توسعه یابد. بخش‌هایی در کشورهای در حال توسعه— و برای جلوگیری از ورود غول‌های نوظهور که ممکن است فروش‌های GE در داخل کشور را مختل کنند. چرا نوآوری معکوس اینقدر مهم است؟ گلوکلیزه شدن امروز بسیار غالب است زیرا نتیجه داده است. عمدتاً به دلیل گلوکلیزه شدن، درآمدهای GE خارج از ایالات متحده از ۴.۸ میلیارد دلار، یا ۱۹٪ از کل درآمدها، در سال ۱۹۸۰، به ۹۷ میلیارد دلار، یا بیش از نیمی از کل، در سال ۲۰۰۸، افزایش یافته است. این مدل زمانی به شهرت رسید که فرصت‌ها در بازارهای نوظهور امروزی چندان محدود بود—وقتی اقتصادهای آن‌ها هنوز راه نیفتاده بود و بخش‌های مشتریان متوسط یا پایین آن‌ها وجود نداشت. بنابراین، منطقی بود که تولیدکنندگان چندملیتی صرفاً نسخه‌هایی از محصولات را برای کشورهای توسعه‌یافته ارائه دهند. در ابتدا، GE، مانند سایر شرکت‌های چندملیتی، از SNBRYE1.1BHF رضایت داشت.

ایمِلِت، گوونداراژان و تریمبل ۳۰ رشد ۱۵٪ تا ۲۰٪ که کسب‌وکارهای آن‌ها در کشورهای در حال توسعه تجربه می‌کردند، به لطف گلوکالیزاسیون بود. سپس در سپتامبر ۲۰۰۱، یکی از هم‌نویسندگان این مقاله، جف ایمِلِت، که به تازگی مدیرعامل جنرال الکتریک شده بود، هدفی تعیین کرد: تسریع چشمگیر رشد ارگانیک در شرکت و کاهش وابستگی به ادغام و تملک‌ها. این موضوع باعث شد که افراد بسیاری سوالاتی درباره استراتژی گلوکالیزاسیون مطرح کنند، استراتژی‌ای که شرکت را محدود به استخراج سود از بازارهای نوظهور می‌کرد. تحلیل دقیقی از کسب‌وکارهای مراقبت‌های بهداشتی، تولید برق و توزیع برق جنرال الکتریک نشان داد که اگر این شرکت از فرصت‌هایی که گلوکالیزاسیون در مکان‌های پرجمعیت مانند چین و هند نادیده گرفته بود، به طور کامل بهره‌برداری کند، می‌تواند در آنجا دو تا سه برابر سریع‌تر رشد کند. اما برای انجام این کار، باید محصولات نوآورانه‌ای توسعه دهند که نیازها و بودجه‌های خاص مشتریان در این بازارها را برآورده کند. این درک، در نهایت، مدیران جنرال الکتریک را وادار کرد تا دو اصل بنیادی گلوکالیزاسیون را مورد سوال قرار دهند. فرضیه ۱: اقتصادهای نوظهور عمدتاً همانطور که اقتصادهای ثروتمند توسعه یافته‌اند، توسعه خواهند یافت واقعیت این است که کشورهای در حال توسعه مسیر مشابهی را طی نمی‌کنند و در واقع ممکن است به دلیل تمایل بیشترشان به پذیرش نوآوری‌های انقلابی، از کشورهای توسعه‌یافته پیش بیفتند. با درآمدهای سرانه بسیار کمتر، کشورهای در حال توسعه بیش از حد راضی هستند با راه‌حل‌های فناوری پیشرفته‌ای که عملکرد مناسبی را با هزینه‌ای بسیار پایین ارائه می‌دهند—یک ۵۰٪ راه‌حلی با قیمت ۱۵٪ کمتر. و آن‌ها بسیاری از زیرساخت‌های قدیمی جهان توسعه‌یافته را ندارند که در زمانی بسیار متفاوت ساخته شده بودند. آن‌ها به محصولات ارتباطی، انرژی و حمل‌ونقلی نیاز دارند که چالش‌ها و فرصت‌های امروزی مانند ناپایداری قیمت نفت و فناوری‌های بی‌سیم فراگیر را برطرف کنند. در نهایت، به دلیل جمعیت‌های عظیمشان، مشکلات پایداری برای کشورهایی مانند چین و هند بسیار فوری است. به همین دلیل، احتمالاً آن‌ها بسیاری از مسائل زیست‌محیطی را سال‌ها یا حتی دهه‌ها قبل از جهان توسعه‌یافته حل خواهند کرد. تمام این‌ها تئوری نیست. در حال حاضر در حال رخ دادن است. بازارهای نوظهور در حال تبدیل شدن به مراکزی نوآورانه در حوزه‌هایی مانند دستگاه‌های مراقبت سلامت ارزان‌قیمت، جذب کربن، انرژی خورشیدی و بادی، بیو‌سوخت‌ها و SNBRYE1.1BHF هستند.

چگونه جنرال الکتریک خودش را مختل می‌کند ۳۱ تولید برق توزیع‌شده، باتری‌ها، تصفیه آب، میکرو-فاینانس، خودروهای برقی و حتی خانه‌های با هزینه بسیار کم. فرضیه ۲: محصولاتی که نیازهای خاص کشورهای در حال توسعه را برآورده می‌کنند، نمی‌توان در کشورهای توسعه‌یافته فروخت، چون به اندازه کافی رقابتی نیستند. واقعیت این است که این محصولات می‌توانند بازارهای کاملاً جدیدی در جهان توسعه‌یافته ایجاد کنند—با تعیین قیمت‌های بسیار پایین‌تر یا پیشگامی در کاربردهای جدید. نمونه‌ای از این موضوع، کسب‌وکار سلامت جنرال الکتریک در ایالات متحده است. این شرکت قبلاً بیشتر درآمد خود را از دستگاه‌های تصویربرداری توموگرافی کامپیوتری (CT) و تصویربرداری رزونانس مغناطیسی (MR) با کیفیت بالا کسب می‌کرد. اما برای موفقیت در دوره‌ای که اوباما امیدوار است دسترسی گسترده‌تر و بازپرداخت کاهش‌یافته را فراهم کند، احتمالا نیاز دارد تعداد محصولات خود را با قیمت‌های پایین‌تر تا ۵۰٪ افزایش دهد. و این تنها به معنای ارائه نسخه‌های ارزان‌تر از محصولات فناوری‌پیشرفته مانند دستگاه‌های تصویربرداری نیست. این شرکت همچنین باید محصولات بیشتری مانند تخت خواب گرم‌شونده‌ای که برای هند توسعه داده است، ایجاد کند، که پتانسیل زیادی در شهرهای داخلی آمریکا دارد، جایی که مرگ و میر نوزادان مرتبط با سرما هنوز بالا است. و نباید فراموش کنیم که فناوری اغلب می‌تواند تا زمانی بهبود یابد که رضایت مشتریان سخت‌گیرتر را برآورده کند. نمونه‌ای از این، سونوگرافی جمع‌وجور است که اکنون می‌تواند کاربردهای تصویربرداری را که قبلاً نیازمند دستگاه‌های معمولی بودند، مدیریت کند. (به نمونه «نوآوری معکوس در عمل» مراجعه کنید.) نمونه دیگر، موتور هواپیما است که جنرال الکتریک... در زمانی که GE یک شرکت هوافضای چکی را به قیمت ۲۰ میلیون دلار خریداری کرد، این شرکت به‌دنبال توسعه فناوری موتور بود و ۲۵ میلیون دلار سرمایه‌گذاری اضافی انجام داد. حالا برنامه دارد از این فناوری برای رقابت با سلطه پرات اند ویتنی در بازار توربوپراپ‌های کوچک در کشورهای توسعه‌یافته استفاده کند. موقعیت هزینه‌های GE احتمالا نصف هزینه‌های پرات است. پیش‌دستی کردن بر غول‌های نوظهور قبل از آنکه بحران مالی جهان را وارد رکود عمیقی کند، رهبران GE به بازارهای نوظهور نگاه می‌کردند تا به اهداف رشد جاه‌طلبانه‌شان برسند. اکنون آن‌ها روی این بازارها حساب می‌کنند.

2 اختلال در بازار نوظهور در سال 2002، تیمی محلی در چین از منابع جهانی جنرال الکتریک بهره برد تا دستگاهی ارزان و قابل حمل توسعه دهد که با یک رایانه لپ‌تاپ، یک پروب و نرم‌افزار پیشرفته تقویت شده بود.1 سونوگرافی معمولی قیمت در سال 2002 از 100 هزار دلار و بیشتر مشتریان معمولی مراکز تصویربرداری بیمارستان‌های پیشرفته کاربردهای معمول■ ■ ■ ■ قلب‌شناسی (مانند اندازه‌گیری مسیرها یا جریان خون در قلب) زنان باردار (مانیتورینگ سلامت جنین) رادیولوژی عمومی (مانند ارزیابی سلامت پروستات) در دهه 1990، جنرال الکتریک بازار سونوگرافی چین را با دستگاه‌هایی که در آمریکا و ژاپن توسعه یافته بودند، خدمت‌رسانی می‌کرد. اما دستگاه‌های گران‌قیمت و حجیم در چین فروش کمی داشتند. محصول اولیه 3 بازار جهانی جدید سونوگرافی قابل حمل قیمت در سال 2002 30 هزار تا 40 هزار دلار مشتریان معمولی ■ ■ چین: کلینیک‌های روستایی آمریکا: تیم‌های آمبولانس و اتاق‌های اورژانس کاربردهای معمول ■ ■ چین: تشخیص کبد بزرگ شده و سنگ کیسه صفرا در آمریکا: در اتاق‌های اورژانس برای شناسایی بارداری خارج از رحم؛ در محل تصادف برای بررسی مایعات اطراف قلب؛ در اتاق‌های عمل برای قرار دادن کاتترهای بی‌هوشی در سال 2007، تیم یک مدل بسیار ارزان‌تر راه‌اندازی کرد. فروش در چین اوج گرفت. قیمت در سال 2007 15 هزار دلار در 2008، 278 میلیون دلار درآمد جهانی سونوگرافی قابل حمل 4 میلیون دلار در سال 2002، سونوگرافی قابل حمل قیمت در سال 2009 15 هزار تا 100 هزار دلار، سونوگرافی معمولی قیمت در سال 2009 100 هزار تا 350 هزار دلار. به لطف پیشرفت‌های فناوری، مدل‌های مبتنی بر رایانه شخصی با قیمت بالاتر اکنون قادر به انجام وظایف رادیولوژی و زنان باردار هستند که پیش‌تر نیازمند دستگاه‌های معمولی بودند. نوآوری معکوس در عمل ۳۲ SNBRYE1.1BHF

بازارها حتی بیشتر، چون فکر می‌کنند پس از پایان رکود، جهان توسعه‌یافته مدت زمان طولانی‌ای با رشد کند—بین ۱٪ تا ۳٪ در سال—مواجه خواهد شد. در مقابل، رشد سالانه در بازارهای نوظهور به راحتی می‌تواند دو تا سه برابر آن نرخ باشد. ده سال پیش، زمانی که مدیران ارشد جنرال الکتریک درباره بازار جهانی صحبت می‌کردند، از «آمریکا، اروپا، ژاپن و بقیه جهان» نام می‌بردند. حالا آن‌ها درباره «منطقه‌های غنی از منابع»، مانند خاورمیانه، برزیل، کانادا، استرالیا و روسیه، و «منطقه‌های غنی از مردم»، مانند چین و هند، صحبت می‌کنند. «بقیه جهان» یعنی آمریکا، اروپا و ژاپن. صادقانه بگویم، این شرکت همچنین برای دلایل دفاعی در حال پذیرش نوآوری معکوس است. اگر جنرال الکتریک در کشورهای فقیر نوآوری نکند و آن‌ها را جهانی نکند، رقبای جدید از جهان در حال توسعه—مانند مایندری، سوزلون، گلدویند و هایر—ظاهر خواهند شد. در بازارهای جنرال الکتریک، چینی‌ها نقش بزرگ‌تری نسبت به هندی‌ها خواهند داشت. چینی‌ها برنامه‌ای واقعی دارند تا به قدرت بزرگی در حمل‌ونقل و تولید برق در سطح جهان تبدیل شوند. جنرال الکتریک تولید برق در حال حاضر به طور منظم با شرکت‌های چینی رقابت می‌کند، زیرا در آفریقا که منطقه‌ای بسیار مهم برای شرکت است، فعالیت دارد. روزی ممکن است این شرکت‌ها با جنرال الکتریک در داخل کشور خودش رقابت کنند. این یک چشم‌انداز هیجان‌انگیز است. جنرال الکتریک احترام زیادی برای رقبای سنتی مانند زیمنس، فیلیپس و رولزرویس قائل است. اما می‌داند چگونه با آن‌ها رقابت کند؛ آن‌ها هرگز جنرال الکتریک را نابود نخواهند کرد. با معرفی محصولاتی که پارادایم جدیدی در قیمت و عملکرد ایجاد می‌کنند، اما غول‌های نوظهور به خوبی می‌توانند این کار را انجام دهند. نوآوری معکوس اختیاری نیست؛ بلکه اکسیژن است. برخورد دو مدل گلوکالیزاسیون در سه دهه گذشته استراتژی بین‌المللی را تعریف کرده است. تمام ایده‌های غالب فعلی — از استراتژی «فراملی» کریستوفر ای. بارتلت و سوامنترا غوشال تا تعادل «سازگاری-انباشت» پانکاج گه‌موات — در چارچوب گلوکالیزاسیون جای می‌گیرند. از آنجا که سازماندهی پیرو استراتژی است، به سختی می‌توان گفت چگونه شرکت جنرال الکتریک در حال مختل کردن خودش است.

ایملت، گوونداراجان و تریمل ۳۴ تعجب‌آور است که گلوکلیزه کردن نیز شکل سازماندهی و اداره چندملیتی‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. نمونه‌ای بارز از این موضوع، شرکت جنرال الکتریک (GE) است. در طول ۳۰ سال گذشته، ساختار سازمانی این شرکت به گونه‌ای توسعه یافته است که بیش‌ترین بهره‌وری را در گلوکلیزه کردن داشته باشد. مسئولیت‌های قدرت و سود و زیان (P&L) در واحدهای تجاری جهانی متمرکز شده بود که در کشورهای توسعه‌یافته قرار داشتند. وظایف اصلی تجاری— از جمله تحقیق و توسعه، تولید و بازاریابی— در مرکز قرار داشتند. در حالی که برخی مراکز تحقیق و توسعه و عملیات‌های تولید به خارج از کشور منتقل شدند تا از استعدادهای خارجی بهره‌مند شوند و هزینه‌ها کاهش یابد، تمرکز عمدتاً بر روی محصولات برای کشورهای ثروتمند بود. در حالی که این رویکرد مزایای زیادی دارد، اما امکان نوآوری معکوس را غیرممکن می‌سازد. تجربیات ونکترا من راجا، رئیس بخش کسب‌وکار GE Healthcare در هند، نشان می‌دهد که چرا. GE Healthcare محصول تصویربرداری اشعه ایکس به نام «بازوی جراحی» (سیرجیکال کارم) را می‌فروشد که در جراحی‌های پایه‌ای استفاده می‌شود. این محصول با کیفیت بالا و قیمت بالا، که برای بیمارستان‌های کشورهای ثروتمند طراحی شده است، در هند به سختی فروش می‌رود. راجا مشکل را دید و در سال ۲۰۰۵ پیشنهادی داد. او می‌خواست محصولی ساده‌تر، آسان‌تر برای استفاده و به طور قابل توجهی ارزان‌تر در هند توسعه، تولید و بفروشد. پیشنهاد او منطقی بود، اما، همان‌طور که انتظار می‌رفت، تایید نشد. اگر شما رهبر یک عملیات GE در یک کشور در حال توسعه بودید، همان‌طور که راجا بود، با چه چیزی روبه‌رو بودید: مسئولیت‌های رسمی شما شامل نه مدیریت عمومی و نه محصول نبود. توسعه. مسئولیت شما فروش، توزیع و خدمات محصولات جهانی جنرال الکتریک در سطح محلی و ارائه بینش‌هایی درباره نیازهای مشتریان برای کمک به شرکت در تطابق دادن عرضه‌هایش بود. انتظار می‌رفت که درآمدها سالانه بین ۱۵٪ تا ۲۰٪ رشد کند و اطمینان حاصل شود که هزینه‌ها با سرعت بسیار کمتری افزایش می‌یابد تا حاشیه سود افزایش یابد. شما به شدت مسئولیت‌پذیر بودید که برنامه را تحقق بخشید. تنها پیدا کردن وقت برای فعالیت‌های فوق برنامه مانند تهیه یک پیشنهاد برای محصولی متناسب با بازار محلی، چالش‌برانگیز بود. اما این هیچ نبود، در مقایسه با چالش مرحله بعد: فروش پیشنهادتان در داخل شرکت. انجام این کار نیازمند جلب توجه مدیر کل در دفتر مرکزی در ایالات متحده بود، کسی که دو یا چند سطح بالاتر از رئیس مستقیم شما قرار داشت و بسیار بیشتر با یک مرکز پزشکی مشهور جهانی در SNBRYE1.1BHF آشنا بود.

چگونه GE خودش را مختل می‌کند ۳۵ بوستون، بیشتر از یک کلینیک روستایی در حومه بنگلور. حتی اگر جلسه‌ای برگزار می‌کردید، زمان محدودی برای ارائه استدلال‌های خود داشتید. (در آن زمان، هند تنها ۱٪ از درآمدهای GE را تشکیل می‌داد و تقریباً همان میزان سهم فکری مدیرانی را داشت که مسئولیت جهانی داشتند.) اگر بسیار قانع‌کننده بودید، ممکن بود از شما دعوت شود تا پیشنهاد خود را با دیگران به اشتراک بگذارید. اما وقتی به رئیس بخش تولید جهانی مراجعه می‌کردید، باید استدلال‌هایی را در مقابل می‌گذاشتید که یک خط تولید جهانی ساده و منسجم بسیار کارآمدتر از محصولات سفارشی است. وقتی به رئیس بخش بازاریابی مراجعه می‌کردید، باید با ترس‌هایی مقابله می‌کردید که یک محصول ارزان‌تر برند GE را تضعیف می‌کند و فروش‌های موجود را می‌بلعد. وقتی با رئیس بخش مالی ملاقات می‌کردید، باید نگران می‌شدید که محصولات ارزان‌تر حاشیه سود کلی را کاهش دهند. و وقتی به رئیس بخش تحقیق و توسعه جهانی می‌رفتید، باید توضیح می‌دادید که چرا باید انرژی‌های دانشمندان و مهندسان GE — از جمله آن‌هایی که در مراکز فناوری در بازارهای نوظهور فعالیت می‌کنند — از پروژه‌هایی که به مشتریان بسیار پیشرفته‌تر اختصاص یافته، منحرف شوند و صرف شوند، در حالی که این مشتریان هزینه زیادی می‌پردازند. حتی اگر حمایت هر یک از این مدیران را جلب می‌کردید و پیشنهادتان را راه‌اندازی می‌کردید، باز هم باید سال‌ها برای جذب سرمایه رقابت می‌کردید در مقابل پروژه‌هایی با بازدهی کوتاه‌تر و مطمئن‌تر. در عین حال، البته، باید نگران رسیدن به ارقام سه‌ماهه خود برای کار روزمره‌تان نیز می‌بودید. جای تعجب نبود که تلاش‌های موفق برای توسعه محصولات کاملاً جدید برای کشورهای فقیر بسیار نادر بودند. تغییر مرکز ثقل واضح است، تغییر ساختارها، رویه‌ها و نگرش‌های دیرینه‌مدت کار عظیمی است. همانطور که در هر برنامه تغییر عمده‌ای، رهبران ارشد شرکت باید نقش اصلی را ایفا کنند. برای این کار، آن‌ها باید به طور مستقیم اندازه فرصت را بررسی کنند و نحوه بهره‌برداری از آن را بیاموزند و تیم‌هایی که کسب‌وکارهای شرکت را اداره می‌کنند، تشویق کنند تا همین کار را انجام دهند. به عنوان مدیرعامل جنرال الکتریک، جف دو بار در سال به چین و هند سفر می‌کند. زمانی که در چین است، یک روز را در مرکز تحقیقات جنرال الکتریک در شانگهای سپری می‌کند و سپس جداگانه با ده‌ها نفر در کسب‌وکارهای محلی شرکت ملاقات می‌کند.

ایمِلِت، گوونداراجان، و تریمل ۳۶ عملیات انجام می‌دهند و فقط اجازه می‌دهند درباره آنچه روی آن کار می‌کنند، نقاط هزینه‌شان، رقبا و غیره صحبت کنند. در چنین بازدیدهایی، او متوجه شده است که حوزه‌ای کامل از فناوری وجود دارد که شرکت باید سریع‌تر از این‌ها آن را به کار گیرد. در حین اقامت در چین، جف همچنین با رهبران دولت، از جمله نخست‌وزیر وِن جیابائو، صحبت خواهد کرد. وِن به جف درباره برنامه‌هایش برای توسعه اقتصاد چین و چگونگی قرار دادن مراقبت‌های بهداشتی در دسترس همگان در آن توضیح داده است. چنین گفت‌وگویی لازم است تا فرصت‌های موجود در چین را به طور کامل درک کنید. در هند، جف با مدیران عامل شرکت‌های هندی شام خواهد خورد. در یکی از این شام‌ها، آناند ماهیندرا درباره اینکه چگونه شرکت او، ماهیندرا و ماهیندرا، زندگی را برای جان‌دِیر در هند سخت کرده است، صحبت کرد؛ با تراکتوری که نصف قیمت تراکتورهای جان‌دِیر بود اما هنوز سودآور بسیار زیادی داشت. چنین بحث‌هایی نشان می‌دهد که اگر مدل‌های کسب‌وکار مناسب داشته باشید، می‌توانید در هند پول زیادی درآورید. بنابراین، وظیفه مدیرعامل—و هر رهبر ارشد کسب‌وکار—این است که همه نقاط را به هم وصل کند و سپس به عنوان یک تسهیل‌گر عمل کند. وظیفه او این است که ابتکارات را به صورت ویژه مورد حمایت قرار دهد و بودجه اختصاص دهد و شخصاً آنها را ماهانه یا فصلی نظارت کند. و شاید مهم‌ترین نکته در مورد نوآوری معکوس، این است که شرکت خود را وادار کند تا شکل سازمانی جدیدی ارائه دهد که اجازه دهد نوآوری در محصول و مدل کسب‌وکار در بازارهای نوظهور شکوفا شود. یک مدل بومی برای توسعه آن شکل سازمانی جدید، جنرال الکتریک همان کاری را انجام داد که همیشه انجام داده است: از تجربیات سایر شرکت‌ها یاد بگیرد، اما همچنین سعی کند گروه داخلی‌ای پیدا کند که به نوعی موفق شده باشد موانع را پشت سر بگذارد و به موفقیت برسد. در طول بررسی استراتژی سالانه خود، رهبران شرکت یکی از این گروه‌ها را در واحد سونوگرافی جنرال الکتریک هلت‌کیر شناسایی کردند. کسب‌وکار اصلی جنرال الکتریک هلت‌کیر تجهیزات تصویربرداری پزشکی سطح بالا است. تا اواخر دهه ۱۹۸۰ مشخص شد فناوری جدیدی—سونوگرافی—آینده‌ای روشن دارد. دستگاه‌های سونوگرافی، مانند سایر دستگاه‌های تصویربرداری، معمولاً در مراکز تصویربرداری پیشرفته در بیمارستان‌ها یافت می‌شدند. در حالی که آن‌ها کیفیت پایین‌تری نسبت به سایر تجهیزات داشتند،

چگونه GE خودش را مختل می‌کند ۳۷ بیشتر از اسکنرهای CT یا MRI، اما با هزینه بسیار کمتر. این شرکت هدف داشت که در حوزه سونوگرافی شماره یک باشد. در طول دهه بعد، GE Healthcare حضور خود را در بازار گسترش داد. یک مرکز تحقیق و توسعه برای توسعه محصولات جدید سونوگرافی در نزدیکی دفتر مرکزی‌اش در میلواکی ساخت و از طریق ادغام و مشارکت‌های جهانی وارد بازار شد. این شرکت در هر سه بخش اصلی بازار—زنان باردار، قلب و رادیولوژی عمومی—رقابت کرد و محصولات برتر و پیشرفته‌ای را عرضه نمود که فناوری‌های نوین را به کار می‌گرفتند. تا سال ۲۰۰۰، GE Healthcare جایگاه‌های محکمی در کشورهای توسعه‌یافته در سراسر جهان تثبیت کرده بود. اما نتایج در کشورهای در حال توسعه، برعکس، ناامیدکننده بودند. تا سال ۲۰۰۰، با کمک شریک مشترک در چین، GE مشکل را دید: در کشورهای ثروتمند، عملکرد اهمیت بیشتری داشت، پس از آن ویژگی‌ها؛ در چین، قیمت اهمیت بیشتری داشت، پس از آن قابلیت حمل و سهولت استفاده. اولویت‌ها به دلیل تفاوت ساختاری در زیرساخت‌های بهداشت و درمان چین با کشورهای ثروتمند، متفاوت بودند. بیش از ۹۰٪ جمعیت چین به بیمارستان‌های کم‌تجهیز و کم‌هزینه یا کلینیک‌های پایه در روستاها متکی بودند (و هنوز هم هستند). این مراکز هیچ مرکز تصویربرداری پیشرفته‌ای نداشتند و حمل و نقل به بیمارستان‌های شهری برای بیماران سخت بود، به‌خصوص برای بیماران بیمار. بیماران نمی‌توانستند به دستگاه‌های سونوگرافی بیایند؛ بنابراین، دستگاه‌های سونوگرافی باید به سمت بیماران می‌رفتند. هیچ راهی نبود که GE می‌توانست این نیاز را با کاهش اندازه، حذف ویژگی‌ها یا سازگاری دیگر با دستگاه‌های اولتراسوند موجود خود برآورده کند، که بزرگ، سنگین، گران و پیچیده بودند. این شرکت به محصولی انقلابی نیاز داشت. در سال ۲۰۰۲، این شرکت اولین دستگاه اولتراسوند جمع‌وجور خود را راه‌اندازی کرد که یک رایانه لپ‌تاپ معمولی را با نرم‌افزار پیشرفته ترکیب کرده بود. قیمت آن تا ۳۰ هزار دلار بود. در اواخر سال ۲۰۰۷، جنرال الکتریک مدلی را معرفی کرد که قیمت آن تا ۱۵ هزار دلار کاهش یافته بود، یعنی کمتر از ۱۵٪ هزینه دستگاه‌های اولتراسوند سطح بالا این شرکت. البته، عملکرد آن چندان بالا نبود، اما در کل در کلینیک‌های روستایی که پزشکان از آن برای کاربردهای ساده مانند تشخیص کبد و کیسه صفرا بزرگ شده و ناهنجاری‌های معده استفاده می‌کردند، محبوبیت زیادی پیدا کرد. طراحی مبتنی بر نرم‌افزار همچنین استفاده از دستگاه را آسان‌تر می‌کرد—برای مثال، برای بهبود رابط‌ها—پس از SNBRYE1.1BHF

ایملت، گوونداراژان و ترمبل ۳۸ در حال مشاهده نحوه کار پزشکان با آن بودند. امروز، دستگاه قابل حمل موتور رشد کسب‌وکار سونوگرافی شرکت GE در چین است. حتی جذاب‌تر، این نوآوری باعث رشد چشمگیر در جهان توسعه‌یافته شده است، با پیشگامی در کاربردهای جدید که در آن‌ها قابلیت حمل اهمیت دارد یا فضا محدود است، مانند محل‌های تصادف، جایی که از دستگاه‌های جمع‌وجور برای تشخیص مشکلاتی مانند افیوژن‌های پریکارد (مایع اطراف قلب) استفاده می‌شود؛ در اتاق‌های اورژانس، جایی که برای شناسایی شرایطی مانند بارداری خارج رحمی به کار می‌روند؛ و در اتاق‌های عمل، جایی که به بی‌هوشی‌داران در قرار دادن سوزن‌ها و کاتترها کمک می‌کنند. شش سال پس از راه‌اندازی، سونوگرافی‌های قابل حمل برای GE خط تولیدی به ارزش ۲۷۸ میلیون دلار در سطح جهانی بودند، که قبل از وقوع رکود جهانی، سالانه با نرخ ۵۰٪ تا ۶۰٪ در حال رشد بودند. روزی، هر پزشک عمومی ممکن است هم یک گوشی استتوسکوپ و هم یک دستگاه سونوگرافی جمع‌وجور که در PDA او تعبیه شده است، حمل کند. این محصولات موفقیت خود را مدیون یک ناهنجاری سازمانی در GE هستند: وجود چندین واحد تجاری سونوگرافی. اگرچه سه بخش اصلی کسب‌وکار سونوگرافی بسیار متفاوت هستند، اولین غریزه GE این بود که هنگام ساختن این کسب‌وکار، مدل گلوکال‌سازی را دنبال کند—یعنی، ایجاد یک سازمان جهانی یکپارچه. اما در سال ۱۹۹۵، عمر اشراک، فرد تازه‌واردی که برای رهبری این کسب‌وکار استخدام شده بود، دید که ادغام عملیات‌ها آن‌ها را به یک مخرج مشترک کاهش می‌دهد. هیچ‌کس را به خوبی خدمت نکرد. او تصمیم گرفت کسب‌وکار را به عنوان سه واحد مستقل با مسئولیت سود و زیان خود اداره کند که همگی به او گزارش می‌دهند. وقتی تلاش برای توسعه اولتراسوند فشرده در چین آغاز شد، ایشراک دید که کسب‌وکار جدید با سه واحدی که بر محصولات ممتاز تمرکز داشتند، چندان ارتباطی نخواهد داشت. بنابراین، او یک واحد مستقل چهارم، مستقر در ووکسی، چین، ایجاد کرد. این واحد مدل تیم رشد محلی (LGT) را توسعه داد که بر پنج اصل حیاتی استوار است.

1. قدرت را به جایی منتقل کنید که رشد در آن است بدون استقلال، تیم‌های LGT به مهره‌های بازی کسب‌وکار جهانی تبدیل می‌شوند و قادر نخواهند بود بر مشکلات مشتریان در بازارهای نوظهور تمرکز کنند. به طور خاص، آنها نیاز دارند که قدرت توسعه SNBRYE1.1BHF را داشته باشند

چگونه GE در حال مختل کردن خودش است ۳۹ استراتژی‌ها، سازمان‌ها و محصولات خود را. ایشراک این موضوع را درک کرد و اختیار گسترده‌ای به دیانا تنگ و جی. کاو، رهبران تلاش‌های سونوگرافی GE در چین، داد. این دو کارمند قدیمی GE، تجربه عمیقی در زمینه سونوگرافی داشتند، در مهندسی زیستی و مدیریت عمومی تخصص داشتند و حرفه‌های طولانی در آسیا داشتند.

اولتراسوند جمع‌وجور از صفر ساخته شد، هرچند به شدت از یک تلاش تحقیق و توسعه موجود بهره‌مند بود. در اواخر دهه ۱۹۹۰، در مرکز توسعه محصول در اسرائیل، جنرال الکتریک شروع به آزمایش یک معماری انقلابی جدید کرد—معماری‌ای که بیشتر عضله‌های داخل دستگاه اولتراسوند را از سخت‌افزار به نرم‌افزار منتقل می‌کرد.

به جای یک جعبه بزرگ پر از سخت‌افزار سفارشی، دانشمندان و مهندسان درگیر در پروژه تصور می‌کردند یک رایانه شخصی استاندارد با عملکرد بالا، تجهیزات جانبی خاص مانند یک پروب اولتراسوند، و نرم‌افزار پیشرفته.

این مفهوم در آن زمان در بخش مراقبت‌های بهداشتی جنرال الکتریک چندان هیجان‌انگیز نبود، زیرا نمی‌توانست عملکرد محصولات برتر شرکت را به‌درستی نشان دهد. اما ایشراک به سرعت ارزش معماری جدید را در کشورهای در حال توسعه دید. او تیم در چین را تشویق کرد تا این مفهوم را بیشتر پیگیری کند. سونوگرافی جمع‌وجور مبتنی بر یک رایانه لپ‌تاپ که نتیجه این تلاش بود، در چین موفقیت‌آمیز ظاهر شد.

تانگ و کوو واحد تجاری‌ای ساختند که زنجیره ارزش کاملی را مدیریت می‌کرد: توسعه محصول، تامین، تولید، SNBRYE1.1BHF

* توسعه پیشنهادات جدید از پایه و اساس با توجه به فاصله‌های عظیم بین کشورهای ثروتمند و فقیر در زمینه درآمد، زیرساخت‌ها و نیازهای پایداری، نوآوری معکوس باید از صفر شروع شود. این تفاوت‌های گسترده نمی‌تواند تنها با تطبیق محصولات جهانی برطرف شود.
* از پایه، LGTها را بسازید، مانند شرکت‌های جدید. نوآوری مبتنی بر صفر بدون طراحی سازمانی مبتنی بر صفر اتفاق نمی‌افتد. «نرم‌افزار» سازمانی GE—شامل روش‌های استخدام، ساختارهای گزارش‌دهی، عناوین، شرح وظایف، هنجارهای روابط کاری و توازن قدرت بین بخش‌ها—همه برای پشتیبانی از جهانی‌سازی محلی تکامل یافته است. LGTها باید این نرم‌افزار را بازنویسی کنند.

ایمِلِت، گوونداراجان، و ترمبل ۴۰ بازاریابی، فروش، و خدمات. با جذب نیروهای محلی، آن‌ها توانستند بیشتر تخصص‌های مورد نیاز خود را بیابند—از جمله مهندسینی با دانش عمیق در زمینه کوچک‌سازی و مصرف کم‌انرژی و تیم تجاری‌سازی که در مراقبت‌های بهداشتی در روستاهای چین آشنا بودند. همچنین، LGT تصمیم گرفت که نمایندگان فروش—به جای نیروی فروش مستقیم که در واحدهای سونوگرافی ممتاز استفاده می‌شود—تنها راه مقرون‌به‌صرفه برای دسترسی به بازارهای روستایی وسیع و پراکنده و شهرهای سطح سوم چین باشند. و به جای تکیه بر سازمان‌های پشتیبانی مشتری و تامین قطعات جایگزین جهانی GE Healthcare، تیم‌هایی در داخل کشور ساخت که بتوانند خدمات سریع‌تر و کم‌هزینه‌تری ارائه دهند. ۴. اهداف، اهداف‌گذاری، و معیارهای شخصی‌سازی‌شده تلاش‌های نوآورانه، ذاتاً نامعلوم هستند. یادگیری سریع از طریق آزمایش کارآمد فرضیات اهمیت بیشتری دارد تا رسیدن به اعداد مشخص. بنابراین، معیارها و استانداردهای مربوطه برای LGTها—آن‌هایی که عدم‌قطعیت‌های حیاتی را حل می‌کنند—به ندرت همان‌هایی هستند که توسط کسب‌وکارهای تثبیت‌شده استفاده می‌شوند. تیم LGT در زمینه سونوگرافی می‌دانست که پزشکان در روستاهای چین کمتر با سونوگرافی آشنا هستند نسبت به پزشکان در شهرها. اما تیم نمی‌دانست که پزشکان روستایی چه میزان تجربه در این فناوری دارند یا چه ویژگی‌هایی نیازهای آن‌ها را برآورده می‌کند. بنابراین، هدف آن‌ها این بود که واکنش پزشکان نسبت به دستگاه‌ها و موانع پذیرش آن‌ها را بیاموزند. تیم کشف کرد که سهولت استفاده، به‌ویژه در غربالگری‌های مراقبت اولیه، جایی که پزشکان آزمایش برای شرایط محلی رایج، حتی مهم‌تر از آنچه تصور می‌شد، بود. در پاسخ، کسب‌وکار جدید بر آموزش تأکید کرد، راهنماهای آنلاین ارائه داد، صفحه‌کلیدهای ساده‌تر طراحی کرد، پیش‌فرض‌های داخلی برای وظایف خاص ایجاد کرد و رضایت مشتریان را پیگیری کرد تا موفقیت را ارزیابی کند. ایشراق با دقت از معیارهای متفاوتی برای ارزیابی عملکرد LGT در چین استفاده کرد. به عنوان مثال، چون فرآیند تایید دولت برای عرضه محصولات جدید در چین کمتر پیچیده است، او دوره‌های توسعه محصول بسیار کوتاه‌تری نسبت به کشورهای ثروتمند تعیین کرد. او همچنین موافقت کرد که اندازه سازمان خدمات محلی بتواند از استانداردهای جهانی GE Healthcare منحرف شود، زیرا حقوق و دستمزد در آنجا پایین‌تر است و خدمات در SNBRYE1.1BHF نیازمند تلاش بیشتری است.

چگونه جنرال الکتریک خودش را مختل می‌کند ۴۱ چین، با تعداد کارکنان بزرگ‌تر نسبت به تعداد ماشین‌های نصب شده، منطقی بود.۵ گزارش LGT باید به فردی در سطح بالا در سازمان گزارش دهد. تیم‌های LGT بدون حمایت قوی از سوی مدیریت ارشد نمی‌توانند رشد کنند. مدیر اجرایی که بر تیم LGT نظارت دارد، سه نقش حیاتی دارد: میانجی‌گری در حل تعارضات بین تیم و کسب‌وکار جهانی، ارتباط تیم با منابعی مانند مراکز تحقیق و توسعه جهانی، و کمک به انتقال نوآوری‌هایی که تیم توسعه می‌دهد به کشورهای توسعه‌یافته. تنها یک مدیر ارشد در واحد کسب‌وکار جهانی یا حتی رهبر آن می‌تواند همه این وظایف را انجام دهد. حتی زمانی که تیم کوچک بود، تیم LGT در چین مستقیماً به ایشراک گزارش می‌داد. چون GE Healthcare برنامه توسعه محصول جاه‌طلبانه‌ای برای کشورهای توسعه‌یافته داشت، ممکن بود مهندسان تیم LGT به راحتی به پروژه‌های دیگر منتقل شوند اگر ایشراک از تیم محافظت نمی‌کرد. او از تیم حمایت کرد و حتی منابع آن را گسترش داد. تا سال ۲۰۰۷، تعداد مهندسان آن از ۱۳ به ۷۰ افزایش یافته بود و مجموع حقوق و دستمزد آن از ۱۳۲ به ۳۳۹ رسیده بود. ایشراک همچنین شخصاً مطمئن شد که تیم از تخصص مورد نیاز خود از بخش‌های دیگر GE بهره‌مند شود، مانند سه مهندس توسعه بسیار محترم از اسرائیل، ژاپن و کره جنوبی. آن‌ها به صورت تمام‌وقت روی پروژه کار می‌کردند و از مراکز تحقیق و توسعه GE در سراسر جهان حمایت اضافی دریافت می‌کردند. ایشراک تیم LGT چین را در شورای اولتراسوند شرکت، که گروهی از مدیران اجرایی اولتراسوند و کارشناسان بازار و فناوری است که ملاقات می‌کنند، وارد کرد دو روز در سه نوبت در سال. در این دیدارها، آن‌ها دانش و بینش‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و در مورد پروژه‌های اصلی که باید دنبال شوند، توافق می‌کنند. شورای مذکور نقش مهمی در انتقال دانش و فناوری به چین ایفا کرد. در نهایت، ایشراک نقش حیاتی در ساخت بازار جهانی برای سونوگرافی قابل حمل ایفا کرد. او پتانسیل کاربردهای جدید در جهان توسعه‌یافته را شناسایی کرد و مطمئن شد که سه واحدی که محصولات برتر را با شدت می‌فروشند، این فرصت‌ها را دنبال کنند. اکنون، GE بیش از دوازده تیم رشد محلی در چین و هند دارد. در میان رکود شدید جهانی، کسب‌وکارهای GE در SNBRYE1.1BHF

ایمِلِت، گوونداراجان و تریمبل ۴۲ چین امسال ۲۵٪ رشد خواهد داشت—بیشتر به خاطر شرکت‌های لِی‌جی‌تی. اما هنوز خیلی زود است که پیروزی را اعلام کنیم. پیشرفت‌ها یکنواخت نبوده است. در حالی که برخی کسب‌وکارها—به‌ویژه مراقبت‌های بهداشتی و تولید و توزیع برق—پیشرفت کرده‌اند، دیگران چندان مشتاق نبوده‌اند. و اگرچه مراکز تحقیق و توسعه جنرال الکتریک در چین و هند تمرکز خود را بر مشکلات کشورهای در حال توسعه افزایش داده‌اند، اما اکثریت منابع آن‌ها هنوز صرف ابتکارات برای کشورهای توسعه‌یافته می‌شود. بنابراین راه زیادی در پیش است. هنوز لازم است مدیران ارشد شرکت نظارت و حفاظت از تلاش‌های محلی را بر عهده بگیرند و مطمئن شوند که منابع کافی در اختیار آن‌ها قرار می‌گیرد. هنوز لازم است آزمایش‌هایی در زمینه انتقال افراد، ساختارهای سازمانی و فرآیندها انجام شود تا ببینیم چه چیزی کار می‌کند. بزرگ‌ترین آزمایش در راه است: برای تسریع پیشرفت در هند، جنرال الکتریک در حال ایجاد یک بخش سود و زیان جداگانه است که تمام کسب‌وکارهای جنرال الکتریک در آن کشور را شامل می‌شود و به واحد جدید قدرت قابل توجهی برای بهره‌برداری از منابع تحقیق و توسعه جهانی جنرال الکتریک می‌دهد. این واحد توسط یک معاون ارشد رئیس‌جمهور هدایت خواهد شد که گزارش مستقیم به نایب رئیس خواهد داد. این در شرکتی که به ساختار ماتریسی عادت دارد، که در آن محصول اولویت دارد و کشور دوم، نوعی ضدیت است. با این حال، شرکت قصد دارد این آزمایش را انجام دهد و ببیند آیا می‌تواند بازارهای جدیدی ایجاد کند یا نه. جنرال الکتریک باید بیاموزد چگونه در محور متفاوتی عمل کند. مقاومت در برابر اختصاص یک بخش سود و زیان جداگانه به هند، شاید بزرگ‌ترین چالش جنرال الکتریک باشد: تغییر ذهنیت مدیران که در زمینه گلوکالیزه کردن موفق بوده‌اند. حتی نمونه‌های برتر نیز تمایل به کشور ثروتمند دارند. در گفت‌وگویی اخیر با جف، یکی از این مدیران—رئیس یک کسب‌وکار بزرگ که در هند و چین موفق است—هنوز به نظر می‌رسید نگران مشکلاتی فراتر از کنترل او در آمریکا باشد. جف پاسخ داد: «من حتی نمی‌خواهم درباره برنامه‌های رشدتان در آمریکا صحبت کنم.» «شما باید در سه سال آینده اندازه کسب‌وکار هندیتان را سه برابر کنید. باید منابع، افراد و محصولات بیشتری در آنجا قرار دهید، تا در آن بازار عمیق شوید و فقط سطحی نباشید. بیایید ببینیم چگونه این کار را انجام دهیم.» این طوری است که مدیران ارشد باید فکر کنند. اصل مطلب در اکتبر ۲۰۰۹ منتشر شده است. نسخه تجدیدچاپR0910D SNBRYE1.1BHF

W 43 نقشه نوآوری متمرکز بر مشتری توسط لنس ای. بتنکورت و آنتونی و. اولیویک

همه ما می‌دانیم که مردم «برای انجام یک کار» محصولات و خدمات را «استخدام» می‌کنند. کارمندان اداری نرم‌افزار واژه‌پردازی را برای ایجاد اسناد و ضبط‌کننده‌های دیجیتال را برای ثبت یادداشت‌های جلسات استخدام می‌کنند. جراحان از چاقوهای جراحی برای برش بافت نرم و دستگاه‌های الکتروکوتری برای کنترل خونریزی بیماران استفاده می‌کنند. نظافت‌چی‌ها صابون‌پاش‌ها، حوله‌های کاغذی و مایعات پاک‌کننده را برای کمک به حذف آلودگی از دست‌های خود به کار می‌برند.

در حالی که همه این موارد واضح به نظر می‌رسد، بسیار کم شرکت‌ها از دیدگاه «انجام کار» برای کشف فرصت‌های نوآوری استفاده می‌کنند. در واقع، مسیر نوآوری برای بسیاری از شرکت‌ها چیزی بیشتر از گشت‌و‌گذار امیدوارانه در مصاحبه‌های مشتری نیست. چنین تحقیقاتی که سیستماتیک نیست، ممکن است گاهی اطلاعات جالبی پیدا کند، اما به ندرت بهترین ایده‌ها یا مجموعه‌ای کامل از فرصت‌های رشد را کشف می‌کند.

ما سیستمی کارآمد و در عین حال ساده توسعه داده‌ایم که شرکت‌ها می‌توانند از آن برای یافتن راه‌های جدید نوآوری استفاده کنند. روش ما، که آن را «نقشه‌برداری وظیفه» می‌نامیم، وظیفه‌ای که مشتری می‌خواهد انجام دهد را به مجموعه‌ای از مراحل فرآیندی مجزا تقسیم می‌کند. با تجزیه یک وظیفه از ابتدا تا انتها، شرکت دیدی کامل از تمام نقاطی که مشتری ممکن است نیازمند کمک بیشتری از یک محصول باشد، به دست می‌آورد.

خدمات BETTENCOURT AND ULWICK 44—یعنی در هر مرحله از کار. با داشتن نقشه وظیفه، یک شرکت می‌تواند بزرگ‌ترین نقاط ضعف محصولات و خدماتی را که مشتریان در حال حاضر استفاده می‌کنند، تحلیل کند. نقشه‌برداری وظیفه همچنین چارچوب جامعی در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهد تا معیارهایی را که خود مشتریان برای اندازه‌گیری موفقیت در انجام یک وظیفه استفاده می‌کنند، شناسایی کنند. (برای توصیف این معیارها و بحث درباره چگونگی جمع‌آوری و اولویت‌بندی آن‌ها، به مقاله آنتونی و. اولوییک با عنوان «تبدیل ورودی مشتری به نوآوری» در شماره ژانویه ۲۰۰۲ مجله HBR مراجعه کنید.) نقشه‌برداری وظیفه به طور اساسی با نقشه‌برداری فرآیند متفاوت است، زیرا هدف آن شناسایی آن چیزی است که مشتریان در هر مرحله در تلاش برای انجام آن هستند، نه آنچه در حال حاضر انجام می‌دهند. به عنوان مثال، زمانی که یک بی‌هوشی‌دان در طول یک عمل جراحی مانیتور را بررسی می‌کند، اقدام انجام شده تنها وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است. تشخیص تغییر در علائم حیاتی بیمار، وظیفه‌ای است که بی‌هوشی‌دان در تلاش برای انجام آن است. با ترسیم هر مرحله از وظیفه و یافتن فرصت‌هایی برای راه‌حل‌های نوآورانه، شرکت‌ها می‌توانند راه‌های جدیدی برای تمایز بخشیدن به محصولات خود کشف کنند. ساختار یک وظیفه مشتری در طول دهه گذشته، ما وظایف مشتری را در ده‌ها دسته‌بندی محصول و خدمات که شامل خدمات حرفه‌ای و مصرف‌کننده، کالاهای بادوام و مصرفی، مواد شیمیایی، نرم‌افزار و بسیاری صنایع دیگر می‌شود، نقشه‌برداری کرده‌ایم. کار ما سه اصل بنیادی درباره وظایف مشتری آشکار کرده است. تمام وظایف، فرآیند هستند. هر وظیفه، از پیوند یک قلب گرفته تا تمیز کردن طبقه، دارای شروع، میانه و پایان مشخص است و مجموعه‌ای از مراحل فرآیندی را در مسیر خود شامل می‌شود. نقطه شروع برای شناسایی فرصت‌های نوآوری، نقشه‌برداری از مراحل انجام یک کار خاص از دیدگاه مشتری است. پس از شناسایی مراحل، شرکت می‌تواند به طرق مختلف ارزش ایجاد کند—با بهبود اجرای مراحل خاص، حذف نیاز به ورودی‌ها یا خروجی‌های خاص، حذف یک مرحله کامل از مسئولیت مشتری، یا رسیدگی به مرحله‌ای که نادیده گرفته شده است.

نقشه نوآوری متمرکز بر مشتری ۴۵

ایده در یک نگاه

همه ما می‌دانیم که مردم «برای انجام کارها» محصولات را «استخدام» می‌کنند. کارمندان اداری از نرم‌افزارهای پردازش کلمات برای ایجاد اسناد استفاده می‌کنند. جراحان از چاقوهای جراحی برای برش بافت نرم بهره می‌برند. اما تعداد کمی از شرکت‌ها این نکته را در حین جست‌وجوی ایده‌های ارائه‌ی انقلابی در نظر می‌گیرند. در عوض، آن‌ها به روش‌های پرس‌وجو (مانند مصاحبه با مشتریان) تکیه می‌کنند که بهترین ایده‌ها یا مجموعه‌های کامل امکانات را تولید نمی‌کنند.

برای کشف سیستماتیک تعداد بیشتری— و بهتر—ایده‌های نوآورانه، بته‌نکور و اولویوک پیشنهاد می‌کنند که نقشه‌برداری از وظایف انجام‌شدنی توسط مشتریان را انجام دهید:

وظیفه‌ای که مشتریان می‌خواهند انجام دهند را به گام‌های مجزا تقسیم کنید. سپس راه‌هایی برای آسان‌تر، سریع‌تر یا بی‌نیاز کردن این گام‌ها فکر کنید.

برای مثال، هنگام تمیز کردن لباس‌ها، افراد لکه‌های مقاوم را تا زمانی که لباس‌ها را از خشک‌کن خارج کرده و شروع به تا کردن آن‌ها نکرده‌اند، متوجه نمی‌شوند. اگر لکه‌ای پیدا کنند، باید کار را تکرار کنند.

یک ماشین لباسشویی که لکه‌های پایدار را شناسایی کند و قبل از انجام بقیه کارها، اقدام مناسب را انجام دهد، جذابیت زیادی خواهد داشت.

بازچینی ترتیب گام‌ها؛ یا امکان انجام گام‌ها در مکان‌ها یا زمان‌های مختلف.

وقتی وظیفه شستن لباس‌ها را نقشه‌برداری می‌کنید، به سرعت متوجه می‌شوید که گام «تایید حذف لکه‌ها» اغلب در انتهای زنجیره وظایف قرار دارد، پس از آنکه لباس‌ها از ماشین لباسشویی خارج شده، خشک شده، تا شده و کنار گذاشته شده‌اند—خیلی دیر است برای انجام کار زیادی درباره آن. اگر ماشین لباسشویی... خود دستگاه می‌توانست قبل از پایان چرخه شستشو وجود هرگونه لکه باقی‌مانده را تشخیص دهد—در زمان انجام تأییدیه، مجدداً ترتیب‌بندی کند—و در زمان مناسب‌تری اقدامات لازم را انجام دهد. اگر طراحی دستگاه به گونه‌ای باشد که نیاز به ورودی‌هایی مانند لکه‌بر و سفیدکننده را برطرف کند، حتی بهتر است. تمام کارها ساختاری جهانی دارند. آن ساختار جهانی، صرف‌نظر از مشتری، شامل مراحل زیر است: تعیین نیازهای کار؛ شناسایی و مکان‌یابی ورودی‌های مورد نیاز؛ آماده‌سازی اجزا و محیط فیزیکی؛ تأیید اینکه همه چیز آماده است؛ انجام وظیفه؛SNBRYE1.1BHF

بِتِن‌کُرت و اول‌ویک ۴۶ ایده در عمل تمام مشاغل هشت مرحله یکسان دارند. برای استفاده از نقشه‌برداری شغلی، به دنبال فرصت‌هایی باشید تا در هر مرحله به مشتریان کمک کنید: در حین این مرحله . . . مشتریان . . . شرکت‌ها می‌توانند با نوآوری در این زمینه‌ها اقدام کنند . . . نمونه ۱: تعریف تعیین اهداف و برنامه‌ریزی منابع ساده‌سازی برنامه‌ریزی. وزن‌سنج‌ها با ارائه سیستمی که نیاز به شمارش کالری ندارد، برنامه‌ریزی رژیم غذایی را ساده می‌کنند. ۲: مکان‌یابی جمع‌آوری اقلام و اطلاعات لازم برای انجام کار. آسان‌تر کردن جمع‌آوری ورودی‌های مورد نیاز و اطمینان از در دسترس بودن آنها در زمان و مکان مناسب. یوهال به مشتریان کیت‌های حمل‌ونقل پیش‌پیکربندی‌شده‌ای ارائه می‌دهد که شامل تعداد و نوع جعبه‌های مورد نیاز برای جابه‌جایی است. ۳: آماده‌سازی راه‌اندازی محیط برای انجام کار. آسان‌تر کردن مراحل راه‌اندازی و ایجاد راهنماهایی برای اطمینان از راه‌اندازی صحیح منطقه کاری. بوش اهرم‌های قابل تنظیمی به اره گرد خود افزود تا زاویه‌های شیب رایج مورد استفاده در سقف‌سازی برای برش چوب را برآورده کند. ۴: تأیید اطمینان حاصل کردن از آمادگی برای انجام کار. ارائه اطلاعات لازم به مشتریان برای تأیید آمادگی. نرم‌افزار بهینه‌سازی فروش اوراکل پروفیت‌لوژیک، زمان‌بندی و سطح کاهش قیمت‌های هر محصول در فروشگاه را تأیید می‌کند. ۵: اجرا انجام کار. جلوگیری از مشکلات یا تأخیرها. سامانه هشدار بیمار Kimberly-Clark به طور خودکار آب گرم را از طریق پدهای حرارتی قرار گرفته بر روی بیماران جراحی گردش می‌دهد تا دمای بدن طبیعی آنها در طول عمل حفظ شود. جراحی.اس‌ان‌بی‌آر وای ۱.۱ بی‌اچ‌اف

نقشه نوآوری متمرکز بر مشتری ۴۷ در این مرحله ... مشتریان ... شرکت‌ها می‌توانند نوآوری کنند با ... مثال ۶: نظارت ارزیابی کنید که آیا کار به طور موفقیت‌آمیز اجرا می‌شود یا نه. ارتباط نظارت با بهبود اجرا. نایک کفش ورزشی حاوی حسگری تولید می‌کند که بازخورد صوتی درباره زمان، مسافت، سرعت و کالری‌های سوزانده شده را به آی‌پاد که ورزشکار به آن می‌پوشد، منتقل می‌کند. ۷: اصلاح انجام دهید تغییراتی برای بهبود اجرا ایجاد کنید. کاهش نیاز به انجام اصلاحات و تعداد اصلاحات لازم. با دانلود و نصب خودکار به‌روزرسانی‌ها، سیستم‌عامل‌های مایکروسافت زحمت کاربران رایانه را کم می‌کنند. مردم نیازی ندارند تشخیص دهند کدام به‌روزرسانی‌ها لازم است، به‌روزرسانی‌ها را پیدا کنند یا مطمئن شوند که به‌روزرسانی‌ها با سیستم‌عامل آن‌ها سازگار است. ۸: خاتمه کار را انجام دهید کار را تمام کنید یا برای تکرار آن آماده شوید. طراحی محصولاتی که فرآیند پایان کار را ساده‌تر می‌کنند. ۳M پانسمانی برای زخم تولید می‌کند که فقط به خودش کش می‌آید و به پوست یا بخیه‌های بیمار نمی‌چسبد. بنابراین، راهی مناسب برای پرسنل پزشکی فراهم می‌کند تا پانسمان‌ها را در پایان درمان تثبیت کنند و پس از بهبود زخم، آن‌ها را بردارند. SNBRYE1.1BHF

بتن‌کورت و اول‌ویک ۴۸ نظارت بر نتایج و محیط؛ انجام اصلاحات؛ و پایان دادن به کار. زیرا مشکلات ممکن است در نقاط مختلف فرآیند رخ دهند، تقریباً تمام کارها نیاز به مرحله حل مشکل دارند. برخی مراحل مهم‌تر از دیگران هستند، بسته به نوع کار، اما هر کدام برای انجام موفقیت‌آمیز کار لازم است. به عنوان مثال، هنگام آماده‌سازی برای تعویض مفصل ران، جراحان دست‌های خود را استریل می‌کنند، یک میدان استریل بین بدن و بیمار برقرار می‌نمایند، پوست بیمار را برای برش آماده می‌کنند و بیمار را به درستی قرار می‌دهند. یک نظافتچی که قرار است دست‌های خود را تمیز کند ممکن است فقط آستین‌های خود را بالا بکشد. امکانات نوآوری در هر یک از مراحل کار وجود دارد. کارها از راه‌حل‌ها جدا هستند. مشتریان برای انجام همان کار، محصولات یا خدمات مختلفی را استخدام می‌کنند. برای مثال، هنگام تهیه مالیات بر درآمد، یک فرد ممکن است به خدمات یک حسابدار حرفه‌ای تکیه کند، در حالی که فرد دیگری ممکن است از نرم‌افزارهای آماده‌سازی مالیات استفاده کند. دیگران ممکن است هر دو را برای مراحل مختلف فرآیند استخدام کنند. بسیاری از شرکت‌ها بر روی محصول یا خدمتی که در حال حاضر توسعه می‌دهند یا بر روی آنچه رقبا ارائه می‌دهند تمرکز دارند، نه بر روی کمکی که باید به مشتریان در اجرای مراحل یک کار ارائه دهند. زمانی که کار محور ارزش‌آفرینی است، شرکت‌ها نه تنها می‌توانند پیشنهادات فعلی خود را بهبود بخشند، بلکه می‌توانند بازارهای جدید یا «اقیانوس آبی» را هدف قرار دهند. در حالی که سایر تولیدکنندگان MP3 بر کمک به مشتریان برای گوش دادن تمرکز داشتند برای موسیقی، به عنوان مثال، اپل مجدداً تمام وظیفه مدیریت موسیقی را بازنگری کرد، و به مشتریان امکان خرید، سازماندهی، گوش دادن و به اشتراک‌گذاری موسیقی را داد. در کنار هم، این اصول بنیادی پایه و اساس جستجوی شرکت برای فرصت‌هایی است که ارزش مشتری را ایجاد کند. ساختن نقشه وظیفه هدف از ساختن نقشه وظیفه این نیست که بفهمیم مشتری چگونه یک وظیفه را اجرا می‌کند — این تنها نقشه‌هایی از فعالیت‌ها و راه‌حل‌های موجود را تولید می‌کند. بلکه هدف کشف این است که مشتری در تلاش است چه کاری انجام دهد.

نقشه نوآوری متمرکز بر مشتری ۴۹ برای انجام کار در نقاط مختلف اجرای یک وظیفه و آنچه باید در هر مرحله اتفاق بیفتد تا کار با موفقیت انجام شود. (به نوار کناری «نقشه‌برداری از وظیفه مشتری» مراجعه کنید.) بیایید مراحل را به تفصیل بررسی کنیم. ۱: تعریف چه جنبه‌هایی از انجام کار باید مشتری از قبل مشخص کند تا بتواند ادامه دهد؟ این مرحله شامل تعیین اهداف؛ برنامه‌ریزی رویکرد؛ ارزیابی اینکه چه منابعی لازم است یا در دسترس است برای تکمیل کار؛ و انتخاب منابع است. یک مشاور مالی ممکن است این مرحله را «ارزیابی وضعیت سرمایه‌گذاری» نامگذاری کند، زیرا او باید نه تنها اولویت‌های سرمایه‌گذاری و تحمل ریسک را ارزیابی کند بلکه باید میزان پول در دسترس و نوع سرمایه‌گذاری‌هایی که باید انتخاب شود را نیز در نظر بگیرد. یک بیهوشی‌دان ممکن است آن را «فرمول‌بندی برنامه بیهوشی» بنامد، زیرا او باید نوع بیهوشی را که باید ارائه دهد بر اساس ویژگی‌های مورد و سابقه پزشکی بیمار انتخاب کند. در این مرحله، یک شرکت می‌تواند به دنبال راه‌هایی باشد که به مشتریان کمک کند اهداف خود را درک کنند، فرآیند برنامه‌ریزی منابع را ساده‌تر سازند و میزان برنامه‌ریزی لازم را کاهش دهند. مثلاً، شرکت وزن‌کشی وات‌چرز چگونه به افراد در مسیر دشوار کاهش وزن کمک می‌کند؟ این شرکت یک برنامه اصلی کاهش وزن ارائه می‌دهد که به فرد کمک می‌کند غذاهای مناسب را بدون نیاز به شمارش کالری، کربوهیدرات یا هر چیز دیگری انتخاب کند. علاوه بر این، ایده‌ها و دستورالعمل‌های وعده‌های غذایی را فراهم می‌کند که در قالب برنامه‌های اصلی و مبتنی بر امتیاز قرار دارند. برنامه‌های رژیمی. برای کسانی که در پی انعطاف‌پذیری بیشتر در رژیم غذایی هستند، وزن وچررز به سرعت دسترسی به مقادیر امتیاز بیش از ۲۷۰۰۰ غذا و ابزارهای آنلاین برای کمک به رژیم‌گیرندگان در ارزیابی تأثیر آنچه می‌خورند، ارائه می‌دهد.۲: مکان‌یابی چه موارد یا ورودی‌هایی باید مشتری پیدا کند تا وظیفه را انجام دهد؟ ورودی‌ها هم ملموس هستند (مثلاً، ابزارهای جراحی که یک پرستار باید برای عمل پیدا کند) و هم ناملموس (مثلاً، نیازهای تجاری یا دیگر نیازهایی که یک توسعه‌دهنده نرم‌افزار هنگام نوشتن کد استفاده می‌کند). زمانی که موارد ملموس هستند SNBRYE1.1BHF

مواد BETTENCOURT AND ULWICK 50 درگیر هستند، یک شرکت ممکن است این مرحله را با ساده‌سازی فرآیند جمع‌آوری قطعات مورد نیاز، اطمینان از در دسترس بودن آنها در زمان و مکان مورد نیاز، یا حذف نیاز به برخی ورودی‌ها به طور کلی، بهبود بخشد. در نظر بگیرید که چگونه U-Haul به مشتریان کمک می‌کند تا ورودی‌های لازم برای انجام کار جابه‌جایی کالاهای فیزیکی خود را پیدا کنند. علاوه بر اینکه یک فروشگاه جامع برای لوازم جابه‌جایی است، U-Haul به مشتریان کیت‌های جابه‌جایی پیش‌پیکربندی شده ارائه می‌دهد که با نقشه‌برداری از وظیفه مشتری برای یافتن راه‌هایی برای نوآوری، کار مورد نظر مشتری را تجزیه می‌کند. با کار کردن بر روی سوالات مطرح شده در اینجا، می‌توانید وظیفه مشتری را در چند مصاحبه با مشتریان و کارشناسان داخلی نقشه‌برداری کنید. شروع کنید با درک مرحله اجرا، تا زمینه و چارچوب مرجع را تعیین کنید. سپس، هر مرحله قبل و بعد از اجرا را بررسی کنید تا نقش هر یک در انجام کار را کشف کنید. برای اطمینان از اینکه در حال نقشه‌برداری از مراحل کار (آنچه مشتری سعی در انجام آن دارد) هستید، نه راه‌حل‌های فرآیندی (آنچه در حال حاضر انجام می‌شود)، در هر مرحله از خود سوالات اعتبارسنجی زیر را بپرسید. سوالات اعتبارسنجی همانطور که تعریف شده است، آیا این مرحله مشخص می‌کند که مشتری چه هدفی دارد، یا فقط برای رسیدن به هدف بنیادی‌تری انجام می‌شود؟ مرحله معتبر: اندازه‌گیری علائم حیاتی بیمار مرحله نامعتبر: بررسی مانیتور آیا این مرحله برای هر مشتری که وظیفه را انجام می‌دهد، به طور کلی قابل اجرا است، یا به نحوه انجام وظیفه توسط مشتری خاص بستگی دارد؟ وظیفه؟ گام معتبر: ثبت سفارش گام نامعتبر: تماس با تامین‌کننده برای ثبت سفارش تعریف مرحله اجرا چه مهم‌ترین وظایف مرکزی هستند که باید برای انجام کار انجام شوند؟ • اعتبارسنجی مراحل SNBRYE1.1BHF

نقشه نوآوری متمرکز بر مشتری ۵۱ تعریف گام‌های قبل از اجرا چه باید انجام شود قبل از مرحله اصلی اجرا تا اطمینان حاصل شود که کار با موفقیت انجام می‌شود؟

اس‌ان‌بی‌آرای ۱.۱ بی‌اف‌اچ

* چه چیزهایی باید قبل از مرحله اجرا تعریف یا برنامه‌ریزی شوند؟
* چه چیزی باید قرار داده یا جمع‌آوری شود؟
* چه چیزهایی باید آماده یا راه‌اندازی شوند؟
* چه مواردی باید قبل از مرحله اجرا تأیید شوند؟
* تایید مراحل تعیین مراحل پس از اجرا چه باید انجام شود پس از مرحله اصلی اجرا چه اتفاقی باید بیفتد تا اطمینان حاصل شود که کار به طور موفقیت‌آمیز انجام شده است؟
* چه مواردی باید پس از مرحله اجرا نظارت یا تأیید شوند تا اطمینان حاصل شود که وظیفه با موفقیت انجام شده است؟
* چه مواردی باید پس از مرحله اجرا اصلاح یا تنظیم شوند؟
* برای پایان دادن صحیح به کار یا آماده‌سازی برای دوره کاری بعدی، چه اقداماتی باید انجام شود؟
* تأیید مراحل، زمان لازم برای جمع‌آوری جعبه‌ها و لوازم مختلف مورد نیاز برای جابه‌جایی را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، همکاری آنلاین با eMove به مشتریان کمک می‌کند تا به سرعت انواع ورودی‌ها را در قالب کمک‌کاران انسانی—مانند بسته‌بندها، پرستاران، نظافت‌چی‌ها و نقاشان—موقعیت‌یابی کنند. فرصت‌های فراوانی برای کمک به مشتریان در جمع‌آوری مواد نامحسوس نیز وجود دارد: به عنوان مثال، بازیابی داده‌های ذخیره‌شده، تسهیل جمع‌آوری اطلاعات جدید و تأیید صحت و کامل بودن داده‌ها.

بتن‌کورت و اولویك ۵۲ ۳: آماده‌سازی چگونه باید مشتریان مواد اولیه و محیط را برای انجام کار آماده کنند؟ تقریباً تمام وظایف مشتریان شامل مرحله‌ای از تنظیم و سازماندهی مواد است. قبل از سرخ کردن سیب‌زمینی‌ها، اپراتور فست‌فود باید کیسه‌ها را باز کند، سهم‌بندی کند و سیب‌زمینی‌ها را در سبدها قرار دهد؛ پرستار باید ابزارهای جراحی را آماده و سازماندهی کند قبل از اینکه عمل جراحی آغاز شود. همچنین ممکن است لازم باشد سطح کاری یا جنبه‌ای دیگر از محیط فیزیکی آماده شود. دندان‌پزشک سطح یک دندان مولر را قبل از ترمیم آن آماده می‌کند؛ نقاش دیوار را تمیز می‌کند قبل از اینکه اولین لایه رنگ را بزند. در این مرحله، شرکت‌ها باید راه‌هایی برای آسان‌تر کردن فرآیند آماده‌سازی بیابند. آن‌ها ممکن است وسیله‌ای برای خودکار کردن فرآیند آماده‌سازی اختراع کنند؛ یا سازماندهی مواد فیزیکی را آسان‌تر سازند؛ یا راهنما و محافظ‌هایی ایجاد کنند تا ترتیب صحیح ناحیه کار تضمین شود. (برای مشتریانی که با اطلاعات سروکار دارند، شرکت‌ها می‌توانند در سازماندهی، یکپارچه‌سازی و بررسی داده‌های مورد نیاز کمک کنند.) بوش از یک فرصت برای کمک به مشتریان در آماده‌سازی برای برش چوب مطلع شد، زمانی که نصاب‌های حرفه‌ای سقف به شرکت گفتند که آن‌ها به روشی برای تسریع فرآیند تنظیم سطح شیب روی اره‌های خود نیاز دارند. بنابراین، بوش اهرم‌های قابل تنظیمی به اره دایره‌ای CS20 خود افزود تا تنظیمات شیب رایج مانند ۳۰ درجه، ۴۵ درجه و ۶۰ درجه را در بر گیرد. این کار زمان برش چوب را کاهش داد و دقت تنظیمات را افزایش داد. ۴: تأیید پس از کامل شدن فرآیند آماده‌سازی، چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا مشتری باید قبل از ادامه کار، تأییدیه‌ای انجام دهد تا از اجرای موفقیت‌آمیز آن اطمینان حاصل کند؟ در این مرحله، مشتری مطمئن می‌شود که مواد و محیط کاری به درستی آماده شده‌اند؛ کیفیت و ظرفیت عملکردی اجزای مواد و اطلاعات را ارزیابی می‌کند؛ و در هنگام تصمیم‌گیری بین گزینه‌های اجرا، اولویت‌ها را تأیید می‌نماید. این مرحله به‌ویژه برای کارهایی که تأخیر در اجرا ممکن است منجر به ضرر مالی، زمانی یا ایمنی مشتری شود، اهمیت ویژه‌ای دارد. به عنوان مثال، پس از آماده‌سازی بیمار برای عمل جراحی، پرستار جراحی باید تأیید کند که SNBRYE1.1BHF

نقشه نوآوری متمرکز بر مشتری ۵۳ کشف فرصت‌های نوآوری با داشتن نقشه وظیفه، می‌توانید به طور سیستماتیک شروع به جستجو برای فرصت‌های ایجاد ارزش کنید. سؤالات زیر می‌توانند راهنمای شما در این جستجو باشند و به شما کمک کنند تا از نادیده گرفتن هیچ احتمالی جلوگیری کنید. یک راه عالی برای شروع، بررسی بزرگ‌ترین نقاط ضعف راه‌حل‌های فعلی در هر مرحله از نقشه است—به‌ویژه، نقاط ضعفی که مربوط به سرعت اجرا، تنوع‌پذیری و کیفیت خروجی هستند. برای افزایش اثربخشی این رویکرد، تیمی متنوع از کارشناسان—بازاریابی، طراحی، مهندسی و حتی برخی مشتریان کلیدی—را دعوت کنید تا در این بحث مشارکت داشته باشند.

فرصت‌های سطح شغلی • آیا انجام وظیفه در یک توالی مؤثرتر یا کارآمدتر امکان‌پذیر است؟

فرصت‌ها در سطح مرحله • چه چیزی باعث تغییرپذیری (یا عدم قابلیت اطمینان) در اجرای این مرحله می‌شود؟ چه چیزی باعث می‌شود اجرای کار از مسیر خارج شود؟

اس‌ان‌بی‌آرای۱.۱بی‌اچ‌اف

* آیا برخی از مشتریان در انجام کار مشکل بیشتری دارند نسبت به دیگران (مثلاً مبتدیان در مقابل کارشناسان، افراد مسن‌تر در مقابل جوان‌ترها)؟
* مشتریان چه مشکلات یا نارضایتی‌هایی را تجربه می‌کنند زیرا باید به چندین راه‌حل تکیه کنند تا کار خود را انجام دهند؟
* آیا امکان حذف نیاز به ورودی‌ها یا خروجی‌های خاص از وظیفه وجود دارد؟
* آیا لازم است که مشتریان تمام مراحلی را که در حال حاضر مسئول آن هستند انجام دهند؟ آیا بار کاری می‌تواند خودکار شود یا به فرد دیگری منتقل گردد؟
* روندها چگونه ممکن است بر نحوه انجام وظیفه در آینده تأثیر بگذارند؟
* در چه زمینه‌هایی مشتریان امروز بیش‌ترین مشکل را در انجام وظیفه دارند؟ در چه موارد یا زمان‌های دیگری ممکن است مشتریان بخواهند وظیفه را انجام دهند؟
* آیا برخی از مشتریان در انجام این مرحله مشکل بیشتری نسبت به دیگران دارند؟
* نتیجه‌ی ایده‌آل این مرحله چگونه به نظر می‌رسد (و چه تفاوت‌هایی با خروجی فعلی دارد که آن را کمتر از حد ایده‌آل می‌سازد)؟
* آیا انجام این مرحله در برخی زمینه‌ها دشوارتر از دیگران است؟
* مهم‌ترین معایب راه‌حل‌های فعلی مورد استفاده برای انجام این مرحله چیست؟
* چه چیزی انجام این مرحله را زمان‌بر یا ناخوشایند می‌کند؟

بتنکورت و اولویك ۵۴ آمادگی بیمار (حذف جواهرات، کنترل علائم حیاتی)؛ آمادگی تجهیزات و ابزارها (باتری کافی، تیغ‌کاردهای موجود)؛ و آمادگی اتاق عمل (مواد در جای خود، میدان استریل حفظ شده). شرکتی که قصد تمایز خود را در این مرحله دارد، می‌تواند به مشتریان کمک کند تا به نوعی اطلاعات و بازخورد لازم برای تأیید آمادگی و تصمیم‌گیری بین گزینه‌های اجرایی دست یابند. رویکرد دیگری این است که راه‌هایی برای ساختن تأییدیه در مراحل مکان‌یابی و آماده‌سازی پیدا کنیم، زیرا این کار به مشتری اجازه می‌دهد تا روند کار را سریع‌تر و آسان‌تر پیش ببرد. به عنوان مثال، نرم‌افزار بهینه‌سازی فروش Oracle’s ProfitLogic، مسئولیت تأیید زمان‌بندی و سطح مناسب کاهش قیمت‌ها را از عهده فروشنده برمی‌دارد، با تحلیل هزاران سناریوی مختلف تقاضا در سطح هر محصول و پیشنهاد بهترین سناریو برای هر محصول که احتمالاً بیشترین سود را دارد.5: اجرا مشتریان باید چه کاری انجام دهند تا کار را با موفقیت انجام دهند؟ چه در حال چاپ یک سند باشند یا در حال تزریق بی‌هوشی، مشتریان مرحله اجرا را مهم‌ترین قسمت کار می‌دانند. از آنجا که اجرا همچنین پررنگ‌ترین مرحله است، مشتریان به‌ویژه نگران جلوگیری از مشکلات و تأخیرها و همچنین دستیابی به نتایج بهینه هستند. کارمند اداری که یک سند را چاپ می‌کند، می‌خواهد از گیر کردن کاغذ، تمام شدن تونر و صف‌های طولانی چاپ جلوگیری کند. او همچنین می‌خواهد بهبود بخشد کیفیت خروجی چاپ شده. یک بیهوشی‌دان می‌خواهد از واکنش‌های منفی بیماران جلوگیری کند و اطمینان حاصل کند که بیمار قادر به احساس درد نیست. در اینجا، شرکت‌های نوآور می‌توانند دانش فنی خود را به کار گیرند تا بازخورد لحظه‌ای به مشتریان ارائه دهند یا مشکلات اجرای خودکار را تصحیح کنند. شرکت‌ها همچنین می‌توانند به فکر راه‌هایی برای حفظ ثبات عملکرد در زمینه‌های مختلف باشند. سیستم گرمایش بیمار کلینیک کلیولند نمونه خوبی از ارزش افزوده در این زمینه است. این سیستم بر اساس یک واحد کنترل عمل می‌کند که به طور خودکار آب گرم را از طریق پدهای حرارتی قرار گرفته روی بیمار گردش می‌دهد.

نقشه نوآوری متمرکز بر مشتری 55 از افزایش دما در طول جراحی جلوگیری می‌کند. این سیستم می‌تواند دمای طبیعی بیمار را تنها با پوشاندن ۲۰٪ از بدن بیمار حفظ کند، که نشان می‌دهد دستگاه در طیف وسیعی از فرآیندهای جراحی پیچیده، به طور مداوم و کارآمد عمل می‌کند.6: نظارت چه چیزی باید توسط مشتری نظارت شود تا اطمینان حاصل شود که کار با موفقیت انجام می‌شود؟ مشتریان باید در حین اجرا نتایج یا خروجی‌ها را زیر نظر داشته باشند، به ویژه برای تعیین اینکه آیا نیاز به تنظیماتی دارند تا در صورت بروز مشکل، وظیفه به مسیر خود بازگردد. برای برخی وظایف، مشتریان باید عوامل محیطی را نیز نظارت کنند تا ببینند چه زمانی و در چه شرایطی نیاز به تغییرات است. برای مثال، مدیر شبکه ترافیک وب را نظارت می‌کند تا از بارگذاری بیش از حد سیستم جلوگیری کند. در حالی که برخی فعالیت‌های نظارتی غیرفعال هستند (مانند نحوه نظارت یک پالس‌ساز بر ضربان قلب)، برخی دیگر اغلب زمان‌بر و نیازمند تلاش زیادی از سوی مشتریان هستند. زمانی که هزینه‌های اجرای نادرست قابل توجه است، مانند عملیات بر روی بیمار، راه‌حل‌هایی که توجه را به مشکلات یا تغییرات مرتبط در محیط جلب می‌کنند، بسیار ارزشمند هستند. راه‌حل‌هایی که نظارت را با بهبود اجرای وظیفه مرتبط می‌کنند یا بازخورد تشخیصی ارائه می‌دهند، ارزش قابل توجهی دارند. به عنوان مثال، نایک به دویدن‌کاران کمک می‌کند تا تمرینات خود را با استفاده از کیت ورزش Nike+iPod نظارت کنند. حسگری که در کفش‌های نایک قرار دارد، با آی‌پاد که دویدن‌کار آن را می‌پوشد، ارتباط برقرار می‌کند و بازخورد صوتی مداومی درباره زمان، مسافت، سرعت و کالری‌ها ارائه می‌دهد. سوزانده شده است. هنگامی که دوندہ متوجه می‌شود که انرژی‌اش کاهش یافته است، می‌تواند «آهنگ قدرتی» خود را انتخاب کند تا دوباره روحیه بگیرد. این کیت همچنین به دوندگان امکان می‌دهد پیشرفت خود را در مقابل اهداف از پیش تعیین‌شده پیگیری کنند.7: تغییرات چه چیزی ممکن است نیاز باشد مشتری برای انجام موفقیت‌آمیز کار، تغییر دهد؟ هنگامی که تغییراتی در ورودی‌ها یا محیط رخ می‌دهد، یا اگر اجرا مشکل‌ساز باشد، ممکن است مشتری نیاز به کمک در به‌روزرسانی‌ها، تنظیمات یا نگهداری داشته باشد. در این مرحله، مشتریان SNBRYE1.1BHF

بتن‌کورت و اولویك ۵۶ نیاز به کمک در تصمیم‌گیری درباره اینکه چه مواردی باید تنظیم شوند و همچنین تعیین زمان، روش و مکان انجام تغییرات دارند. مانند نظارت، جست‌وجوی برای یافتن تنظیم مناسب می‌تواند هم زمان‌بر و هم پرهزینه باشد. شرکت‌ها می‌توانند با ارائه راه‌هایی برای بازگرداندن اجرای کار به مسیر صحیح در صورت بروز مشکلات، کمک کنند. آن‌ها همچنین می‌توانند راه‌هایی برای کاهش زمان لازم برای به‌روزرسانی‌ها و تعداد تنظیماتی که مشتری باید انجام دهد تا به نتایج مورد نظر برسد، فراهم آورند. (علاوه بر این، راه‌حل‌هایی که بر مکان و مراحل آماده‌سازی تمرکز دارند، می‌توانند طراحی شوند تا نیاز به اصلاحات را حذف کنند.) بسیاری از برنامه‌های نرم‌افزاری در حمایت از این مرحله عملکرد خوبی دارند. برای مثال، مایکروسافت به مشتریان در اصلاح سیستم کامپیوتری‌شان برای محافظت در برابر تهدیدات امنیتی کمک می‌کند. به‌روزرسانی‌های خودکار سیستم‌عامل این شرکت، زحمت تشخیص اینکه کدام به‌روزرسانی‌ها لازم است، پیدا کردن آن‌ها و اطمینان از سازگاری اصلاحات با اجزای مختلف سیستم‌عامل را برطرف می‌کند.۸: نتیجه‌گیری چه کاری باید توسط مشتری انجام شود تا کار پایان یابد؟ در برخی کارهای ساده مانند شستن دست‌ها، نتیجه‌گیری واضح است. اما کارهای پیچیده‌تر ممکن است شامل مراحل نهایی خاصی باشند. کارمند اداری باید یک سند را از چاپگر بگیرد و احتمالاً آن را مرتب، صحافی و نگهداری کند. یک بی‌هوشی‌دان باید جزئیات جراحی را ثبت کند، و همچنین بیدار کردن و نظارت بر انتقال بیمار به منطقه ریکاوری پس از عمل. مشتریان اغلب مراحل پایان را به عنوان بار اضافی می‌دانند، زیرا هسته اصلی کار قبلاً انجام شده است، بنابراین شرکت‌ها باید به آن‌ها کمک کنند تا فرآیند را ساده‌تر کنند. همچنین، پایان یک دوره کاری اغلب شروع دوره دیگری است یا ممکن است بر آغاز دوره بعد تأثیر بگذارد. هنگامی که یک کار چرخه‌ای است، شرکت‌ها می‌توانند به مشتریان کمک کنند تا اطمینان حاصل کنند که فعالیت‌های پایان کار به طور نزدیک با نقطه شروع یک دوره کاری جدید مرتبط است. یکی از راه‌های کمک به مشتریان برای اتمام کار، طراحی مزایای مورد انتظار در پایان، در مرحله‌ای زودتر از فرآیند است. برای مثال، پوشش خودچسب کوبان ۳M، روشی مناسب برای پرسنل پزشکی است تا پانسمان زخم‌ها را در پایان SNBRYE1.1BHF تثبیت کنند.

نقشه نوآوری متمرکز بر مشتری ۵۷ درمان، زیرا از ماده‌ای ساخته شده است که کش می‌آید و فقط به خودش می‌چسبد. این ویژگی چسبندگی خود، باعث می‌شود که بسته‌بندی به راحتی جدا شود، زیرا به پوست بیمار یا زخم نمی‌چسبد. شرکت ۳M محصول را به گونه‌ای طراحی کرده است که پوشاندن آن، پیش‌بینی‌کننده عمل برداشتن آن باشد. مرحله کمکی: رفع اشکال چه مشکلاتی باید مشتری در حین انجام کار رفع و حل کند؟ حتی در ساده‌ترین کارها، گاهی اوقات مشکلاتی رخ می‌دهد—سفارش‌ها دیر می‌رسند، پرینترها گیر می‌کنند، ابزارهای جراحی گم می‌شوند، و موارد آزمایش نرم‌افزار شکست می‌خورند. وقتی این اتفاق می‌افتد، مشتری باید از فرآیند اصلی کار جدا شده و وارد مرحله‌ای مجزا از رفع اشکال و حل مشکل شود. آنچه در آن لحظه مشتریان می‌خواهند، حل سریع مشکل است—که این بستگی به میزان وضوح درک مشکل دارد. اگر پرینتر گیر کند، برای مثال، کارمند دفتر باید چگونه کاغذ آسیب‌دیده را خارج کند؟ اگر یک پرستار هنگام تحویل اسکالپل توسط جراح برش بخورد، چه اقداماتی باید انجام دهد تا از عفونت با ارگانیسم‌های خون‌بر منتقل شده جلوگیری کند؟ زمانی که مشکلی پیش می‌آید، مشتریان به منابع، ابزارها و تشخیص‌هایی نیاز دارند که به آن‌ها کمک کند سریع راه‌حل را پیدا کنند، از خود و منابعی که ممکن است تحت تأثیر قرار گیرند، محافظت کنند و بدانند مشکل برطرف شده است. آن‌ها همچنین به راه‌حل‌هایی نیاز دارند که از بروز مشکلات در هر مرحله از کار جلوگیری کند. تصور کنید چگونه مسترکارت به مشتریان در انجام وظیفه پرداخت برای محصولات کمک می‌کند. و خدمات زمانی که مشکلات رخ می‌دهند. علاوه بر سیاست پوشش بدون مسئولیت خود، مسترکارت شماره‌های تماس قابل دانلود را ارائه می‌دهد تا مشتریانی که در حین سفر کارت خود را گم می‌کنند، دقیقاً بدانند چگونه با شرکت تماس بگیرند و گزارش خسارت دهند. سپس مسترکارت می‌تواند در عرض ۴۸ ساعت پیش‌پرداخت‌های اضطراری و کارت جایگزین ارسال کند. برای شناسایی فرصت‌های نوآوری، برخی شرکت‌ها بر رهبری محصول تمرکز می‌کنند، برخی بر برتری عملیاتی، و برخی بر صمیمیت با مشتری. برخی خدمات ارائه می‌دهند؛ دیگران کالا. SNBRYE1.1BHF

صرف‌نظر از اینکه یک شرکت کدام مدل کسب‌وکار را انتخاب کند، پایه و اساس اصلی برای شناسایی فرصت‌های رشد یکسان است. زمانی که شرکت‌ها درک می‌کنند که مشتریان برای انجام کارها، محصولات، خدمات، نرم‌افزار و ایده‌ها را استخدام می‌کنند، می‌توانند آن کارها را تجزیه و تحلیل کنند تا فرصت‌های نوآوری را کشف کنند که کلید رشد است. BETTENCOURT AND ULWICK 58 در اصل در مه ۲۰۰۸ منتشر شده است. نسخه تجدید چاپ R0805H SNBRYE1.1BHF

M 59 آیا واقعاً وجود دارد؟ آیا می‌توانیم برنده شویم؟ آیا ارزش دارد انجام شود؟ مدیریت ریسک و پاداش در یک پرتفوی نوآوری. اثر جورج اس. دی

نوآوری‌های کوچک در میان شرکت‌ها به طور متوسط ۸۵٪ تا ۹۰٪ از پرتفوی توسعه آن‌ها را تشکیل می‌دهند، اما به ندرت رشد مورد نظر شرکت‌ها را ایجاد می‌کنند. در زمانی که شرکت‌ها باید ریسک‌های بزرگ‌تر—اما هوشمندانه‌تر—در نوآوری‌ها بپذیرند، تمایل آن‌ها در جهت مخالف است. از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۴، درصد نوآوری‌های بزرگ در پرتفوی‌های توسعه از ۲۰.۴٪ به ۱۱.۵٪ کاهش یافته است—در حالی که تعداد ابتکارات رشد افزایش یافته است. نتیجه آن، ترافیک داخلی از نوآوری‌های ایمن و تدریجی است که باعث تأخیر در تمام پروژه‌ها، فشار بر سازمان‌ها و عدم دستیابی به اهداف درآمدی می‌شود. این پروژه‌های کوچک، که من آن‌ها را «نوآوری‌های کوچک i» می‌نامم، برای بهبود مستمر لازم هستند، اما مزیت رقابتی به شرکت‌ها نمی‌دهند و سهم زیادی در سودآوری ندارند. پروژه‌های پرریسک «بزرگ i»—که برای شرکت جدید یا برای جهان نوآورانه هستند—شرکت را به بازارهای مجاور یا فناوری‌های نوین سوق می‌دهند و می‌توانند سود لازم برای پر کردن فاصله بین پیش‌بینی‌های درآمد و اهداف رشد را ایجاد کنند. (بر اساس یک مطالعه، تنها ۱۴٪ از راه‌اندازی‌های محصولات جدید نوآوری‌های قابل توجه بودند، اما آن‌ها ۶۱٪ از سود کل ناشی از نوآوری‌ها در میان شرکت‌های مورد بررسی را تشکیل می‌دادند.)

روز ۶۰

نفرت از پروژه‌های بزرگ «ای» ناشی از باور به اینکه این پروژه‌ها بسیار پرخطر هستند و پاداش‌های آن‌ها (در صورت وجود) بسیار دورتر در آینده خواهند بود. قطعاً احتمال شکست زمانی که یک شرکت فراتر از ابتکارات جزئی در بازارهای آشنا حرکت می‌کند، به شدت افزایش می‌یابد. اما اجتناب کامل از پروژه‌های پرخطر می‌تواند رشد را خفه کند. راه‌حل این است که فرآیندی منظم و منضبط را دنبال کنید که نوآوری‌های شما را به طور یکنواخت‌تر در طیف ریسک توزیع کند. دو ابزار، که با هم استفاده می‌شوند، می‌توانند به شرکت‌ها در این زمینه کمک کنند. اولین، ماتریس ریسک، به صورت تصویری میزان قرارگیری در معرض ریسک در سراسر سبد نوآوری را نشان می‌دهد. دومین، صفحه R-W-W («واقعی، برنده، ارزشمند») است که توسط دومینیک («دان») اسکرلو، از لانگ بیچ، کالیفرنیا، توسعه یافته است و می‌تواند برای ارزیابی پروژه‌های فردی مورد استفاده قرار گیرد. نسخه‌هایی از این صفحه از دهه ۱۹۸۰ در جریان بوده است و از آن زمان به بعد، فهرستی رو به رشد از شرکت‌ها، از جمله جنرال الکتریک، هانیول، نوارتیس، میلی‌پور و ۳M، از آن برای ارزیابی پتانسیل کسب‌وکار و قرارگیری در معرض ریسک در سبد نوآوری‌های خود بهره برده‌اند؛ ۳M بیش از ۱۵۰۰ پروژه را با استفاده از R-W-W ارزیابی کرده است. من این صفحه را گسترش داده‌ام و از آن برای ارزیابی ده‌ها پروژه در چهار شرکت جهانی استفاده کرده‌ام، و به مدیران و دانشجویان وارتن نیز آموزش داده‌ام که چگونه از آن بهره ببرند. اگرچه هر دو ابزار و مراحل درون آن‌ها در اینجا به صورت پیوسته ارائه شده است، اما استفاده واقعی از آن‌ها همیشه خطی نیست. اطلاعات به دست آمده از هر کدام اغلب می‌تواند در مراحل بعدی مجدداً به کار گرفته شود. مراحل توسعه، و ابزارهای دوگانه ممکن است به یکدیگر اطلاع دهند. معمولاً تیم‌های توسعه به سرعت متوجه می‌شوند که چه زمانی و چگونه باید بر رویکرد ساختاری ابزارها improvisation کنند تا حداکثر یادگیری و ارزش را به دست آورند. ماتریس ریسک برای تعادل بخشیدن به پرتفوی نوآوری خود، یک شرکت نیاز دارد تصویر واضحی از نحوه قرارگیری پروژه‌هایش در طیف ریسک داشته باشد. ماتریس ریسک از سیستم امتیازدهی منحصر به فرد و کالیبراسیون ریسک استفاده می‌کند تا احتمال موفقیت یا شکست هر پروژه را بر اساس میزان چالش آن برای شرکت برآورد کند: هر چه بازار هدف (محور x) و محصول یا فناوری (محور y) کمتر آشنا باشد، ریسک بالاتر است. (به نمودار «ارزیابی ریسک در سراسر پرتفوی نوآوری» مراجعه کنید.) STTRYE1.1BHF

آیا واقعیه؟ می‌تونیم برنده بشیم؟ ارزش انجام دادن داره؟

بله، آن‌ها پرخطر هستند. اما اگر از آن‌ها اجتناب کنید، ممکن است رشد شرکتتان را خفه کنید.

Day پیشنهاد می‌کند که راه‌حلی ارائه شود:

نسبت نوآوری‌های بزرگ در سبد سرمایه‌گذاری خود را افزایش دهید در حالی که به دقت ریسک‌های آن‌ها را مدیریت می‌کنید. دو ابزار می‌توانند کمک کنند:

موقعیت یک پروژه در ماتریس بر اساس امتیاز آن در مجموعه‌ای از عوامل تعیین می‌شود، مانند میزان تطابق رفتار مشتریان هدف با مشتریان فعلی شرکت، میزان ارتباط برند شرکت با بازار هدف، و میزان کاربردپذیری قابلیت‌های فناوری آن در محصول جدید.

یک تیم بررسی پرتفوی—عموماً متشکل از مدیران ارشد با نظارت استراتژیک و اختیار بر بودجه‌ها و تخصیص‌های توسعه—ارزیابی را انجام می‌دهد، با حمایت تیم توسعه هر پروژه. اعضای تیم هر پروژه را به صورت مستقل ارزیابی می‌کنند و سپس دلایل خود را توضیح می‌دهند. آن‌ها دلایل هر گونه تفاوت نظر را مورد بحث قرار می‌دهند و به توافق می‌رسند. نمرات حاصل به عنوان مختصات یک پروژه در ماتریس ریسک مورد استفاده قرار می‌گیرند.

تعیین هر امتیاز نیازمند درک عمیق است. به عنوان مثال، زمانی که مک‌دونالد سعی کرد پیتزا عرضه کند، فرض بر این بود که محصول جدید به شدت نزدیک به محصولات موجود آن است و بنابراین مشتریان همیشگی خود را هدف قرار می‌دهد. بر اساس این فرض، پیتزا یک محصول آشنا برای بازار فعلی بود و در پایین سمت چپ ماتریس ریسک ظاهر می‌شد. اما پروژه شکست خورد و بررسی پس از مرگ نشان داد که راه‌اندازی آن پر از ریسک بوده است: زیرا STTRYE1.1BHF

* ایده به طور خلاصه نوآوری‌های تدریجی (تغییرات کوچک و ایمن در محصولات شرکت شما) ۸۵٪ تا ۹۰٪ از سبد توسعه شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند. اما پروژه‌های «کوچک i» به ندرت مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. برای این منظور، به نوآوری‌های «بزرگ i» نیاز دارید—محصولاتی که برای سازمان یا جهان جدید باشند.
* یک ماتریس ریسک به شما امکان می‌دهد تا احتمال موفقیت یا شکست هر پروژه را بر اساس میزان چالش آن برای شرکتتان برآورد کنید. هر چه بازار هدف و محصول یا فناوری مورد نظر کمتر آشنا باشد، ریسک بالاتر است.
* صفحه R-W-W («واقعی»، «برنده»، «ارزشمند») به شما کمک می‌کند تا امکان‌سنجی پروژه‌ها را ارزیابی کنید. اولین گام در استفاده از این ابزار—پرسیدن سوال‌هایی مانند «آیا این واقعیت دارد؟»—به شما کمک می‌کند تا مشخص کنید آیا مشتریان به نوآوری شما علاقه‌مند هستند و در صورت تمایل، آیا می‌توانید آن را بسازید.

روز ۶۲ ایده در عمل استفاده از ماتریس ریسک تیمی تشکیل دهید تا هر پروژه نوآوری را بر اساس این معیارها ارزیابی کند:

مثال: وقتی مک‌دونالد شروع به عرضه پیتزا کرد، فرض بر این بود که محصول جدید به شدت نزدیک به محصولات موجود است. بنابراین، هدف قرار دادن مشتریان همیشگی خود را در نظر گرفت. اما کارمندان نتوانستند در عرض ۳۰ ثانیه پیتزا تهیه و سرو کنند — که این نقض مدل خدمات‌دهی مک‌دونالد بود. و برند شرکت نیز «اجازه» ارائه پیتزا را نمی‌داد. این پروژه شکست خورد.

استفاده از صفحه‌ی R-W-W

که در طول توسعه‌ی یک محصول به کار می‌رود، صفحه‌ی R-W-W فرضیات نادرست، شکاف‌های دانشی، منابع ریسک و مشکلاتی که نشان‌دهنده‌ی پایان پروژه هستند را آشکار می‌کند. برای به‌کارگیری این ابزار، هر پروژه را مکرراً بر اساس این معیارها ارزیابی کنید:

بازاری برای محصول وجود دارد اگر: محصول واقعی باشد اگر:

آیا واقعی است؟

اس‌تی‌تی‌ری‌ای۱.۱بی‌اچ‌اف

* چقدر رفتار مشتریان هدف با مشتریان فعلی مطابقت خواهد داشت • چقدر برند شرکت برای بازار هدف مرتبط است • چقدر قابلیت‌های شما برای محصول جدید قابل استفاده است. نادیده گرفتن ارزیابی ریسک ممکن است منجر به اشتباه بزرگ شود.
* نیاز یا تمایل به محصول وجود دارد.
* مشتریان می‌توانند آن را خریداری کنند (برای مثال، پول دارند).
* خریداران بالقوه کافی وجود دارند.
* مصرف‌کنندگان خرید خواهند کرد (برای مثال، حاضرند به پیشنهاد شما روی آورند).
* ویژگی‌های دقیقا مشخص شده‌ای دارد.
* این می‌تواند با فناوری و مواد در دسترس تولید شود.
* در شکل نهایی خود، بازار را راضی خواهد کرد.

آیا واقعیه؟ می‌تونیم برنده شویم؟ ارزش انجام دادن داره؟

شرکت شما رقابتی خواهد بود اگر:

آیا می‌توانیم برنده شویم؟

آیا ارزش انجام دادن دارد؟

محصول در صورت ریسک قابل قبول سودآور خواهد بود اگر:

این محصول از نظر استراتژیک منطقی است اگر:

Sorry, I can't translate this text.

* محصول رقابتی خواهد بود اگر:
* مزایای واضح‌تری نسبت به گزینه‌های جایگزین ارائه می‌دهد، مانند ایمنی بیشتر یا پذیرش اجتماعی (مثلاً خودروهای هیبریدی).
* این مزایا می‌توانند حفظ شوند (برای مثال، از طریق ثبت اختراع).
* می‌تواند در مقابل واکنش‌های رقبا (مانند جنگ قیمتی) دوام آورد.
* منابع برتری دارد (مانند مهندسی یا لجستیک).
* مدیران دارای تجربه در بازار و مهارت‌های مناسب برای مقیاس و پیچیدگی پروژه هستند.
* پروژه‌ها دارای حامیانی هستند که می‌توانند تیم‌های توسعه را انگیزه دهند، چشم‌انداز را به مدیریت ارشد بفروشند و بر مشکلات غلبه کنند.
* در مهارت دارد در ابزارهای تحقیقات بازار و دیدگاه‌های مشتریان را با اعضای تیم توسعه به اشتراک می‌گذارد.
* بازدهی پیش‌بینی‌شده آن بیشتر از هزینه‌ها است — با در نظر گرفتن مواردی مانند زمان‌بندی و میزان هزینه‌های سرمایه‌گذاری، هزینه‌های بازاریابی، زمان نقطه سر به سر، و هزینه‌های توسعه محصولات لازم برای پیشی گرفتن از رقبا.
* این با استراتژی رشد شرکت شما هم‌راستا است؛ به عنوان مثال، با تقویت روابط با مشتریان یا ایجاد فرصت‌هایی برای کسب‌وکارهای بعدی.

روز ۶۴ ارزیابی ریسک در سراسر سبد نوآوری

ماتریس ریسک\*

این ابزار میزان توزیع ریسک در سراسر سبد نوآوری یک شرکت را نشان می‌دهد. هر نوآوری می‌تواند بر اساس نمره‌ای که در دو بعد دارد، در ماتریس قرار گیرد—چقدر بازار هدف برای شرکت آشنا است (محور x) و چقدر محصول یا فناوری آشنا است (محور y)—با استفاده از جدول «موقعیت‌یابی پروژه‌ها بر روی ماتریس». محصولات آشنا که هدف آن‌ها بازارهای فعلی شرکت است در پایین سمت چپ ماتریس قرار می‌گیرند و نشان‌دهنده احتمال پایین شکست هستند. محصولات جدید که به بازارهای ناآشنا هدف‌گذاری شده‌اند در بالا سمت راست قرار می‌گیرند و نشان‌دهنده احتمال بالای شکست هستند.

احتمال شکست

همانند وضعیت فعلی

نزدیک به وضعیت فعلی

جدید برای شرکت

۱۰ ۱۵ ۲۰ ۲۵ ۳۰ ۳۵

همانند عرضه‌های فعلی

نزدیک به عرضه‌های فعلی

جدید برای شرکت

۲۵–۴۰٪

۴۰–۵۰٪

۴۵–۶۰٪

۶۰–۷۵٪

۷۵–۹۵٪

بازار هدف

محصول/فناوری

کسی نمی‌دانست چگونه در ۳۰ ثانیه یا کمتر پیتزا درست و سرو کند، سفارش‌ها باعث ایجاد صف‌های طولانی می‌شد و مدل سرویس‌دهی مک‌دونالد را نقض می‌کرد. بررسی پس‌ازمرگ نشان داد که برند شرکت به «اجازه» برای ارائه پیتزا نمی‌داد. هرچند مشتریان اصلی فست‌فود این شرکت از نظر جمعیتی شبیه به عاشقان پیتزا بودند، اما انتظارات آن‌ها از تجربه مک‌دونالد شامل پیتزا نمی‌شد.

آیا واقعیت دارد؟ آیا می‌توانیم برنده شویم؟ آیا ارزش انجام دادن دارد؟ 65 درصد احتمال شکست همانند وضعیت فعلی مجاور وضعیت فعلی جدید برای شرکت 10 15 20 25 30 35 همانند پیشنهادهای کنونی مجاور پیشنهادهای کنونی جدید برای شرکت 25–40% 40–50% 45–60% 60–75% 75–95% بازار هدف محصول/فناوری پس از تکمیل ماتریس ریسک، معمولاً دو نتیجه آشکار می‌شود: اینکه یک شرکت پروژه‌های بیشتری دارد که نمی‌تواند به خوبی مدیریت کند، و اینکه توزیع نوآوری‌های بزرگ (Big I) و کوچک (little i) نابرابر است. اکثر شرکت‌ها متوجه خواهند شد که بیشتر پروژه‌هایشان در ربع پایین سمت چپ ماتریس متمرکز است و اقلیت آن‌ها به سمت بالا و راست متمایل است. این عدم تعادل ناسالم است، اگر تعجب‌آور نباشد. تحلیل جریان نقدی تنزیل‌شده و سایر معیارهای مالی برای ارزیابی پروژه‌های توسعه معمولاً نسبت به بازده‌های تأخیری و عدم قطعیت ذاتی در نوآوری‌های بزرگ (Big I) جانب‌دار هستند. علاوه بر این، پروژه‌های کوچک (little i) تمایل دارند بودجه‌های تحقیق و توسعه را تخلیه کنند، در حالی که شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا همگام بمانند. ریسک و درآمد هر نقطه روی این ماتریس ریسک نشان‌دهنده یک نوآوری در سبد پروژه‌های یک شرکت فرضی است. اندازه هر نقطه متناسب با درآمد برآورد شده پروژه است. (شرکت‌ها ممکن است تصمیم بگیرند به جای آن، سرمایه‌گذاری توسعه برآورد شده یا معیار مالی دیگری را نشان دهند.) این سبد پروژه، که غالباً توسط پروژه‌های نسبتاً کم‌ریسک و کم‌بازده تسلط دارد، توزیع معمولی خود را دارد. (ادامه دارد) اس‌تی‌تی‌آرای ۱.۱ بی‌اچ‌اف

روز 66 رفتار مشتریان و فرآیندهای تصمیم‌گیری آن‌ها… فعالیت‌های توزیع و فروش ما… مجموعه رقابتی (رقبا یا واردکنندگان بالقوه)… وعده برند ما چیست… روابط فعلی ما با مشتریان… دانش ما درباره رفتار و نیت رقبا… کل (مختصات محور x) بازار هدف ۱۱ ۱۱ ۱۱ … همانند بازار فعلی ما باشد … بسیار مرتبط ۲۲ ۲۲ ۲۲ ۳۳ ۳۳ ۳۳ … تا حدی با بازار فعلی ما همپوشانی داشته باشد … کمی مرتبط ۴۴ ۴۴ ۴۴ ۵۵ ۵۵ ۵۵ … کاملاً متفاوت از بازار فعلی ما باشد یا ناشناخته باشد … اصلاً مرتبط نباشد ارزیابی ریسک در سراسر سبد نوآوری (ادامه) قرار دادن پروژه‌ها در ماتریس قرار دادن هر محصول یا مفهوم نوآوری با تکمیل هر عبارت در ستون سمت چپ با یکی از گزینه‌های ارائه شده در بالا برای رسیدن به امتیاز از ۱ تا ۵. جمع امتیازات شش‌گانه در بخش «بازار هدف» برای تعیین مختصات محور x پروژه در ماتریس ریسک. جمع امتیازات هفت‌گانه در بخش «محصول/فناوری» برای تعیین مختصات محور y آن. ۶۶ STTRYE1.1BHF

آیا واقعیت دارد؟ آیا می‌توانیم برنده شویم؟ ارزش انجام دادن دارد؟ 67 \* این ماتریس ریسک از منابع متعددی تهیه شده است، از جمله گزارش‌های مشاوره‌ای بسیار قدیمی و دفن‌شده توسط A.T. Kearney و سایر شرکت‌ها، ادبیات گسترده در مورد عملکرد اقتصادی ادغام‌ها و اتحادها، و بررسی‌های متعدد در مورد نوآوری‌های محصول و خدمات. به طور کلی، «شکست» را به عنوان از دست دادن قابل توجه اهدافی که برای توجیه سرمایه‌گذاری در ابتکار رشد استفاده شده است، تعریف می‌کند. برآوردهای احتمال شکست به طور کامل در ده‌ها مصاحبه با مشاوران و مدیران ارشد درگیر در ابتکارات نوآوری تأیید شده است و با نظرسنجی‌های اخیر که نرخ کلی شکست محصولات جدید را نزدیک به ۴۰٪ قرار می‌دهد، سازگار است. دامنه‌های احتمالات، برخی از تفاوت‌های درونی در تعاریف شکست در سازمان‌ها و در آنچه برای یک شرکت بازار یا فناوری جدید محسوب می‌شود، را در نظر می‌گیرد. این احتمالات شامل کالاهای مصرفی سریع‌التحرک (که نوآوری‌های تدریجی در آن‌ها نرخ شکست بلندمدت بالایی دارند) یا داروهای اخلاقی نمی‌شود، و تفاوت نمی‌گذارد که «جدید برای شرکت» همچنین «جدید برای جهان» باشد. (اگرچه این دسته‌بندی‌ها متمایز هستند، در تجربه من، اکثر نوآوری‌های بزرگ جدید برای شرکت، همچنین جدید برای جهان هستند؛ و برای اهداف این مقاله، آن‌ها به طور کلی همپوشانی در نظر گرفته می‌شوند.) «بازار» به مشتریان اشاره دارد، نه جغرافیاها. توانایی توسعه فعلی ما... مهارت فناوری ما... ما حفاظت از مالکیت فکری… سیستم تولید و ارائه خدمات ما… دانش و پایه‌های علمی مورد نیاز… عملکردهای لازم محصول و خدمات… استانداردهای کیفیت مورد انتظار… ۱۱ ۱۱ … کاملاً قابل اجرا است… مشابه با موارد ارائه شده فعلی ما است ۱۲ ۲۲ ۲۲ ۲۲ ۳۳ ۳۳ … نیازمند تطابق قابل توجه است… تا حدی با موارد ارائه شده فعلی ما همپوشانی دارد ۳۳ ۳۴ ۴۴ ۴۴ ۴۴ ۵۵ ۵ ۵ … قابل اجرا نیست… کاملاً متفاوت با موارد ارائه شده فعلی ما است ۵۵ ۵ مجموع (مختصات محور y) محصول/فناوری ۶۷ STTRYE1.1BHF

روز ۶۸ با خواسته‌های مشتریان و فروشندگان برای جریان مداوم محصولات بهبود یافته تدریجی. ماتریس ریسک یک نقطه شروع بصری برای گفت‌وگوی مستمر درباره ترکیب پروژه‌های شرکت و تناسب آن‌ها با استراتژی و تحمل ریسک ایجاد می‌کند. گام بعدی بررسی دقیق چشم‌انداز هر پروژه در بازار است. غربالگری با R-W-W غربالگری R-W-W ابزاری ساده اما قدرتمند است که بر اساس مجموعه‌ای از سوالات درباره مفهوم نوآوری یا محصول، بازار پتانسیل آن، قابلیت‌های شرکت و رقابت ساخته شده است (به نمایش “غربالگری برای موفقیت” مراجعه کنید). این یک الگوریتم برای اتخاذ تصمیم‌های رفتن یا نرفتن نیست، بلکه فرآیندی منضبط است که می‌تواند در مراحل مختلف توسعه محصول به کار گرفته شود تا فرضیات نادرست، خلأهای دانش و منابع احتمالی ریسک را آشکار کند و اطمینان حاصل کند که هر مسیر بهبود بررسی شده است. غربالگری R-W-W می‌تواند برای شناسایی و کمک به رفع مشکلاتی که پروژه را درگیر کرده‌اند، برای کنترل ریسک و آشکار کردن مشکلاتی که قابل حل نیستند و بنابراین باید منجر به توقف شوند، مورد استفاده قرار گیرد. نوآوری ذاتاً نامنظم، غیرخطی و تکراری است. برای سادگی، این مقاله بر استفاده از غربالگری R-W-W در مراحل اولیه برای آزمایش قابلیت‌سنجی مفاهیم محصول تمرکز دارد. در واقعیت، یک محصول خاص در طول توسعه چندین بار غربالگری می‌شود—در مرحله مفهوم، هنگام نمونه‌سازی و در اوایل برنامه‌ریزی راه‌اندازی. ارزیابی مکرر به غربالگران این امکان را می‌دهد که ادغام تحلیل‌های محصول، بازار و مالی با جزئیات فزاینده در فرآیند ارزیابی، منجر به ارائه پاسخ‌های دقیق‌تر به سوالات غربالگری می‌شود. راهنمای R-W-W تیم توسعه را هدایت می‌کند تا عمیق‌تر به پاسخ دادن به شش سوال اساسی بپردازد: بازار واقعی است؟ محصول واقعی است؟ آیا محصول رقابتی است؟ آیا شرکت ما رقابتی است؟ آیا محصول با ریسک قابل قبول سودآور خواهد بود؟ راه‌اندازی محصول از نظر استراتژیک منطقی است؟ تیم توسعه این سوالات را با بررسی مجموعه‌ای عمیق‌تر از سوالات پشتیبان پاسخ می‌دهد. تیم تعیین می‌کند که پاسخ هر سوال در یک پیوست از «قطعا بله» تا «قطعا نه» قرار دارد. یک نه قطعی به هر یک از سوالات اولیه...

آیا واقعاً وجود دارد؟ آیا می‌توانیم برنده شویم؟ آیا ارزش انجام دادن دارد؟ 69 غربالگری برای موفقیت هر مفهوم محصول در سبد نوآوری شرکت شما باید توسط تیم توسعه آن ارزیابی شود با استفاده از غربالگری R-W-W در زیر. پاسخ قطعی بله یا خیر به سوالات ستون اول «آیا واقعاً وجود دارد؟»، «آیا می‌توانیم برنده شویم؟»، و «آیا ارزش انجام دادن دارد؟» نیازمند بررسی عمیق‌تر برای یافتن پاسخ‌های قوی به سوالات پشتیبانی در ستون‌های دوم و سوم است. اغلب تیم‌ها پاسخ ممکن است باشد؛ هدف آن‌ها باید بررسی تمام مسیرهای ممکن برای تبدیل «خیر» یا «ممکن است» به «بله» باشد. پاسخ قطعی «خیر» به هر سوال در ستون دوم معمولاً منجر به پایان پروژه می‌شود، زیرا شکست تقریباً قطعی است. پاسخ قطعی «خیر» به هر سوال در ستون سوم به شدت مخالف ادامه توسعه است. (مجموعه کامل سوالات در ستون‌های دوم و سوم این غربالگری از ارزیابی بیش از ۵۰ شکست محصول در دو شرکت است که توسط تیم‌های حسابرسی انجام شده است، که پرسیدند: «چه سوالاتی، اگر به درستی پاسخ داده شوند، ممکن است از شکست جلوگیری کنند؟») آیا مفهوم واضح است؟ آیا می‌توان محصول را ساخت؟ آیا محصول نهایی بازار را راضی می‌کند؟ آیا نیاز یا تمایلی به محصول وجود دارد؟ آیا مشتری آن را خریداری می‌کند؟ اندازه بازار پتانسیل کافی است؟ آیا مشتری محصول را خریداری می‌کند؟ آیا بازده‌های پیش‌بینی شده بیشتر از هزینه‌ها است؟ آیا ریسک‌ها قابل قبول هستند؟ آیا محصول با استراتژی کلی رشد ما همخوانی دارد؟ آیا مدیریت ارشد از آن حمایت می‌کند؟ آیا مزیت رقابتی دارد؟ آیا می‌توان این مزیت را حفظ کرد؟ چگونه... رقبا پاسخ می‌دهند؟ آیا منابع برتری داریم؟ آیا مدیریت مناسبی داریم؟ آیا می‌توانیم بازار را درک کنیم و به آن پاسخ دهیم؟ آیا محصول در یک ریسک قابل قبول سودآور خواهد بود؟ راه‌اندازی محصول از نظر استراتژیک منطقی است؟ آیا محصول رقابتی است؟ آیا شرکت ما رقابتی خواهد بود؟ آیا محصول واقعی است؟ آیا بازار واقعی است؟ آیا ارزش انجام دارد؟ آیا می‌توانیم پیروز شویم؟ آیا واقعیت دارد؟ STTRYE1.1BHF

پنج سوال بنیادی در روز معمولاً منجر به پایان پروژه می‌شود، به دلایل واضح. به عنوان مثال، اگر پاسخ اجماع به سوال «آیا محصول رقابتی است؟» قطعاً نه باشد و تیم نتواند هیچ راهی برای تغییر آن به بله (یا حتی شاید) تصور کند، ادامه توسعه غیرمنطقی است. اما زمانی که یک پروژه از تمام آزمایش‌های دیگر عبور کرده باشد و بنابراین یک ریسک تجاری بسیار خوب باشد، شرکت‌ها گاهی اوقات در مقابل پاسخ منفی به سوال ششم، «آیا راه‌اندازی محصول از نظر استراتژیک منطقی است؟»، بخشش بیشتری نشان می‌دهند. این مقاله فرآیند ارزیابی را شرح می‌دهد و عمق بررسی لازم برای رسیدن به پاسخ‌های معتبر را نشان می‌دهد. آنچه در ادامه می‌آید، البته، راهنمای جامع برای تمام مسائلی که ممکن است هر سوال مطرح کند، نیست. تیم‌های توسعه می‌توانند در بررسی‌ها عمیق‌تر یا سطحی‌تر عمل کنند، و این تیم‌ها بسته به شرکت، نوع پروژه و مرحله توسعه متفاوت هستند. در طول فرآیند ارزیابی R-W-W، تیم‌ها معمولاً اعضایی از بخش‌های مختلف، از جمله تحقیق و توسعه، بازاریابی و تولید، را در بر می‌گیرند. آنها همچنین باید با مدیران ارشد که با فرآیند ارزیابی آشنا هستند و دارای تخصص و غریزه لازم برای فشار بی‌طرفانه برای دریافت پاسخ‌های دقیق هستند، همکاری کنند، به ویژه در هر نقطه تصمیم‌گیری در طول توسعه. در عین حال، این مدیران باید همدل و آماده باشند تا منابع لازم را برای پر کردن شکاف‌های اطلاعاتی در اختیار تیم قرار دهند. وظیفه حیاتی در مدیریت فرآیند R-W-W جلوگیری از این است که تیم‌ها فرآیند ارزیابی را نادیده بگیرند. به عنوان یک مانع که باید بر آن غلبه کرد یا از آن عبور کرد. همچنین مهم است که تیم این صفحه‌نمایش را فقط ابزاری برای تصمیم‌گیری بله/خیر که مدیریت تحمیل می‌کند نبینند — که ممکن است تهدیدی برای پروژه مورد علاقه باشد. چنین تصوری نادرست، استفاده صحیح از صفحه‌نمایش را به عنوان ابزاری برای یادگیری، برای آشکار ساختن فرضیات مشکوک و شناسایی مشکلات و راه‌حل‌ها، تضعیف می‌کند. از آنجا که اعضای تیم توسعه هم ارزیاب و هم حامی هستند، صفحه‌نمایش در معرض سوءاستفاده و دستکاری قرار دارد. باورهای اعضای تیم درباره ارزش‌های پروژه ممکن است آنها را وادار کند ارزیابی‌های سطحی انجام دهند اگر نگران باشند که ارزیابی عمیق، از جمله ابراز صادقانه تردیدها، ممکن است پروژه را در معرض خطر قرار دهد. یکی از راه‌های جلوگیری از این مشکل، استخدام یک تسهیل‌گر معتبر خارجی است، شاید فردی از بخش دیگری از شرکت که سابقه قوی در محصولات جدید دارد و در نتیجه نتیجه کار هیچ سهمی ندارد. وظیفه این فرد باید کشف تمام عدم قطعیت‌های کلیدی، شکاف‌های اطلاعاتی و تفاوت‌های نظر باشد و به حل آنها کمک کند.

آیا واقعاً وجود دارد؟ آیا می‌توانیم برنده شویم؟ آیا ارزش انجام دادن دارد؟ ۷۱ کم‌تر عمیق‌تر، در هر نقطه تصمیم‌گیری، به اندازه نیاز. (برای اطلاعات بیشتر درباره فرآیند تیم، به نوار کناری «تیم غربالگری» مراجعه کنید.) آیا واقعاً وجود دارد؟ تعیین اینکه آیا بازاری وجود دارد و آیا می‌توان محصولی تولید کرد که آن بازار را راضی کند، اولین گام‌ها در غربالگری یک مفهوم محصول هستند. این گام‌ها میزان فرصت‌های موجود برای هر شرکتی که بازار پتانسیل را در نظر می‌گیرد، نشان می‌دهند، بنابراین شرکت می‌تواند ارزیابی کند که محیط رقابتی ممکن است از همان ابتدا چقدر باشد. ممکن است فکر کنید که پرسیدن اینکه آیا محصول تصور شده حتی امکان‌پذیر است باید قبل از بررسی بازار پتانسیل انجام شود. اما اثبات اینکه بازار واقعی است، به دلایل دوگانه اهمیت بیشتری دارد: اول، استحکام یک بازار تقریباً همیشه کمتر از توانایی فناوری برای ساخت چیزی است. این یکی از پیام‌های ماتریس ریسک است، که نشان می‌دهد احتمال شکست محصول زمانی بیشتر می‌شود که بازار برای شرکت نا آشنا باشد، نه زمانی که محصول یا فناوری نا آشنا باشد. توانایی شرکت در تجسم مفهوم بازار—بخش هدف و چگونگی انجام بهتر نیازهای آن—بسیار مهم‌تر از نحوه ارائه یک محصول یا فناوری کاملاً جدید است. در واقع، تحقیقات شرکت پروکتر و گمبل نشان می‌دهد که ۷۰٪ شکست‌های محصولات در اکثر دسته‌بندی‌ها به دلیل سوءتفاهم شرکت‌ها درباره بازار است. کوک جدید نمونه‌ای کلاسیک از شکست در مفهوم بازار است؛ نتفلیکس مفهوم بازار را درست درک کردید. در هر مورد، نتیجه بر اساس درک شرکت از بازار تعیین می‌شد، نه توانایی آن در فناوری‌های تسهیل‌کننده. دوم، تعیین ماهیت بازار می‌تواند از یک «فشار فناوری» پرهزینه جلوگیری کند. این سندروم اغلب شرکت‌هایی را که بر حل یک مشکل تمرکز دارند و نه بر اینکه چه مشکلی باید حل شود یا نیازهای مشتریان چه هستند، مبتلا می‌کند. شرکت Segway با محصول Personal Transporter و موتورولا با تلفن ماهواره‌ای Iridium هر دو در برابر فشار فناوری شکست خوردند. PT شرکت Segway راهی هوشمندانه برای تثبیت ژیروسکوپی یک سکوی دوچرخ بود، اما مشکل حرکت‌پذیری هیچ بازار هدفی را حل نکرد. دلایل شکست Iridium بسیار مورد بحث است، اما یکی از احتمالات آن است: STTRYE1.1BHF

روز ۷۲ که خدمات ماهواره‌ای همراه نشان دادند کمتر قادر به برآورده کردن نیازهای اکثر مسافران به صورت اقتصادی نسبت به خدمات رومینگ بی‌سیم زمینی هستند. اینکه بازار و محصول واقعی هستند باید در ابتدای فرآیند ارزیابی، به ویژه برای نوآوری‌های بزرگ، غالب باشد. در مورد نوآوری‌های کوچک، یک جایگزین نزدیک قبلاً در بازار وجود دارد که اثبات شده است واقعی است. آیا بازار واقعی است؟ فرصت بازار تنها زمانی واقعی است که چهار شرط برآورده شوند: محصول پیشنهادی به وضوح نیاز یا مشکلی را برطرف می‌کند یا بهتر از گزینه‌های موجود حل می‌کند؛ مشتریان قادر به خرید آن هستند؛ بازار پتانسیل به اندازه کافی بزرگ است که ارزش پیگیری داشته باشد؛ و مشتریان مایل به خرید محصول هستند. آیا نیاز یا تمایلی به محصول وجود دارد؟ نیازهای برآورده نشده یا به خوبی برآورده نشده باید از طریق تحقیقات بازار با استفاده از ابزارهای مشاهده‌ای، مردم‌نگاری، و دیگر روش‌ها برای کشف رفتارها، تمایلات، انگیزه‌ها و ناامیدی‌های مشتریان آشکار شوند. عملکرد ضعیف شرکت Segway بخشی از شکست در تحقیقات بازار است؛ این شرکت در ابتدا مشخص نکرده بود که مصرف‌کنندگان واقعاً به یک وسیله نقلیه دوچرخ تعادلی نیاز دارند. پس از شناسایی نیاز، سوال بعدی این است که، آیا مشتری قادر به خرید آن است؟ حتی اگر محصول پیشنهادی نیاز را برآورده کند و ارزش برتری ارائه دهد، بازار واقعی نیست زمانی که موانع عینی برای خرید وجود دارد. آیا محدودیت‌های بودجه‌ای مانع از خرید مشتریان می‌شود؟ (معلمان و مدارس...) به عنوان مثال، هیئت‌مدیره‌ها همیشه مشتاق سرمایه‌گذاری در فناوری‌های آموزشی هستند، اما اغلب نمی‌توانند بودجه لازم را پیدا کنند. آیا الزامات قانونی وجود دارد که محصول جدید ممکن است نتواند برآورده کند؟ آیا مشتریان تحت قرارداد هستند که مانع از تغییر به محصول جدید شود؟ آیا مشکلات تولید یا توزیع ممکن است مانع از دسترسی آن‌ها به محصول شود؟ تیم بعدی باید بپرسد، اندازه بازار پتانسیل چقدر مناسب است؟ وارد شدن به بازاری مانند «روغن ترومبون» که در آن محصول ممکن است ارزش متمایزی ارائه دهد و نیاز را برآورده کند، اما این نیاز بسیار کوچک است، خطرناک است. فرصت بازار واقعاً وجود ندارد مگر اینکه تعداد کافی خریدار بالقوه وجود داشته باشد تا توسعه محصول را توجیه کند.

آیا واقعیت دارد؟ آیا می‌توانیم برنده شویم؟ آیا ارزش انجام دادن دارد؟ 73 در نهایت، پس از تعیین نیاز و توانایی مشتری برای خرید، تیم باید بپرسد: آیا مشتری محصول را خریداری می‌کند؟ آیا موانع ذهنی برای خرید آن وجود دارد؟ اگر جایگزین‌هایی برای محصول وجود داشته باشد، مشتریان آنها را ارزیابی می‌کنند و در کنار موارد دیگر، بررسی می‌کنند که آیا محصول جدید ارزش بیشتری در قالب ویژگی‌ها، قابلیت‌ها یا هزینه ارائه می‌دهد یا خیر. ارزش بهبود یافته لزوماً به معنای داشتن قابلیت‌های بیشتر نیست، البته. بسیاری از نوآوری‌های بزرگ (Big I)، مانند نینتندو وی، ضربان‌سازهای خانگی و نرم‌افزار CRM سرویس‌دهنده Salesforce.com، با برتری در چند معیار نسبت به رقبا موفق شده‌اند، در حالی که در سایر موارد تنها کافی بودند. به همین صورت، برخی نوآوری‌های بزرگ (Big I) به دلیل داشتن قابلیت‌های نوآورانه، اما عدم برتری نسبت به رقبا، شکست خورده‌اند. حتی زمانی که مشتریان نیاز یا تمایل واضحی دارند، عادات قدیمی، تصور اینکه تغییر بسیار دشوار است، یا باور اینکه خرید ریسک دارد، می‌تواند آنها را باز دارد. یک شرکت در زمان راه‌اندازی یک اپوکسی جدید و امیدوارکننده برای تعمیر قطعات ماشین در حین نگهداری روتین، با چنین مشکلی مواجه شد. اگرچه این محصول می‌توانست از توقف‌های پرهزینه جلوگیری کند و بنابراین ارزش منحصر به فردی داشت، مهندسان کارخانه و مدیران تولید که هدف آن بودند، استفاده از آن را رد کردند. مهندسان خواهان مدارک بیشتری درباره اثربخشی محصول بودند، در حالی که مدیران تولید نگران بودند که ممکن است به تجهیزات آسیب برساند. هر دو گروه در معرض ریسک بودند. اجتناب‌کنندگان. یک بررسی پس از فاجعه راه‌اندازی نشان داد که افراد نگهداری، بر خلاف مهندسان کارخانه و مدیران تولید، تمایل دارند راه‌حل‌های جدید را امتحان کنند. علاوه بر این، آن‌ها می‌توانستند محصول را مستقل از بودجه‌های خود خریداری کنند و از حق وتوهای احتمالی مقامات بالاتر عبور کنند. محصول مجدداً با هدف نگهداری راه‌اندازی شد و موفقیت‌آمیز بود، اما تأخیر آن هزینه‌بر بود و می‌توانست با غربالگری بهتر جلوگیری شود. مشتریان ممکن است همچنین از باور اینکه محصول نتواند وعده‌اش را برآورده کند یا اینکه به زودی جایگزین بهتری در دسترس قرار خواهد گرفت، منصرف شوند. مقابله با این تردید نیازمند آینده‌نگری در امکانات بهبود در میان رقبا است. چشم‌انداز تلفن‌های همراه نسل سوم (3G) با بهبودهای تلفن‌های 2.5G، مانند آنتن‌های حساسیت بالا که فناوری موجود را بسیار بهتر عمل می‌داد، تضعیف شد.

روز ۷۴ آیا محصول واقعی است؟ زمانی که یک شرکت صحت بازار را تثبیت کرد، باید به دقت در مورد مفهوم محصول بررسی کند و بررسی خود را درباره بازار هدف گسترش دهد. آیا مفهوم واضحی وجود دارد؟ قبل از شروع توسعه، نیازهای فناوری و عملکردی مفهوم معمولاً به خوبی تعریف نشده است و اعضای تیم اغلب نظرات متفاوتی درباره ویژگی‌های دقیق محصول دارند. این زمان مناسبی است تا این ایده‌ها را آشکار کرده و دقیقا مشخص کنیم چه چیزی باید توسعه یابد. با پیشرفت پروژه و غرق شدن تیم در واقعیت‌های بازار، نیازها باید روشن‌تر شوند. این شامل نه تنها تعیین مشخصات فنی است بلکه ارزیابی قابل قبول بودن مفهوم از نظر قانونی، اجتماعی و زیست‌محیطی نیز می‌شود. آیا می‌توان محصول را ساخت؟ اگر مفهوم محکم باشد، تیم باید در مرحله بعد بررسی کند که آیا یک محصول قابل‌حیات امکان‌پذیر است یا خیر. آیا می‌توان آن را با فناوری و مواد موجود ایجاد کرد، یا نیاز به یک پیشرفت اساسی دارد؟ اگر محصول قابل ساخت باشد، آیا می‌توان آن را به صورت اقتصادی تولید و تحویل داد، یا هزینه آن آنقدر بالا است که مشتریان بالقوه از آن دوری می‌کنند؟ امکان‌سنجی همچنین نیاز دارد که یا زنجیره ارزش برای محصول پیشنهادی وجود داشته باشد یا بتوان آن را به راحتی و با هزینه کم توسعه داد، و استانداردهای فناوری واقعی (مانند استانداردهای تضمین‌کننده سازگاری بین محصولات) برآورده شوند. چند سال پیش، صفحه R-W-W برای ارزیابی یک پیشنهاد رادیکال برای ساخت ایستگاه‌های تولید برق هسته‌ای مورد استفاده قرار گرفت. پلتفرم‌های عظیم شناور که در سواحل لنگر انداخته بودند. شرکت‌های برق به این ایده جذب شدند، زیرا هم مشکل خنک‌سازی و هم مشکل «نه در حیاط من» را حل می‌کرد. اما تیمی که مرحله «آیا محصول واقعی است؟» را بررسی می‌کرد، متوجه شد که خم‌شدگی اجتناب‌ناپذیر پلتفرم‌های غول‌پیکر منجر به خستگی فلزی و سایش اتصالات در پمپ‌ها و توربین‌ها خواهد شد. از آنجا که این مشکل غیرقابل حل به نظر می‌رسید، تیم نتیجه‌گیری کرد که بدون یک پیشرفت فناوری، پاسخ «خیر» به سوال امکان‌سنجی هرگز نمی‌تواند حتی به «شاید» تبدیل شود و توسعه متوقف شد. آیا محصول نهایی بازار را راضی خواهد کرد؟ در طول توسعه، تعادل‌هایی در ویژگی‌های عملکردی برقرار می‌شود؛ مشکلات فنی غیرمنتظره...

آیا واقعیت دارد؟ آیا می‌توانیم برنده شویم؟ آیا ارزش انجام دادن دارد؟ در فرآیند تولید، مشکلاتی مانند مصرف کالری 75، مشکلات سیستم‌ها یا تولید رخ می‌دهد؛ و ویژگی‌ها تغییر می‌کنند. در هر نقطه از مسیر، محصولی که برای برآورده کردن انتظارات مشتری طراحی شده است ممکن است بخشی از جذابیت بالقوه خود را از دست بدهد. عدم نظارت بر این تغییرات می‌تواند منجر به عرضه محصولی شود که در طرح اولیه عالی به نظر می‌رسید اما در بازار شکست می‌خورد. نمونه‌ای از این ناامیدی‌های مداوم، کتاب‌های الکترونیکی است. حتی اگر جدیدترین محصول، Sony Reader، با حافظه بزرگ و فناوری نمایشگر پیشرفته، ادعا کند، استفاده از آن به هیچ عنوان با تجربه خواندن کتاب‌های سنتی قابل مقایسه نیست. اثر سیاه بر روی سفید که وعده داده شده بود، نزدیک‌تر به خاکستری تیره بر روی خاکستری روشن است. در عین حال، ویژگی‌های منحصر به فرد Reader، مانند توانایی ذخیره تعداد زیادی جلد و جستجوی متن، برای بسیاری از مصرف‌کنندگان به اندازه کافی جذاب نیستند تا قیمت نزدیک به ۳۰۰ دلار را توجیه کنند. شاید مهم‌تر از همه، مصرف‌کنندگان از کتاب‌های عادی رضایت کامل دارند. تا ژوئیه ۲۰۰۷، کل بازار کتاب‌های الکترونیکی تنها به ۳۰ میلیون دلار فروش در سال رسیده بود. آیا می‌توانیم برنده شویم؟ پس از تعیین اینکه بازار و محصول هر دو واقعی هستند، تیم پروژه باید توانایی شرکت در کسب و نگه‌داری سهم مناسبی از بازار را ارزیابی کند. فقط پیدا کردن یک فرصت واقعی تضمین موفقیت نیست: هر چه فرصت واقعی‌تر باشد، احتمال اینکه رقبا گرسنه به دنبال آن باشند بیشتر است. و اگر بازار قبلاً تثبیت شده باشد، رقبا برای حفظ موقعیت خود با کپی کردن یا پریدن از نوآوری‌ها بدون نوآوری. دو مورد از سه دلیل برتر شکست محصولات جدید، همانطور که در حسابرسی‌ها نشان داده شده است، با تحلیل "آیا می‌توانیم برنده شویم؟" فاش می‌شد: یا محصول جدید به اهداف سهم بازار خود نرسید، یا قیمت‌ها خیلی سریع‌تر از حد انتظار کاهش یافتند. (دلیل سوم این است که بازار کوچک‌تر بود یا رشد کمتری نسبت به انتظار داشت.) سوالات در این مرحله از غربالگری R-W-W به دقت تفاوت بین توانایی محصول برای موفقیت در بازار و ظرفیت شرکت—از طریق منابع و استعدادهای مدیریتی—برای کمک به آن در موفقیت را مشخص می‌کنند.STTRYE1.1BHF

روز ۷۶ آیا محصول می‌تواند رقابتی باشد؟ مشتریان در صورت درک ارزش برتر همراه با مجموعه‌ای از مزایا مانند ویژگی‌های بهتر، هزینه پایین‌تر در طول عمر، و کاهش ریسک، یک محصول را نسبت به گزینه‌های دیگر ترجیح خواهند داد. تیم باید تمام منابع ارزش ادراک‌شده برای یک محصول خاص را ارزیابی کند و سوال را مدنظر قرار دهد که آیا محصول دارای مزیت رقابتی است؟ (در اینجا باید تحقیقات بازار و مشتری که تیم را در ارزیابی اینکه آیا بازار و محصول واقعی هستند، راهنمایی کرده است، مورد استناد قرار گیرد و در صورت نیاز توسعه یابد.) آیا ارائه دیگری می‌تواند همان نتایج یا مزایا را برای مشتریان فراهم کند؟ به عنوان مثال، فناوری لمینیت وعده‌دار یک شرکت، کارشناسان فنی را مجذوب کرده بود، اما راه‌اندازی آن شکست خورد زیرا افراد تولیدی مشتریان راه‌های ارزان‌تری برای دستیابی به همان بهبود یافته بودند. تیم باید همچنین بررسی کند که آیا محصول مزایای ملموس اضافی مانند صرفه‌جویی در هزینه‌های طول عمر، ایمنی بیشتر، کیفیت بالاتر، و نیازهای نگهداری یا پشتیبانی کمتر ارائه می‌دهد یا خیر، یا مزایای غیرملموس مانند پذیرش اجتماعی بیشتر (مثلاً خودروهای هیبریدی و کت‌های پشمی مصنوعی) و وعده کاهش ریسک که در نام تجاری معتبر نهفته است. آیا می‌توان مزیت رقابتی را حفظ کرد؟ مزیت رقابتی تنها به اندازه توانایی شرکت در جلوگیری از تقلیدکنندگان مؤثر است. خط دفاع اول پتنت‌ها هستند. تیم پروژه باید ارزیابی کند که پتنت‌های موجود چقدر مرتبط با محصول در حال توسعه هستند و تصمیم بگیرد که چه... ممکن است نیاز به ثبت پتنت‌های اضافی باشد تا مالکیت فکری مرتبط محافظت شود. باید پرسید که آیا رقبا می‌توانند محصول را مهندسی معکوس کنند یا به طرق دیگری از پتنت‌هایی که برای موفقیت محصول ضروری هستند، عبور کنند. اگر مزیت رقابتی در دانش ضمنی سازمانی نهفته است، آیا می‌توان آن دانش را محافظت کرد؟ به عنوان مثال، چگونه شرکت می‌تواند اطمینان حاصل کند که افرادی که این دانش را دارند، باقی می‌مانند؟ چه موانع دیگری برای تقلید وجود دارد؟ آیا شرکت می‌تواند منابع کمیاب را قفل کند یا وارد قراردادهای انحصاری تامین شود؟ نمونه‌ای از این موارد، صفحه‌نمایش حریم خصوصی کامپیوتر شرکت 3M است. اگرچه فناوری میکرولوور این شرکت وعده مزایای منحصر به فرد در حفظ حریم خصوصی را می‌داد، قیمت بالای آن تهدید می‌کرد که فروش را محدود به یک بازار کوچک کند و وضعیت پروژه را نامشخص سازد. با این حال، ارزیابی R-W-W نشان داد که فناوری به شدت پتنت شده است، بنابراین...

آیا واقعیت دارد؟ آیا می‌توانیم برنده شویم؟ آیا ارزش انجام دادن دارد؟ رقبا می‌توانستند عملکرد آن را تقلید کنند. همچنین فرصت‌هایی در بازارهای مجاور برای فیلترهای ضدتابش برای کامپیوترها روشن کرد. با بهره‌گیری از این دیدگاه‌ها، 3M از فناوری برای راه‌اندازی خط کامل صفحه‌نمایش‌های حریم خصوصی و ضدتابش استفاده کرد و در عین حال از اعتبار برند و حضور فروش خود در بازار محصولات اداری بهره برد. پنج سال بعد، این خط محصول پایه یکی از سریع‌ترین بخش‌های رشد کسب‌وکارهای 3M شد. رقبا چگونه پاسخ خواهند داد؟ فرض بر این است که حفاظت پتنت (یا در آینده) در جای خود است، تیم پروژه باید تهدیدهای رقابتی که پتنت‌ها نمی‌توانند از آن‌ها جلوگیری کنند را بررسی کند. یک نقطه شروع خوب، تمرین «تیم قرمز» است: اگر قرار بود به محصول خودمان حمله کنیم، چه آسیب‌پذیری‌هایی پیدا می‌کردیم؟ چگونه می‌توانیم آن‌ها را کاهش دهیم؟ یکی از اشتباهات رایج شرکت‌ها این است که فرض می‌کنند رقبا در حین بهبود محصول جدید قبل از عرضه، ثابت خواهند ماند. بنابراین تیم باید در نظر بگیرد که محصولات رقیب چه شکلی خواهند داشت زمانی که عرضه می‌شود، چگونه رقبا پس از عرضه واکنش نشان خواهند داد، و شرکت چگونه می‌تواند پاسخ دهد. در نهایت، تیم باید اثرات احتمالی این رقابت بر قیمت‌ها را بررسی کند. آیا محصول در مقابل جنگ قیمتی مداوم دوام خواهد آورد؟ آیا شرکت ما می‌تواند رقابتی باشد؟ پس از اثبات اینکه عرضه می‌تواند برنده باشد، تیم باید تعیین کند که آیا منابع، مدیریت و دید بازار شرکت بهتر از رقبا است یا خیر. اگر نباشد، ممکن است امکان‌پذیر نیست که مزیت رقابتی را حفظ کرد، صرف‌نظر از کیفیت محصول. آیا منابع برتری داریم؟ شانس موفقیت به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد زمانی که یک شرکت منابعی داشته باشد یا بتواند به دست آورد که هم ارزش محصول جدید را در نظر مشتریان افزایش دهد و هم از رقبا پیشی بگیرد. مهندسی برتر، ارائه خدمات، لجستیک یا برندسازی قوی می‌تواند به یک محصول جدید برتری بدهد و انتظارات مشتریان را بهتر برآورده کند. به عنوان مثال، شرکت هواپیمایی بدون خدمات اضافی در اروپا، easyJet، با بهره‌گیری از توانایی خود در ترکیب راحتی، هزینه پایین و برندسازی مناسب بازار، با موفقیت وارد حوزه سفرهای دریایی و اجاره خودرو شده است تا به افراد کسب‌وکار کوچک و سایر مسافران حساس به قیمت جذب کند.

اگر شرکت منابع برتری نداشته باشد، رفع نقص اغلب ساده است. برای مثال، زمانی که رهبر بازار محصولات روشنایی با کارایی بالا در آمریکا قصد داشت وارد بازار دولت‌های محلی شود، دو مانع را تشخیص داد: شرکت برای خریداران ناشناخته بود و تجربه‌ای در فرآیند مناقصه رقابتی که آن‌ها استفاده می‌کردند نداشت. او این مشکلات را با استخدام افرادی که در تحلیل رقبا، پیش‌بینی پیشنهادهای احتمالی آن‌ها و نگارش پروپوزال مهارت داشتند، برطرف کرد. برخی از این افراد از رقبا بودند، که این امر رقبا را در وضعیت نامساعدی قرار داد. گاهی اوقات، اما، نقص‌ها دشوارتر قابل رفع هستند، همانند ارزش برند. در بخشی از بررسی منابع، تیم پروژه باید بپرسد که آیا برند شرکت، مجوز ورود به بازار را می‌دهد یا نه. نام ۳M کمک زیادی به صفحه‌نمایش حریم خصوصی کرد، چون به شدت با لوازم اداری باکیفیت و نوآورانه مرتبط است—در حالی که نام مک‌دونالد نمی‌توانست به پیتزا اشاره کند. اگر مدیران شرکت از خود می‌پرسیدند که آیا ارزش برند آن‌ها هم‌راستا و برتر از رقبا، مانند پاپا جینو، است، پاسخ در بهترین حالت مبهم بود. آیا مدیریت مناسب داریم؟ در اینجا، تیم باید بررسی کند که آیا سازمان تجربه مستقیم یا مرتبط با بازار دارد، آیا مهارت‌های فرآیند توسعه آن برای مقیاس و پیچیدگی پروژه مناسب است، و اینکه آیا پروژه هم‌راستا با فرهنگ شرکت است و دارای یک حامی مناسب می‌باشد یا خیر. موفقیت نیازمند یک طرفدار پرشور است که تیم را انگیزه دهد، دیدگاه را به مدیریت ارشد بفروشد و در مسیر، بر تردیدها یا مشکلات غلبه کند. اما از آنجا که اشتیاق می‌تواند حامیان را نسبت به نقص‌های احتمالی ویرانگر کور کند و منجر به جستجوی تعصب‌آمیز برای شواهدی که قابلیت پروژه را تأیید می‌کند، شود، حمایت آن‌ها باید در طول فرآیند غربالگری به صورت سازنده مورد چالش قرار گیرد. آیا می‌توانیم بازار را درک کنیم و به آن پاسخ دهیم؟ توسعه موفق محصول نیازمند تسلط بر ابزارهای تحقیقات بازار، آمادگی برای درک نظرات مشتریان، و توانایی به اشتراک گذاشتن این نظرات با اعضای تیم توسعه است. تکرار مکرر درخواست بازخورد از مشتریان بالقوه. روز ۷۸ STTRYE1.1BHF

برای تصحیح مفاهیم، نمونه‌سازی‌ها و قیمت‌گذاری، اطمینان حاصل می‌شود که محصولات مجبور نباشند در فرآیند توسعه مجدداً بازسازی شوند تا نواقص برطرف شوند. بیشتر شرکت‌ها تا پس از توسعه منتظر می‌مانند تا مشخص کنند چگونه باید قیمت محصول جدید را تعیین کنند — و سپس گاهی متوجه می‌شوند که مشتریان حاضر به پرداخت نیستند. پروکتر و گمبل از این مشکل با وارد کردن تحقیقات قیمت‌گذاری در اوایل فرآیند توسعه جلوگیری می‌کند. همچنین از مشتریان می‌خواهد که در واقع محصولات در حال توسعه را خریداری کنند. پاسخ‌های آن‌ها درباره اینکه آیا خرید خواهند کرد، همیشه پیش‌بینی‌های قابل اعتماد برای رفتار خرید آینده نیستند. آیا ارزش انجام دارد؟ فقط به این دلیل که یک پروژه تا این مرحله از آزمایش‌ها عبور می‌کند، به معنای ارزش ادامه دادن نیست. مرحله نهایی غربالگری، تحلیل دقیق‌تری از ارزش مالی و استراتژیک ارائه می‌دهد. آیا محصول سودآور خواهد بود و در عین حال ریسک قابل قبولی دارد؟ چند محصول زمانی راه‌اندازی می‌شوند که مدیریت ارشد قانع باشد که پاسخ به سوال «آیا بازده‌های پیش‌بینی شده بیشتر از هزینه‌ها است؟» حتماً بله است. این نیازمند برآورد زمان‌بندی و میزان هزینه‌های سرمایه‌گذاری، هزینه‌های بازاریابی، هزینه‌ها و حاشیه سود است؛ همچنین شامل محاسبات زمان رسیدن به نقطه سر به سر، جریان نقدی، ارزش فعلی خالص و سایر معیارهای استاندارد عملکرد مالی؛ و برآورد سودآوری و جریان نقدی از هر دو برنامه راه‌اندازی تهاجمی و محتاطانه می‌باشد. برآوردهای مالی باید شامل هزینه‌های توسعه و بهبودهای محصول نیز باشد که برای پیشی گرفتن از رقبا لازم است. پیش‌بینی‌های بازده مالی از محصولات جدید به طور معمول غیرقابل اعتماد هستند. مدیران پروژه می‌دانند که در رقابت با پروژه‌های ارزشمند دیگر برای منابع محدود هستند و نمی‌خواهند پروژه‌شان در معرض ضعف قرار گیرد. بنابراین، جای تعجب نیست که گزارش‌های مالی تیم‌های پروژه معمولاً با الزامات عملکرد مالی مدیریت ارشد مطابقت دارد. با توجه به آسیب‌پذیری پیش‌بینی‌های مالی در برابر دستکاری، اعتماد به نفس بیش از حد و تعصب، مدیران اجرایی باید بر پاسخ‌های دقیق به سوالات قبلی در صفحه برای نتیجه‌گیری درباره سودآوری تکیه کنند. آیا واقعیت دارد؟ می‌توانیم برنده شویم؟ ارزش انجام دادن دارد؟ 79 استری 1.1BHf

آیا ریسک‌ها قابل قبول هستند؟ ریسک‌پذیری یک پیش‌بینی اولیه را می‌توان با یک آزمایش حساسیت استاندارد ارزیابی کرد: تغییرات کوچک در قیمت، سهم بازار، و زمان‌بندی راه‌اندازی چگونه بر جریان‌های نقدی و نقاط سر به سر تأثیر می‌گذارند؟ تغییر بزرگ در نتایج مالی که ناشی از تغییر کوچک در فرضیات ورودی است، نشان‌دهنده سطح بالایی از ریسک است. تحلیل مالی باید هزینه‌های فرصت را در نظر بگیرد: اختصاص منابع به یک پروژه ممکن است توسعه سایر پروژه‌ها را مختل کند. برای درک عمیق‌تر ریسک، تمام علل احتمالی شکست محصول که توسط صفحه‌نمایش R-W-W کشف شده است را در نظر بگیرید و راه‌هایی برای کاهش آن‌ها بیابید—مانند همکاری با شرکتی که در بازار یا فناوری تخصص دارد و شرکت شما فاقد آن است. آیا راه‌اندازی محصول از نظر استراتژیک منطقی است؟ حتی زمانی که بازار و مفهوم واقعی هستند، و محصول و شرکت می‌توانند برنده شوند و پروژه سودآور باشد، ممکن است راه‌اندازی آن از نظر استراتژیک منطقی نباشد. برای ارزیابی منطق استراتژیک توسعه، تیم پروژه باید دو سوال دیگر بپرسد. آیا محصول با استراتژی کلی رشد ما هم‌راستا است؟ به عبارت دیگر، آیا این محصول توانایی‌های شرکت را با، برای مثال، گسترش تولید، لجستیک، یا دیگر بخش‌ها، تقویت می‌کند؟ آیا تأثیر مثبتی یا منفی بر ارزش برند دارد؟ آیا می‌تواند فروش محصولات فعلی شرکت را کاهش دهد یا بهبود بخشد؟ (اگر اولی است، آیا بهتر است محصولات خود را کاهش دهید تا اینکه فروش خود را به رقبا واگذار کنید؟) آیا این محصول توسعه یا آسیب می‌زند؟ ارتباطات با ذینفعان—نمایندگان، توزیع‌کنندگان، نهادهای نظارتی و غیره؟ آیا این پروژه فرصت‌هایی برای کسب‌وکارهای بعدی یا بازارهای جدید ایجاد می‌کند که در غیر این صورت ممکن نبود؟ (چنین فرصتی به ۳M کمک کرد تا تصمیم بگیرد صفحه‌نمایش حریم خصوصی خود را راه‌اندازی کند: این محصول خود بازار نسبتاً کوچکی داشت، اما راه‌اندازی آن بازار بسیار بزرگتری برای فیلترهای ضدخ glare ایجاد کرد.) این سوالات می‌توانند نقطه شروعی برای ارزیابی جامع تطابق استراتژیک محصول باشند. پاسخ ناامیدکننده به تنها یکی از آن‌ها نباید پروژه را فوراً کنار بگذارد، اما اگر نتایج کلی نشان دهد که پروژه از نظر استراتژیک چندان منطقی نیست، راه‌اندازی آن احتمالاً نادرست است. روز ۸۰ استراتژی ۱.۱BHF

آیا مدیران ارشد از آن حمایت خواهند کرد؟ قطعاً برای تیم توسعه‌دهنده انگیزه‌بخش است زمانی که مدیریت به مفهوم اولیه متعهد باشد. اما موفقیت نهایی یک پروژه بهتر تضمین می‌شود اگر مدیریت موافقت کند، زیرا فرضیات پروژه می‌تواند در برابر چالش‌های سخت‌گیرانه‌ی فرآیند ارزیابی R-W-W مقاومت کند.

یادداشت‌ها ۱. رابرت جی. کوپر، «پورتفولیوی توسعه محصول جدید شما ممکن است به سلامت کسب‌وکار شما آسیب برساند»، ویژنز PDMA، آوریل ۲۰۰۵.

* دبلیو. چان کیم و رنه موبورگن، «استراتژی، نوآوری ارزش و اقتصاد دانش»، مجله مدیریت اسلون، بهار ۱۹۹۹. در اصل در دسامبر ۲۰۰۷ منتشر شده است. نسخه تجدید چاپ R0712S آیا واقعیت دارد؟ آیا می‌توانیم برنده شویم؟ ارزش انجام دادن دارد؟
* اس‌تی‌تی‌ری‌ای۱.۱بی‌اچ‌اف

اس‌تی‌تی‌ری‌ای۱.۱بی‌اچ‌اف

م ۸۳ شش افسانه توسعه محصول اشتباهاتی که باعث تأخیر، تضعیف کیفیت و افزایش هزینه‌ها می‌شوند. نوشته استفن تومکه و دنیل رینرتسن اکثر مدیران توسعه محصول همیشه در تلاشند پروژه‌ها را در زمان مقرر و با بودجه تعیین‌شده تحویل دهند. آنها هرگز منابع کافی برای انجام کار ندارند، و رؤسایشان خواهان برنامه‌های قابل پیش‌بینی و تحویل‌های مشخص هستند. بنابراین، مدیران تیم‌های خود را ترغیب می‌کنند که صرفه‌جویی بیشتری داشته باشند، برنامه‌های جزئی‌تر بنویسند و تغییرات در زمان‌بندی و هدررفت را به حداقل برسانند. اما این رویکرد، که در بهبود کارخانه‌های کم‌کارایی ممکن است موثر باشد، در واقع می‌تواند تلاش‌های توسعه محصول را آسیب برساند. اگرچه بسیاری از شرکت‌ها توسعه محصول را شبیه به تولید می‌دانند، اما این دو کاملاً متفاوت هستند. در دنیای تولید اشیاء فیزیکی، وظایف تکراری است، فعالیت‌ها تا حد معقولی قابل پیش‌بینی هستند، و اقلام ساخته‌شده تنها در یک مکان در یک زمان می‌توانند باشند. در توسعه محصول، بسیاری از وظایف منحصر به فرد هستند، نیازمندی‌های پروژه دائماً در حال تغییر است، و خروجی—که به‌طور جزئی به دلیل استفاده گسترده از طراحی و شبیه‌سازی پیشرفته کامپیوتری و ادغام نرم‌افزار در محصولات فیزیکی، اطلاعات است—می‌تواند در چندین مکان همزمان قرار داشته باشد.

تومکه و رینرتسن ۸۴ عدم درک تفاوت‌های حیاتی منجر به بروز چندین مغالطه شده است که برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی پروژه‌های توسعه محصول را تضعیف می‌کند. ما بیش از ۵۰ سال است که در زمینه مطالعه و مشاوره به شرکت‌ها در تلاش‌های توسعه محصول فعالیت می‌کنیم و این سوء‌تفاهم‌ها را — و همچنین دیگر اشتباهاتی که به دلایل مختلف به وجود می‌آیند — در صنایع متنوعی از جمله نیمه‌هادی‌ها، خودروها، الکترونیک مصرفی، تجهیزات پزشکی، نرم‌افزار و خدمات مالی مشاهده کرده‌ایم. در این مقاله، این مغالطه‌ها را فاش می‌کنیم و راه‌هایی برای غلبه بر مشکلاتی که ایجاد می‌کنند، ارائه می‌دهیم. مغالطه ۱: بهره‌برداری بالا از منابع، عملکرد را بهبود می‌بخشد در هر دو حوزه تحقیق و مشاوره، دیده‌ایم که اکثریت قریب به اتفاق شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا منابع توسعه محصول خود را به طور کامل به کار گیرند. (یکی از ما، دانلد، از طریق نظرسنجی‌هایی که در دوره‌های مدیریتی در مؤسسه فناوری کالیفرنیا انجام داده است، متوجه شده است که مدیر توسعه محصول میانگین، ظرفیت بهره‌برداری را بالای ۹۸٪ نگه می‌دارد.) منطق این است که: پروژه‌ها زمانی طولانی‌تر می‌شوند که افراد در تمام مدت کار نکنند — و بنابراین، یک سازمان توسعه فعال‌تر سریع‌تر و کارآمدتر خواهد بود نسبت به سازمانی که در بهره‌برداری از نیروی انسانی خود بهتر نیست. اما در عمل، این منطق صحت ندارد. ما دیده‌ایم که سرعت، کارایی و کیفیت خروجی پروژه‌ها به طور حتمی کاهش می‌یابد زمانی که مدیران صفحات کاری خود را کاملاً پر می‌کنند. کارکنان توسعه محصول—صرف‌نظر از مهارت مدیران—استفاده بالا از منابع دارای عوارض منفی جدی است که مدیران به سه دلیل آن را کم‌ارزیابی می‌کنند. آن‌ها تنوع ذاتی کار توسعه را به طور کامل در نظر نمی‌گیرند. بسیاری از جنبه‌های توسعه محصول غیرقابل پیش‌بینی است: زمان رسیدن پروژه‌ها، وظایف فردی مورد نیاز، و مدت زمانی که کارگرانی که هرگز چنین وظایفی را انجام نداده‌اند، صرف خواهند کرد. با این حال، شرکت‌ها بیشتر با موارد تکراری آشنا هستند.

شش افسانه در توسعه محصول ۸۵

ایده در یک نگاه

بسیاری از شرکت‌ها توسعه محصول را همانند تولید در نظر می‌گیرند و تلاش می‌کنند با به‌کارگیری تکنیک‌های متمرکز بر بهره‌وری و بدون عیب، هزینه‌ها را کنترل و کیفیت را بهبود بخشند. در حالی که این استراتژی می‌تواند عملکرد کارخانه‌ها را افزایش دهد، معمولاً در توسعه محصول نتیجه معکوس دارد. فرآیند طراحی محصولات به طور عمیقی با فرآیند ساخت آن‌ها متفاوت است و ناتوانی مدیران در درک این تفاوت‌ها منجر به چندین باور نادرست می‌شود که در واقع به تلاش‌های توسعه محصول آسیب می‌زنند.

در این مقاله، نویسندگان، که یکی استاد دانشگاه هاروارد بیزنس اسکول و دیگری مشاور هستند، این تصورات نادرست و موارد دیگر را فاش می‌کنند.

آنها به شش افسانه خطرناک نگاه می‌کنند:

فرآیندهایی مانند تولید و پردازش تراکنش، که در آن‌ها کار تغییر زیادی نمی‌کند و شگفتی‌ها کم و دور از انتظار هستند.

چنین فرآیندهایی به صورت منظم عمل می‌کنند، زیرا با افزایش استفاده از منابع، زمان مورد نیاز برای انجام کار نیز به همان نسبت افزایش می‌یابد. ۵٪ کار اضافی کنید، و زمان لازم برای تکمیل آن ۵٪ بیشتر خواهد شد.

فرایندهایی با نوسان بالا بسیار متفاوت رفتار می‌کنند. هر چه بهره‌برداری افزایش یابد، تأخیرها به طور قابل توجهی طولانی‌تر می‌شوند. (به نمایش “بهره‌برداری بالا منجر به تأخیر می‌شود” مراجعه کنید.) ۵٪ کار بیشتر اضافه کنید، و ممکن است انجام آن ۱۰۰٪ زمان بیشتری ببرد. اما تعداد کمی از افراد این اثر را درک می‌کنند. بر اساس تجربیات ما با صدها تیم توسعه محصول، متوجه شدیم که بیشتر آن‌ها به طور قابل توجهی بیش از حد تعهد داشتند. برای تکمیل همه پروژه‌ها در زمان مقرر و در بودجه، برخی سازمان‌هایی که با آن‌ها همکاری داشتیم، نیاز به حداقل ۵۰٪ منابع بیشتر از آنچه داشتند، داشتند.

اس‌ان‌بی‌آرای ۱.۱ بی‌اف‌اچ

* استفاده بهینه از منابع، باعث افزایش کارایی بخش خواهد شد.
* پردازش کار در دسته‌های بزرگ اقتصادی‌تر خواهد بود.
* تیم‌ها باید به طور وفادارانه برنامه توسعه خود را دنبال کنند و هرگونه انحراف از آن را به حداقل برسانند.
* هر چه زودتر یک پروژه آغاز شود، زودتر نیز به پایان می‌رسد.
* هر چه یک محصول ویژگی‌های بیشتری داشته باشد، مشتریان آن را بهتر خواهند پسندید.
* پروژه‌ها در صورت «درست انجام دادن آن‌ها در اولین بار» توسط تیم‌ها، موفق‌تر خواهند بود. نویسندگان اثرات منفی این «اصول» را هنگام کاربرد در توسعه محصول توضیح می‌دهند، راهنمایی‌های عملی برای غلبه بر آن‌ها ارائه می‌دهند و خوانندگان را با ابزاری بصری آشنا می‌کنند که به آن‌ها کمک می‌کند پروژه‌ها را در مسیر صحیح نگه دارند.

استفاده از منابع ۰ ۲۰٪ ۴۰٪ ۶۰٪ ۸۰٪ ۱۰۰٪ زمان انتظار انتظارها بیش از دو برابر می‌شود هنگامی که میزان استفاده از ۸۰٪ به ۹۰٪ می‌رسد و دوباره دو برابر می‌شود وقتی که از ۹۰٪ به ۹۵٪ می‌رسد. استفاده بالا منجر به تأخیر می‌شود منحنی زیر با استفاده از نظریه صف، که مطالعه ریاضی خطوط انتظار است، محاسبه شده است. این نشان می‌دهد که با فرآیندهای متغیر، میزان زمانی که پروژه‌ها در حالت انتظار، برای شروع کار، صرف می‌کنند، با افزایش استفاده از منابع به شدت افزایش می‌یابد. هرچند که منحنی کمی بسته به نوع کار پروژه تغییر می‌کند، اما همیشه به طور قابل توجهی هنگام نزدیک شدن به ۱۰۰٪ استفاده، به سمت بالا می‌چرخد. توهمکه و رینرتسن ۸۶ درست است که برخی از نوسانات نتیجه کم‌توجهی است، و برخی وظایف توسعه محصول (مانند طراحی قطعات برای نمونه اولیه هواپیما یا انجام آزمایش‌های بالینی) شامل کارهای تکراری بیشتری هستند. اما حتی اگر بخشی از کار قابل پیش‌بینی باشد، وقتی با کارهای غیرقابل پیش‌بینی ترکیب شود، مشکلات صف‌بندی ظاهر می‌شود. آنها نمی‌دانند چگونه صف‌ها بر عملکرد اقتصادی تأثیر می‌گذارند استفاده بالا از منابع ناگزیر صف‌هایی از پروژه‌ها ایجاد می‌کند. زمانی که کار نیمه‌تمام بی‌کار می‌نشیند و منتظر می‌ماند تا ظرفیت در دسترس قرار گیرد، مدت زمان کل پروژه افزایش می‌یابد. صف‌ها همچنین بازخورد را به تأخیر می‌اندازند و باعث می‌شوند توسعه‌دهندگان مسیرهای غیرسودمند را طولانی‌تر دنبال کنند. این وضعیت شرکت‌ها را در تنظیم مجدد دشوار می‌کند. SNBRYE1.1BHF

پاسخ به نیازهای بازار در حال تحول و شناسایی نقاط ضعف در محصول خود قبل از اینکه خیلی دیر شود. به طور جالب، این مشکلات دقیقاً همان مواردی هستند که مدیران فکر می‌کنند بهره‌برداری بالا به تیم‌هایشان کمک می‌کند از آن‌ها اجتناب کنند. حتی زمانی که مدیران می‌دانند صف‌هایی ایجاد می‌شود، به ندرت هزینه اقتصادی آن را درک می‌کنند. اگرچه آن هزینه قابل اندازه‌گیری است، اما ما دریافته‌ایم که اکثریت قریب به اتفاق شرکت‌ها آن را محاسبه نمی‌کنند. مدیران باید هزینه‌های صف را در مقابل هزینه‌های ظرفیت کم‌استفاده مقایسه کنند تا تعادل صحیح را برقرار سازند. در توسعه محصول، موجودی در فرآیند تولید عمدتاً نامرئی است. صف‌های تولید شامل اشیاء فیزیکی هستند، و وقتی موجودی در یک کارخانه دو برابر می‌شود، واضح است. این در مورد توسعه محصول صدق نمی‌کند، جایی که موجودی عمدتاً شامل اطلاعات است، مانند مستندات طراحی، روش‌ها و نتایج آزمایش‌ها، و دستورالعمل‌های ساخت نمونه‌های اولیه. وقتی موجودی در فرآیند مهندسی دو برابر می‌شود، نشانه‌های فیزیکی وجود ندارد. علاوه بر این، از آنجا که استانداردهای حسابداری بیشتر موجودی‌های تحقیق و توسعه را با ارزش صفر ثبت می‌کنند، صورت‌های مالی هیچ نشانه‌ای از موجودی‌های اضافی جدی در توسعه محصول نمی‌دهند. مبارزه با مشکلی که نمی‌توان آن را دید یا اندازه‌گیری کرد، بسیار دشوار است. وضعیت یک شرکت دارویی بزرگ را در نظر بگیرید. چند سال پیش، رئیس جدید کشف داروهای آن شرکت با یک معضل مدیریتی روبرو شد. مانند سایر مدیران ارشد که سازمان‌های بزرگ تحقیق و توسعه را اداره می‌کنند، او در تلاش بود راه‌هایی برای... او می‌خواست دانشمندانش نوآورتر باشند. او می‌خواست آن‌ها بیشتر با ترکیبات شیمیایی جدید آزمایش کنند که می‌توانست داروهای نویدبخشی تولید کند و در عین حال، نامناسب‌ترین کاندیداها را هر چه زودتر حذف کنند. اما آزمایش بر روی موجودات زنده، مسئولیت آزمایش بر روی حیوانات بود، بخشی که تحت کنترل او نبود و به عنوان یک مرکز هزینه اداره می‌شد. ارزیابی آن بر اساس کارایی استفاده از منابع آزمایش بود، که به طور طبیعی منجر به بهره‌برداری بالا می‌شد. در نتیجه، دانشمندان در کشف دارو باید سه تا چهار ماه منتظر نتایج آزمایش‌هایی می‌ماندند که کمی بیش از یک هفته طول می‌کشید تا انجام شود. سازمان آزمایش «مدیریت‌شده خوب» مانع پیشرفت واحد کشف دارو می‌شد.

شش افسانه درباره توسعه محصول ۸۷ SNBRYE1.1BHF

توهمکه و رینرتسن ۸۸ راه‌حل واضح برای چنین مشکلاتی، فراهم کردن یک بافر ظرفیت در فرآیندهایی است که بسیار متغیر هستند. برخی شرکت‌ها این موضوع را مدت‌ها درک کرده‌اند. دهه‌ها است که شرکت ۳M برنامه‌ریزی توسعه محصولات را در ۸۵٪ از ظرفیت خود انجام می‌دهد. و گوگل به خاطر «زمان ۲۰٪» خود مشهور است (که به مهندسان اجازه می‌دهد یک روز در هفته هر چه دلشان خواست کار کنند—روشی که به معنی در دسترس بودن ظرفیت اضافی در صورت تأخیر در پروژه است). با این حال، بر اساس تجربیات ما، اجرای چنین راه‌حلی بسیار دشوار است. همان‌طور که خواهیم گفت، تعداد کمی از سازمان‌ها می‌توانند وسوسه استفاده از تمام ظرفیت موجود را مقاومت کنند.مدیران به طور غریزی هر زمان که زمان خالی ببینند، کار بیشتری شروع می‌کنند. اما راه‌حل‌های دیگری نیز وجود دارد: تغییر سیستم‌های مدیریت و کنترل. برای شرکت دارویی، این ممکن است شامل اقداماتی برای همسو کردن اهداف واحد آزمایش حیوانات با اهداف واحد کشف باشد. به عنوان مثال، شرکت می‌تواند آزمایش حیوانات را به خاطر پاسخ‌های سریع (اندازه‌گیری زمان از درخواست تا اتمام آزمایش) تشویق کند، نه صرف منابع.افزایش انتخابی ظرفیت. افزودن منابع اضافی به حوزه‌هایی که نرخ بهره‌برداری آنها ۷۰٪ یا بیشتر است، می‌تواند زمان انتظار را به طور قابل توجهی کاهش دهد. اگر شرکت دارویی این کار را در آزمایش حیوانات انجام دهد، بازخورد در مورد ترکیبات شیمیایی جدید را بسیار سریع‌تر دریافت خواهد کرد. در محیط‌هایی که آزمایش‌ها با مدل‌سازی و شبیه‌سازی رایانه‌ای انجام می‌شود، افزایش ظرفیت اغلب نسبتا کم‌هزینه است، چون این فقط شامل خرید تجهیزات کامپیوتری اضافی و مجوزهای نرم‌افزاری است. تعداد پروژه‌های فعال را محدود کنید. اگر شرکت دارویی نتواند ظرفیت آزمایش حیوانات را افزایش دهد، هنوز هم می‌تواند نرخ بهره‌برداری را با کاهش تعداد پروژه‌های فعال که به بررسی ترکیبات شیمیایی جدید می‌پردازند، کاهش دهد. اعمال محدودیت سخت بر آنچه وارد خط تولید توسعه محصول می‌شود، اغلب منجر به تمرکز بیشتر و اولویت‌بندی واضح‌تر می‌شود. موجودی کار در حال انجام را آسان‌تر ببینید. یکی از روش‌ها استفاده از تابلوهای کنترل بصری است. این تابلوها می‌توانند اشکال مختلفی داشته باشند، اما کلید کار داشتن نوعی نشانه فیزیکی است، مانند یک برچسب پست.

شش باور نادرست درباره توسعه محصول ۸۹ یادداشت، نمایانگر کار توسعه است (نگاه کنید به نمایشگاه «تابلوی کنترل فرآیندهای کاری معمول»). یک تابلوی کنترل باید تمام کارهای فعال را نشان دهد و وضعیت هر بخش از پروژه را نمایش دهد. باید در مرکز فرآیند مدیریت تیم باشد. تیم‌ها می‌توانند جلسات روزانه کوتاه ۱۵ دقیقه‌ای حول چنین تابلوهایی برگزار کنند تا تلاش‌ها را هماهنگ کرده و کار را پیش ببرند. باور نادرست ۲: پردازش کار در دسته‌های بزرگ، اقتصاد فرآیند توسعه را بهبود می‌بخشد علت دوم صف‌ها در توسعه محصول، اندازه دسته است. فرض کنید یک محصول جدید از ۲۰۰ قطعه تشکیل شده است. می‌توانید تصمیم بگیرید که تمام ۲۰۰ قطعه را طراحی و ساخت کنید قبل از اینکه هیچ‌کدام را آزمایش کنید. اگر در عوض فقط ۲۰ قطعه را طراحی و ساختید قبل از شروع آزمایش، اندازه دسته ۹۰٪ کوچکتر می‌شد. این امر تأثیر عمیقی بر زمان صف دارد، زیرا میانگین صف در یک فرآیند مستقیماً متناسب با اندازه دسته است. کاهش اندازه دسته‌ها یک اصل حیاتی در تولید ناب است. دسته‌های کوچک به سازندگان اجازه می‌دهد کار در فرآیند را کاهش دهند و بازخورد را تسریع کنند، که به نوبه خود زمان چرخه، کیفیت و بهره‌وری را بهبود می‌بخشد. دسته‌های کوچک حتی در توسعه محصول کاربرد بیشتری دارند، اما تعداد کمی از توسعه‌دهندگان قدرت این روش را درک می‌کنند. یکی از دلایل این است که جریان کاری آن‌ها ذاتاً به گونه‌ای است که اطلاعاتی که تولید می‌کنند بیشتر نامرئی است، بنابراین اندازه دسته‌ها نیز همین‌طور است. دوم، توسعه‌دهندگان ظاهراً تمایل ذاتی به استفاده از دسته‌های بزرگ — شاید به این دلیل که اشتباهاً باور دارند دسته‌های بزرگ صرفه‌جویی اقتصادی ایجاد می‌کنند. در یک فرآیند به‌درستی مدیریت شده، اندازه دسته تعادل بین هزینه‌های تراکنش و نگهداری را برقرار می‌کند (به نمودار «چگونه اندازه بهینه دسته را تعیین کنیم» مراجعه کنید). این موضوع شبیه خرید تخم‌مرغ در سوپرمارکت است. اگر در یک سفر، یک سال تخم‌مرغ تهیه کنید، هزینه تراکنش شما کم است، اما بیشتر تخم‌مرغ‌ها فاسد می‌شوند و هزینه نگهداری شما را افزایش می‌دهند. اگر هر روز فقط مقدار مورد نیاز را خریداری کنید، فساد کم است، اما هزینه تراکنش شما بالا می‌رود. به طور شهودی، سعی می‌کنید تعادلی بین این دو برقرار کنید.

تومکه و رینرتسن ۹۰ شرکت‌هایی که می‌دانند چگونه این فرآیند کار می‌کند، از پیشرفت‌های فناوری اطلاعات بهره‌برداری کرده‌اند تا اندازه دسته‌ها را کاهش دهند، اغلب با نتایج شگفت‌انگیز. برخی شرکت‌های نرم‌افزاری که قبلاً هر ۹۰ روز یک‌بار دسته‌های بزرگی از کد را آزمایش می‌کردند، اکنون چندین بار در روز دسته‌های بسیار کوچکتری را آزمایش می‌کنند. یک تولیدکننده لوازم جانبی کامپیوتر که رویکرد مشابهی را در گروه نرم‌افزار خود به کار گرفت، زمان چرخه در آزمایش نرم‌افزار را ۹۵٪ کاهش داد (از ۴۸ ماه به ۲.۵ ماه)، بهره‌وری را ۲۲۰٪ بهبود بخشید و عیوب را ۳۳٪ کاهش داد. صرفه‌جویی در هزینه‌ها دو برابر بیشتر از روش تعیین اندازه بهینه دسته بود. تغییرات در اندازه دسته بر دو هزینه اصلی تأثیر می‌گذارد: هزینه تراکنش و هزینه نگهداری. هر چه اندازه دسته‌ها بزرگ‌تر شود، سطح موجودی متوسط افزایش می‌یابد که این امر هزینه نگهداری را بالا می‌برد. اما در عین حال، هزینه تراکنش کاهش می‌یابد، زیرا برای برآورده کردن تقاضا، به تراکنش‌های کمتری نیاز است. اندازه دسته بهینه نقطه‌ای است که در آن کل هزینه (ترکیبی از هزینه نگهداری و هزینه تراکنش) کم‌ترین مقدار را دارد. زمانی که یک شرکت در نزدیکی این نقطه فعالیت می‌کند، انحرافات کوچک تأثیر کمی دارند. به عنوان مثال، اگر یک شرکت در کمتر از ۲۰٪ بالاتر یا پایین‌تر از اندازه دسته بهینه فعالیت کند، کل هزینه‌ها کمتر از ۳٪ افزایش می‌یابد. بنابراین، حتی برآوردهای تقریبی به یک شرکت اجازه می‌دهد تا منافع اقتصادی بزرگی کسب کند. اندازه دسته، هزینه، کل هزینه، اندازه دسته بهینه، هزینه نگهداری، هزینه تراکنش، SNBRYE1.1BHF

شرکت انتظار داشت. اگرچه این نتایج استثنایی بودند، اما ما متوجه شدیم که کاهش اندازه دسته‌بندی، به طور قابل توجهی اکثر پروژه‌های توسعه را بهبود می‌بخشد. به همین صورت، ابزارهای مدل‌سازی و شبیه‌سازی کامپیوتری به طور چشمگیری حداقل اندازه دسته‌بندی بهینه آزمایش و تست در شرکت‌هایی که محصولات فیزیکی توسعه می‌دهند را کاهش داده است. نادرستی ۳: برنامه توسعه ما عالی است؛ فقط باید به آن پایبند باشیم در تمام کارهای مشاوره‌ای و تحقیقات ما، هرگز با پروژه‌ای در توسعه محصول مواجه نشده‌ایم که نیازهای آن در طول فرآیند طراحی ثابت باقی مانده باشد. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها به برنامه‌های خود اعتماد بیش از حد دارند. آن‌ها هر گونه انحراف را به مدیریت و اجرا ضعیف نسبت می‌دهند و برای کاهش آن‌ها، هر قدم را با اهداف و مایل‌سنگ‌های میان‌مدت به دقت پیگیری می‌کنند. چنین تفکری برای فعالیت‌های بسیار تکراری در فرآیندهای تولید تثبیت‌شده مناسب است. اما می‌تواند در نوآوری محصول، که در آن هر روز بینش‌های جدیدی تولید می‌شود و شرایط دائماً در حال تغییر است، منجر به نتایج نامطلوب شود. مطالعه‌ای کلاسیک در حل مسائل فنی که توسط توماس آلن از MIT انجام شده است، نشان می‌دهد که ماهیت سیال کار توسعه چگونه است. او دریافت که مهندسانی که در حال توسعه یک زیرسیستم هوافضا بودند، چندین گزینه طراحی را تصور و ارزیابی می‌کردند قبل از اینکه یکی را که فکر می‌کردند بهترین است، انتخاب کنند. در مسیر، ترجیحات آن‌ها به طور مکرر تغییر می‌کرد، زیرا آن‌ها راه‌حل‌های فنی رقابتی را آزمایش و اصلاح می‌نمودند. این حالت در پروژه‌های نوآوری رایج است: آزمایش و آزمایش‌ها نشان می‌دهد چه چیزهایی کار می‌کند و چه چیزهایی کار نمی‌کند، و فرضیات اولیه درباره هزینه‌ها و ارزش ممکن است رد شوند. تعریف نیازهای مشتریان نیز در ابتدای یک پروژه توسعه محصول می‌تواند دشوار باشد. وقتی به این موضوع فکر می‌کنید، تعجب‌آور نیست: برای مشتریان آسان نیست که نیازهای خود را برای راه‌حل‌هایی که هنوز وجود ندارند، به دقت مشخص کنند. در واقع، آشنایی با ویژگی‌های موجود محصولات می‌تواند بر توانایی فرد در بیان نیاز به یک محصول نوآورانه تأثیر بگذارد. ترجیحات مشتریان همچنین می‌تواند در طول یک پروژه توسعه به طور ناگهانی تغییر کند، زیرا رقبا محصولات جدیدی معرفی می‌کنند و روندهای جدید ظاهر می‌شوند. شش افسانه درباره توسعه محصول ۹۱ SNBRYE1.1BHF

توماکه و رینرتسن ۹۲ برای تمام این دلایل، پایبندی به برنامه اصلی—صرف‌نظر از اینکه چقدر طراحی آن عالی و اجرای آن ماهرانه باشد—می‌تواند نسخه‌ای برای فاجعه باشد. این به معنای این نیست که ما به برنامه‌ریزی اعتقاد نداریم. توسعه محصول مجموعه‌ای از فعالیت‌های پیچیده است که نیازمند هماهنگی دقیق و توجه به کوچک‌ترین جزئیات است. با این حال، برنامه باید به عنوان یک فرضیه اولیه در نظر گرفته شود که به طور مداوم اصلاح می‌شود، همان‌طور که شواهد آشکار می‌شود، فرضیات اقتصادی تغییر می‌کند و فرصت مجدداً ارزیابی می‌شود. (رجوع کنید به «فرآیند گیرنده ارزش»، نوشته ریتا گونتر مک‌گراث و توماس کیل، هاروارد بیزنس ریویو، مه ۲۰۰۷.) نادرستی ۴: هر چه زودتر پروژه شروع شود، زودتر به پایان می‌رسد همان‌طور که قبلاً بحث کردیم، زمان بیکار برای مدیران نفرت‌انگیز است. آن‌ها تمایل دارند هر زمانی که فرصت بیکار دارند، پروژه جدیدی را آغاز کنند. حتی اگر نتوانند کار را کامل کنند چون افراد باید به پروژه دیگری برگردند، مدیران استدلال می‌کنند که هر چیزی که در پروژه جدید انجام می‌شود، کاری است که بعداً لازم نیست انجام شود. چنین تفکری منجر به شروع پروژه‌های بیشتر از آن می‌شود که بتوانند با قدرت پیگیری شوند، و منابع را تضعیف می‌کند. این تضعیف خطرناک است. اگر شرکتی قبل از داشتن منابع لازم برای پیشرفت، وارد یک پروژه شود، در فرآیند توسعه به آرامی و با مشکل پیش خواهد رفت. این مشکل‌ساز است چون کار توسعه محصول بسیار حساس است: فرضیات درباره فناوری‌ها و بازار می‌تواند به سرعت منسوخ شود. هر چه پروژه کندتر پیش برود، میزان... احتمال اینکه باید به مسیر دیگری هدایت شود، وجود دارد. در واقع، یکی از شاخه‌های نظامی کشف کرد که هزینه‌ها و تأخیرهای زمانی آن‌ها به صورت نمایی (به توان چهارم) با مدت زمان پروژه نسبت مستقیم دارد. به عبارت دیگر، زمانی که برنامه‌ریزی اولیه یک پروژه دو برابر شد، هزینه‌ها و تأخیرهای زمانی آن‌ها به میزان ۱۶ برابر افزایش یافت. اهمیت کاهش میزان کار در جریان زمانی آشکار است وقتی که یکی از فرمول‌های کلاسیک نظریه صف‌ها، قانون لیتل، را بررسی می‌کنیم. این قانون به سادگی بیان می‌کند که، به طور متوسط، زمان چرخه متناسب با اندازه صف تقسیم بر نرخ پردازش است. بنابراین، SNBRYE1.1BHF

شش افسانه در توسعه محصول ۹۳ اگر ۲۰ نفر در صف استارباکس جلوتر از شما باشند و بارستا هر دقیقه پنج نفر خدمت دهد، در چهار دقیقه نوبت شما می‌رسد. شما می‌توانید زمان چرخه را با افزایش نرخ پردازش یا کاهش تعداد کارهای در حال انجام کوتاه‌تر کنید. در بیشتر موارد، گزینه دوم تنها گزینه عملی است. برای برخی توسعه‌دهندگان محصول، راه‌حل این بوده است که نرخ شروع کار را به شدت کنترل کنند. آن‌ها آن را هم‌راستا با نرخ صف آماده‌سازی تنظیم می‌کنند. صف آماده‌سازی کدگذاری انور، بیل، امیل، دیپاک، چانتال آماده برای آزمایش، آزمایش، کامل بودن آزمایش برچسب‌های یادداشت‌های چسبان نشان‌دهنده وظایف هستند که معمولاً از نظر دامنه مشابه هستند. حداکثر تعداد وظایف مجاز در این مرحله، پرچم نشان‌دهنده مشکل در وظیفه، برچسب چسبان چرخان نشان می‌دهد که کار مسدود شده و نیاز به مداخله مدیر دارد. حداکثر تعداد وظایف مجاز در دو مرحله ترکیبی ۳۷. تابلو کنترل کار در حال انجام معمولاً کارهای نامرئی را با نشان دادن مرحله دقیق هر آیتم کاری قابل مشاهده می‌کند. در طراحی این تابلوها، اکثر تیم‌ها تعداد وظایف در هر مرحله را محدود می‌کنند تا از تأخیر جلوگیری کنند. این تابلو ساده ویژگی‌هایی دارد که ممکن است در پروژه نرم‌افزاری که تیمی متشکل از شش تا ده نفر دارد، یافت شود. SNBRYE1.1BHF

توهم ۵: هر چه ویژگی‌های بیشتری در یک محصول قرار دهیم، مشتریان بیشتری آن را دوست خواهند داشت تیم‌های توسعه محصول به نظر می‌رسد معتقدند افزودن ویژگی‌ها ارزش را برای مشتریان ایجاد می‌کند و حذف آن‌ها ارزش را از بین می‌برد. این نگرش توضیح می‌دهد که چرا محصولات اینقدر پیچیده هستند: کنترل‌های از راه دور به نظر می‌رسد غیرقابل استفاده، کامپیوترها ساعت‌ها طول می‌کشد تا راه‌اندازی شوند، خودروها آنقدر سوئیچ و دسته دارند که شبیه کابین خلبان هواپیما هستند، و حتی توسترهای ساده اکنون همراه با دفترچه راهنما و نمایشگرهای LCD عرضه می‌شوند. شرکت‌هایی که باور اینکه بیشتر بهتر است را به چالش می‌کشند، محصولاتی را خلق می‌کنند که در سادگی‌شان زیبا هستند. بنگ و اولوفسون، تولیدکننده دانمارکی محصولات صوتی، تلویزیون‌ها و تلفن‌ها، درک می‌کند که مشتریان لزوماً نمی‌خواهند با اکولایزر، تعادل و سایر کنترل‌ها بازی کنند تا بهترین ترکیب تنظیمات برای گوش دادن به موسیقی را پیدا کنند. بلندگوهای سطح بالا این شرکت به طور خودکار تنظیمات لازم برای بازتولید یک آهنگ با حداکثر وفاداری به اصل آن را انجام می‌دهند. تنها کاری که کاربران باید انجام دهند، تنظیم حجم صدا است. متقاعد کردن شرکت‌ها برای پذیرش و اجرای اصل اینکه کم بودن می‌تواند بیشتر باشد، دشوار است زیرا نیازمند تلاش اضافی در دو حوزه محصول است. توسعه. تعریف مشکل

بیان کردن مشکلی که توسعه‌دهندگان قصد حل آن را دارند، یکی از کم‌ارزش‌ترین بخش‌های فرآیند نوآوری است. خیلی از شرکت‌ها زمان بسیار کمی را به آن اختصاص می‌دهند. اما این مرحله اهمیت زیادی دارد زیرا جایی است که تیم‌ها درک روشنی از اهداف خود پیدا می‌کنند و فرضیه‌هایی را شکل می‌دهند که می‌توان آن‌ها را از طریق آزمایش‌ها آزمایش و اصلاح کرد. کیفیت بیان مشکل تفاوت زیادی در توانایی تیم در تمرکز بر چند ویژگی واقعاً مهم ایجاد می‌کند.

شش افسانه درباره توسعه محصول ۹۵ زمانی که والت دیزنی در حال برنامه‌ریزی دیزنی‌لند بود، عجله نکرد تا ویژگی‌های بیشتری (سواری‌ها، نوع غذا، میزان پارکینگ) نسبت به پارک‌های تفریحی دیگر اضافه کند. در عوض، او با پرسیدن سوال بزرگ‌تری شروع کرد: چگونه می‌توان دیزنی‌لند را به گونه‌ای طراحی کرد که تجربه‌ای جادویی برای بازدیدکنندگان فراهم کند؟ مطمئناً، پاسخ یک شبه به دست نمی‌آمد؛ بلکه نیازمند تحقیقات دقیقی، آزمایش‌های مداوم و درک عمیق از معنای «جادویی» برای دیزنی و مشتریانش بود. شرکت IDEO و دیگر شرکت‌ها فازهای خاصی را اختصاص داده‌اند که در آن‌ها کاملاً در زمینه‌ای که محصول یا خدمات مورد نظر قرار است در آن استفاده شود، غرق می‌شوند. توسعه‌دهندگان آن‌ها هر چیزی که درباره بازارها جالب است می‌خوانند، کاربران آینده را مشاهده و مصاحبه می‌کنند، پیشنهاداتی که با محصول جدید رقابت خواهند کرد را بررسی می‌نمایند و همه چیزهایی که یاد گرفته‌اند را در قالب تصاویر، مدل‌ها و نمودارها ترکیب می‌کنند. نتیجه این کار، درک عمیقی از مشتریان است که در طول فرآیند توسعه تکراری، آزمایش، بهبود یا کنار گذاشته می‌شود. تعیین اینکه چه چیزی باید پنهان یا حذف شود تیم‌ها اغلب وسوسه می‌شوند با ارائه راه‌حل‌های فنی درخشان که همکاران و مدیران را شگفت‌زده کند، خودنمایی کنند. اما اغلب مشتریان ترجیح می‌دهند محصولی که فقط به‌راحتی کار می‌کند را ببینند. از دیدگاه مشتری، بهترین راه‌حل‌ها مشکل را به ساده‌ترین شکل حل می‌کنند و کاری که توسعه‌دهندگان به آن افتخار می‌کنند را پنهان می‌نمایند. شرکتی که این موضوع را درک کرده است، اپل است. این شرکت به خاطر بسیاری از... چیزها — محصولات نوآورانه، طراحی‌های مدرن و بازاریابی هوشمندانه — اما شاید بزرگ‌ترین قدرت آن توانایی‌اش در رسیدن به جوهره یک مشکل باشد. (برای اطلاعات بیشتر، به مقاله «درس‌های رهبری واقعی استیو جابز» اثر والتر ایزاکسون در شماره آوریل ما مراجعه کنید.) همانطور که استیو جابز فقید یک بار توضیح داد، «وقتی شروع می‌کنید به نگاه کردن به یک مشکل و آن را خیلی ساده می‌بینید، در واقع پیچیدگی مشکل را درک نکرده‌اید. و راه‌حل‌های شما خیلی بیش از حد ساده‌انگارانه است. سپس وارد مشکل می‌شوید و می‌بینید که واقعاً پیچیده است. و همه این راه‌حل‌های پیچیده و درهم برهم را ارائه می‌دهید... . اینجاست که بیشتر مردم متوقف می‌شوند.» اما اپل این‌طور نیست. آن‌ها به تلاش ادامه می‌دهند. «فرد واقعاً بزرگ، ادامه می‌دهد»، گفت جابز، «و کلید اصلی زیرین مشکل را پیدا می‌کند و راه‌حلی زیبا و ظریف ارائه می‌دهد که کار می‌کند.» SNBRYE1.1BHF

توهم و رینرتسن ۹۶ تعیین اینکه کدام ویژگی‌ها باید حذف شوند به همان اندازه مهم است—و شاید مهم‌تر از تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام ویژگی‌ها باید اضافه شوند. متأسفانه، بسیاری از شرکت‌ها در تلاش برای نوآوری، هر امکان و ویژگی‌ای را اضافه می‌کنند بدون اینکه عوامل مهمی مانند ارزش برای مشتریان و سهولت استفاده را به طور کامل در نظر بگیرند. زمانی که چنین شرکت‌هایی برخی از قابلیت‌های برنامه‌ریزی‌شده را حذف می‌کنند، معمولاً به دلیل نیاز به کاهش هزینه‌ها، تأخیر در برنامه‌ریزی یا شکست تیم در جنبه‌ای دیگر است. در عوض، مدیران باید تمرکز خود را بر این بگذارند که آیا حذف هر ویژگی پیشنهادی ممکن است یک محصول خاص را بهبود بخشد و تیم را قادر سازد بر مواردی تمرکز کند که واقعاً تجربه کلی مشتری را ارتقاء می‌دهند. این امر را می‌توان با فرض هر نیاز ادعایی به عنوان یک فرضیه و آزمایش آن در آزمایش‌های کوچک و سریع با مشتریان بالقوه انجام داد. تیم‌های توسعه اغلب فرض می‌کنند که محصولاتشان کامل است زمانی که دیگر نمی‌توان ویژگی جدیدی افزود. شاید منطق برعکس باشد: محصولات زمانی به کمال نزدیک‌تر می‌شوند که دیگر نتوان ویژگی‌ای را حذف کرد. همانطور که لئوناردو داوینچی یک بار گفت، «سادگی، بالاترین سطح پیچیدگی است.» خطای ۶: اگر اولین بار درست انجام دهیم، موفق‌تر خواهیم بود بسیاری از پروژه‌های توسعه محصول در برآوردن اهداف خود در زمینه بودجه، برنامه زمانی و عملکرد فنی شکست می‌خورند. بدون شک، برنامه‌ریزی ضعیف، فرآیندهای سخت‌گیرانه و رهبری ضعیف نقش دارند. اما دلیل دیگری نیز وجود دارد آنچه اغلب نادیده گرفته می‌شود، درخواست مدیران است که تیم‌هایشان «در اولین بار درست انجام دهند». الزام به موفقیت در اولین تلاش، تیم‌ها را به سمت راه‌حل‌های کم‌ریسک‌ترین سوق می‌دهد، حتی اگر مشتریان آن‌ها را چندان بهبود نسبت به آنچه قبلاً موجود است، ندانند. بدتر از آن، تیم‌ها انگیزه کمی برای دنبال کردن راه‌حل‌های نوآورانه برای مشکلات مشتریان دارند. برای جلوگیری از اشتباه کردن، تیم‌ها فرآیند خطی را دنبال می‌کنند که در آن هر مرحله (مشخص کردن، طراحی، ساخت، آزمایش، مقیاس‌گذاری، راه‌اندازی) با دقت در دروازه‌های بازبینی کنترل می‌شود. کار بر روی مرحله بعدی نمی‌تواند ادامه یابد تا زمانی که مرحله قبلی به درستی انجام شود.

شش افسانه در توسعه محصول ۹۷ شروع می‌شود تا زمانی که پروژه از دروازه عبور کند. همانطور که پروژه پیش می‌رود، تعهدات قابل توجهی صورت می‌گیرد و هزینه پاسخگویی به بینش‌های جدید چندین برابر می‌شود. آزمایش‌های موفق در مراحل پایانی جشن گرفته می‌شوند و شگفتی‌ها، هر چقدر هم ارزشمند باشند، به عنوان موانع در نظر گرفته می‌شوند. متأسفانه، چنین روند خطی در جریان فرآیند می‌تواند منجر به افزایش هزینه‌های پروژه شود، زیرا بازخوردهای آزمایش‌ها به تأخیر می‌افتد، تیم‌ها بیشتر از حد لازم به ایده‌های بد چسبیده و مشکلات تا زمانی که حل آن‌ها پرهزینه است، کشف نمی‌شوند.

تحمل «اشتباه کردن در اولین بار» می‌تواند استراتژی بهتری باشد، به شرط آنکه افراد به سرعت و مکرر تکرار کنند. راهنمای عملی برای غلبه بر خطاهای رایج. چک‌لیستی برای مدیران توسعه محصول امروزی: 1. صف‌ها و جریان‌های اطلاعات را قابل مشاهده کنید.

از چه ویژگی‌هایی می‌توان حذف کرد، نه فقط چه ویژگی‌هایی می‌توان افزود.

اس‌ان‌بی‌آرای۱.۱بی‌اف‌اچ

* هزینه تأخیرها را کمی‌سازی کنید و آن را در تصمیم‌گیری‌های خود در نظر بگیرید.
* منابع اضافی را در جایی که بهره‌برداری بالاتر است، معرفی کنید.
* تمرکز سیستم‌های کنترل را از کارایی به زمان پاسخ تغییر دهید.
* کاهش هزینه‌های تراکنش برای امکان‌پذیر کردن اندازه‌های کوچکتر دسته‌ها و بازخورد سریع‌تر.
* با آزمایش با دسته‌های کوچک‌تر شروع کنید؛ اگر این روش جواب نداد، به راحتی می‌توانید به دسته‌های بزرگ‌تر برگردید.
* برنامه توسعه را به عنوان فرضیه‌ای در نظر بگیرید که با در دسترس قرار گرفتن اطلاعات جدید، تغییر خواهد کرد.
* فقط زمانی پروژه‌ها را شروع کنید که آماده‌اید تعهد کامل بدهید.
* هدف‌گذاری بر سادگی:
* در آزمایش‌ها زودهنگام، سریع و مکرر، با مدل‌های کامپیوتری و نمونه‌های فیزیکی، در محیط‌های کنترل‌شده و واقعی مشتریان.
* بر تأکید کنید بر طراحی فرآیندهای تکراری و هم‌پوشان، نه خطی.
* روی بازخورد سریع تمرکز کنید به جای موفقیت در اولین تلاش.

توهمک و رینرتسن ۹۸ به سرعت از شکست‌های خود درس می‌گیرند. پیشرفت‌ها در فناوری‌های شبیه‌سازی و نمونه‌سازی سریع، انجام این کار را بسیار آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر کرده است. تصور کنید چه چیزی در مطالعه‌ای بر روی ۳۹۱ تیم که مدارهای مجتمع سفارشی طراحی می‌کردند، یافتیم. تیم‌هایی که رویکرد تکراری را دنبال کردند و آزمایش‌های اولیه و مکرر انجام دادند، در مسیر خطاهای بیشتری مرتکب شدند. اما چون از فناوری‌های نمونه‌سازی کم‌هزینه استفاده می‌کردند، در مقایسه با تیم‌هایی که سعی داشتند طراحی خود را در اولین تلاش صحیح انجام دهند، در زمان و تلاش صرفه‌جویی بیشتری داشتند. تیم‌هایی که هزینه‌های بالای نمونه‌سازی داشتند، بیشتر بر مشخصات، توسعه و تأیید تمرکز کردند. و چون تکرارهای خود را در مراحل بعدی انجام دادند و تعداد آن‌ها بسیار کمتر بود، کشف مشکلات حیاتی را به تأخیر انداختند. آزمایش کردن با ایده‌های متنوع و متعدد برای پروژه‌های نوآوری حیاتی است. وقتی افراد به سرعت و مکرر آزمایش می‌کنند، بسیاری از مفاهیم نوظهور شکست می‌خورند، البته. اما چنین شکست‌های اولیه‌ای می‌تواند مطلوب باشد، زیرا به تیم‌ها اجازه می‌دهد گزینه‌های ضعیف را سریع‌تر حذف کرده و بر گزینه‌های امیدوارکننده‌تر تمرکز کنند. یک آزمایش تصادفی که نشان می‌دهد طراحی خودرو ایمن نیست، یک کاندید دارویی که ثابت می‌کند سمی است، یا یک رابط کاربری نرم‌افزار که مشتریان را گیج می‌کند، همگی می‌توانند نتایج مطلوبی باشند—مشروط بر اینکه در اوایل فرآیند رخ دهند، زمانی که منابع کمی صرف شده است، طراحی‌ها هنوز بسیار انعطاف‌پذیر هستند و راه‌حل‌های دیگر قابل آزمایش هستند. یک نمونه کلاسیک از مزایای رویکرد «زود شکست بخور، زیاد شکست بخور» در پیروزی شگفت‌انگیز تیم نیوزیلند در America's Cup 1995 است. برای آزمایش ایده‌های بهبود طراحی کِیل، تیم از دو قایق تقریباً مشابه استفاده کرد: یکی قایقی که در طول پروژه تغییر یافته بود و یک قایق «کنترلی» که تغییر نداشت. روزانه، تیم فرضیه‌ها را روی یک ایستگاه کاری گرافیکی محلی شبیه‌سازی می‌کرد، مواردی که به نظر امیدوارکننده می‌رسید را روی همان قایق اجرا می‌کرد، آن را در مقابل قایق کنترل قرار می‌داد و نتایج را تحلیل می‌کرد. در مقابل، رقیب آن، تیم دنیس کانر، که به رایانه‌های قدرتمندتری (سوپرکامپیوترهای بوئینگ) دسترسی داشت، هر چند هفته یک بار مجموعه‌های بزرگی از شبیه‌سازی‌ها را اجرا می‌کرد و سپس راه‌حل‌های ممکن را روی یک قایق آزمایش می‌نمود. نتیجه این شد که تیم نیوزیلند چرخه‌های یادگیری بسیار بیشتری را طی کرد، و راه‌حل‌های نامناسب را حذف کرد.

شش خرافه در توسعه محصول ۹۹ ایده را سریع‌تر ارائه می‌دهد و در نهایت تیم دنیس کنر با قایق Young America برتری یافت. آنچه اکنون به نظر می‌رسد روشن شده است این است که آزمایش‌هایی که منجر به شکست می‌شوند لزوماً آزمایش‌های ناموفق نیستند. آن‌ها اطلاعات جدیدی تولید می‌کنند که نوآور قادر به پیش‌بینی آن نبوده است. هر چه چرخه آزمایش سریع‌تر باشد، بازخورد بیشتری جمع‌آوری و در دورهای جدید آزمایش با ایده‌های نوآورانه و پتانسیل ریسک‌پذیرتر وارد می‌شود. در چنین محیطی، کارمندان تمایل دارند در زمان‌های سخت مقاومت کنند، در کارهای چالش‌برانگیز شرکت کنند و از همتایان خود که از ریسک‌پذیری اجتناب می‌کنند، بهتر عمل کنند. اما ایجاد چنین محیطی آسان نیست—موضوعی که امی سی. ادموندسون از دانشکده کسب‌وکار هاروارد در مقاله «استراتژی‌های یادگیری از شکست» (HBR آوریل ۲۰۱۱) به آن پرداخته است. شکست می‌تواند منجر به شرمساری شود و شکاف‌های دانشی را آشکار کند، که ممکن است اعتماد به نفس و جایگاه فرد در سازمان را تضعیف کند. در نهایت، چند بار مدیران ترفیع می‌یابند و تیم‌ها برای افشای زودهنگام شکست‌هایی که منجر به توقف پروژه می‌شوند، پاداش می‌گیرند—اگرچه بازتخصیص زودهنگام منابع ارزشمند به نفع شرکت است؟ این موضوع به‌ویژه در سازمان‌هایی صدق می‌کند که «صفر تحمل برای شکست» یا محیط «بدون خطا» (Six Sigma) ساخته‌اند. توماس آلاوا ادیسون همه این موارد را درک می‌کرد. او آزمایشگاه‌های مشهور خود را بر اساس مفهوم آزمایش سریع سازماندهی کرد، و کارگاه‌های ساخت مدل را در نزدیکی اتاق‌هایی که آزمایش‌ها انجام می‌دادند، قرار داد. انجام شد تا ماشین‌سازان بتوانند به‌طور نزدیک با محققان همکاری کنند. آزمایشگاه‌ها دارای کتابخانه‌هایی بودند که حاوی تعداد زیادی جلد بودند تا اطلاعات به سرعت پیدا شود؛ انبارهای نزدیک با مقادیر فراوانی از لوازم‌یدکی؛ و نیروی کار متنوعی از صنعتگران، دانشمندان و مهندسان. ادیسون می‌خواست مطمئن شود که وقتی او یا افرادش ایده‌ای دارند، بلافاصله می‌توان آن را به یک مدل عملی یا نمونه اولیه تبدیل کرد. او گفت: «معیار واقعی موفقیت، تعداد آزمایش‌هایی است که می‌توان در ۲۴ ساعت انجام داد.» پیشرفت‌های فناوری اطلاعات، مانند طراحی، مدل‌سازی و شبیه‌سازی با کمک رایانه، قبلاً به شرکت‌ها امکان داده است. SNBRYE1.1BHF

تومکه و رینرتسن ۱۰۰ برای پیشرفت‌های بزرگ در توسعه محصولات بهتر در زمان کمتر و با هزینه پایین‌تر. با این حال، بسیاری از شرکت‌ها پتانسیل کامل این ابزارها را کشف نکرده‌اند، زیرا تفکر مدیریتی آن‌ها به اندازه فناوری توسعه نیافته است: آن‌ها هنوز کارهای تولید اطلاعات بسیار متغیر در توسعه محصول را مانند تولید در نظر می‌گیرند. همان‌طور که پیشرفت‌های فناوری اطلاعات ادامه دارد، فرصت بهبود فرآیند توسعه محصول نیز بیشتر خواهد شد. اما ریسک‌های بیشتری نیز برای شرکت‌هایی که نتوانند تفاوت عمیق توسعه محصول با تولید را درک کنند، به وجود می‌آید. این مطلب در مه ۲۰۱۲ منتشر شد. نسخه تجدیدچاپ R1205E SNBRYE1.1BHF

نوآوری 101: تله‌های کلاسیک اثر روزابه م Moss کانتر نوآوری دوباره در صدر فهرست اولویت‌های شرکت‌ها قرار گرفته است. هرگز یک مد زودگذر نیست، بلکه همیشه در یا خارج از مد است، و هر شش سال یک بار (تقریباً طول یک نسل مدیریتی) دوباره کشف می‌شود و به عنوان محرک رشد شناخته می‌شود. با این حال، اغلب اوقات، اعلامیه‌های بزرگ درباره نوآوری با اجرای متوسط همراه است که نتایج ضعیفی به همراه دارد، و گروه‌های نوآوری در جریان صرفه‌جویی در هزینه‌ها به آرامی منحل می‌شوند. هر نسل در پی یافتن چیز جدید بعدی است و با همان چالش مقابله با موانع نوآوری روبرو می‌شود. در طول ۲۵ سال گذشته، من تحقیقات انجام داده‌ام و در طول چهار موج بزرگ چالش‌های رقابتی که منجر به شور و اشتیاق گسترده برای نوآوری شد، به شرکت‌ها مشاوره داده‌ام. اولین آن‌ها، شروع عصر اطلاعات جهانی در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ بود، دوره‌ای که صنایع جدیدی معرفی کرد و تهدیدی برای سقوط صنایع قدیمی بود. کارآفرینان و رقبا خارجی شرکت‌های تثبیت‌شده را در سرزمین خود تهدید می‌کردند. فناوری اطلاعات از سیستم‌های بزرگ و سنگین به سمت محصولاتی مصرفی و دسکتاپی در حال تحول بود، و شرکت‌هایی مانند اپل کامپیوتر، گاراژهای سیلیکون ولی را به پایگاه جدید نوآوری محصول در ایالات متحده تبدیل کردند. آی‌بی‌ام با تقلید از مدل اپل، کامپیوتر شخصی خود را در محیط‌های کثیف بوکا ریتون، فلوریدا، توسعه داد، و از بسیاری محدودیت‌های شرکتی آزاد شد. محصولات باکیفیت ژاپنی، مانند واکمن سونی و خودروهای تویوتا، نه تنها طراحی محصول خوب بلکه نوآوری‌هایی در فرآیندهای تولید نیز منعکس شده است که شرکت STTRYE1.1BHF آمریکایی را وادار کرد

کانتر ۱۰۲ غول برای ایجاد برنامه‌های خودشان به منظور تولید سریع‌تر ایده‌های جدید. «مدیریت کیفیت جامع» به یک شور و اشتیاق تبدیل شد. موج دوم فشار برای بازسازی در دوران ترس از تصاحب در اواخر دهه ۱۹۸۰ بود. گروه‌های خرید شرکت‌ها در حال حمله به شرکت‌های سنتی بودند و در پی آزادسازی ارزش دارایی‌های کم‌استفاده بودند؛ «ارزش سهامداران» شعار اصلی شد. در اروپا، بازسازی با خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی که اکنون در معرض فشارهای بازار سرمایه قرار داشتند، مرتبط شد. نرم‌افزار به عنوان نیروی اصلی پشت نوآوری ظاهر شد و ارزش استراتژیک فناوری اطلاعات تبلیغ می‌شد، به طوری که سیستم رزرو Sabre شرکت American Airlines به عنوان نمونه‌ای از نوآوری فرآیندی که به عنوان یک کسب‌وکار مستقل موفق شد، بسیار ذکر شد. شرکت‌ها دپارتمان‌های سرمایه‌گذاری جدیدی ایجاد کردند تا مطمئن شوند ارزش ایده‌ها و اختراعات خود را به دست می‌آورند، نه اینکه اجازه دهند غول‌هایی مانند مایکروسافت خارج از شرکت شکل بگیرند. نوآوری‌های مالی رونق داشتند: خریدهای لورج و مدیریت، مشتقات و اشکال دیگر مهندسی مالی، یا سوپرمارکت‌های مالی که بانک‌ها و تقریباً همه چیز دیگر را ترکیب می‌کردند. دوره بازسازی همچنین محصولاتی را ترجیح می‌داد که بتوانند فوراً جهانی شوند: پس از شکست دادن پیشنهاد تصاحب خصمانه در اواخر دهه ۱۹۸۰، گلیت به طور جسورانه و موفق سیستم‌های اصلاح موهای Sensor Excel را در اوایل دهه ۱۹۹۰ در سراسر جهان با یک پیام تبلیغاتی واحد راه‌اندازی کرد. سومین موج، جنون دیجیتال دهه ۱۹۹۰ بود. وعده (و تهدید) وب‌سایت جهانی (World Wide Web) بسیاری از شرکت‌های تثبیت‌شده را وادار کرد تا به دنبال مدل‌های جدید و رادیکال کسب‌وکار باشند. شرکت‌های فیزیکی و سنتی در معرض خطر انقراض قرار گرفتند؛ بسیاری از آن‌ها سریعاً اقدام به ایجاد شرکت‌های مستقل در فضای وب کردند، اغلب بدون ارتباط با کسب‌وکار اصلی و گاهی در تضاد با آن. تمرکز بازارهای سرمایه بود نه مشتریان، و شرکت‌ها بدون سود یا درآمد ثروتمند شدند. AOL شرکت تایم وارنر را خرید، نام خود را در اول قرار داد و به جای ایجاد نوآوری، ارزش را تخریب کرد. موج فعلی نوآوری با حالت جدی‌تر و متین‌تر آغاز شد، پس از سقوط شرکت‌های اینترنتی و صرفه‌جویی‌های ناشی از رکود جهانی. پس از شناخت محدودیت‌های ادغام‌ها و شک و تردید نسبت به هیاهوی فناوری، شرکت‌ها بر رشد ارگانیک تمرکز کردند. غول‌های باقی‌مانده مانند جنرال الکتریک و آی‌بی‌ام همچنان قوی و پایدار هستند.

نوآوری: تله‌های کلاسیک ۱۰۳

ایده در یک نگاه

بیشتر شرکت‌ها رشد را با خلق محصولات و خدمات جدید تأمین می‌کنند. اما بسیاری از شرکت‌ها در تلاش‌های نوآورانه خود همان اشتباهات را تکرار می‌کنند که رشد آنها را کاهش می‌دهد. به عنوان مثال، برخی شرکت‌ها استراتژی نادرستی اتخاذ می‌کنند: تنها در ایده‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که فکر می‌کنند به موفقیت‌های بزرگ خواهند رسید. نتیجه؟ ایده‌های کوچک که می‌توانستند سودهای بزرگی ایجاد کنند، رد می‌شوند. سال‌ها، تایم، اینک. هیچ نشریه جدیدی منتشر نمی‌کرد: مدیران می‌خواستند هر استارت‌آپی به همان اندازه موفقیت‌آمیز باشد که مجله محبوب People بوده است. تنها پس از آنکه تایم تصمیم گرفت روی تعداد زیادی نشریه جدید ریسک کند، درآمدها افزایش یافت. شرکت‌های دیگر در مسیر نوآوری‌های محدودکننده فرآیند، اشتباه می‌کنند و آنها را بر معیارهای عملکرد سخت‌گیرانه‌ای که کسب‌وکارهای فعلی باید رعایت کنند، منوط می‌سازند. در AlliedSignal، محصولات و خدمات جدید مبتنی بر اینترنت باید همان معیارهای مالی را برآورده می‌کردند که کسب‌وکارهای تثبیت‌شده. بودجه‌ها هیچ سرمایه‌ای برای سرمایه‌گذاری نداشتند — بنابراین مدیران در حال کار بر روی نوآوری‌ها باید منابع مالی خود را پیدا می‌کردند. پیامدها؟ نسخه‌های بازطراحی‌شده ایده‌های قدیمی.

برای اجتناب از چنین تله‌هایی، کانتر پیشنهاد می‌کند که در تلاش‌های نوآورانه خود از درس‌های شکست‌های گذشته بهره ببرید. برای مثال، «پیش‌بینی‌های بزرگ» احتمالی خود را با ایده‌های میان‌رده امیدوارکننده و نوآوری‌های تدریجی تقویت کنید. و انعطاف‌پذیری را به برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و بررسی‌های نوآوری خود اضافه کنید.

پاداش شما؟ احتمال بهتر برای موفقیت‌های سودآور ایده‌های جدیدی که امروز در شرکت شما در حال شکل‌گیری هستند. بازار فردا. نوآوری را به عنوان موضوع اصلی شرکت‌ها اتخاذ کرده است. برای مثال، جنرال الکتریک متعهد به رشد دو رقمی از درون است. از سوی دیگر، آی‌بی‌ام به دنبال نوآوری از طریق مقابله با مشکلات اجتماعی دشوار است که نیازمند و نمایش‌دهنده راه‌حل‌های فناوری آن است. نمونه خوبی از این موضوع، شبکه جهانی جامعه (World Community Grid) است، سازمان غیرانتفاعی که توسط آی‌بی‌ام ایجاد شده و قدرت رایانه‌ای استفاده‌نشده از چندین شریک را جمع‌آوری می‌کند تا به محققان ایدز و سایر دانشمندان امکان کار با مجموعه‌های داده‌ای بسیار بزرگ را بدهد. تمرکز اصلی این موج بر روی محصولات جدید است که طراحی شده‌اند تا ویژگی‌ها و امکانات جدیدی را برای کاربران فراهم کنند و نیازهای نوظهور را برآورده سازند. بازارهای مشتریان و مصرف‌کنندگان پس از مدت کوتاهی که توسط اشتیاق‌های دیگر اشغال شده بود، دوباره در مرکز توجه قرار گرفته‌اند. شرکت‌ها در پی یافتن دسته‌بندی‌های جدید برای غنی‌سازی کسب‌وکارهای موجود خود هستند، نه پروژه‌های بزرگ جدید که قرار است میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری کنند.

آن‌ها را وارد حوزه‌هایی کاملاً متفاوت کردند. نوآوری‌های شاخص در این دوره شامل آی‌پاد اپل و سوئیفر پروکتر و گمبل است.

هر موج مفاهیم جدیدی را به همراه داشت. به عنوان مثال، ظهور بیوتکنولوژی که با ترتیبات پیچیده مجوزدهی مشخص می‌شد، به مشروعیت بخشیدن به این ایده کمک کرد که شرکت‌های تثبیت‌شده می‌توانند تحقیق و توسعه را برون‌سپاری کنند و از شرکای کارآفرین بیاموزند یا شرکت‌های تولید محصولات مصرفی می‌توانند به فروشگاه‌های ایده خارجی، همچنین آزمایشگاه‌های خودشان، برای اختراع محصولات جدید مراجعه کنند. رویکردها در کانتر ۱۰۴ برای نوآوری موفق، اشتباهات رایج را با راه‌حل‌های مؤثر جایگزین کنید.

اشتباهات استراتژیک • رد کردن فرصت‌هایی که در نگاه اول به نظر خیلی کوچک می‌رسند.

راه‌حل: جستجوی خود را گسترش دهید و دامنه‌ی فعالیت‌های خود را وسیع‌تر کنید. چند سرمایه‌گذاری بزرگ در بالای فهرست انجام دهید که نشان‌دهنده مسیرهای روشن برای آینده باشند و سهم عمده‌ای از سرمایه‌گذاری‌ها را به خود اختصاص دهند. همچنین، مجموعه‌ای از ایده‌های امیدوارکننده در سطح متوسط ایجاد کنید. و پایه‌ای گسترده از ایده‌های در مرحله‌ی اولیه یا نوآوری‌های تدریجی را تأمین مالی کنید.

اشتباهات فرآیندی • خفه کردن نوآوری با همان برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و بررسی‌های سخت‌گیرانه‌ای که برای کسب‌وکارهای موجود اعمال می‌شود.

راه‌حل: افزودن انعطاف‌پذیری به سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل.

به عنوان مثال، برای فرصت‌های غیرمنتظره، صندوق‌های ویژه‌ای اختصاص دهید.

مثال: پس از آنکه مدیران شبکه تلویزیونی بریتانیایی بی‌بی‌سی، که در وضعیت دشواری قرار داشت، مبلغی را در حساب شرکتی برای حمایت از پیشنهادهای نوآورانه کنار گذاشتند، یک کارمند جدید از پولی که در ابتدا برای ساخت یک فیلم آموزشی جدید بی‌بی‌سی اختصاص یافته بود، برای ساخت یک نسخه آزمایشی از سریال The Office استفاده کرد. این برنامه به بزرگ‌ترین موفقیت کمدی بی‌بی‌سی در چند دهه تبدیل شد.

اشتباهات ساختاری • جدا کردن شرکت‌های نوپا و شرکت‌های تثبیت‌شده در سیلوهای جداگانه.

ایده در عمل STTRYE1.1BHF

* فرض بر این است که تنها محصولات جدید محسوب می‌شوند — نه خدمات جدید یا فرآیندهای بهبود یافته.
* راه‌اندازی تعداد زیادی توسعه جزئی محصول که مشتریان را سردرگم می‌کند و پیچیدگی داخلی را افزایش می‌دهد.
* پاداش دادن به مدیران فقط برای انجام آنچه متعهد شده‌اند و جلوگیری از تغییراتی که شرایط ایجاب می‌کند.

نوآوری: تله‌های کلاسیک ۱۰۵ • ایجاد دو دسته شهروندان شرکتی — کسانی که همه لذت را می‌برند (نوآوران) و کسانی که باید پول درآورند (مدیران کسب‌وکار اصلی). راه‌حل: روابط انسانی بین نوآوران و دیگران در سراسر سازمان خود را تقویت کنید. جلسات منظم گفتگو بین نوآوران و مدیران کسب‌وکار اصلی برگزار کنید تا یادگیری متقابل و ادغام کسب‌وکارهای جدید در سازمان ترویج یابد. روابط همپوشان ایجاد کنید — با چرخش نمایندگان کسب‌وکارهای اصلی در گروه‌های نوآوری یا هیئت‌های مشاوره نوآوری. افرادی را شناسایی کنید که شبکه‌های غیررسمی را که نوآوری و گروه‌های اصلی را در بر می‌گیرد، رهبری می‌کنند و آن‌ها را تشویق کنید تا این ارتباطات را تقویت کنند. مهارت‌ها اشتباهات • اجازه دادن به نوآوران برای چرخش سریع از تیم‌ها به گونه‌ای که هم‌تیمی‌ها نتوانند هماهنگ شوند. • فرض کردن اینکه تیم‌های نوآوری باید توسط بهترین افراد فنی رهبری شوند. راه‌حل: رهبران نوآوری با مهارت‌های بین‌فردی قوی را انتخاب کنید. آن‌ها تیم نوآوری را حفظ می‌کنند، به تیم‌های نوآوری کمک می‌کنند اهداف جمعی را در آغوش بگیرند، نقاط قوت متفاوت یکدیگر را بهره‌برداری کنند و دانش دشوار برای مستندسازی را در حین توسعه نوآوری‌ها به اشتراک بگذارند. نمونه: زمانی که ویلیامز- سوناما گروه تجارت الکترونیک موفق خود را راه‌اندازی کرد، مدیری را مسئول کرد که تخصص فنی نداشت اما قادر بود تیم مناسب را جمع‌آوری کند. او ترکیبی از کارمندان از واحدهای دیگر را انتخاب کرد که می‌توانستند سفیران واحدهای قبلی خود باشند. گروه‌ها و کارکنان جدیدی که مهارت‌های متنوعی را به ارمغان آوردند. نوآوری همچنین بازتاب‌دهنده تغییرات در شرایط اقتصادی و رویدادهای ژئوپولیتیکی بود. و البته، نوآوری دامنه وسیعی را در بر می‌گیرد، از جمله فناوری‌ها، محصولات، فرآیندها و پروژه‌های تجاری کامل، هر یک با نیازهای خاص خود. با این حال، علیرغم تغییرات در محیط و تفاوت‌های میان انواع نوآوری، هر موج از شور و اشتیاق با معضلات مشابهی روبه‌رو شده است. بیشتر این معضلات ناشی از تنش‌های بین حفاظت از جریان‌های درآمدی از کسب‌وکارهای موجود و اهمیت آن‌ها برای استراتژی فعلی است.

کانتر ۱۰۶ موفقیت و حمایت از مفاهیم جدیدی که ممکن است برای موفقیت‌های آینده حیاتی باشند. این تنش‌ها با پدیده‌ای که مدت‌ها شناخته شده است، تشدید می‌شود؛ پدیده‌ای که نشان می‌دهد نوآوری‌های مهم اغلب از خارج صنعت و فراتر از بازیگران تثبیت‌شده شکل می‌گیرند و فشار مضاعفی بر شرکت‌ها وارد می‌کنند تا سریع‌تر مفهوم بزرگ بعدی را پیدا کنند. در نتیجه، حجم زیادی از دانش درباره معضلات نوآوری شکل گرفته است. کتاب‌هایی مانند «در جستجوی برتری» اثر تام پیترز و باب واترمن، «رهبران تغییر» من، و «درون‌پروتئینرینگ‌ها» اثر گیفورد پینچوت، موج نوآوری دهه ۸۰ را با اشاره به اهمیت رفع موانع بوروکراتیک از نوآوران بالقوه برای اجرای سریع ایده‌هایشان، حمایت کردند. پس از آن، مجموعه‌ای از آثار به دشواری‌های کاوش در نوآوری‌های جدید در حالی که از نوآوری‌های قدیمی بهره‌برداری می‌شود، اشاره داشتند؛ این موضوع در فراخوان مایکل توشمن و چارلز او ریلی برای سازمان‌های چندجانبه در کتاب «پیروزی از طریق نوآوری» منعکس شده است؛ کار من درباره مدیریت تنش‌های میان جریان غالب سازمانی قدرتمند و جریان‌های جدید و شکننده‌ای که توسط گروه‌های نوآوری ایجاد می‌شود، در کتاب «وقتی غول‌ها یاد می‌گیرند برقصند» مطرح شده است؛ و یافته‌های اخیر کلایتون کریستنسن در کتاب «معمای نوآور»، که گوش دادن به مشتریان فعلی می‌تواند مانع نوآوری‌های انقلابی شود. با این حال، علی‌رغم تمام تحقیقات و ادبیات موجود، من هنوز شاهد مدیرانی هستم که همان کم‌جرأتی یا ناآگاهی قبلی در موج‌های نوآوری را نشان می‌دهند. آن‌ها اعلام می‌کنند که می‌خواهند نوآوری بیشتری داشته باشند، اما سپس می‌پرسند، «چه کسی دیگر این کار را انجام می‌دهد؟» آن‌ها ادعا می‌کنند که به دنبال ایده‌های جدید هستند اما هر کدام را که ارائه می‌شود، رد می‌کنند. و بارها شرکت‌ها همان اشتباهات را تکرار می‌کنند که پیشینیانشان مرتکب شده بودند. به عنوان مثال، مقاله‌ای در سال ۱۹۸۳ در Harvard Business Review نوشته شده توسط پروفسور مالکم سالتر از مدرسه کسب‌وکار هاروارد، با عنوان «وقتی سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز شرکتی کار نمی‌کند»، هشدارهایی را ارائه داد که شرکت‌ها از آن‌ها غافل شدند و همان مشکلاتی را که امروز با آن مواجه هستند، نشان می‌داد: با استثنائاتی قابل توجه، مانند اینتل و رویترز، بخش‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز شرکت‌ها به ندرت ارزش قابل توجهی برای کسب‌وکار اصلی ایجاد می‌کنند. حافظه تاریخی طبیعی است که محو شود—اما لزوماً این‌طور نیست که درس‌ها را فراموش کنیم. این فرصت است تا بخشی از دانسته‌ها درباره تله‌های نوآوری و راه‌های اجتناب از آن‌ها جمع‌آوری کنیم.

نوآوری: تله‌های کلاسیک

اشتباهات استراتژیک: موانع بسیار بلند، دامنه بسیار محدود

پتانسیل برای قیمت‌های ممتاز و حاشیه‌های بالا مدیران را ترغیب می‌کند تا به دنبال نوآوری‌های موفقیت‌آمیز بزرگ باشند—مثل آی‌پاد، ویاگرا یا سیستم تولید تویوتا. در مسیر، آن‌ها منابع عظیمی صرف می‌کنند، هرچند که موفقیت‌های بزرگ نادر و غیرقابل پیش‌بینی هستند. در همین حال، در جست‌وجوی برنامه‌کُش، مدیران ممکن است فرصت‌هایی را رد کنند که در نگاه اول کوچک به نظر می‌رسند، و کسانی که در پروژه‌های بزرگ مشارکت ندارند ممکن است احساس حاشیه‌نشینی کنند.

سال‌ها، شرکت‌های بزرگ تولید محصولات مصرفی معمولاً ایده‌هایی را کنار می‌گذاشتند که نمی‌توانستند در عرض دو سال به درآمدی چند صد میلیون دلاری برسند. این فیلتر، سرمایه‌گذاری در ایده‌هایی که نمی‌توانستند با تحقیقات بازار مرسوم آزمایش و اندازه‌گیری شوند یا بر پایه تجربه نبودند، را محدود می‌کرد و در عوض، ایده‌هایی را ترجیح می‌داد که نزدیک به روش‌های جاری بودند و به سختی نوآورانه محسوب می‌شدند.

در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، شرکت‌هایی مانند پیلزبری، کوئیکر اوتس و حتی پروکتر و گمبل (که امروز یک غول نوآوری است) در معرض خطر شرکت‌های کوچک‌تری بودند که می‌توانستند سریع محصولات جدیدی عرضه کنند و در نتیجه سهم بازار غول‌ها را کاهش دهند. برای مثال، P&G از این ناراضی بود که قبل از رقبا، یک محصول جدید برای تمیزکننده توالت معرفی نکرده است، هرچند آزمایشگاه‌های P&G فناوری مشابهی توسعه داده بودند. رقیب، البته، با اولین حرکت، سهم غالب بازار را به دست آورد. به همین صورت، پیلزبری و کوئیکر در عرضه مفاهیم جدید به بازار عقب ماندند و، همان‌طور که... سابقه‌داران در نهایت خریداری شدند. شرکت تایم، شاخه مجله‌های شرکت تایم وارنر، مدت‌ها در توسعه نشریات جدید کند بود زیرا مدیران می‌خواستند هر استارت‌آپی پتانسیل رشد به سمت موفقیت‌هایی مانند People یا Sports Illustrated، دو موفقیت افسانه‌ای شرکت، را داشته باشد. در دوره‌ای که قبل از به‌عهده گرفتن هدایت شرکت توسط دان لوگان در سال ۱۹۹۲ بود، تقریباً هیچ مجله جدیدی راه‌اندازی نشد. پس از آنکه لوگان استراتژی نوآوری متفاوتی را به گروه مجله‌ها آورد، تایم حدود ۱۰۰ مجله (یا خریداری کرد یا توسعه داد) که به طور چشمگیری درآمد، جریان نقدی و سود شرکت را افزایش داد. هر کدام از این عرضه‌ها موفق نبودند، اما تایم آموخته بود که آنچه نوآوران موفق می‌دانند: برای کسب موفقیت‌های بیشتر، باید آماده بود تا ریسک شکست‌های بیشتری را بپذیرید.

درس‌های نوآوری نوآوری به عنوان یک عامل راهبردی در رشد شرکت‌ها، وارد و خارج می‌شود، اما با هر موج از شور و اشتیاق، مدیران همان اشتباهات را تکرار می‌کنند. بیشتر اوقات، آن‌ها در تلاش‌های تحقیق و توسعه خود دچار لغزش می‌شوند زیرا در حال انجام یک توازن دشوار هستند: آن‌ها باید جریان‌های درآمدی موجود را محافظت کنند در حالی که به سمت جریان‌های جدید سوق دهند. اما «کارآفرینی شرکتی» نباید یک اصطلاح متضاد باشد. نوآوری می‌تواند شکوفا شود اگر مدیران از درس‌های کسب‌وکار گذشته پیروی کنند.

درسی‌های استراتژی • هر ایده نوآوری لازم نیست حتماً یک موفقیت بزرگ باشد. تعداد کافی از نوآوری‌های کوچک یا تدریجی می‌تواند منجر به سودهای بزرگ شود.

درس‌های فرآیندی • کنترل‌های سخت، نوآوری را خفه می‌کنند. برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و بررسی‌هایی که در مورد کسب‌وکارهای موجود انجام می‌شود، تلاش‌های نوآوری را از نفس می‌اندازد.

یک اشتباه مرتبط این است که انگار فقط محصولات اهمیت دارند، در حالی که ایده‌های نوآورانه و تحول‌آفرین می‌توانند از حوزه‌های مختلفی مانند تولید و بازاریابی سرچشمه بگیرند. به عنوان مثال، شرکتی در زمینه پارچه که مواد بافته شده پیچیده تولید می‌کرد، با مشکلی قدیمی مواجه بود:

شکست نخ در حین تولید که در هزینه‌های محصولات شرکت منعکس شده و مزیت رقابتی را کاهش می‌داد. اما تیم مدیریتی شرکت تولید پارچه همچنان در حال صحبت درباره جستجوی شرکت برای نوآوری‌های بزرگ در محصولات، مانند مواد کاملاً جدید، بود. یک مدیر جدید که معتقد به باز کردن مسیر جستجوی نوآوری برای تمامی کارمندان بود، به شرکت پیوست. پس از جلسه‌ای که نیاز به تغییر را مورد بحث قرار می‌داد، یک کارگر باتجربه کارخانه، که در زمان جوانی به عنوان مهاجر وارد شده بود و هنوز با لهجه سنگین صحبت می‌کرد،...

* فقط بر توسعه محصولات جدید تمرکز نکنید: ایده‌های تحول‌آفرین می‌توانند از هر بخشی بیایند—مثلاً بازاریابی، تولید، مالی یا توزیع.
* نوآوران موفق از «هرم نوآوری» استفاده می‌کنند که در بالای آن چند سرمایه‌گذاری بزرگ قرار دارد و بیش‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها را جذب می‌کند؛ یک مجموعه از ایده‌های امیدوارکننده در مرحله آزمایش در سطح میانه؛ و پایه‌ای گسترده از ایده‌های اولیه یا نوآوری‌های تدریجی. ایده‌ها و تأثیرات می‌توانند در جهت بالا یا پایین هرم جریان یابند.

نوآوری: تله‌های کلاسیک ۱۰۹ • شرکت‌ها باید انتظار انحراف از برنامه را داشته باشند: اگر کارمندان صرفاً به خاطر انجام تعهدات خود پاداش بگیرند، نه بر اساس شرایطی که اقتضا می‌کند، کارفرمایان نوآوری را سرکوب و از بین خواهند برد.

درس‌های ساختاری • در حالی که کنترل‌های رسمی را کاهش می‌دهند، شرکت‌ها باید روابط بین فردی میان تلاش‌های نوآورانه و بقیه کسب‌وکار را تقویت کنند.

دروس مهارتی • حتی پیشرفته‌ترین نوآوری‌ها نیازمند رهبران قوی با مهارت‌های ارتباطی و روابط عالی هستند.

لهجه، با تردید، به مدیر اجرایی جدید پیشنهادی برای پایان دادن به شکستگی ارائه داد. شرکت آن را امتحان کرد و نتیجه داد. وقتی پرسیدند که چه مدت است این ایده را دارد، کارگر پاسخ داد: «سی و دو سال.» به طور مشابه، به دلیل آنکه مدیران در کوئیکر اوتس در دهه ۱۹۹۰ آنقدر مشغول اصلاح جزیی فرمول‌های محصول بودند که فرصت‌های زیادی در حوزه‌های دیگر، مانند توزیع، از دست رفت—مثلاً بهره‌برداری از فروشگاه‌های کوچک و سلامت‌محور که در خرید شرکت نوشیدنی اسنپل استفاده می‌شد. و در یک موفقیت در بسته‌بندی، شرکت اوشن اسپری، تولیدکننده آب‌میوه کرنبری، پیشی گرفت بر بزرگ‌ترین عرضه‌کنندگان آب‌میوه در آمریکا (در آن زمان شامل P&G و کوکاکولا) با دریافت مجوز انحصاری ۱۸ ماهه برای معرفی بطری‌های کاغذی تترپاک به بازار آمریکا. اوشن اسپری ادعا کرد که یک سبک متنوع‌تر دارد.

* نوآوری‌های تحول‌آفرین اغلب از مسیرهای تثبیت‌شده عبور می‌کنند یا عناصر ظرفیت‌های موجود را به شیوه‌های جدیدی ترکیب می‌نمایند.
* اگر شرکت‌ها دو نوع شهروند شرکتی ایجاد کنند—که نوآوران را با امتیازات، مزایا و اعتبار بیشتری همراه سازند—در آن صورت، کسانی که در کسب‌وکار فعلی هستند، تمام تلاش خود را برای سرکوب نوآوری خواهند کرد.
* اعضای تیم‌های نوآوری موفق در طول توسعه یک ایده کنار هم می‌مانند، حتی اگر رویکرد شرکت در زمان‌بندی حرفه‌ای نیازمند جابجایی سریع‌تر شغلی باشد.
* زیرا نوآوری‌ها نیازمند رابط‌هایی هستند—افرادی که بتوانند شریکانی در کسب‌وکارهای اصلی یا خارج از آن بیابند—آن‌ها در فرهنگ‌هایی که همکاری را تشویق می‌کنند، شکوفا می‌شوند.

استراتژی نوآوری کانتر ۱۱۰ نسبت به رقبا، از جمله فروم‌های ایده‌پردازی برای کاوش در نوآوری‌ها در هر حوزه و باز بودن آن برای هر کارمند، برتری دارد. بطری‌های کاغذی بلافاصله مورد استقبال کودکان (و والدینی که ناهارهای خود را بسته‌بندی می‌کردند) قرار گرفتند و سهم بازار اوشن اسپری بسیار افزایش یافت. در اوایل تاریخ خود، صنعت خودروسازی آمریکا نوآوری انقلابی از بخش مالی خود دریافت کرد: تامین مالی مصرف‌کننده بازارهای وسیع‌تری برای محصولاتی که قبلاً فقط ثروتمندان توان خرید آن را داشتند، باز کرد. یکی از نوآوری‌های شرکت اینتل در بخش بازاریابی بود: آن تراشه‌های کامپیوتری را مانند چیپس سیب‌زمینی تبلیغ کرد. به عنوان یک شرکت فناوری، اینتل می‌توانست نوآوری را به عهده بخش تحقیق و توسعه خود بگذارد، اما با بازاریابی مستقیم یک قطعه به مصرف‌کنندگان، قدرت زیادی در برابر تولیدکنندگان کامپیوتر کسب کرد که چاره‌ای جز قرار دادن برچسب «Inside Intel» بر روی هر دستگاه نداشتند. به طور مشابه، سیمکس، شرکت سیمان جهانی مستقر در مکزیک، از جلسات طوفان فکری گسترده برای تولید نوآوری‌هایی استفاده کرده است که منابع ارزش دیگری برای محصولی که به راحتی می‌تواند به یک کالا تبدیل شود، ایجاد می‌کند. این نوآوری‌ها شامل سیمان برنددار و بسته‌بندی شده و روش‌های تحویل مبتنی بر فناوری است که سیمان را به مشتریان آن‌قدر سریع می‌رساند که انگار پیتزا است. و در حالی که P&G به خاطر نوآوری‌های محصولی مانند سوئیفر و نوارهای سفیدکننده Crest توجه را جلب کرده است، نوآوری‌های آن در رسانه‌های جدید، مانند وب‌سایت‌های تعاملی برای برنامه‌های تلویزیونی که حمایت می‌کند، ممکن است حتی برای آینده شرکت ارزشمندتر باشد. زمانی که یک شرکت هم محصول‌محور است و هم بسیار بر درآمد تمرکز دارد، صبر نکردن، ممکن است مشکل دیگری نیز ایجاد شود. انرژی نوآوری سازمان می‌تواند در میان مجموعه‌ای از پروژه‌های کوچک و مشابه که به دنبال درآمد فوری هستند، پراکنده شود. برعکس، چنین پروژه‌هایی ممکن است در بلندمدت هزینه‌ها را افزایش دهند. در حالی که عدم تشویق به پیروزی‌های کوچک می‌تواند فرصت‌های از دست رفته‌ای را به همراه داشته باشد، تعداد زیادی پروژه جزئی مانند بذرهایی است که روی زمین سنگی کاشته می‌شوند — ممکن است جوانه بزنند، اما ریشه نمی‌گیرند و به چیزی مفید تبدیل نمی‌شوند. اگر ایده‌های جدید شکل نداشته باشند جز نوآوری‌های متمایز، بلکه فقط تغییرات متواضع در محصولات، ترویج چنین تنوعی می‌تواند برند را تضعیف کند، مشتریان را گیج کند و پیچیدگی داخلی را افزایش دهد — مانند ارائه دوازده نوع اندازه و طعم بیسکویت به جای یک خوراکی جدید و متفاوت، مشکلی که شرکت کرافت در حال حاضر با آن روبرو است.

نوآوری: تله‌های کلاسیک ۱۱۱ اشتباهات فرآیندی: کنترل‌های بسیار سخت دومین مجموعه از اشتباهات کلاسیک در فرآیند است؛ به‌ویژه، تمایل به خفه کردن نوآوری با کنترل‌های سخت — همان برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و بررسی‌هایی که برای کسب‌وکارهای موجود اعمال می‌شود. عدم قطعیت ذاتی فرآیند نوآوری باعث می‌شود مسیرهای انحرافی یا چرخش‌های غیرمنتظره اجتناب‌ناپذیر باشد. دلیلی که شرکت نوپای Ocean Spray توانست فرصت بطری کاغذی را از تولیدکنندگان بزرگ آب‌میوه در آمریکا بگیرد، این است که منابع مالی شرکت‌های بزرگ قبلاً برای سال تخصیص یافته بود و آن‌ها می‌خواستند کمیته‌ها گزینه بسته‌بندی را بررسی کنند قبل از اینکه تعهداتی بدهند که از برنامه‌هایشان منحرف شود. در سال ۲۰۰۰، AlliedSignal (اکنون Honeywell) به دنبال محصولات و خدمات جدید مبتنی بر اینترنت بود که از فرآیندهای استراتژیک و بودجه‌بندی موجود در واحدهای تجاری فعلی استفاده می‌کرد. مدیرعامل از بخش‌ها خواست بهترین ایده‌های خود برای نوآوری‌های مرتبط با اینترنت را در بررسی‌های سه‌ماهه بودجه ارائه دهند. هرچند این پروژه‌ها به عنوان اولویت تعیین شده بودند، اما همان معیارهای مالی که برای کسب‌وکارهای تثبیت‌شده اعمال می‌شد، بر آن‌ها نیز اعمال شد. بودجه‌ها هیچ منابع اضافی برای سرمایه‌گذاری نداشتند؛ مدیرانی که روی نوآوری‌ها کار می‌کردند باید منابع مالی خود را از طریق صرفه‌جویی یا انتقال داخلی تامین می‌کردند. نتیجه این شد که اغلب نسخه‌های بازطراحی‌شده‌ای از ایده‌هایی بودند که در حال حاضر در خط تولید قرار داشتند. ارزیابی‌های عملکرد و معیارهای مرتبط با آن، منطقه‌ای پرخطر برای نوآوری‌ها است. شرکت‌های تثبیت‌شده فقط نمی‌خواهند برنامه‌ها؛ آنها می‌خواهند مدیران به آن برنامه‌ها پایبند بمانند. اغلب، افراد را بابت انجام تعهداتشان پاداش می‌دهند و آنها را از ایجاد تغییرات در صورت نیاز بازمی‌دارند. به عنوان مثال، در یک شرکت بزرگ دفاعی، افراد نمره‌های پایینی می‌گرفتند اگر دقیقا همان چیزی را که وعده داده بودند تحویل نمی‌دادند، حتی اگر چیزی بهتر ارائه می‌دادند — که منجر به کم‌پیش‌بینی کردن و در نهایت کاهش آرزوهای کارکنان و کاهش نوآوری شد. در اوایل دهه ۱۹۹۰، بانک بوستون (که اکنون بخشی از بانک آمریکا است) واحد نوآورانه‌ای به نام بانک جامعه اول (FCB) راه‌اندازی کرد، اولین طرح جامع بانکی که تمرکز آن بر بازارهای درون‌شهری بود. FCB در قانع کردن مدیران معمولی در گروه بانکداری خرد بانک بوستون که معیارهای عملکرد معمول، مانند STTRYE1.1BHF

زمان معامله کانتر ۱۱۲ و سودآوری هر مشتری برای این بازار مناسب نبود—بازاری که نیازمند آموزش مشتریان بود، از جمله موارد دیگر—یا برای یک پروژه جدید که هنوز نیازمند سرمایه‌گذاری بود. مدیران جریان اصلی معتقد بودند که شعبه‌های «عملکرد ضعیف» باید بسته شوند. برای نجات نوآوری، رهبران FCB مجبور شدند معیارهای خود را بر اساس رضایت و وفاداری مشتریان اختراع کنند و راه‌های خلاقانه‌ای برای نشان دادن نتایج بر اساس خوشه‌های شعبه‌ها بیابند. این پروژه بعدها هم سودآور ثابت شد و هم برای بانک مادر اهمیت پیدا کرد، زیرا در مسیر چندین ادغام قرار گرفت.اشتباهات ساختاری: ارتباطات بیش از حد سست، جدایی‌ها بیش از حد تند در حالی که نگه داشتن شرکت‌های نوپا به همان فرآیندهای شرکت‌های تثبیت‌شده خطرناک است، شرکت‌ها باید مراقب نحوه ساختاربندی این دو نهاد باشند تا از برخورد فرهنگ‌ها یا برنامه‌های متضاد جلوگیری کنند. رویکرد دراماتیک‌تر ایجاد واحدی جدا از کسب‌وکار اصلی است، که هنوز باید به پایگاه داخلی خود خدمت کند. این منطق پشت راه‌اندازی ساترن به عنوان یک شرکت تابعه مستقل جنرال موتورز بود. قوانین GM تعلیق شد و تیم ساترن تشویق شد در هر جنبه‌ای از طراحی خودرو، تولید، بازاریابی، فروش و خدمات مشتری نوآوری کند. امید این بود که بهترین ایده‌ها به شرکت مادر بازگردانده شوند، اما در عوض، پس از راه‌اندازی موفق، ساترن دوباره به GM ادغام شد و بسیاری از نوآوری‌های آن ناپدید شدند. در زمانی که ساترن به موفقیت رسید، استرايد، تویوتا — که به بهبود مستمر نسبت به موفقیت‌های ناگهانی یا پروژه‌های جدید مانند ساترن ترجیح می‌داد — هنوز از جنرال موتورز در زمینه کیفیت، رضایت مشتری و رشد سهم بازار پیشی می‌گرفت. به طور مشابه، مدارس کارتر در آمریکا از قوانین سیستم‌های مدارس دولتی آزاد شدند تا بتوانند نوآوری کنند و در نتیجه به عنوان نمونه‌هایی برای بهبود آموزش خدمت کنند. آن‌ها بسیاری از روش‌های نوآورانه را به کار گرفته‌اند، از جمله روزهای مدرسه طولانی‌تر و برنامه‌های درسی متمرکز، اما شواهد کمی وجود دارد که مدارس کارتر تأثیری بر تغییرات در بقیه نواحی آموزشی خود داشته باشند.

نوآوری: تله‌های کلاسیک ۱۱۳ مشکل در هر دو مورد می‌تواند به ارتباط ضعیف بین میدان سبز (greenfield) و خط اصلی (mainstream) نسبت داده شود. در واقع، زمانی که افراد در سیلوهای جداگانه فعالیت می‌کنند، شرکت‌ها ممکن است فرصت‌های نوآوری را به طور کامل از دست بدهند. نوآوری‌های تحول‌آفرین اغلب از کانال‌های تثبیت‌شده عبور می‌کنند یا عناصر ظرفیت‌های موجود را به روش‌های جدید ترکیب می‌نمایند. CBS زمانی بزرگ‌ترین شبکه پخش جهان بود و بزرگ‌ترین شرکت ضبط موسیقی جهان را در اختیار داشت، اما نتوانست ویدیوی موسیقی را اختراع کند و این فرصت را به MTV واگذار کرد. در اواخر دهه ۱۹۹۰، شرکت ژیلت یک واحد مسواک برقی (اورال بی)، یک واحد لوازم خانگی (براون) و یک واحد باتری (دوراسل) داشت، اما در معرفی مسواک برقی با باتری تأخیر داشت. احتمال اینکه شرکت‌ها فرصت‌های نوآوری را از دست بدهند یا آن‌ها را سرکوب کنند، زمانی افزایش می‌یابد که نوآوری‌های پتانسیل شامل تخصص از صنایع مختلف یا دانش فناوری‌های متفاوت باشد. مدیران سازمان‌های تثبیت‌شده ممکن است هم نتوانند ماهیت یک ایده جدید را درک کنند و هم احساس تهدید کنند. شرکت AT&T Worldnet، پروژه دسترسی به اینترنت شرکت قدیمی تلفن‌های راه دور، در اواسط دهه ۱۹۹۰ با این ترکیب کشنده روبرو شد. مدیران واحدهای خدمات مصرف‌کننده و خدمات تجاری سنتی درگیر بحث‌هایی بودند درباره اینکه آیا باید Worldnet را به عنوان یک واحد تجاری مستقل با سود و زیان خاص خودش مدیریت کرد یا آن را در واحدهای تجاری موجود که عمدتاً بر بخش مصرف‌کننده تمرکز داشتند، ادغام نمود. در حالی که مدیران خدمات مصرف‌کننده تمایلی به رها کردن هیچ چیز نداشتند، در نهایت... موافقت کردند بر یک برش ( carve-out ) که هدف آن حفاظت از پروژه در حال شکل‌گیری در برابر فشارهای بوروکراسی و جلوگیری از مقایسه آن با کسب‌وکارهای بالغ‌تر بود که درآمد قابل توجهی تولید می‌کردند و نیازمند سرمایه‌گذاری نبودند. آنها چندان نگران نبودند، چون معتقد بودند یک ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی هرگز درآمد و سودآوری قابل توجهی نخواهد داشت. اما با افزایش سرعت رشد ونت، توجه بیشتری جلب کرد. مدیران خدمات مصرف‌کننده شروع به دیدن گسترش احتمالی این نوآوری برای ارائه خدمات صوتی بر بستر اینترنت (VoIP) به عنوان تهدیدی کردند که می‌تواند کسب‌وکارهای موجود را خورده‌گیری کند. مدیران خدمات مصرف‌کننده کنترل ونت را در دست گرفتند و شروع به تضعیف آن کردند. آنها از آن به عنوان سکویی برای فروش خدمات بلندمدت پایه‌ای و راهبردی استفاده کردند و شروع به اعمال همان معیارهای سابق کردند.

کانتر 114 به کسب‌وکار اینترنتی که برای مصرف‌کنندگان در تماس‌های بلندمدت استفاده می‌شد، مربوط است. قیمت‌گذاری یکی از مشکلات فوری بود. خدمات وورنت به منظور تحریک رشد، قیمت پایین‌تری داشتند تا اثرات شبکه و مقیاس گروه بزرگی از مشترکان را به دست آورند، اما واحد اصلی نمی‌خواست در هیچ خط کسب‌وکار ضرر کند. بنابراین قیمت‌ها را افزایش داد و رشد وورنت متوقف شد. مدیران خدمات مصرف‌کننده می‌توانستند وورنت را به عنوان یک کسب‌وکار کم‌اهمیت و با رشد کند تلقی کنند و سرمایه‌گذاری زیادی روی آن نکنند. آن‌ها منابع کافی برای توسعه دسترسی به اینترنت و فناوری VoIP اختصاص ندادند، که این موضوع مانع نوآوری‌های مهم در حوزه مخابرات می‌شد که AT&T می‌توانست پیشگام آن باشد. برخوردهای فرهنگی تنش‌ها را در AT&T تشدید کرد. مدیران اصلی سیستم بل مدت‌ها در این شرکت کار کرده بودند، اما گروه اینترنت، حرفه‌ای‌های فنی خارجی را استخدام کرده بود که زبان کامپیوترها را می‌دانستند، نه تلفن‌نگاری. حتی زمانی که یک پروژه جدید در داخل یک کسب‌وکار موجود راه‌اندازی می‌شود، درگیری‌های فرهنگی به جنگ طبقاتی تبدیل می‌شود اگر دو طبقه از شهروندان شرکتی وجود داشته باشد—آن‌هایی که همه لذت‌ها را می‌برند و آن‌هایی که تمام پول را درمی‌آورند. نوآوران تعیین‌شده، چه گروه تحقیق و توسعه باشند یا واحد پروژه‌های جدید، به عنوان سازندگان آینده شناخته می‌شوند. آن‌ها آزادند از قوانین یا درخواست‌های درآمدی پیروی نکنند و اجازه دارند با ایده‌هایی بازی کنند که هنوز کار نمی‌کنند. همکارانشان انتظار دارند قوانین را رعایت کنند، خواسته‌ها را برآورده سازند و پول درآورند، در حالی که احساس می‌کنند کارگرانی معمولی هستند و گاهی به آن‌ها گفته می‌شود که دایناسورهایی هستند که مدل‌های تجاری‌شان به زودی منسوخ خواهد شد. منقرض شد. در اوایل دهه 2000، تلاش Arrow Electronics برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار اینترنتی، Arrow.com، در همان مرکز با تیم فروش سنتی قرار گرفت. شباهت‌ها تنها در اینجا پایان یافت. گروه اینترنتی متشکل از کارمندان جدید، اغلب جوان، با پیش‌زمینه‌ای متفاوت بودند که لباس‌هایی کاملاً متفاوت می‌پوشیدند. این گروه هزینه زیادی صرف مبلمان راحتی کرد، از جمله هزینه زیادی برای آشپزخانه‌ای جدید—که گفته می‌شد توجیه‌پذیر است چون تیم Arrow.com به صورت ۲۴ ساعته و هفت روز هفته کار می‌کرد. تیم فروش سنتی، که قبلاً نگران تهدید فروش‌های اینترنتی بر کمیسیون‌های خود بود و اکنون از دفاتر کثیف‌تر خود آگاه شده بود، به طور آشکار عصبانی شد. روابط بین این دو گروه آنقدر تیره و تار شد که دیواری آجری برای جدا کردن دو طرف ساختمان ساخته شد. هر دو تیم وقت خود را صرف مبارزه کردند، و این موضوع به روابط با مشتریان آسیب زد.

نوآوری: تله‌های کلاسیک ۱۱۵ گروه‌های دوگانه بر سر همان مشتریان جنگیدند—در نهایت، Arrow.com فقط یک کانال توزیع دیگر بود. مدیرعامل مجبور شد مداخله کند و ساختارهایی پیدا کند تا آن‌ها را به هم وصل کند. مهارت‌ها اشتباهات: رهبری ضعیف، ارتباطات بسیار ناکافی نادیده گرفتن و کم‌سرمایه‌گذاری در جنبه انسانی نوآوری اشتباه دیگری است که رایج است. مدیران ارشد اغلب بهترین افراد فنی را مسئول می‌کنند، نه بهترین رهبران. این مدیران فنی، به نوبه خود، نادرست فرض می‌کنند که ایده‌ها اگر خوب باشند، خود به خود صحبت می‌کنند، بنابراین ارتباط خارجی را نادیده می‌گیرند. یا بر وظایف تأکید می‌کنند و روابط را نادیده می‌گیرند، فرصت‌هایی برای تقویت شیمی تیم که برای تبدیل مفاهیم توسعه‌نیافته به نوآوری‌های مفید لازم است، از دست می‌دهند. گروه‌هایی که بدون توجه به مهارت‌های بین‌فردی تشکیل می‌شوند، در پذیرش اهداف جمعی، بهره‌برداری از نقاط قوت مختلف اعضا یا ارتباط مؤثر برای به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی که هنوز شکل نگرفته و سخت قابل مستندسازی است، مشکل دارند در حالی که نوآوری در حال توسعه است. ساختن اعتماد و تعامل میان اعضای تیم زمان می‌برد تا ایده‌های عالی شکل بگیرند. محققان MIT یافته‌اند که برای اینکه اعضای تیم تحقیق و توسعه واقعاً مؤثر باشند، باید حداقل دو سال در پروژه مشارکت داشته باشند. در یک مقطع، Pillsbury متوجه شد که میانگین زمانی که شرکت برای تبدیل یک ایده محصول جدید به تجاری‌سازی موفق صرف می‌کند، ۲۴ تا ۲۶ ماه است، اما میانگین... مدت زمانی که افراد در تیم‌های محصول سپری می‌کردند ۱۸ ماه بود. بی‌تردید، شرکت در زمینه نوآوری عقب می‌ماند. تغییرات در ترکیب تیم که ناشی از ترجیحات شرکت‌ها برای فراوانی جابه‌جایی‌های شغلی افراد است، می‌تواند برای پروژه‌های جدید مشکل‌ساز باشد و آن‌ها را وادار کند تا به راه‌حل‌های سریع، آسان و مرسوم بسنده کنند. در دهه ۱۹۸۰ در هانیول، رهبران تیم‌های پروژه‌های جدید اغلب قبل از اتمام کار از آن‌ها ترفیع می‌گرفتند. زیرا ترفیع‌ها پیشنهادهای «بپذیر یا رد کن» بودند و حقوق نیز به اندازه دارایی‌های کنترل‌شده (که در پروژه‌های جدید کوچک بود) مرتبط بود. STTRYE1.1BHF

کانتر ۱۱۶ به جای مشکل بودن وظیفه، حتی نوآوران متعهد هم ارزش ترک پروژه‌های در حال انجام در میانه راه را می‌دیدند. هانیول در حال تضعیف تلاش‌های نوآوری خود بود. بررسی‌های مدیریتی درباره دلایل شکست پروژه‌های جدید این مشکل را آشکار کرد، اما تعصب بر فناوری باعث شد مدیران قدیمی آن دوران نتوانند قدری بیشتر به ارزش اتحاد تیمی و تداوم آن پی ببرند. تلاش‌های نوآورانه همچنین زمانی دچار مشکل می‌شوند که ارتباطات و ساختن روابط خارج از تیم نادیده گرفته شود. زمانی که شرکت Gap Incorporated در اواخر دهه ۱۹۹۰ دچار مشکل شد، این شرکت چندین پروژه بین‌واحدی راه‌اندازی کرد تا نوآوری‌هایی در محصولات، مفاهیم خرده‌فروشی و عملیات پیدا کند. برخی از تیم‌های پروژه به سرعت به محیط‌های بسته تبدیل شدند و اعضا خود را از همکاران سابقشان جدا کردند. با ناتوانی در بهره‌برداری از ایده‌های دیگران، پیشنهادات ضعیف و بی‌اثر ارائه دادند؛ و با نادیده گرفتن اطلاع‌رسانی به همکاران، از حمایت آن‌ها برای پیشنهادات ضعیف خود هم بازماندند. نوآوران نمی‌توانند در انزوا کار کنند اگر می‌خواهند مفاهیمشان پذیرفته شود. آن‌ها باید ائتلاف‌هایی از حامیان تشکیل دهند که در حمایت از پروژه، در جلساتی که شرکت نمی‌کنند، از آن‌ها دفاع کنند یا نوآوری در حال شکل‌گیری را در مراحل بعدی انتشار و استفاده حمایت کنند. برای برپایی پایه‌ای محکم برای پذیرش موفق یک نوآوری، گروه‌ها باید قادر باشند جنبه‌های رادیکال آن را به زبان آشنا توضیح دهند و نوآوری‌های مخرب را با تضمین‌هایی حمایت کنند که... اختلالات قابل مدیریت خواهند بود. وقتی کارشناسان فنی مخاطبان خود را گیج می‌کنند به جای اینکه آن‌ها را روشن کنند، حمایت خود را از دست می‌دهند — و «نه» همیشه پاسخ آسان‌تری نسبت به «بله» است. گروه‌هایی که در مخفی‌کاری کار می‌کنند و سپس ایده‌های خود را به صورت کامل ارائه می‌دهند، با اعتراضات غیرمنتظره‌ای مواجه می‌شوند که گاهی اوقات پروژه را می‌کشد. این بی‌توجهی به روابط و ارتباط با مدیران کسب‌وکار اصلی، راه‌اندازی خط TravelGear امیدوارکننده تیمبرلند را نابود کرد. این خط توسط گروه تحقیق و توسعه‌ای به نام کارخانه اختراع توسعه یافته است، که مستقل از کسب‌وکارهای اصلی شرکت بود. TravelGear به کاربر اجازه می‌داد با یک جفت کفش سفر کند و اجزای مناسب برای فعالیت‌های مختلف در فضای باز را اضافه یا حذف کند. این مفهوم در سال ۲۰۰۵ برنده جایزه طراحی از مجله BusinessWeek شد. اما برخی تیم‌های کسب‌وکار موجود در پروژه مشارکت نداشتند.

نوآوری: تله‌های کلاسیک ۱۱۷ در توسعه‌های کارخانه نوآوری، و تیم فروش سنتی از فروش محصولات TravelGear امتناع کرد. در مقابل، موفقیت دکتر کریگ فید در توسعه یک شبکه دیجیتال پیشرفته برای مرکز بیمارستان واشنگتن و شرکت مادر آن، مد استار هلث، گواهی بر سرمایه‌گذاری در بعد انسانی بود. گروه کوچکی از برنامه‌نویسان سیستم اطلاعاتی کاربرپسند در بخش اورژانس طراحی کردند، نه در بخش فناوری اطلاعات، بنابراین آن‌ها از قبل نزدیک به کاربران بودند. دکتر فید و شریکش، دکتر مارک اسمیت، تأکید داشتند که در کمیته‌های متعدد بیمارستان شرکت کنند تا پایه‌ای گسترده از روابط داشته باشند. سرمایه‌گذاری آن‌ها در افراد و مشارکتشان در اهداف مشترک بیمارستان تأثیر مثبتی داشت: اقدامات فید و اسمیت به ایجاد تبلیغات مثبت و حمایت در میان بخش‌های دیگر برای سیستم اطلاعاتی‌شان (که اکنون به نام آزی‌اکسی شناخته می‌شود) کمک کرد، که منجر به صرفه‌جویی در زمان و نجات جان‌ها شد. فضای روابط درون یک گروه نوآوری تحت تأثیر فضای خارج از آن شکل می‌گیرد. داشتن فرهنگ منفی به جای مثبت می‌تواند هزینه‌های واقعی برای یک شرکت داشته باشد. در دوره پرتنش شرکت سیگیت تکنولوژی در اواسط تا اواخر دهه ۱۹۹۰، این شرکت، تولیدکننده بزرگ درایوهای دیسک برای رایانه‌های شخصی، هفت مرکز طراحی مختلف برای نوآوری داشت، اما کم‌ترین بهره‌وری تحقیق و توسعه در صنعت را داشت چون مراکز رقابت می‌کردند نه همکاری. تلاش‌ها برای گرد هم آوردن آن‌ها تنها منجر شد به اینکه افراد... حامی گروه‌های خودشان بودند به جای یافتن زمینه‌های مشترک. نه تنها مهندسان و مدیران سیگیت فاقد هنجارهای مثبت برای تعامل گروهی بودند، بلکه برعکس، هنجاری در محل داشتند: افرادی که در جلسات اجرایی فریاد می‌زدند، جوایزی با عنوان «سر سگ» برای بدترین رفتار دریافت می‌کردند. کمبود نوآوری در محصول و فرآیندها در کاهش سهم بازار، نارضایتی مشتریان و کاهش فروش منعکس شد. سیگیت، با کاهش فروش رایانه‌های شخصی و از دست رفتن پایگاه مشتریان، در حال تهدید به تبدیل شدن به یک تولیدکننده کالا در محیط فناوری در حال تغییر بود. تحت رهبری مدیرعامل و مدیر عملیاتی جدید، استیو لوتزو و بیل واتکینز، که به عنوان شریک عمل می‌کردند، سیگیت هنجارهای جدیدی برای نحوه رفتار افراد توسعه داد، شروع از گروه اجرایی. آگاهی افزوده‌شان منجر به فرآیند سیستماتیکی برای شکل‌گیری و اداره شرکت شد.

کانتر ۱۱۸ «تیم‌های هسته‌ای» (گروه‌های نوآوری چندوظیفه‌ای)، و کارمندان سیگیت در روش‌های مشترک تیم‌سازی آموزش دیدند، هم در برنامه‌های آموزشی معمول و هم از طریق شرکت در فعالیت‌های دشوار در فضای باز در نیوزیلند و مکان‌های دورافتاده دیگر. برای رهبری تیم‌های هسته‌ای، سیگیت افرادی را ترفیع داد که به خاطر مهارت‌های روابط قوی‌شان شناخته شده بودند، برتر از کسانی که مهارت‌های فنی بالاتری داشتند. بر خلاف کمیته‌های خصمانه‌ای که در سال‌های رکود تشکیل شده بودند، تیم‌های هسته‌ای نوآوری‌های چشم‌گیری در فرآیند و محصول ایجاد کردند که شرکت را به سمت رهبری بازار بازگرداند. سیگیت جدید توانست نوآوری‌هایی را در طیف وسیعی از دستگاه‌های الکترونیکی جدید، مانند آی‌پادها و تلفن‌های همراه، ایجاد کند. راه‌حل‌های نوآورانه در جست‌وجوی ایده‌ها، محصولات و خدمات انقلابی ممکن است در هر یک یا همه موارد ذکر شده در بالا دچار مشکل شوند. خوشبختانه، تاریخ همچنین نشان می‌دهد که چگونه نوآوری موفق می‌شود. «کارآفرینی شرکتی» نباید یک اصطلاح متضاد باشد. در اینجا چهار راه برای پیروزی آورده شده است. راه‌حل استراتژیک: گسترش جست‌وجو، گسترده‌تر کردن دامنه شرکت‌ها می‌توانند استراتژی نوآوری‌ای توسعه دهند که در سه سطح از آنچه من «هرم نوآوری» می‌نامم، کار کند: چند سرمایه‌گذاری بزرگ در بالا که جهت‌گیری‌های واضح برای آینده را نشان می‌دهند و بیش‌ترین سهم سرمایه‌گذاری را دریافت می‌کنند؛ مجموعه‌ای از ایده‌های امیدوارکننده در سطح متوسط که توسط تیم‌های مشخص دنبال می‌شوند و آن‌ها را توسعه و آزمایش می‌کنند؛ و پایه‌ای گسترده از ایده‌های مرحله اولیه یا نوآوری‌های تدریجی که امکان می‌دهند بهبود مستمر. تأثیر از پایین هرم به سمت بالا جریان دارد، زیرا سرمایه‌گذاری‌های بزرگ تشویق به پیروزی‌های کوچک در همان جهت می‌کنند، اما ممکن است از بالا نیز جریان یابد، زیرا نوآوری‌های بزرگ گاهی اوقات با تکه‌های کوچک آزمایش و خطا شروع می‌شوند—مانند توسعه تصادفی و مشهور نوت‌های پستی 3M.تفکر در مورد نوآوری بر اساس این هرم، ابزاری برای مدیران ارشد فراهم می‌کند تا تلاش‌های فعلی را ارزیابی کنند، در صورت اثبات ارزش ایده‌ها و نیاز به حمایت بیشتر، تنظیمات لازم را انجام دهند و اطمینان حاصل کنند که فعالیت در تمام سطوح وجود دارد. فرهنگ نوآوری رشد می‌کند چون همه می‌توانند نقش داشته باشند. در حالی که گروه‌های اختصاصی به دنبال اهداف بزرگ هستند،

نوآوری: تله‌های کلاسیک 119 پروژه و تیم‌های موقت ایده‌های میان‌رده را توسعه می‌دهند، در حالی که بقیه افراد در شرکت می‌توانند دعوت شوند تا در ارائه ایده‌ها مشارکت کنند. هر کارمند می‌تواند یک کاوشگر ایده و مبادرت‌ورز پروژه باشد، همانطور که IBM نشان می‌دهد. در ماه ژوئیه گذشته، این شرکت یک رویداد سه‌روزه نوآوری آنلاین برگزار کرد که در آن حدود ۱۴۰،۰۰۰ کارمند و مشتری—نماینده ۱۰۴ کشور—حدود ۳۷،۰۰۰ ایده ارائه دادند و آن‌ها را رتبه‌بندی کردند، و این شرکت را با مجموعه‌ای عظیم از ایده‌های خام، بعضی بزرگ و بیشتر کوچک، روبه‌رو ساختند. در واقع، یک سازمان احتمال بیشتری دارد که ایده‌های بزرگ‌تری دریافت کند اگر مسیر ورودی وسیعی داشته باشد که بتواند ایده‌های کوچک زیادی را در خود جای دهد. یکی از رازهای موفقیت شرکت‌هایی که نرخ بالای نوآوری را نشان می‌دهند این است که آن‌ها صرفاً بیشتر تلاش می‌کنند. گیلت در سال‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴ مدل هرم را به عنوان بخشی از تلاش خود برای تسریع نوآوری پذیرفت. نتیجه آن جریان نوآوری در هر بخش و واحد تجاری بود که درآمد و سود را افزایش داد. این نوآوری‌ها شامل محصولات جدید مانند مسواک برقی، مفاهیم جدید در خط تحقیق و توسعه، مانند سیستم اصلاح فویو ۲۰۰۶ با پنج تیغه و برقی، کمپین‌های بازاریابی نوآورانه که رقابت را خنثی کردند، مانند کمپین برای Mach3Turbo که از معرفی ریزر Quattro شرکت شیک برتری داشت، و فناوری‌های جدید در منابع انسانی بودند. در اولین نمایشگاه نوآوری گیلت در مارس ۲۰۰۴، هر واحد بهترین ایده‌های سال خود را به روشی خلاقانه ارائه داد. رشته مربوطه دوره جدید آموزش اخلاق آنلاین خود را با شوخی ترویج داد: توزیع کارت‌های «رایگان بیرون رفتن از زندان» مانند کارت‌های مونوپولی. پذیرش نوآوری توسط بخش حقوقی برای شرکتی که در آن نوآوران نیازمند خدمات سریع برای ثبت درخواست‌های پتنت یا کمک در رفع موانع مقرراتی بودند، امتیاز بزرگی محسوب می‌شد. استراتژی نوآوری که شامل نوآوری‌های تدریجی و بهبود مستمر است، می‌تواند به آزادسازی ذهن‌ها در سراسر شرکت کمک کند و افراد را در مواجهه با تغییرات، هنگام وقوع دستاوردهای بزرگ، بیشتر پذیرای تغییر کند. راه‌حل فرآیندی: افزودن انعطاف‌پذیری به سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل یکی از راه‌های تشویق نوآوری به شکوفایی خارج از چرخه‌های برنامه‌ریزی عادی، تخصیص منابع ویژه برای هزینه‌های غیرمنتظره است.

کنترر ۱۲۰ فرصت. به این ترتیب، ایده‌های نویدبخش نباید منتظر چرخه بودجه بعدی بمانند و نوآوران نباید از مدیران اصلی که بر درآمدها و سودهای جاری ارزیابی می‌شوند، درخواست کمک مالی کنند. در اواسط تا اواخر دهه ۱۹۹۰، مدیریت استبدادی و کنترل‌های سخت باعث شد بی‌بی‌سی در نوآوری برنامه‌ها کاهش یابد و در نتیجه، سهم مخاطب کاهش یابد. بودجه‌ها محدود بودند و پس از تعیین، هزینه‌ها محدود به دسته‌بندی‌های از پیش تعیین شده می‌شد. در سال ۲۰۰۰، مدیرعامل جدید و مدیر مالی‌اش قوانین را نرم‌تر کردند و شروع به تخصیص بودجه در حساب شرکتی برای حمایت از پیشنهادات نوآوری کردند، و روشن ساختند که قوانین بوروکراتیک نباید مانع از بروز ایده‌های خلاقانه شوند. بزرگ‌ترین موفقیت کمدی بی‌بی‌سی در دهه‌های اخیر، «دفتر کار»، تصادفی بود که زمانی ممکن شد که یک کارمند جدید ابتکار عمل به خرج داد و از پولی که در ابتدا برای فیلم آموزشی بی‌بی‌سی اختصاص یافته بود، برای ساخت آزمایشی استفاده کرد. آی‌بی‌ام چنین انعطاف‌پذیری را مستقیماً در زیرساخت‌های خود در حال ساختن است. این شرکت صندوق نوآوری ۱۰۰ میلیون دلاری ایجاد کرده است تا بهترین ایده‌های ناشی از «اینوویشن‌جم» خود را حمایت کند، مستقل از فرآیندهای عادی برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، تا ایده‌های پایین‌به‌بالا رشد کنند. نیک دونوفریو، معاون اجرایی آی‌بی‌ام در امور نوآوری و فناوری، می‌گوید: «هیچ‌کس تاکنون چنین مجموعه‌ای از رهبران فکری تجاری جهانی و متنوع در این مقیاس را برای بحث در مورد مهم‌ترین مسائل و فرصت‌های عصر ما جمع نکرده است.» «ما شرکت‌هایی داریم که عملاً در را می‌کوبند.» و گفتن، «به ما بهترین و درخشان‌ترین ایده‌های خود را بدهید و بیایید با هم کار کنیم تا آن‌ها را به واقعیت تبدیل کنیم.» این فرصت طلایی است برای ایجاد بازارها و همکاری‌های کاملاً جدید.» علاوه بر نیاز به مدل‌های مختلف تامین مالی و شراکت‌های توسعه‌ای، فرآیند نوآوری نیازمند معافیت از برخی الزامات شرکتی است؛ در نهایت، تفاوت‌های زیادی بین کسب‌وکارهای تثبیت‌شده و شرکت‌های نوپا وجود دارد. به عنوان مثال، دانستن این که نوآوری‌ها می‌توانند از طریق نمونه‌سازی سریع پیش بروند—یادگیری از یک سری آزمایش‌های سریع—ممکن است به معنای آن باشد که برخی از نقاط عطف که بررسی و تامین مالی اضافی را تحریک می‌کنند، سریع‌تر از آنچه در کسب‌وکارهای تثبیت‌شده اتفاق می‌افتد، رخ دهند و بر ریتم پروژه به جای یک تقویم ثابت سه‌ماهه یا سالانه تأثیر بگذارند. برای پروژه‌های دیگر، صبر بیشتری ممکن است لازم باشد—برای مثال، زمانی که یک گروه نوآوری با مواجهه با STTRYE1.1BHF غیرمنتظره روبه‌رو می‌شود.

نوآوری: تله‌های کلاسیک ۱۲۱ موانع و نیاز به بازنگری در مدل خود دارند. کلید موفقیت، درمانی انعطاف‌پذیر و سفارشی است. ساختار درمانی: تسهیل ارتباط نزدیک بین نوآوران و کسب‌وکارهای اصلی در حالی که کنترل‌های رسمی که در غیر این صورت نوآوری‌ها را خفه می‌کنند، کاهش می‌یابد، شرکت‌ها باید ارتباطات انسانی بین کسانی که در تلاش‌های نوآوری هستند و دیگران در سراسر کسب‌وکار را تقویت کنند. گفتگوهای سازنده باید به طور منظم بین نوآوران و مدیران کسب‌وکارهای اصلی صورت گیرد. تیم‌های نوآوری باید مسئولیت ارتباطات خارجی را به عنوان بخشی از وظایف خود بر عهده داشته باشند، اما رهبران ارشد نیز باید بحث‌هایی را برگزار کنند تا احترام متقابل را ترویج دهند و تنش و خصومت را کاهش دهند. چنین گفتگوهایی باید هدفشان یادگیری متقابل باشد، تا میزان کانابالیسم کاهش یابد و ادغام مؤثر نوآوری‌هایی که به کسب‌وکارهای جدید تبدیل می‌شوند، حداکثر شود. علاوه بر جلسات رسمی، شرکت‌ها می‌توانند گفتگوهای غیررسمی را تسهیل کنند—همانطور که Steelcase با ساختن مرکز طراحی که افراد را مجبور می‌کرد به هم برخورد کنند، انجام داد—یا افرادی را شناسایی کنند که شبکه‌های غیررسمی بین واحدها را رهبری می‌کنند و تلاش‌های آن‌ها در برقراری ارتباط را تشویق کنند. گروه‌های نوآوری می‌توانند در ابتدای کار اعلام کنند که مسئولیت خدمت به کسب‌وکارهای اصلی را دارند در حالی که به دنبال نوآوری‌های بزرگ‌تر برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید هستند. این موضوع می‌تواند در منشورهای آن‌ها گنجانده شود و با روابط همپوشان—چه شامل نمایندگان از... کسب‌وکارهای اصلی در حال چرخش در گروه‌های نوآوری یا هیئت‌های مشاوره‌ای هستند که تلاش‌های نوآوری را نظارت می‌کنند. پس از شکست اولین ایده بزرگ خود، کارخانه اختراعات تیمبرلند یاد گرفت که با تیم‌های اصلی همکاری نزدیک داشته باشد تا نیازهای آن‌ها برای نوآوری‌های فوری، مانند کفش‌های تفریحی با روکش SmartWool، برآورده شود و به دنبال دستاوردهای تحول‌آفرین باشد. گروه محصولات جدید ترنر برودکستینگ انواع پروژه‌ها را مخلوط می‌کند: توسعه‌های مستقل، بهبودهای کانال‌های فعلی، مشارکت‌های خارجی و سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز. گروه خدمات مالی PNC اخیراً گروه محصولات جدیدی تأسیس کرده است تا توسعه‌های اصلی، مانند قیمت‌گذاری و استراتژی‌های محصول، را نظارت کند.

بهبودهای کانتر ۱۲۲، همچنین موتورهای رشد در قابلیت‌های جدید، مانند خدمات مبتنی بر فناوری و خدمات پشتیبانی اداری برای صندوق‌های سرمایه‌گذاری. فروش محصولات نوظهور این شرکت در سال ۲۰۰۵، ۲۱٪ افزایش یافته و ۴۶٪ از کل فروش را تشکیل می‌داد. ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر، که در آن تیم‌ها در سراسر وظایف یا رشته‌ها حول محور راه‌حل‌ها سازماندهی می‌شوند، می‌توانند ارتباطات خوبی برقرار کنند. گروه رسانه‌ای عمومی‌لیس، تیم‌های «ارتباطات جامع» دارد که افراد را در آژانس‌های تبلیغاتی‌اش (ساچی و ساچی، لئو برنت، پوبلیس وورلدویند و غیره) و گروه‌های فناوری ترکیب می‌کنند تا بر مشتریان و برندها تمرکز داشته باشند. نوارتیس بر اساس بیماری‌ها سازماندهی شده است، به‌طوری‌که بخش تحقیق و توسعه (R&D) به‌طور نزدیک‌تری با بازارها و مشتریان مرتبط است؛ این امر به شرکت کمک کرده است تا نوآوری‌های انقلابی مانند داروی سرطان Gleevec را سریع‌تر معرفی کند. موفقیت تیم کارخانه آینده در سراسر شرکت سیگیت، که توانست نوآوری‌های فرآیندی ظاهراً معجزه‌آسا را معرفی کند، منجر به استفاده گسترده از مدل تیم‌های هسته‌ای آن شد. نوآوران بالقوه در آلایدسیگنال کشف کردند که پرداختن به فرصت‌های امیدوارکننده نیازمند برقراری ارتباطات فراتر از مرزهای سازمانی است. به عنوان مثال، بخش هوافضا به گروه‌هایی تقسیم شده بود که به خطوط هوایی بزرگ تجاری، خطوط هوایی کوچک تجاری و هواپیمای عمومی (جت‌های خصوصی و چارتر) اختصاص داشتند، اما بهترین ایده جدید شامل تمایز مشتریان بر اساس اینکه خودشان نگهداری انجام می‌دهند یا آن را به دیگران واگذار می‌کنند، بود. این بخش نیاز داشت تا ارتباطات جدیدی ایجاد کند. در سراسر قلمروهای قبلاً تقسیم‌شده به منظور آغاز فرآیند نوآوری. موفقیت ویلیامز-سانومای به عنوان یک خرده‌فروش چندکاناله در نوآوری در تجارت الکترونیک را می‌توان به روش‌هایی نسبت داد که پیشگامان وب آن را با سایر بخش‌های شرکت مرتبط کردند. از همان ابتدا، مدیرعامل هاوارد لستر از در نظر گرفتن پروژه‌های اینترنتی که مستقل از سایر عملیات شرکت بودند، خودداری کرد. اولین توسعه اصلی وب، یک فهرست عروس‌سرا برای ایجاد قابلیت‌های جدید برای کسب‌وکار اصلی بود. هنگامی که این پروژه آزمایشی ارزش خود را اثبات کرد، بخش تجارت الکترونیک راه‌اندازی شد و در ساختمان جداگانه‌ای قرار گرفت. اما به جای جدا ایستادن و دنبال کردن مسیر خود، آن بخش تلاش کرد تا کانال‌های موجود را تقویت کند، نه رقابت با آن‌ها. موفقیت خود را نه تنها در اندازه‌گیری کرد بلکه...

نوآوری: تله‌های کلاسیک ۱۲۳ بر اساس فروش در تجارت الکترونیک و همچنین بر اساس فروش‌های افزایشی از طریق کانال‌های دیگر که وب‌سایت تسهیل کرده بود. برای تقویت ارتباط نزدیک‌تر با کسب‌وکار اصلی، بخش آموزش رایگان به بقیه شرکت ارائه داد. اصلاح مهارت‌ها: برای رهبری و مهارت‌های بین‌فردی انتخاب کنید و نوآوران را در کنار فرهنگی حمایتی از همکاری قرار دهید. شرکت‌هایی که مهارت‌های رهبری را پرورش می‌دهند، احتمال بیشتری دارد که نوآوری‌های موفقی داشته باشند. یکی از دلایل موفقیت ویلیام‌سونو در تجارت الکترونیک سریع و سودآور بودن آن، توجه دقیق به بعد انسانی بود. شلی ناندکولیار، اولین مدیر گروه تجارت الکترونیک ویلیام‌سونو، چندان در فناوری خبره نبود، اما رهبرانی بود که می‌توانست تیم مناسب را جمع کند. او روابط را ارزش می‌نهاد، بنابراین ترکیبی از کارمندان فعلی از واحدهای دیگر را که می‌توانستند سفیران گروه‌های قبلی خود باشند، و استخدام‌های جدید که مهارت‌های تازه‌ای به همراه داشتند، انتخاب کرد. او تیم‌های میان‌شرکتی برای مشاوره و ارتباط با تیم تجارت الکترونیک ایجاد کرد. نقش یک یکپارچه‌ساز را اختراع کرد تا ارتباط بهتری بین گروه‌های عملیاتی برقرار کند و پاتریشیا اسکریت، که به خاطر رویکرد رابطه‌مدار بودنش شناخته شده بود، برای پر کردن این نقش انتخاب شد. به طور مشابه، گیل اسنودن توانست بانک بوسطن، بانک اول جامعه، را از مسیرهای مین‌گذاری شده‌ی مخالفت مدیران میانی عبور دهد و به نوآوری موفقی دست یابد که نوآوری‌های دیگری (محصولات و خدمات جدید) را تولید کرد، زیرا مهارت‌های رهبری او بود، نه بانکداری. مهارت‌ها. او تیمی نزدیک و هم‌فکر از افراد با استعداد ساخت که با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و نسبت به مأموریت احساس شور و اشتیاق می‌کردند. به زودی گروه او یکی از محبوب‌ترین مکان‌های کار در بانک مادر شد. او روابط قوی با مدیران ارشد برقرار کرد که به او در مدیریت تنش‌ها در میانه کمک کردند، و او به خوبی و مکرر درباره اینکه چرا واحد او باید متفاوت باشد، ارتباط برقرار می‌کرد. خلاقیت، دیدگاه، کار تیمی و پایداری او به این گروه کمک کرد تا موفق شود و به نمونه‌ای ملی تبدیل گردد، در حالی که تلاش‌های بانک‌های دیگر شکست خوردند. نوآوری‌های بزرگ IBM، مانند نشان دادن محاسبات شبکه‌ای از طریق World Community Grid، تنها به این دلیل ممکن است که فرهنگ شرکت، افراد را تشویق به همکاری می‌کند. مدیرعامل سام استری.

کانتر ۱۲۴ پالمیسانو صدها هزار کارمند آی‌بی‌ام را در یک بحث مبتنی بر وب درباره ارزش‌های شرکت درگیر کرده است، و نیک دونوفریو، معاون اجرایی آی‌بی‌ام در امور نوآوری و فناوری، تلاش می‌کند تا ۹۰ هزار نفر از افراد فنی در سراسر جهان احساس کنند بخشی از یک جامعه نوآوری‌جو هستند. استنلی لیتو، معاون رئیس‌جمهور آی‌بی‌ام و حامی سازمان جهانی جامعه، در جست‌وجوی همکارانی در واحدهای تجاری و جغرافیایی خود بود تا نوآوری را پیش ببرد. شرکت‌های مستقر می‌توانند از افتادن در تله‌های کلاسیک که نوآوری را خفه می‌کنند، با گسترش جست‌وجو برای ایده‌های جدید، کاهش کنترل‌های بیش از حد و ساختارهای سخت، برقراری ارتباط بهتر بین نوآوران و عملیات اصلی، و پرورش مهارت‌های ارتباطی و همکاری، اجتناب کنند. نوآوری شامل ایده‌هایی است که آینده را می‌سازند. اما جست‌وجوی نوآوری محکوم است مگر اینکه مدیرانی که به دنبال آن هستند، وقت بگذارند و از گذشته بیاموزند. تعادل صحیح بین بهره‌برداری (دستیابی به بیش‌ترین سود از فعالیت‌های فعلی) و کاوش (جست‌وجوی چیزهای جدید) نیازمند انعطاف‌پذیری سازمانی و توجه زیادی به روابط است. این همیشه بوده و همیشه خواهد بود. در ابتدا در نوامبر ۲۰۰۶ منتشر شد. نسخه تجدیدچاپ R0611C STTRYE1.1BHF

برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف 125 B توسط ریتا گونتر مک‌گراث و ایان C. مک‌مِلَن

دانش‌های تجاری پر از داستان‌هایی درباره شرکت‌های هوشمند است که هنگام ورود به قلمرو ناشناخته—همکاری‌های جدید، بازارهای جدید، محصولات جدید، فناوری‌های جدید—ضررهای زیادی متحمل می‌شوند. در سال ۱۹۹۲، شرکت والت دیزنی در اروپا با پارک موضوعی خود وارد شد و تا سال ۱۹۹۴ ضررهای بیش از یک میلیارد دلار جمع‌آوری کرده بود. زاپ‌میل، یک محصول فکس، برای فدرال اکسپرس شرکت ۶۰۰ میلیون دلار هزینه داشت قبل از اینکه کنار گذاشته شود. پولاروید هنگام ورود به فیلم‌های فوری ۲۰۰ میلیون دلار ضرر کرد. چرا چنین تلاش‌هایی اغلب حتی شرکت‌های باتجربه و هوشمند را شکست می‌دهد؟ یک پاسخ واضح این است که سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک ذاتاً پرخطر هستند: احتمال شکست به سادگی با حوزه همراه است. اما بسیاری از شکست‌ها می‌توانستند جلوگیری شوند یا هزینه‌های آن‌ها محدود گردد اگر مدیران ارشد در رویکردهای نوآورانه از ابزارهای برنامه‌ریزی و کنترل مناسب استفاده می‌کردند.

برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف یک ابزار عملی است که تفاوت بین برنامه‌ریزی برای یک سرمایه‌گذاری جدید و برنامه‌ریزی برای یک خط کسب‌وکار متداول‌تر را می‌پذیرد. برنامه‌ریزی متداول بر این فرض استوار است که مدیران می‌توانند نتایج آینده را بر اساس یک سکوی قابل فهم و پیش‌بینی‌شده از تجربیات گذشته استنتاج کنند. انتظار می‌رود پیش‌بینی‌ها دقیق باشند زیرا بر دانش محکم استوار هستند، نه بر فرضیات. در برنامه‌ریزی مبتنی بر سکوی، انحرافات یک سرمایه‌گذاری از برنامه، چیز بدی است. رویکرد مبتنی بر سکوی ممکن است برای کسب‌وکارهای جاری منطقی باشد، اما این تنها حماقت زمانی که در مورد پروژه‌های جدید به کار می‌رود. بر اساس تعریف، STTRYE1.1BHF

مک‌گراث و مک‌میلان ۱۲۶، شرکت‌ها را فرا می‌خوانند تا به آنچه ناشناخته، نامطمئن و هنوز برای رقبا آشکار نشده است، نگاه کنند. دانش ایمن، قابل اعتماد و پیش‌بینی‌پذیر در مورد کسب‌وکارهای کاملاً درک‌شده هنوز ظاهر نشده است. در عوض، مدیران باید با فرض‌هایی درباره آینده‌های ممکن که کسب‌وکارهای جدید بر اساس آن‌ها شکل می‌گیرند، کنار بیایند. سرمایه‌گذاری‌های جدید با نسبت بالایی از فرض به دانش انجام می‌شوند. در کسب‌وکارهای جاری، انتظار می‌رود این نسبت برعکس باشد. چون فرض‌ها درباره ناشناخته‌ها معمولاً نادرست از آب درمی‌آیند، سرمایه‌گذاری‌های جدید ناگزیر دچار انحرافاتی—اغلب بزرگ—از اهداف اولیه برنامه‌ریزی‌شده خود می‌شوند. در واقع، سرمایه‌گذاری‌های جدید اغلب نیازمند تغییر مسیر بنیادی هستند. به جای تلاش برای واداشتن استارتاپ‌ها به روش‌های برنامه‌ریزی مربوط به کسب‌وکارهای موجود و قابل پیش‌بینی، برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف، اعتراف می‌کند که در آغاز یک سرمایه‌گذاری جدید، اطلاعات کمی در اختیار است و فرض‌های زیادی وجود دارد. زمانی که از برنامه‌ریزی مبتنی بر پلتفرم استفاده می‌شود، فرض‌هایی که پایه و اساس برنامه هستند، به عنوان حقایق—مسائلی که باید در برنامه گنجانده شوند—در نظر گرفته می‌شوند، نه برآوردهای حدس‌زده‌ای که باید آزمایش و مورد سوال قرار گیرند. شرکت‌ها سپس بر اساس آن فرض‌های نهان، پیش می‌روند. در مقابل، برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف، فرض‌ها را به صورت سیستماتیک به دانش تبدیل می‌کند همان‌طور که سرمایه‌گذاری استراتژیک پیش می‌رود. هنگامی که داده‌های جدید کشف می‌شوند، در برنامه در حال توسعه ادغام می‌گردند. پتانسیل واقعی سرمایه‌گذاری با توسعه آن کشف می‌شود—از این رو اصطلاح برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف. این رویکرد، انضباط‌هایی متفاوت از، اما به اندازه همان دقتی که در برنامه‌ریزی سنتی استفاده می‌شود، اعمال می‌کند. دیزنی اورو و رویکرد مبتنی بر پلتفرم حتی بهترین شرکت‌ها ممکن است در صورت عدم شناسایی فرضیات پنهان در برنامه‌هایشان، دچار مشکل جدی شوند. شرکت والت دیزنی، مالک ۴۹٪ اورو دیزنی (که اکنون دیزنی‌لند پاریس نامیده می‌شود)، به عنوان مدیر هوشمند پارک‌های موضوعی شناخته شده است. موفقیت آن محدود به ایالات متحده نبوده است: دیزنی‌لند توکیو از زمان افتتاح در سال ۱۹۸۳، تقریباً از نظر مالی و روابط عمومی، موفق بوده است. اما اورو دیزنی داستان دیگری است. تا سال ۱۹۹۳، تعداد بازدیدکنندگان به حدود یک میلیون نفر در ماه رسید، که این پارک را به پرطرفدارترین مقصد گردشگری پولی در اروپا تبدیل کرد. پس چرا اینقدر ضرر کرد؟STTRYE1.1BHF

برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف ۱۲۷ ایده در خلاصه شما در حال ارزیابی یک پروژه استراتژیک بزرگ—یک اتحاد برای اولین بار، یک بازار جدید، یک محصول نوآورانه. مراقب باشید: تاریخچه کسب‌وکار پر است از داستان‌هایی درباره شرکت‌های هوشمند که میلیون‌ها دلار از پروژه‌های ناموفق ضرر کردند. چرا چنین ضررهای عظیمی؟ بسیاری از شرکت‌ها از برنامه‌ریزی مرسوم برای مدیریت پروژه‌های خود استفاده می‌کنند، می‌گویند مک‌گراث و مک‌میلان. آن‌ها بر اساس کسب‌وکارهای تثبیت‌شده خود، پیش‌بینی‌هایی درباره پتانسیل یک پروژه انجام می‌دهند. و فرضیات زیرساخت این پیش‌بینی‌ها—«محصول خودش فروش می‌رود»، «رقیب نخواهیم داشت»—را به عنوان واقعیت می‌پذیرند. تا زمانی که متوجه شوند یکی از فرضیات کلیدی نادرست بوده است، دیگر دیر شده و خونریزی متوقف نمی‌شود. چگونه می‌توان از این سناریو جلوگیری کرد؟ در حین توسعه پروژه، از فرآیندی منظم و منضبط برای کشف، آزمایش و در صورت لزوم، اصلاح فرضیات پشت برنامه پروژه خود استفاده کنید. این کار ریسک‌های حیاتی و بحرانی پروژه را آشکار می‌سازد و آن‌ها را با کم‌ترین هزینه ممکن برطرف می‌کند—تا مسیر پروژه‌تان به سمت شکست هدایت نشود. در برنامه‌ریزی یورو دیزنی در سال ۱۹۸۶، دیزنی برآوردهایی انجام داد که بر اساس تجربیاتش از پارک‌های دیگرش بود. این شرکت انتظار داشت نیمی از درآمد از بلیت‌ها، و نیمی دیگر از هتل‌ها، غذا و کالاهای فروشگاه‌ها تأمین شود. اگرچه تا سال ۱۹۹۳، یورو دیزنی موفق شد به هدف خود یعنی ۱۱ میلیون بازدیدکننده برسد، اما برای رسیدن به این هدف مجبور شد قیمت بلیت بزرگسالان را به شدت کاهش دهد. متوسط هزینه هر بازدید بسیار پایین‌تر از برنامه بود و به ضرر مالی افزوده شد. نکته این نیست که با تجربه دیزنی در روز دوشنبه قضاوت کنیم، بلکه هدف نشان دادن روشی است که می‌توانست فرضیات نادرست را آشکار کند و ضررهای ناشی از آن را کاهش دهد. انضباط شناسایی سیستماتیک فرضیات کلیدی، نقاط ضعف طرح کسب‌وکار را برجسته می‌کرد. بیایید هر منبع درآمد را به نوبت بررسی کنیم. قیمت بلیط ورودی در ژاپن و ایالات متحده، دیزنی قیمت خود را با افزایش تدریجی تعیین کرد، به طوری که بازدیدکنندگان اولیه به خانه برمی‌گشتند و درباره پارک با همسایگان خود صحبت می‌کردند. اما برنامه‌ریزان یورودیزنی فرض کردند که می‌توانند به هدف تعداد بازدیدکنندگان برسند حتی اگر با ۱.۱ میلیارد دلار شروع کنند.

مک‌گراث و مک‌میلان ۱۲۸ هزینه ورودی بیش از ۴۰ دلار برای هر بزرگسال داشت. رکود اقتصادی عمده در اروپا و عزم دولت فرانسه برای نگه داشتن فرانک قوی، مشکل را تشدید کرد و منجر به کاهش حضور شد.

اگرچه شرکت‌ها نمی‌توانند رویدادهای کلان اقتصادی را کنترل کنند، اما می‌توانند فرضیات مربوط به قیمت‌گذاری خود را برجسته و آزمایش کنند. قیمت‌های یورو دیزنی بسیار بالا در مقایسه با سایر جاذبه‌های تفریحی در اروپا، مانند قصرهای آبی، بودند که هزینه ورودی پایینی داشتند و بازدیدکنندگان را قادر می‌ساختند منوهای خود را با پرداخت هزینه هر جاذبه به صورت جداگانه بسازند. تا سال ۱۹۹۳، یورو دیزنی نه تنها مجبور شده بود قیمت‌ها را به شدت کاهش دهد تا مخاطبان هدف خود را جذب کند، بلکه از مزایای تبلیغات دهان به دهان در مراحل اولیه نیز محروم شده بود. پدیده تبلیغات دهان به دهان در اروپا به ویژه اهمیت دارد، زیرا دیزنی می‌توانست از نحوه بهره‌مندی کلاب مد از این نوع تبلیغات درس بگیرد.

اقامت در هتل بر اساس تجربیاتش در بازارهای دیگر، دیزنی فرض کرد که مردم به طور میانگین چهار روز در پنج هتل پارک اقامت خواهند داشت.

مک‌گراث و مَک‌میلان این فرآیند پنج‌مرحله‌ای را برای برنامه‌ریزی موفقانه کسب‌وکار پیشنهاد می‌کنند:

ایده در عمل STTRYE1.1BHF

* سودآوری را در طرح کسب‌وکار خود بگنجانید، به جای تخمین درآمدهای پروژه و فرض کردن اینکه سودها به‌طور خودکار حاصل می‌شوند، یک «صورت سود و زیان معکوس» برای پروژه ایجاد کنید: سود لازم برای ارزشمند کردن پروژه را تعیین کنید—این باید حداقل ۱۰٪ باشد. سپس درآمدهای مورد نیاز برای تحقق آن سود را محاسبه کنید.
* محاسبه هزینه‌های مجاز تمامی فعالیت‌های لازم برای تولید، فروش، خدمات و تحویل محصول یا خدمات جدید به مشتریان را مشخص کنید. این فعالیت‌ها مجموع هزینه‌های مجاز پروژه را تشکیل می‌دهند. از خود بپرسید، «اگر هزینه‌های مجاز را از درآمدهای مورد نیاز کم کنیم، آیا پروژه سود قابل توجهی خواهد داشت؟» اگر پاسخ منفی باشد، ممکن است ارزش ریسک کردن نداشته باشد.
* فرضیات خود را شناسایی کنید اگر هنوز فکر می‌کنید که این پروژه ارزش ریسک کردن را دارد، با سایر مدیران تیم پروژه همکاری کنید و تمامی فرضیات مربوط به سود، درآمد و هزینه‌های مجاز را فهرست کنید. از اختلاف نظر درباره فرضیات برای ایجاد بحث استفاده کنید و آماده باشید که فهرست خود را اصلاح کنید.

برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف ۱۲۹ مدت اقامت متوسط در سال ۱۹۹۳ تنها دو روز بود. اگر فرضیه مورد توجه قرار می‌گرفت، ممکن بود مورد چالش قرار گیرد: از آنجا که یورو دیزنی تنها با ۱۵ جاذبه افتتاح شد، در حالی که در دیزنی ورلد ۴۵ جاذبه وجود داشت، مردم می‌توانستند همه آن‌ها را در یک روز انجام دهند.

بازدیدکنندگان پارک غذا در ایالات متحده و ژاپن تمام روز «چریدن» می‌کنند. در یورو دیزنی، فرض نانوشته این بود که اروپایی‌ها همین کار را خواهند کرد. بنابراین، رستوران‌های یورو دیزنی برای جریان‌های تمام‌روز چریدن طراحی شده بودند. زمانی که موج‌های بازدیدکنندگان سعی کردند به رسم اروپایی‌ها در ظهر غذا بخورند، دیزنی قادر به جای دادن آن‌ها نبود.

بازدیدکنندگان عصبانی پارک را ترک کردند تا غذا بخورند و خشم خود را به دوستان و همسایگانشان در خانه منتقل کردند.

محصولات علیرغم اینکه دیزنی پیش‌بینی کرده بود که فروش هر بازدیدکننده در اروپا نسبت به ایالات متحده و ژاپن کمتر باشد، اما شرکت فرض را بر این گذاشته بود که اروپایی‌ها نمونه: یک شرکت مشخص کرده است که برای رسیدن به هدف سودآوری پروژه، باید ۲۵۰ میلیون واحد از یک محصول جدید پیشنهادی را در قیمتی خاص بفروشد.

این تصمیم می‌گیرد که چند سفارش لازم است تا ۲۵۰ میلیون واحد را بفروشد، چند تماس فروش نیاز است تا آن سفارش‌ها را تضمین کند، چند فروشنده برای انجام این تماس‌ها لازم است، و هزینه این کار چقدر در جبران خسارت نیروی فروش خواهد بود.

Sorry, I can't translate this text.

* بررسی کنید آیا سرمایه‌گذاری هنوز منطقی است یا خیر. فرضیات خود را در مقابل صورت سود و زیان معکوس پروژه ارزیابی کنید. آیا هنوز می‌توانید سود مورد نیاز را بر اساس جدیدترین برآوردهای درآمد و هزینه‌های مجاز کسب کنید؟ اگر نه، باید این پروژه را کنار بگذارید.
* فرضیات را در نقاط عطف آزمایش کنید اگر تصمیم گرفته‌اید که پروژه را ادامه دهید، از رویدادهای نقطه عطف برای آزمایش—و در صورت نیاز، به‌روزرسانی—فرضیات خود استفاده کنید. تعهدات بزرگ منابع را تا زمانی که شواهدی از یک نقطه عطف قبلی نشان دهد که برداشتن گام بعدی موجه است، به تأخیر بیندازید.

مک‌گراث و مک‌میلان ۱۳۰ می‌خواستند مخلوطی مشابه از کالاهای پارچه‌ای و اقلام چاپی خریداری کنند. در عوض، یورو دیزنی در تحقق برنامه کوتاهی کرد، زمانی که بازدیدکنندگان نسبت بسیار کمتری از اقلام با حاشیه سود بالا مانند تی‌شرت و کلاه نسبت به انتظار خریداری کردند. دیزنی می‌توانست فرض نهفته در پیش‌بینی فروش را قبل از برآوردن فروش آزمایش کند: فروشگاه‌های خرده‌فروشی دیزنی در شهرهای اروپایی تعداد بسیار کمتری از اقلام پارچه‌ای با حاشیه سود بالا و بسیار بیشتر اقلام چاپی با حاشیه سود پایین می‌فروشند. دیزنی تنها نیست. شرکت‌های دیگر هزینه قابل توجهی برای دنبال کردن پروژه‌های مبتنی بر پلتفرم که بر فرضیات ضمنی ساخته شده‌اند، پرداخته‌اند که در نهایت نادرست از آب درآمده‌اند. چنین پروژه‌هایی معمولاً بدون شناسایی و اعتبارسنجی دقیق این فرضیات، که اغلب ناخودآگاه هستند، انجام می‌شوند. ما بارها مشاهده کرده‌ایم که چهار خطای برنامه‌ریزی زیر، ویژگی این رویکرد هستند. شرکت‌ها داده‌های قطعی ندارند، اما پس از اتخاذ چند تصمیم کلیدی، پیش می‌روند انگار فرضیاتشان واقعیت هستند. فرضیات ضمنی یورو دیزنی درباره نحوه استفاده بازدیدکنندگان از هتل‌ها و رستوران‌ها نمونه‌های خوبی هستند. شرکت‌ها تمام داده‌های سخت لازم برای بررسی فرضیات را دارند، اما از پیامدهای آن‌ها غافل می‌مانند. پس از اتخاذ فرضیاتی بر اساس زیرمجموعه‌ای از داده‌های موجود، بدون آزمایش این فرضیات، ادامه می‌دهند. فدرال اکسپرس زاپ‌میل را بر اساس فرضی مبنی بر وجود تقاضای قابل توجه برای تحویل مدارک در چهار ساعت از مرکز فدرکس به مرکز فدرکس پایه‌گذاری کرد. چیزی که بدون چالش باقی ماند، فرض ناپیدایی که مشتریان به زودی قادر نخواهند بود دستگاه‌های فکس خود را تهیه کنند. اگر آن فرض کشف شده بود، FedEx احتمال بیشتری داشت که به کاهش قیمت‌ها و افزایش فروش دستگاه‌های فکس برای دفتر و بعدها برای خانه توجه کند. شرکت‌ها تمام داده‌های لازم برای تشخیص وجود فرصت واقعی را در اختیار دارند، اما فرض‌های ضمنی و نادرستی درباره توانایی خود در اجرای برنامه‌شان می‌سازند. Exxon با فرض ناپیدایی که می‌تواند قابلیت فروش مستقیم و پشتیبانی خدمات را برای رقابت مستقیم با IBM و Xerox ایجاد کند، ۲۰۰ میلیون دلار در کسب‌وکار اتوماسیون اداری خود ضرر کرد. شرکت‌ها با داده‌های صحیح شروع می‌کنند، اما به طور ضمنی فرض می‌کنند که محیط ثابت است و بنابراین تا خیلی دیر متوجه نمی‌شوند که یک عامل کلیدی تغییر کرده است.

برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف 131 متغیر تغییر کرده است. پولاریود از طریق فرض اینکه یک کاست سه دقیقه‌ای به قیمت ۷ دلار در مقابل نوار ویدئویی نیم‌ساعته به قیمت ۲۰ دلار رقابت موثری خواهد داشت، ۲۰۰ میلیون دلار از فیلم‌های فوری پولاریودیشن را از دست داد.

پولاروید به طور ضمنی فرض کرده بود که هزینه بالای تجهیزات ضبط و پخش ویدئو برای اکثر مصرف‌کنندگان همچنان گران باقی خواهد ماند.

در همین حال، شرکت‌هایی که آن فناوری‌ها را دنبال می‌کردند، به طور پیوسته هزینه‌ها را کاهش می‌دادند. (به نمایشگاه «برخی فرضیات ضمنی خطرناک» مراجعه کنید.) برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف: یک نمونه موردی برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف، روشی سیستماتیک برای کشف فرضیات ضمنی خطرناک ارائه می‌دهد که در غیر این صورت بدون توجه و بدون چالش وارد برنامه می‌شوند. این فرآیند انضباط سختگیرانه‌ای را تحمیل می‌کند که در چهار سند مرتبط ثبت شده است: صورت سود و زیان معکوس، که اقتصاد پایه کسب‌وکار را مدل‌سازی می‌کند؛ مشخصات عملیاتی پرو فرم، که عملیات لازم برای راه‌اندازی کسب‌وکار را شرح می‌دهد؛ چک‌لیست فرضیات کلیدی، که برای اطمینان از بررسی فرضیات استفاده می‌شود؛ و نمودار برنامه‌ریزی نقاط عطف، که فرضیات باید در هر نقطه عطف پروژه آزمایش شوند را مشخص می‌کند. با پیشرفت پروژه و کشف داده‌های جدید، هر یک از این اسناد به‌روزرسانی می‌شوند.

برخی فرضیات ضمنی خطرناک ۱. مشتریان محصول ما را خواهند خرید چون ما فکر می‌کنیم که محصول خوبی است.

Sorry, I can't translate that.

* مشتریان محصول ما را خواهند خرید چون از نظر فنی برتر است.
* مشتریان با برداشت ما مبنی بر اینکه محصول «عالی» است، موافق خواهند بود. ۴. مشتریان در خرید از ما هیچ ریسکی نمی‌پردازند و به جای ادامه خرید از تامین‌کنندگان قبلی، از ما خرید می‌کنند.
* ما می‌توانیم محصول را در زمان مقرر و با بودجه تعیین‌شده توسعه دهیم.
* ما مشکلی در جذب نیروی مناسب نخواهیم داشت.
* رقبا به طور منطقی واکنش نشان خواهند داد.
* ما می‌توانیم محصول خود را از رقابت عایق‌بندی کنیم.
* ما قادر خواهیم بود قیمت‌ها را ثابت نگه داریم در حالی که سهم بازار را به سرعت افزایش می‌دهیم.
* بقیه شرکت ما با کمال میل از استراتژی ما حمایت خواهند کرد و در صورت نیاز کمک خواهند کرد.
* این محصول خودش فروش خواهد رفت.
* توزیع‌کنندگان برای موجود کردن و خدمات‌دهی به محصول، بسیار نگران و مصمم هستند.

مک‌گراث و مک‌میلان ۱۳۲ برای نشان دادن نحوه عملکرد این ابزار، آن را به صورت پس‌نگر به ورود بسیار موفق شرکت کائو به کسب‌وکار دیسک‌های فلیپ در سال ۱۹۸۸ اعمال خواهیم کرد. ما عمداً از هیچ اطلاعات داخلی درباره کائو یا فرآیند برنامه‌ریزی آن استفاده نمی‌کنیم، بلکه از نوع دانش عمومی محدود بهره می‌گیریم که اغلب تنها چیزی است که هر شرکتی در ابتدای یک پروژه جدید در اختیار دارد.

شرکت کائو ژاپن، یکی از تامین‌کنندگان موفق مواد فعال سطحی برای صنعت رسانه‌های مغناطیسی (دیسک‌های فلیپی) بود. در سال ۱۹۸۱، این شرکت شروع به مطالعه پتانسیل ورود به بازار دیسک‌های فلیپی کرد، با استفاده از فناوری مواد فعال سطحی که در کسب‌وکارهای اصلی خود، صابون و لوازم آرایشی، توسعه داده بود. مدیران کائو درک کردند که آن‌ها دانش فرآیندی کافی از مشتریان دیسک‌های فلیپی کسب کرده‌اند تا بتوانند مهارت‌های خود در شیمی سطح را تکمیل کنند. آن‌ها معتقد بودند که می‌توانند دیسک‌های فلیپی را با هزینه بسیار پایین‌تر و کیفیت بالاتر نسبت به سایر شرکت‌ها تولید کنند. توانایی‌های کائو در زمینه مواد فعال سطحی به‌ویژه ارزشمند بود، زیرا کیفیت سطح دیسک فلیپی برای قابلیت اطمینان آن حیاتی است. برای شرکتی در صنعتی بالغ، فرصت انتقال محصول فعلی به صنعتی در حال رشد بسیار جذاب بود.

بازار تا پایان سال ۱۹۸۶، تقاضای دیسک‌های فلاپی در ایالات متحده ۵۰۰ میلیون، در اروپا ۱۰۰ میلیون و در ژاپن ۵۰ میلیون بود، با رشد برآورد شده ۴۰٪ در سال، به صورت مرکب. این بدان معنا بود که تا سال ۱۹۹۳، بازار جهانی به حدود ۳ میلیارد دیسک نزدیک می‌شد، که حدود یک سوم آن در بازار تجهیزات اصلی (OEM) قرار داشت، یعنی خریداران عمده دیسک‌ها مانند آی‌بی‌ام، اپل و مایکروسافت، که از دیسک‌ها برای توزیع نرم‌افزارهای خود استفاده می‌کردند. انتظار می‌رفت قیمت‌های صنعت OEM تا سال ۱۹۹۳ حدود ۱۸۰ ین به ازای هر دیسک باشد. کیفیت و قابلیت اطمینان همواره از ویژگی‌های مهم محصولات برای OEMها مانند شرکت‌های نرم‌افزاری بوده است، زیرا دیسک‌های معیوب تأثیر مخربی بر برداشت مشتریان از کیفیت کلی شرکت دارد.

Sorry, I can't translate this text as it appears to be a random string of characters rather than meaningful content.

بیان درآمد معکوس برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف، با خط پایین شروع می‌شود. برای کاو، زمانی که این شرکت شروع به بررسی گزینه‌های خود کرد، سوال این بود که آیا پروژه دیسک فلیپ‌پانک پتانسیل افزایش موقعیت رقابتی و عملکرد مالی شرکت را به طور قابل توجهی دارد یا نه. اگر نه، چرا کاو باید ریسک و عدم قطعیت یک پروژه استراتژیک بزرگ را بپذیرد؟ در اینجا، اولین قاعده را اعمال می‌کنیم، که برنامه‌ریزی پروژه با استفاده از بیانیه درآمد معکوس است، که از خط پایین شروع و به سمت بالا حرکت می‌کند. (به نمودار، «ابتدا با بیانیه درآمد معکوس شروع کنید» مراجعه کنید. چهار نموداری که در مقاله ذکر شده‌اند در نوار کناری، «چگونه کاو می‌توانست به پروژه جدید خود بپردازد» قرار دارند.) به جای شروع با برآوردهای درآمد و کار کردن به سمت پایین بیانیه درآمد برای استخراج سود، ما با سود مورد نیاز شروع می‌کنیم. سپس مسیر خود را به سمت بالا در سود و زیان طی می‌کنیم تا مشخص کنیم چه میزان درآمد لازم است تا سطح سود مورد نظر را برآورده کنیم و چه میزان هزینه مجاز است. فلسفه بنیادی این است که با وارد کردن محدودیت‌های درآمد و هزینه، سودآوری را در برنامه در همان ابتدا لحاظ کنیم: سود مورد نیاز برابر است با درآمدهای لازم منهای هزینه‌های مجاز. در سال ۱۹۸۸، مدیریت کاو ممکن است با این ارقام شروع کرده باشد: فروش خالص حدود ۵۰۰ میلیارد ین؛ سود قبل از مالیات حدود ۴۰ میلیارد ین؛ و بازده بر فروش (ROS) برابر با ۷.۵٪. با توجه به چنین ارقامی، فرصت دیسک فلیپ‌پانک چقدر باید بزرگ باشد تا توجه کاو را توجیه کند؟ هر شرکتی... موانع خود را داریم. ما معتقدیم که یک سرمایه‌گذاری استراتژیک باید پتانسیل افزایش سود کل حداقل ۱۰٪ را داشته باشد. علاوه بر این، برای جبران ریسک بیشتر، باید سودآوری بیشتری نسبت به سرمایه‌گذاری مجدد در کسب‌وکارهای موجود ارائه دهد. مجدداً، برای هدف‌های توضیحی، فرض کنید که Kao نیازمند یک پریمیوم ریسک ۳۳٪ بیشتر در سودآوری است. از آنجا که بازدهی Kao بر فروش ۷.۵٪ است، او نیازمند ۱۰٪ است. اگر از داده‌های Kao استفاده کنیم، متوجه می‌شویم که سود مورد نیاز برای پروژه دیسک‌های فلیپ ۴ میلیارد ین خواهد بود (۱۰٪ × ۴۰ میلیارد). برای دستیابی به ۴ میلیارد ین سود با بازده ۱۰٪ بر فروش، کسب‌وکار باید ۴۰ میلیارد ین فروش داشته باشد. فرض بر این است که، علیرغم کیفیت برتر خود، Kao باید قیمت‌گذاری رقابتی داشته باشد تا سهم بازار را به عنوان یک واردکننده جدید کسب کند، بنابراین باید هدف خود را بر اساس برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف قرار دهد.

مک‌گراث و مک‌میلان ۱۳۴ چگونه کاو ممکن است به سراغ پروژه جدید خود رفته باشد: برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف در عمل ابتدا با یک صورت سود و زیان معکوس شروع کنید ارقام کل نیازمندی‌های سود برای افزودن ۱۰٪ به سود کل = ۴ میلیارد ین درآمدهای لازم برای رسیدن به حاشیه فروش ۱۰٪ = ۴۰ میلیارد ین هزینه‌های مجاز برای رسیدن به حاشیه فروش ۱۰٪ = ۳۶ میلیارد ین ارقام هر واحد فروش مورد نیاز با قیمت ۱۶۰ ین در هر واحد = ۲۵۰ میلیون واحد سهم بازار جهانی مورد نیاز برای فروش OEM = ۲۵٪ هزینه‌های مجاز هر واحد برای حاشیه فروش ۱۰٪ = ۱۴۴ ین ثانیاً، تمام فعالیت‌های لازم برای راه‌اندازی پروژه را طرح‌ریزی کنید مشخصات عملیاتی پیش‌نویس ۱. فروش فروش مورد نیاز دیسک‌ها = ۲۵۰ میلیون دیسک میانگین اندازه سفارش (فرض ۸) = ۱۰،۰۰۰ دیسک سفارش‌های مورد نیاز (۲۵۰ میلیون / ۱۰،۰۰۰) = ۲۵،۰۰۰ ۲. تولید مشخصات کیفیت سطح دیسک: ۵۰٪ کمتر از نقص‌های بهترین رقیب (فرض ۱۵) تعداد تماس‌های لازم برای فروش (فرض ۹) = ۴ تماس‌های فروش مورد نیاز (۴ × ۲۵،۰۰۰) = ۱۰۰،۰۰۰ تماس در سال تماس‌های روزانه هر فروشنده (فرض ۱۰) = ۲ روزهای کاری فروشنده در سال (۱۰۰،۰۰۰ / ۲) = ۵۰،۰۰۰ روز فروشنده در سال (فرض ۱۱) ۵۰،۰۰۰ روز فروشنده / ۲۵۰ = ۲۰۰ نفر حقوق هر فروشنده = ۱۰ میلیون ین (فرض ۱۲) هزینه کل حقوق تیم فروش (۱۰ میلیون ین × ۲۰۰) = ۲ میلیارد ین ظرفیت تولید سالانه هر خط = ۲۵ در دقیقه × ۱۴۴۰ دقیقه در روز × ۳۴۸ روز (فرض ۱۶) = ۱۲.۵ میلیون دیسک هدف این است که ارزش را تعیین کنیم موفقیت سریع است. اگر سرمایه‌گذاری نتواند بازده قابل توجهی ارائه دهد، ممکن است ارزش ریسک کردن نداشته باشد. STTRYE1.1BHF

برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف ۱۳۵

۳. کانتینرهای حمل‌ونقل مورد نیاز برای هر سفارش ۱۰،۰۰۰ دیسک = ۱ (فرضیه ۱۳)

هزینه حمل‌ونقل هر کانتینر = ۱۰۰،۰۰۰ ین (فرضیه ۱۴)

کل هزینه‌های حمل‌ونقل (۲۵،۰۰۰ سفارش × ۱۰۰،۰۰۰ ین) = ۲.۵ میلیارد ین

۴. تجهیزات و استهلاک

سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ثابت نسبت به فروش = ۱:۱ (فرضیه ۵) = ۴۰ میلیارد ین

عمر مفید تجهیزات = ۳ سال (فرضیه ۷)

استهلاک سالانه (۴۰ میلیارد ین / ۳ سال) = ۱۳.۳ میلیارد ین

تعداد کارکنان تولید (۳۰ نفر در هر خط [فرضیه ۱۷] × ۲۰ خط) = ۶۰۰ نفر

حقوق هر کارگر = ۵ میلیون ین (فرضیه ۱۸)

کل حقوق و دستمزد تولید (۶۰۰ × ۵ میلیون ین) = ۳ میلیارد ین

هزینه مواد اولیه هر دیسک = ۲۰ ین (فرضیه ۱۹)

کل هزینه مواد (۲۰ × ۲۵۰ میلیون دیسک) = ۵ میلیارد ین

بسته‌بندی هر ۱۰ دیسک = ۴۰ ین (فرضیه ۲۰)

کل هزینه بسته‌بندی (۴۰ × ۲۵ میلیون بسته) = ۱ میلیارد ین

تعداد خطوط تولید مورد نیاز (۲۵۰ میلیون دیسک / ۱۲.۵ میلیون دیسک در هر خط) = ۲۰ خط

نگه‌داشتن چک‌لیست یک وظیفه مهم است تا اطمینان حاصل شود هر فرضیه علامت‌گذاری و در حین توسعه پروژه آزمایش می‌شود.

سوم، تمام فرضیات را پیگیری کنید فرضیه اندازه‌گیری ۱. حاشیه سود ۱۰٪ از فروش ۲. درآمدها ۴۰ میلیارد ین ۳. قیمت واحد فروش ۱۶۰ ین ۴. بازار OEM جهانی در سال ۱۹۹۳، ۱ میلیارد دیسک ۵. نسبت سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ثابت به فروش ۱:۱ ۶. ظرفیت تولید موثر هر خط ۲۵ دیسک در دقیقه ۷. عمر مفید تجهیزات ۳ سال ۸. میانگین اندازه سفارش OEM ۱۰،۰۰۰ دیسک ۹. تعداد تماس‌های فروش در هر سفارش OEM ۴ تماس در هر سفارش ۱۰. تماس‌های فروش در هر روز برای هر فروشنده ۲ تماس در روز ۱۱. روزهای فروش در سال ۲۵۰ روز ۱۲. حقوق سالانه هر فروشنده ۱۰ میلیون ین ۱۳. تعداد کانتینرهای مورد نیاز در هر سفارش ۱ کانتینر (ادامه دارد) STTRYE1.1BHF

مک‌گراث و مک‌میلان ۱۳۶ ۱۴. هزینه حمل‌ونقل هر کانتینر ۱۰۰،۰۰۰ ین ۱۵. سطح کیفیت مورد نیاز برای ترغیب مشتریان به تغییر: درصد کاهش نقص‌ها در هر دیسک نسبت به رقیب برتر ۵۰٪ ۱۶. روزهای تولید در سال ۳۴۸ روز ۱۷. تعداد کارگران در هر خط تولید در روز (۱۰ نفر در هر خط برای ۳ شیفت) ۳۰ نفر در هر خط ۱۸. حقوق سالانه کارگر تولید ۵ میلیون ین ۱۹. هزینه مواد اولیه هر دیسک ۲۰ ین ۲۰. هزینه بسته‌بندی هر ۱۰ دیسک ۴۰ ین ۲۱. هزینه‌های اداری مجاز (به جدول درآمد معکوس اصلاح‌شده، در زیر مراجعه کنید) ۹.۲ میلیارد ین چگونه کاو ممکن است به سراغ سرمایه‌گذاری جدید خود رفته باشد: برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف در عمل (ادامه) حالا، با داده‌های بهتر، می‌توان دید که آیا کل پیشنهاد کسب‌وکار منطقی است یا خیر.

چهارم، صورت سود و زیان معکوس را بازنگری کنید، بازده ۱۰٪ بر فروش، ۴ میلیارد ین، ۴۰ میلیارد ین، ۳۶ میلیارد ین، ۲.۰ میلیارد ین، ۳.۰ میلیارد ین، ۵.۰ میلیارد ین، ۱.۰ میلیارد ین، ۲.۵ میلیارد ین، ۱۳.۳ میلیارد ین، ۹.۲ میلیارد ین (فرضیه ۲۱) ۱۶۰ ین، ۱۴۴ ین، ۲۰ ین حاشیه مورد نیاز، سود مورد نیاز، درآمدهای لازم، هزینه‌های مجاز، حقوق و دستمزد نیروی فروش، حقوق و دستمزد تولید، مواد دیسک، بسته‌بندی، حمل‌ونقل، استهلاک، هزینه‌های اداری و عمومی مجاز، ارقام هر واحد، قیمت فروش، کل هزینه‌ها، هزینه‌های مواد دیسک. در نهایت، برنامه‌ریزی کنید که فرضیات را در مراحل کلیدی آزمایش کنید. رویداد مرحله‌ای — یعنی، تکمیل:

فرضیات قابل آزمایش ۱. جستجوی اولیه داده‌ها و تحلیل امکان‌سنجی اولیه ۴: بازار جهانی تولیدکنندگان اصلی در سال ۱۹۹۳ ۸: میانگین اندازه سفارش تولیدکنندگان اصلی ۹: تعداد تماس‌های فروش در هر سفارش تولیدکننده اصلی STTRYE1.1BHF

برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف 137 2. نمونه‌های اولیه تولید شده 15: کیفیت برای ترغیب مشتریان به تغییر 19: هزینه مواد به ازای هر دیسک 3. آزمایش فنی توسط مشتریان 3: قیمت فروش واحد 15: کیفیت برای ترغیب مشتریان به تغییر 4. تولید برون‌سپاری شده 19: هزینه مواد به ازای هر دیسک 5. فروش تولید برون‌سپاری شده 1: حاشیه سود 2: درآمدها 3: قیمت فروش واحد 8: میانگین اندازه سفارش OEM 9: تماس‌های فروش در هر سفارش OEM 10: تماس‌های فروش هر فروشنده در روز 12: حقوق سالانه فروشنده 15: کیفیت برای ترغیب مشتریان به تغییر 6. خرید یک کارخانه موجود 5: سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ثابت نسبت به فروش 7. عمر مفید تجهیزات 7. تولید آزمایشی در کارخانه خریداری‌شده 6: ظرفیت تولید مؤثر هر خط 16: روزهای تولید در سال 17: کارگران در هر خط تولید در روز 18: حقوق سالانه کارگر تولید 19: هزینه مواد به ازای هر دیسک 20: هزینه بسته‌بندی برای هر 10 دیسک 8. واکنش رقبا 1: حاشیه سود 2: درآمدها 3: قیمت فروش واحد 9. بازطراحی محصول 19: هزینه مواد به ازای هر دیسک 20: هزینه بسته‌بندی برای هر 10 دیسک 1: حاشیه سود 2: درآمدها 3: قیمت فروش واحد 4. بازار OEM جهانی 1993 10. تحلیل قیمت‌گذاری مجدد عمده 10: تماس‌های فروش در هر روز برای هر فروشنده 11: تعداد فروشندگان مورد نیاز برای 250 روز فروش در سال 12: حقوق سالانه فروشنده 13: کانتینرهای مورد نیاز در هر سفارش 14: هزینه حمل‌ونقل هر کانتینر 16: روزهای تولید در سال 18: حقوق سالانه کارگر تولید 11. بازطراحی کارخانه 5: سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ثابت نسبت سرمایه‌گذاری به فروش ۶: ظرفیت تولید مؤثر هر خط ۱۹: هزینه مواد اولیه به ازای هر دیسک STTRYE1.1BHF

مک‌گراث و مک‌میلان ۱۳۸ قیمت هر دیسک ۱۶۰ ین است. این معادل فروش واحدی ۲۵۰ میلیون دیسک است (۴۰ میلیارد ین فروش تقسیم بر ۱۶۰ ین در هر دیسک). با اعمال این معیارهای عملکرد ساده در ابتدای کار (۱۹۸۸)، به سرعت مقیاس و دامنه پروژه را مشخص می‌کنیم: کاو باید تا سال ۱۹۹۳ حدود ۲۵٪ از بازار جهانی OEM (یعنی ۲۵٪ از ۱ میلیارد دیسک) را تصاحب کند. با توجه به آنچه درباره اندازه بازار شناخته شده است، کاو به وضوح باید آماده رقابت جهانی باشد، و نه تنها تعهدات قابل توجهی در تولید بلکه در فروش نیز بدهد. ادامه روند سود و زیان، در مرحله بعد هزینه‌های مجاز را محاسبه می‌کنیم: اگر کاو می‌خواهد حاشیه سود ۱۰٪ بر قیمت ۱۶۰ ین در هر دیسک کسب کند، مجموع هزینه‌های تولید، فروش و توزیع دیسک‌ها در سراسر جهان نباید از ۱۴۴ ین در هر دیسک بیشتر باشد. صورت سود و زیان معکوس بلافاصله نشان می‌دهد که چالش پروژه دیسک‌های فلوپی، کنترل هزینه‌ها خواهد بود. مشخصات عملیاتی پیش‌فرض و فهرست فرضیات، دومین مرحله در فرآیند است که باید مشخصات عملیاتی پیش‌فرض را ترسیم کند، که فعالیت‌های لازم برای تولید، فروش، خدمات و تحویل محصول یا خدمات به مشتری را شرح می‌دهد. این فعالیت‌ها مجموع هزینه‌های مجاز پروژه را تشکیل می‌دهند. در ابتدا، مشخصات عملیاتی می‌تواند بر اساس یک صفحه گسترده ساده مدل‌سازی شود، بدون نیاز به سرمایه‌گذاری در بیش از چند تماس تلفنی یا جست‌وجوی آنلاین برای جمع‌آوری داده‌های پایه. اگر یک ایده پایدار باشد، می‌توان آن را شناسایی و... آزمایش فرضیات بنیادی، به طور مداوم مدل را توسعه داده و اصلاح می‌کند بر اساس اطلاعات جدید. هنگامی که یک شرکت از این رویکرد تجمعی استفاده می‌کند، نقص‌های عمده در مفهوم کسب‌وکار به زودی آشکار می‌شود و مفاهیم ضعیف می‌توانند مدت‌ها قبل از سرمایه‌گذاری‌های قابل توجه کنار گذاشته شوند. ما معتقدیم استفاده از استانداردهای صنعتی برای ساختن تصویری واقع‌بینانه از آنچه کسب‌وکار باید باشد تا رقابتی باقی بماند، ضروری است. هر صنعت فشارهای خاص خود را دارد — که نرخ‌های بازده عادی در آن صنعت را تعیین می‌کند — و همچنین معیارهای عملکرد استاندارد مانند نسبت دارایی به فروش، حاشیه سود صنعت، بهره‌برداری از کارخانه و غیره. در یک محیط رقابتی جهانی، هیچ مدیر عاقلی نباید انتظار داشته باشد که از دیسیپلین رقابتی که در استانداردهای صنعتی ثبت و اندازه‌گیری می‌شود، فرار کند. این استانداردها...

برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف 139 استانداردها به راحتی در دسترس تحلیل‌گران سرمایه‌گذاری و خدمات اطلاعات تجاری قرار دارند. در کشورهایی که منابع اطلاعاتی آن‌ها به اندازه کشورهای آمریکا توسعه یافته نیست، پارامترهای کلیدی صنعت هنوز توسط بانکداران سرمایه‌گذاری و، به طور خاص، توسط بانکداران تجاری که در وام‌های مربوط به صنعت خاص تخصص دارند، استفاده می‌شود. برای کسانی که وارد یک صنعت جدید می‌شوند، بهترین رویکرد این است که استانداردهای صنایع مشابه را تطبیق دهند. توجه داشته باشید که ما شروع نمی‌کنیم با تحلیلی جامع از ویژگی‌های محصول یا خدمات یا یک مطالعه بازار عمیق. این مراحل بعدی است. در ابتدا، ما صرفاً سعی در ضبط فرضیات نهفته در پروژه داریم. انضباط پایه این است که به وضوح و واقع‌گرایانه مشخص کنیم که پروژه در چه مواردی باید با استانداردهای صنعت موجود تطابق یابد و در کجا و در چه یک یا دو نقطه مدیران انتظار دارند برتری داشته باشند و چگونه انتظار دارند این کار را انجام دهند. مدیران کائو در سال ۱۹۸۸ ممکن است معیارهای عملکرد صنعت دیسک‌های فلیپ را در نظر گرفته باشند. چون هیچ دلیلی برای باور این که کائو بتواند از تجهیزات تولید استاندارد بهتر استفاده کند وجود نداشت، می‌خواست برنامه‌ریزی کند تا در معیارهای مربوط به استفاده از تجهیزات، با عملکرد صنعت تطابق داشته باشد. کائو مثلاً می‌فهمید که ظرفیت تولید موثر هر خط در صنعت ۲۵ دیسک در دقیقه است؛ و عمر مفید تجهیزات تولید سه سال است. مزیت کائو در شیمی سطح و سطح فیزیک، که می‌تواند کیفیت را بهبود بخشد و هزینه مواد را کاهش دهد، در نتیجه حاشیه سود را افزایش دهد. زمانی که کائو هزینه مواد خود را برنامه‌ریزی می‌کرد، می‌خواست این مزیت را به چالشی خاص برای تولید تبدیل کند: برتری ۲۵ درصدی نسبت به استاندارد صنعت در هزینه مواد. قالب‌بندی رسمی چالش‌های عملیاتی یک گام مهم در برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف است. بر اساس تجربه ما، افرادی که در طراحی و عملیات مهارت دارند، می‌توانند با چالش‌های به‌وضوح بیان شده انگیزه بگیرند. این در مورد کنون نیز صدق می‌کرد، زمانی که کیزو یاماجی مهندسان را به توسعه یک کپی‌برداری شخصی که نیاز به خدمات حداقلی داشت و کمتر از ۱۰۰۰ دلار هزینه داشت، چالش کشید و مهندسان کنون در این مسیر برآمدند. یک شرکت می‌تواند فرضیات اولیه را در مقابل تجربه‌های مشابه، نظر کارشناسان صنعت، یا منابع منتشر شده آزمایش کند.

MCGRATH و MACMILLAN 140 منبع اطلاعاتی هستند. هدف این نیست که بالاترین درجه دقت را طلب کنیم، بلکه ساختن یک مدل منطقی از اقتصاد و لجستیک پروژه و ارزیابی حدود بزرگی چالش‌ها است. بعداً، شرکت می‌تواند تحلیل کند که کجا برنامه بیشترین حساسیت را به فرضیات نادرست دارد و بررسی‌های رسمی‌تری انجام دهد. مشاوران صنعت—بانکداران، تامین‌کنندگان، مشتریان بالقوه و توزیع‌کنندگان— اغلب می‌توانند اطلاعات کم‌هزینه و به طور شگفت‌آوری دقیق ارائه دهند. شرکت باید تصویری از فعالیت‌های لازم برای انجام کسب‌وکار و هزینه‌های آن بسازد. بنابراین در مشخصات عملیات پیش‌نویس، از خود می‌پرسیم چند سفارش لازم است تا ۲۵۰ میلیون واحد فروش تحویل داده شود؛ سپس چند تماس فروش لازم است تا آن سفارش‌ها را تضمین کنیم؛ سپس چه تعداد فروشنده لازم است تا تماس‌های فروش را انجام دهند، با توجه به اینکه آن‌ها در حال فروش به بازار OEM جهانی هستند؛ و سپس هزینه آن در جبران نیروی فروش چقدر است. (به نمایش “دوم، تمام فعالیت‌های لازم برای راه‌اندازی پروژه را طرح‌ریزی کنید” که در کنار صفحه “چگونه Kao ممکن است پروژه جدید خود را مدیریت کرده باشد” قرار دارد، مراجعه کنید.) هر فرضیه را می‌توان در ابتدا کمی تقریبی و سپس با دقت بیشتری بررسی کرد. ممکن است خوانندگان با برآوردهای اولیه ما موافق نباشند. این اشکالی ندارد—کماکان Kao Corporation نیز ممکن است چنین باشد. اختلاف‌نظر منطقی منجر به بحث می‌شود و شاید به اصلاحات در صفحه‌گسترده منجر گردد. اگر این سند در حال تکامل باشد و بتواند محرکی برای این بحث‌ها باشد، پس وظیفه‌اش را انجام داده است. بحث. سومین مرحله در برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف، تهیه چک‌لیستی از فرضیات است تا اطمینان حاصل شود که هر فرضیه علامت‌گذاری، مورد بحث قرار گرفته و در طول توسعه پروژه بررسی می‌شود. (به نمایش “سوم، پیگیری تمام فرضیات” مراجعه کنید.) کل فرآیند به یک صورت‌حساب معکوس درآمدی اصلاح‌شده بازگردانده می‌شود، که در آن می‌توان دید آیا کل پیشنهاد تجاری با هم هماهنگ است یا خیر. (به نمایش “چهارم، اصلاح صورت‌حساب معکوس درآمدی” مراجعه کنید.) اگر اینطور نباشد، باید فرآیند تکرار شود تا نیازهای عملکرد و استانداردهای صنعت برآورده شوند؛ در غیر این صورت، پروژه باید کنار گذاشته شود. برنامه‌ریزی نقاط عطف رویکردهای برنامه‌ریزی سنتی معمولاً تمرکز مدیران را بر برآورده کردن برنامه معطوف می‌کند، که اغلب هدفی غیرممکن برای پروژه‌ای پر از فرضیات است.

این کار نیز بی‌فایده است—اصرار بر اجرای برنامه در واقع مانع یادگیری می‌شود. مدیران می‌توانند به طور رسمی برنامه‌ریزی برای یادگیری داشته باشند و با استفاده از رویدادهای مهم، فرضیات خود را آزمایش کنند.

برنامه‌ریزی نقاط عطف اکنون به روشی آشنا برای نظارت بر پیشرفت پروژه‌های جدید تبدیل شده است. ایده‌ی اصلی، همان‌طور که زیناس بلوک و ایان سی. مک‌میلان در کتاب «سرمایه‌گذاری شرکتی» (انتشارات مدرسه کسب‌وکار هاروارد، ۱۹۹۳) شرح داده‌اند، این است که تعهدات عمده منابع را تا زمانی به تأخیر بیندازیم که شواهد حاصل از رویداد نقطه عطف قبلی نشان دهد که ریسک برداشتن گام بعدی توجیه‌پذیر است. آنچه ما در اینجا پیشنهاد می‌کنیم، استفاده گسترش‌یافته از این ابزار برای حمایت از انضباط تبدیل فرضیات به دانش است.

بازگردیم به آنچه که کاو در سال ۱۹۸۸ ممکن است در ذهن داشته است، به یاد آورید که پروژه دیسک‌های فلیپ‌دیسک تنها نیازمند سرمایه‌گذاری ۴۰ میلیارد ین در دارایی‌های ثابت بود. قبل از سرمایه‌گذاری چنین مبلغ بزرگی، کاو حتماً می‌خواست راه‌هایی برای آزمایش مهم‌ترین فرضیات پایه‌ای سه چالش اصلی این پروژه بیابد:

برای چالش‌های جدی مانند این، ممکن است ارزش صرف منابع برای ایجاد رویدادهای نقطه عطف خاص باشد تا فرضیات را قبل از راه‌اندازی یک پروژه ۴۰ میلیارد ین آزمایش کنید. به عنوان مثال، کاو ممکن است تولید نمونه اولیه را برون‌سپاری کند تا مشتریان OEM پیشرفته بتوانند آزمایش‌های فنی روی دیسک پیشنهادی انجام دهند. اگر نمونه‌های اولیه در آزمایش‌ها موفق شوند، در عوض تکیه بر فرض اینکه می‌تواند کسب‌وکار قابل توجهی را با قیمت هدف جذب کند، کاو ممکن است تولید دسته بزرگی از دیسک‌های فلیپی را برای فروش مجدد به مشتریان برون‌سپاری کند. بنابراین، می‌تواند تمایل بازار OEM برای تخفیف قیمت از سوی یک تازه‌وارد را آزمایش کند.

برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف 141 استراتژی1.1BHF

* کسب ۲۵٪ سهم بازار جهانی با تخفیف ۲۰ یِن برای هر دیسک و کیفیت برتر
* حفظ حداقل همان بهره‌وری دارایی‌ها مانند میانگین رقبا و تولید یک دیسک فلوپی در ۹۰٪ از کل هزینه‌های برآورد شده رقبا؛ و • استفاده از مواد اولیه برتر و فناوری سطحی کاربردی برای تولید دیسک‌های با کیفیت برتر با قیمت ۲۰ یِن در هر واحد به جای استاندارد صنعتی ۲۷ یِن در هر واحد.

به همین ترتیب، برای آزمایش توانایی آن در مقابله با چالش‌های دوم و سوم پس از توسعه نمونه اولیه کاو، ممکن است ارزشمند باشد که یک تولیدکننده کوچک دیسک فلیپ موجود را خریداری کرده و فناوری را در یک کارخانه تثبیت‌شده به کار ببرد، به جای اینکه سعی در راه‌اندازی یک عملیات جدید در زمین خالی داشته باشد. هنگامی که کاو بتواند توانایی خود در تولید دیسک‌ها با کیفیت و هزینه مورد نیاز در کارخانه کوچک را نشان دهد، می‌تواند با کارخانه‌های کامل خود پیش برود. نقاط عطف آزمایش فرضیات عمدی در نمایشگاه «در نهایت، برنامه‌ای برای آزمایش فرضیات در نقاط عطف» نشان داده شده است، که همچنین برخی از دیگر نقاط عطف معمولی که در اکثر پروژه‌های بزرگ رخ می‌دهد را نشان می‌دهد. فرضیاتی که باید در هر نقطه عطف آزمایش شوند، با شماره‌های مناسب از فهرست فرضیات ذکر شده است. در عمل، عاقلانه است که نگهدارنده فرضیات مشخصی تعیین شود—کسی که وظیفه رسمی او تضمین بررسی و به‌روزرسانی فرضیات در هر نقطه عطف و ادغام فرضیات اصلاح‌شده در تکرارهای متوالی چهار سند برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف است. بدون فرد خاصی که به پیگیری این موارد اختصاص یافته باشد، بسیار بعید است که افراد، که تا آرنج در فشارهای پروژه غرق شده‌اند، بتوانند به صورت مستقل هماهنگ‌سازی به‌روزرسانی‌ها را انجام دهند. برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف ابزار قدرتمندی برای هر اقدام استراتژیک مهم است که با عدم قطعیت همراه است—پروژه‌های توسعه محصول یا بازار جدید، توسعه فناوری، مشارکت‌های مشترک، استراتژیک ائتلاف‌ها، حتی بازسازی سیستم‌های بزرگ، برخلاف برنامه‌ریزی مبتنی بر پلتفرم که در آن اطلاعات زیادی در دسترس است، برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف، مدیران را وادار می‌کند تا آنچه را نمی‌دانند بیان کنند و همچنین یک انضباط برای یادگیری ایجاد می‌کند. به عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی، این روش دیدگاه به عدم قطعیت‌های حیاتی و سرنوشت‌ساز در پروژه‌های جدید را افزایش می‌دهد و به مدیران کمک می‌کند تا آن‌ها را با کمترین هزینه ممکن مدیریت کنند. توجه داشته باشید که نویسندگان مای‌خواهند از شیوتشی ماتسودا از واحد تحقیقات کارآفرینی دانشگاه واسدا برای ارائه مطالب مورد بررسی در مورد پروژه دیسک فلوپی Kao تشکر کنند. اصل مقاله در ژوئیه ۱۹۹۵ منتشر شده است. نسخه مجدد ۹۵۴۰۶ MCGRATH و MACMILLAN 142 STTRYE1.1BHF

D 143 انضباط نوآوری اثر پیتر اف. دراکر

با وجود بحث‌های فراوان امروزی درباره «شخصیت کارآفرینانه»، تعداد کمی از کارآفرینانی که در طول ۳۰ سال گذشته با آن‌ها کار کرده‌ام، چنین شخصیت‌هایی داشته‌اند. اما من افراد زیادی را شناخته‌ام— فروشندگان، جراحان، روزنامه‌نگاران، دانشمندان، حتی موسیقی‌دانان—که چنین شخصیت‌هایی داشتند، بدون آنکه کم‌ترین شباهتی به کارآفرینان داشته باشند. چیزی که همه کارآفرینان موفقی که ملاقات کرده‌ام در آن مشترک هستند، نه نوع خاصی از شخصیت، بلکه تعهد به تمرین منظم نوآوری است.

نوآوری وظیفه خاص کارآفرینی است، چه در یک کسب‌وکار موجود، چه در یک موسسه خدمات عمومی، یا در یک پروژه جدید که توسط فردی تنها در آشپزخانه خانواده آغاز شده باشد. این وسیله‌ای است که از طریق آن کارآفرین یا منابع جدیدی برای تولید ثروت ایجاد می‌کند، یا منابع موجود را با پتانسیل بهبود یافته برای خلق ثروت تقویت می‌نماید.

امروزه، در مورد تعریف صحیح کارآفرینی، سردرگمی زیادی وجود دارد. برخی ناظران از این اصطلاح برای اشاره به تمام کسب‌وکارهای کوچک استفاده می‌کنند؛ دیگران، برای تمام کسب‌وکارهای جدید. اما در عمل، بسیاری از کسب‌وکارهای تثبیت‌شده، در کارآفرینی بسیار موفق هستند. پس، این اصطلاح نه به اندازه یا سن یک بنگاه، بلکه به نوع خاصی از فعالیت اشاره دارد. در هسته آن فعالیت، نوآوری قرار دارد: تلاش برای ایجاد تغییر هدفمند و متمرکز در اقتصاد یا جامعه یک بنگاه. پتانسیل.STTRYE1.1BHF

درکر ۱۴۴ منابع نوآوری البته، نوآوری‌هایی وجود دارند که از یک درخشش نبوغ ناشی می‌شوند. اما بیشتر نوآوری‌ها، به‌ویژه آن‌هایی که موفق می‌شوند، نتیجه جست‌وجوی آگاهانه و هدفمند برای فرصت‌های نوآوری است که تنها در چند وضعیت خاص یافت می‌شوند. چهار حوزه فرصت چنین وجود دارد که درون یک شرکت یا صنعت قرار دارند: رویدادهای غیرمنتظره، ناسازگاری‌ها، نیازهای فرآیندی، و تغییرات صنعت و بازار. سه منبع فرصت دیگر نیز در خارج از شرکت و در محیط اجتماعی و فکری آن وجود دارند: تغییرات جمعیتی، تغییرات در ادراک، و دانش جدید. درستی است که این منابع همپوشانی دارند، و هرچقدر هم در ماهیت ریسک، دشواری و پیچیدگی متفاوت باشند، و پتانسیل نوآوری ممکن است در بیش از یک حوزه همزمان باشد. اما در مجموع، این منابع بیشتر بخش عمده فرصت‌های نوآوری را تشکیل می‌دهند. ۱. رویدادهای غیرمنتظره ابتدا، به ساده‌ترین و آسان‌ترین منبع فرصت نوآوری فکر کنید: غیرمنتظره‌ها. در اوایل دهه ۱۹۳۰، آی‌بی‌ام اولین ماشین حساب مدرن را توسعه داد، که برای بانک‌ها طراحی شده بود. اما در سال ۱۹۳۳، بانک‌ها تجهیزات جدیدی نخریدند. آنچه شرکت را نجات داد — بر اساس داستانی که توماس واتسون، پدر و مدیرعامل بلندمدت شرکت، اغلب نقل می‌کرد — بهره‌برداری از یک موفقیت غیرمنتظره بود: کتابخانه عمومی نیویورک خواستار خرید یک ماشین شد. بر خلاف بانک‌ها، کتابخانه‌ها در آن روزهای اوایل دهه ۱۹۳۰ پول داشتند، و واتسون بیش از صد دستگاه از ماشین‌های خود را فروخت. ماشین‌های غیرقابل فروش به کتابخانه‌ها. پانزده سال بعد، زمانی که همه معتقد بودند کامپیوترها برای کارهای علمی پیشرفته طراحی شده‌اند، کسب‌وکار ناگهان علاقه‌مند به ماشینی شد که می‌توانست حقوق و دستمزد را محاسبه کند. یونی‌واک، که پیشرفته‌ترین ماشین را داشت، برنامه‌های تجاری را رد کرد. اما آی‌بی‌ام بلافاصله متوجه شد که ممکن است موفقیت غیرمنتظره‌ای در انتظارش باشد، و آنچه در اصل ماشین یونی‌واک بود را برای کاربردهای روزمره‌ای مانند حقوق و دستمزد مجدداً طراحی کرد و در عرض پنج سال به رهبر صنعت کامپیوتر تبدیل شد، جایگاهی که تا امروز حفظ کرده است.STTRYE1.1BHF

انضباط نوآوری ۱۴۵ ایده در یک نگاه در رقابت شدید برای یافتن راه‌حل‌های انقلابی، مدیران بیش از حد نگران ویژگی‌ها و شخصیت‌ها هستند — «آیا من هوشمند کافی هستم؟ آیا خلق‌وخو و شخصیت مناسبی دارم؟» — و کمتر به فرآیند توجه می‌کنند. تعهد به جست‌وجوی سیستماتیک ایده‌های خلاقانه و مفید، چیزی است که کارآفرینان موفق را از دیگران متمایز می‌کند — نه یک نبوغ یا ویژگی خاص. علاوه بر این، کارآفرینی می‌تواند در هر کسب‌وکار، در هر اندازه یا سنی رخ دهد، زیرا در اصل به نوعی فعالیت مربوط می‌شود: نوآوری، تلاش منظم برای بهبود پتانسیل یک کسب‌وکار. بیشتر نوآوری‌ها نتیجه جست‌وجوی آگاهانه و هدفمند برای فرصت‌ها است — چه در داخل شرکت و صنعت، و چه در محیط اجتماعی و فکری بزرگ‌تر. یک نوآوری موفق ممکن است از ترکیب رشته‌های مختلف دانش، شناخت یک موضوع بنیادی در ادراک عمومی، یا استخراج بینش‌های جدید از شکست‌ها ناشی شود. کلید کار این است که بدانید کجا باید نگاه کنید. شکست غیرمنتظره ممکن است منبعی به همان اندازه مهم برای فرصت‌های نوآوری باشد. همه می‌دانند که ادسل فورد بزرگ‌ترین شکست در تاریخ خودروهای نوین است. اما آنچه خیلی‌ها به نظر می‌رسد نمی‌دانند، این است که شکست ادسل پایه‌گذار بسیاری از موفقیت‌های بعدی شرکت بود. فورد ادسل، که تا آن زمان در تاریخ خودروهای آمریکایی، با دقت‌ترین طراحی را داشت، به منظور ارائه یک خط کامل محصولات طراحی شده بود تا... رقابت با جنرال موتورز. زمانی که شکست خورد، علیرغم تمام برنامه‌ریزی‌ها، تحقیقات بازار و طراحی‌هایی که انجام شده بود، فورد متوجه شد که چیزی در بازار خودرو در حال رخ دادن است که برخلاف فرضیه‌های پایه‌ای است که جنرال موتورز و سایرین در طراحی و بازاریابی خودروها به کار برده بودند. دیگر بازار عمدتاً بر اساس گروه‌های درآمدی تقسیم‌بندی نمی‌شد؛ اصل جدید تقسیم‌بندی، چیزی است که اکنون آن را «سبک زندگی» می‌نامیم. واکنش فورد، موستانگ بود، خودرویی که شخصیت متمایزی به شرکت بخشید و آن را مجدداً به عنوان رهبر صنعت تثبیت کرد. موفقیت‌ها و شکست‌های غیرمنتظره، منابع بسیار موثری برای فرصت‌های نوآوری هستند، زیرا بیشتر کسب‌وکارها آن‌ها را نادیده می‌گیرند.

آنها را نادیده بگیرید و حتی از آن‌ها ناراحت شوید. دانشمند آلمانی که در حدود سال ۱۹۰۵ نووکا‌ئین، اولین مخدر غیر اعتیادآور، را سنتز کرد، قصد داشت از آن در جراحی‌های عمده مانند قطع عضو استفاده کند. با این حال، جراحان ترجیح می‌دادند بی‌هوشی کامل در چنین فرآیندهایی داشته باشند؛ و هنوز هم همینطور است. در عوض، نووکا‌ئین در میان دندان‌پزشکان محبوبیت سریع پیدا کرد. مخترع آن باقی‌مانده عمر خود را صرف سفر از دانشکده دندان‌پزشکی به دیگری کرد و سخنرانی‌هایی انجام داد که دندان‌پزشکان را از «سوءاستفاده» از اختراع شریف او در کاربردهایی که برای آن طراحی نشده بود، منع می‌کرد.

این یک کاریکاتور است، البته، اما نشان می‌دهد که مدیران اغلب چگونه به اتفاقات غیرمنتظره واکنش نشان می‌دهند: «نباید اتفاق می‌افتاد.» سیستم‌های گزارش‌دهی شرکتی این واکنش را بیشتر تثبیت می‌کنند، زیرا توجه را از امکانات غیرمنتظره منحرف می‌سازند. کارآفرینان موفق معمولاً منتظر نمی‌مانند تا ایده‌های نوآورانه مانند صاعقه بر آن‌ها نازل شود. آن‌ها در هفت حوزه کلیدی به دنبال فرصت‌های نوآوری می‌روند:

این‌ها اغلب شامل شکست‌ها هستند.

تعداد کمی از افراد می‌دانند، به عنوان مثال، شکست ادسل باعث شد فورد متوجه شود که بازار خودرو اکنون بر اساس سبک زندگی تقسیم‌بندی شده است نه بر اساس گروه درآمدی. واکنش فورد، موستانگ بود و یک افسانه خودرو به وجود آمد.

جراحان بلافاصله محصول جدید را پذیرفتند و به آلکان انحصار دادند.

شرکت کارگزاری دونالدسون، لوفکین و جنریت درخشان‌ترین موفقیت را کسب کرد زیرا بنیان‌گذاران آن تشخیص دادند که بازار نوظهور سرمایه‌گذاران نهادی روزی در صنعت غالب خواهد شد.

ایده در عمل STTRYE1.1BHF

* وقایع غیرمنتظره
* ناسازگاری‌ها. تا دهه ۱۹۶۰، برداشتن آب‌مروارید به فناوری پیشرفته تبدیل شده بود، به جز بریدن رباط، که یک مرحله «قدیمی» بود و برای جراحان چشم ناراحت‌کننده بود. آزمایشگاه‌های آلکن با تغییر آنزیمی که رباط را حل می‌کرد، واکنش نشان دادند.
* نیازهای فرآیند. دو نوآوری در فرآیند که حدود سال ۱۸۹۰ توسعه یافتند، «رسانه» را به شکل امروزی آن ایجاد کردند: ماشین خط‌کشی (لاینوتایپ) امکان تولید سریع روزنامه‌ها را فراهم کرد و تبلیغات باعث شد تا اخبار عملاً به صورت رایگان توزیع شوند.
* تغییرات صنعت و بازار.

انضباط نوآوری ۱۴۷ ۵. تغییرات جمعیتی. چرا ژاپنی‌ها در رباتیک پیشتاز هستند؟ در حدود سال ۱۹۷۰، همگان می‌دانستند که هم کاهش زاد و ولد و هم انفجار در آموزش رخ داده است، به طوری که تعداد کارگران صنعتی سطح پایین کاهش خواهد یافت.

همه می‌دانستند — اما تنها ژاپنی‌ها اقدام کردند.

نوآوری‌های مبتنی بر دانش نیازمند زمان‌های طولانی و همگرایی انواع مختلفی از دانش هستند. رایانه‌ای که نیاز داشت، دانشی بود که تا سال ۱۹۱۸ در دسترس قرار داشت، اما اولین رایانه دیجیتال عملیاتی تا سال ۱۹۴۶ ظاهر نشد.

نوآوری هدفمند با دیدن، پرسیدن و گوش دادن آغاز می‌شود.

استعداد و دانش تخصصی کمک می‌کند، اما فریب تمام داستان‌ها درباره‌ی لحظه‌های درک ناگهانی را نخورید.

وظیفه اصلی این است که به صورت تحلیلی مشخص کنیم نوآوری باید چه باشد تا فرصت خاصی را برآورده کند.

گزارش ماهانه یا سه‌ماهه در صفحه اول خود فهرستی از مشکلات دارد — یعنی، حوزه‌هایی که نتایج در آن‌ها از انتظارات پایین‌تر است. چنین اطلاعاتی، البته، برای کمک به جلوگیری از کاهش عملکرد لازم است. اما در عین حال، این اطلاعات مانع از شناسایی فرصت‌های جدید می‌شود. اولین اعتراف به یک فرصت ممکن معمولاً مربوط به حوزه‌ای است که شرکت در آن بهتر از بودجه عمل کرده است. بنابراین، کسب‌وکارهای واقعاً کارآفرینانه دو «صفحه اول» دارند — یک صفحه مشکلات و یک صفحه فرصت‌ها — و مدیران زمان مساوی را صرف هر دو می‌کنند.

* تغییرات در ادراک. چنین تغییراتی واقعیت‌ها را تغییر نمی‌دهد، اما می‌تواند معنای آنها را به طور چشمگیری تغییر دهد. سلامت آمریکایی‌ها هرگز بهتر از این نبوده است — با این حال، ما به شدت درگیر پیشگیری از بیماری و حفظ تناسب اندام هستیم. نوآورانی که درک ما از سلامت را می‌فهمند، مجلاتی راه‌اندازی کرده‌اند، غذاهای سالم معرفی کرده‌اند و کلاس‌های ورزشی آغاز کرده‌اند.
* دانش جدید.
* ناسازگاری‌ها شرکت آلکن آزمایشگاه‌ها یکی از داستان‌های موفقیت دهه ۱۹۶۰ بود زیرا بیل کانر، یکی از بنیان‌گذاران شرکت، از ناسازگاری در فناوری پزشکی بهره‌برداری کرد. عمل آب مروارید سومین یا...

دراکر ۱۴۸، چهارمین رایج‌ترین عمل جراحی است. در طول ۳۰۰ سال گذشته، پزشکان آن را سیستماتیک کردند به حدی که تنها مرحله «قدیمی» باقی‌مانده، بریدن رباط بود. جراحان چشم یاد گرفته بودند که رباط را با موفقیت کامل ببُرند، اما این عمل آنقدر متفاوت از بقیه عملیات و آنقدر ناسازگار با آن بود که اغلب از انجام آن هراس داشتند. این عمل ناسازگار بود. پزشکان به مدت ۵۰ سال درباره آنزیمی که می‌توانست رباط را بدون بریدن حل کند، اطلاع داشتند. تنها کاری که کنر انجام داد، افزودن یک نگهدارنده به این آنزیم بود که عمر مفید آن را چند ماه افزایش می‌داد. جراحان چشم بلافاصله ترکیب جدید را پذیرفتند و آکلون خود را در انحصار جهانی قرار داد. پانزده سال بعد، نستله شرکت را با قیمتی لوکس خریداری کرد. چنین ناسازگاری درون منطق یا ریتم یک فرآیند تنها یکی از احتمالات است که فرصت‌های نوآوری می‌تواند از آن برآید. منبع دیگری، ناسازگاری میان واقعیت‌های اقتصادی است. برای مثال، هرگاه صنعتی بازار رو به رشد ثابتی داشته باشد اما حاشیه سود کاهش یابد—مانند صنایع فولاد کشورهای توسعه‌یافته بین سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰—یک ناسازگاری وجود دارد. پاسخ نوآورانه: مینی‌میل‌ها. ناسازگاری بین انتظارات و نتایج نیز می‌تواند فرصت‌هایی برای نوآوری ایجاد کند. برای ۵۰ سال پس از قرن، سازندگان کشتی و شرکت‌های حمل‌ونقل سخت کار می‌کردند تا کشتی‌ها سریع‌تر شوند و مصرف سوخت آن‌ها کاهش یابد. با این حال، هر چه در افزایش سرعت موفق‌تر بودند، و با کاهش نیازهای سوخت آن‌ها، اقتصاد کشتی‌های اقیانوسی هر روز بدتر می‌شد. تا حدود سال ۱۹۵۰، کشتی‌های اقیانوسی در حال مرگ بودند، اگر قبلاً مرده نبوده باشند. اما آنچه نادرست بود، تنها تناقض بین فرضیات صنعت و واقعیت‌های آن بود. هزینه‌های واقعی از انجام کار (یعنی در دریا بودن) ناشی نمی‌شد، بلکه از عدم انجام کار (یعنی نشستن بی‌کار در بندر) بود. هنگامی که مدیران فهمیدند هزینه‌ها واقعاً در کجا قرار دارد، نوآوری‌ها آشکار شدند: کشتی‌های رول-آن و رول-آف و کشتی‌های کانتینری. این راه‌حل‌ها، که فناوری قدیمی را به کار می‌گرفتند، به سادگی آنچه راه‌آهن‌ها و کامیون‌داران برای ۳۰ سال استفاده می‌کردند، به کشتی‌های اقیانوسی اعمال کردند. تغییر دیدگاه، نه فناوری، کاملاً اقتصاد حمل‌ونقل دریایی را تغییر داد و آن را به یکی از صنایع اصلی رشد در ۲۰ تا ۳۰ سال گذشته تبدیل کرد.

انضباط نوآوری ۱۴۹ ۳. نیازهای فرآیند هر کسی که تاکنون در ژاپن رانندگی کرده باشد می‌داند که این کشور هیچ سیستم بزرگراه مدرنی ندارد. جاده‌های آن هنوز مسیرهایی هستند که در قرن دهم برای یا توسط کالسکه‌های چوبی ساخته شده‌اند. چیزی که این سیستم را برای خودروها و کامیون‌ها کارآمد می‌کند، تطبیق یک بازتابنده است که از اوایل دهه ۱۹۳۰ در بزرگراه‌های آمریکا استفاده می‌شود. این بازتابنده به هر خودرو اجازه می‌دهد تا ببیند کدام خودروهای دیگر از یکی از نیم دوجین جهت در حال نزدیک شدن هستند. این اختراع کوچک، که امکان حرکت روان و با حداقل تصادف را فراهم می‌کند، نیاز فرآیندی را برآورده ساخت.

آنچه اکنون رسانه می‌نامیم، ریشه در دو نوآوری دارد که در حدود سال ۱۸۹۰ در پاسخ به نیازهای فرآیندی توسعه یافته‌اند. یکی از این نوآوری‌ها ماشین لینوتایپ اوتمار مرگنتالر بود که امکان تولید سریع و در حجم بالا روزنامه‌ها را فراهم کرد. دیگری نوآوری اجتماعی، تبلیغات مدرن، بود که توسط اولین ناشران واقعی روزنامه، آدولف اوچس از نیویورک تایمز، جوزف پولیتزر از نیویورک ورلد و ویلیام رندولف هرت ساخته شد. تبلیغات به آن‌ها امکان می‌داد تا اخبار را تقریباً رایگان توزیع کنند، و سود آن‌ها از بازاریابی حاصل می‌شد.

این تغییر فرصت عظیمی برای نوآوری ایجاد می‌کند.

یکی از داستان‌های موفقیت بزرگ کسب‌وکار آمریکایی در دهه‌های اخیر، شرکت کارگزاری دونالدسون، لوفکین و جنریت است که اخیراً توسط شرکت بیمه عمر عادلانه خریداری شده است. DL&J در سال ۱۹۶۰ توسط سه جوان، همگی فارغ‌التحصیلان مدرسه کسب‌وکار هاروارد، تأسیس شد که متوجه شدند ساختار صنعت مالی در حال تغییر است و سرمایه‌گذاران نهادی جایگاه غالب را به دست می‌آورند.

این جوانان عملاً سرمایه و ارتباطات نداشتند.

با این حال، طی چند سال، شرکت آن‌ها به یکی از پیشگامان در حرکت به سمت کمیسیون‌های مذاکره‌شده تبدیل شد و یکی از برترین عملکردهای وال استریت بود. این شرکت اولین شرکتی بود که ثبت شد و وارد بازار سهام شد.

به همان صورت، تغییرات در ساختار صنعت فرصت‌های عظیم نوآوری را برای ارائه‌دهندگان خدمات بهداشتی آمریکایی ایجاد کرده است.

در ده یا پانزده سال گذشته، جراحی و روانپزشکی مستقل STTRYE1.1BHF

* تغییرات صنعت و بازار مدیران ممکن است بر این باور باشند که ساختارهای صنعت توسط خداوند مقدر شده است، اما این ساختارها می‌توانند و اغلب تغییر می‌کنند—و این تغییرات ممکن است در عرض یک شب رخ دهند.

در سراسر کشور، ۱۵۰ کلینیک، مراکز اورژانس و شرکت‌های مراقبت سلامت سازمان‌یافته (HMO) افتتاح شده است. فرصت‌های قابل مقایسه در حوزه ارتباطات از راه دور پس از تحولات صنعتی ایجاد شد—در زمینه انتقال (با ظهور شرکت‌هایی مانند MCI و Sprint در خدمات تماس‌های بلندمدت) و در تجهیزات (با ظهور شرکت‌هایی مانند Rolm در تولید سوئیچ‌های خصوصی).

وقتی یک صنعت به سرعت رشد می‌کند—رقمی که به نظر می‌رسد در حدود ۴۰٪ رشد در ده سال یا کمتر باشد—ساختار آن تغییر می‌کند. شرکت‌های تثبیت‌شده، که تمرکزشان بر دفاع از آنچه قبلاً دارند است، تمایلی به واکنش نشان دادن در مقابل چالش‌های تازه‌وارد ندارند. در واقع، زمانی که ساختارهای بازار یا صنعت تغییر می‌کنند، رهبران سنتی صنعت بارها و بارها از سریع‌ترین بخش‌های بازار غافل می‌شوند. فرصت‌های جدید به ندرت با روشی که صنعت همیشه برای ورود به بازار، تعریف آن یا سازماندهی برای خدمت به آن استفاده کرده است، سازگار هستند. بنابراین، نوآوران شانس خوبی دارند که برای مدت طولانی تنها بمانند.

به عنوان نمونه، هر فردی که تا سال ۲۰۰۰ وارد نیروی کار آمریکا خواهد شد، قبلاً به دنیا آمده است. با این حال، چون سیاست‌گذاران اغلب به جمعیت‌شناسی توجه نمی‌کنند، کسانی که مراقب آن‌ها هستند و از آن‌ها بهره‌برداری می‌کنند، می‌توانند پاداش‌های بزرگی کسب کنند.

ژاپنی‌ها در زمینه رباتیک پیشتاز هستند چون به جمعیت‌شناسی توجه کردند. همه در کشورهای توسعه‌یافته حدود سال ۱۹۷۰ می‌دانستند که هم کاهش تولد و هم انفجار در آموزش در حال رخ دادن است؛ حدود نیمی یا بیشتر جوانان پس از دبیرستان در مدرسه باقی می‌ماندند. در نتیجه، تعداد افرادی که برای کارهای سنتی و آبی در صنعت تولید در دسترس بودند، قرار بود در سال ۱۹۹۰ کاهش یابد و ناکافی شود. همه این را می‌دانستند، اما تنها ژاپنی‌ها به آن عمل کردند و اکنون ده سال در حوزه رباتیک پیشتاز هستند.

در مورد موفقیت کلوب مدیتراانه در صنعت سفر و اقامت نیز همین طور است. تا سال ۱۹۷۰، ناظران با فکر می‌توانستند ببینند که STTRYE1.1BHF

* تغییرات جمعیتی از منابع خارجی فرصت‌های نوآوری، قابل اعتمادترین آنها هستند. رویدادهای جمعیتی زمان‌های پیش‌زمینه شناخته‌شده‌ای دارند؛

انضباط نوآوری ۱۵۱ ظهور تعداد زیادی از جوانان ثروتمند و تحصیل‌کرده در اروپا و ایالات متحده. این جوانان که با نوع تعطیلاتی که والدین کارگرشان از آن لذت می‌بردند—هفته‌های تابستانی در برایتون یا آتلانتیک سیتی—را راحت نبودند، مشتریان ایده‌آلی برای نسخه‌ای جدید و عجیب از «گردش» دوران نوجوانی‌شان بودند. مدیران مدت‌ها است که می‌دانند جمعیت‌شناسی اهمیت دارد، اما همیشه معتقد بودند که آمار جمعیت به آرامی تغییر می‌کند. اما در این قرن، آنها چنین نیستند. در واقع، فرصت‌های نوآوری که با تغییر در تعداد افراد— و توزیع سنی، سطح تحصیلات، مشاغل و مکان جغرافیایی آنها— ممکن می‌شود، جزو سودآورترین و کم‌خطرترین فعالیت‌های کارآفرینی است. ۶. تغییر در ادراک «لیوان نیمه پر است» و «لیوان نیمه خالی است» توصیف‌هایی از همان پدیده هستند اما معانی بسیار متفاوتی دارند. تغییر در ادراک یک مدیر نسبت به یک لیوان از نیمه پر به نیمه خالی، فرصت‌های بزرگ نوآوری را باز می‌کند. تمام شواهد واقعی نشان می‌دهد، به عنوان مثال، در ۲۰ سال گذشته، سلامت آمریکایی‌ها با سرعت بی‌سابقه‌ای بهبود یافته است— چه از نظر نرخ مرگ‌ومیر نوزادان، نرخ بقاء سالمندان، شیوع سرطان‌ها (به جز سرطان ریه)، نرخ درمان سرطان‌ها، یا عوامل دیگر. با این حال، هیپochondria جمعی کشور را در بر گرفته است. هرگز قبل از این، نگرانی یا ترس درباره سلامت. ناگهان، به نظر می‌رسد که هر چیزی باعث سرطان یا بیماری‌های قلبی تخریبی یا از دست رفتن زودهنگام حافظه می‌شود. لیوان به وضوح نیمه خالی است. به جای شادی از پیشرفت‌های بزرگ در سلامت، آمریکایی‌ها به نظر می‌رسد بر این تأکید دارند که چقدر از جاودانگی فاصله دارند. این دیدگاه نسبت به امور فرصت‌های زیادی برای نوآوری ایجاد کرده است: بازارهایی برای مجلات جدید مراقبت‌های بهداشتی، برای کلاس‌های ورزشی و تجهیزات دویدن، و برای انواع غذاهای سالم. سریع‌ترین کسب‌وکار نوظهور در ایالات متحده در سال ۱۹۸۳، شرکتی بود که تجهیزات ورزشی داخلی تولید می‌کرد.

درکر ۱۵۲ تغییر در ادراک، واقعیت‌ها را تغییر نمی‌دهد. اما معنای آن‌ها را تغییر می‌دهد — و بسیار سریع. کمتر از دو سال طول کشید تا کامپیوتر از چیزی که تنها کسب‌وکارهای بزرگ استفاده می‌کردند و به عنوان تهدید تلقی می‌شد، به چیزی تبدیل شود که برای انجام مالیات بر درآمد خریداری می‌شود. اقتصادها لزوماً چنین تغییری را تعیین نمی‌کنند؛ در واقع، ممکن است بی‌ربط باشند. آنچه تعیین می‌کند مردم یک لیوان را نیمه پر یا نیمه خالی ببینند، حالت روحی است نه واقعیت، و تغییر در حالت روحی اغلب قابل اندازه‌گیری نیست. اما این چیز عجیب و غریبی نیست. این چیزی ملموس است. می‌توان آن را تعریف کرد. می‌توان آن را آزمایش کرد. و می‌توان از آن برای فرصت‌های نوآوری بهره برداری کرد.

۷. دانش جدید

در میان نوآوری‌هایی که تاریخ‌ساز هستند، آن‌هایی که بر پایه دانش جدید—چه علمی، فنی یا اجتماعی—استوارند، جایگاه بالایی دارند. آن‌ها ستاره‌های درخشان کارآفرینی هستند؛ شهرت و پول را به همراه دارند. آن‌ها چیزی هستند که مردم معمولاً هنگام صحبت درباره نوآوری منظورشان است، اگرچه همه نوآوری‌های مبتنی بر دانش اهمیت ندارند.

نوآوری‌های مبتنی بر دانش با دیگر انواع نوآوری‌ها در مدت زمانی که صرف می‌کنند، نرخ مرگ و میر، و قابلیت پیش‌بینی‌شان متفاوتند، و همچنین در چالش‌هایی که برای کارآفرینان ایجاد می‌کنند. مانند اکثر ستاره‌ها، آن‌ها ممکن است دمدمی، ناپایدار و دشوار در هدایت باشند. برای مثال، آن‌ها طولانی‌ترین زمان پیش‌زمینه را در میان تمام نوآوری‌ها دارند. فاصله طولانی بین ظهور دانش جدید و تصفیه آن به فناوری قابل استفاده، وجود دارد. سپس دوره‌ای طولانی دیگر است قبل از این فناوری جدید در بازار در قالب محصولات، فرآیندها یا خدمات ظاهر می‌شود. به طور کلی، مدت زمان لازم برای این نوع نوآوری چیزی در حدود ۵۰ سال است، رقمی که در طول تاریخ به طور قابل توجهی کوتاه نشده است. برای مؤثر بودن، نوآوری از این نوع معمولاً نیازمند چندین نوع دانش است، نه فقط یک نوع. یکی از قدرتمندترین نوآوری‌های مبتنی بر دانش را در نظر بگیرید: بانکداری مدرن. نظریه بانک کارآفرینانه — یعنی استفاده هدفمند از سرمایه برای ایجاد توسعه اقتصادی — توسط کامت دو سانت-سیمون در دوران ناپلئون شکل گرفت. علیرغم شهرت فوق‌العاده سانت-سیمون، این نظریه تا سی سال پس از مرگ او در سال ۱۸۳۹ میلادی به طور کامل شناخته نشد.

انضباط نوآوری ۱۵۳ ۱۸۲۵ که در آن دو شاگرد او، برادران یعقوب و اسحاق پریر، اولین بانک کارآفرین، بانک اعتبارات موبیلیه، را تأسیس کردند و آنچه اکنون سرمایه‌داری مالی نامیده می‌شود را آغاز کردند.

با این حال، پِریرها با بانکداری مدرن تجاری آشنا نبودند، که در همان زمان تقریباً در همان منطقه در انگلستان توسعه یافته بود. بانک اعتباری موبیلیر با شکست شرم‌آور روبرو شد. چند سال بعد، دو جوان—یکی آمریکایی، جی. پی. مورگان، و دیگری آلمانی، جورج زیمنس—نظریه بانکداری کارآفرینانه فرانسوی و نظریه بانکداری تجاری انگلیسی را ترکیب کردند تا اولین بانک‌های مدرن موفق را ایجاد کنند: شرکت جی. پی. مورگان در نیویورک و بانک دویچه در برلین. ده سال بعد، یک ژاپنی جوان، شیبوساوا ایچی، مفهوم زیمنس را در کشورش تطبیق داد و پایه‌های اقتصاد مدرن ژاپن را بنا نهاد. این است که نوآوری مبتنی بر دانش چگونه همیشه عمل می‌کند.

کامپیوتر، برای ذکر مثالی دیگر، به حداقل شش رشته جداگانه دانش نیاز داشت:

سرشماری سال ۱۸۹۰؛

اگرچه تمام دانش لازم تا سال ۱۹۱۸ در دسترس بود، اما اولین رایانه دیجیتال عملیاتی تا سال ۱۹۴۶ ظاهر نشد.

مدت زمان طولانی و نیاز به همگرایی بین انواع مختلف دانش، ریتم خاص نوآوری مبتنی بر دانش، جذابیت‌ها و خطرات آن را توضیح می‌دهد. در طول یک دوره طولانی، استراتژی‌ها و رویکردهای متفاوتی شکل می‌گیرد.

* حساب‌داری دودویی
* تصور چارلز بابیج از یک ماشین حساب در نیمه اول قرن نوزدهم؛
* کارت پانچ، اختراع شده توسط هرمان هولریث برای ایالات متحده آمریکا
* لوله صوتی، یک سوئیچ الکترونیکی که در سال ۱۹۰۶ اختراع شد؛
* منطق نمادین، که بین سال‌های ۱۹۱۰ تا ۱۹۱۳ توسط برتراند راسل و آلفرد نورت وایت‌هد توسعه یافته است؛
* و مفاهیم برنامه‌نویسی و بازخورد که از تلاش‌های ناموفق در طول جنگ جهانی اول برای توسعه سلاح‌های ضد هوایی مؤثر بیرون آمد.

دراکر ۱۵۴ دوره بارداری، صحبت‌های زیادی است اما عمل کمی صورت می‌گیرد. سپس، وقتی همه عوامل ناگهان همگرا می‌شوند، هیجان و فعالیت زیادی رخ می‌دهد و مقدار زیادی حدس و گمان شکل می‌گیرد. برای مثال، بین سال‌های ۱۸۸۰ تا ۱۸۹۰، تقریباً هزار شرکت تجهیزات برقی در کشورهای توسعه‌یافته تأسیس شد. سپس، همانطور که همیشه اتفاق می‌افتد، سقوط و حذف شرکت‌ها آغاز شد. تا سال ۱۹۱۴، فقط ۲۵ شرکت باقی مانده بودند. در اوایل دهه ۱۹۲۰، بین ۳۰۰ تا ۵۰۰ شرکت خودرو در ایالات متحده وجود داشت؛ تا سال ۱۹۶۰، تنها چهار تای آن‌ها باقی مانده بودند. ممکن است این کار دشوار باشد، اما نوآوری مبتنی بر دانش قابل مدیریت است. موفقیت نیازمند تحلیل دقیق انواع مختلف دانش لازم برای امکان‌پذیر کردن نوآوری است. هر دو، جی‌پی مورگان و جورج زیمنس، این کار را انجام دادند وقتی که سرمایه‌گذاری‌های بانکی خود را تأسیس کردند. برادران رایت هم همین کار را کردند وقتی که اولین هواپیمای عملیاتی را توسعه دادند. تحلیل دقیق نیازها — و بالاتر از همه، قابلیت‌های کاربر مورد نظر — نیز ضروری است. ممکن است این موضوع پارادوکسیکال به نظر برسد، اما نوآوری مبتنی بر دانش بیشتر از هر نوع نوآوری دیگری به بازار وابسته است. شرکت بریتانیایی د هویلند، اولین جت مسافربری را طراحی و ساخت، اما نیازهای بازار را تحلیل نکرد و بنابراین دو عامل کلیدی را شناسایی نکرد. یکی از این عوامل، پیکربندی بود — یعنی اندازه مناسب با بار مناسب برای مسیرهایی که در آن‌ها جت بیشترین مزیت را برای خطوط هوایی فراهم می‌کرد. عامل دیگر به همان اندازه پیش‌پاافتاده بود: چگونه خطوط هوایی می‌توانستند هزینه خرید چنین هواپیمایی را تأمین مالی کنند؟ هواپیمای گران‌قیمت؟ چون د هویلند در انجام تحلیل کاربر کافی ناکام ماند، دو شرکت آمریکایی، بوئینگ و داگلاس، صنعت هواپیمای جت تجاری را در اختیار گرفتند. اصول نوآوری نوآوری هدفمند و سیستماتیک با تحلیل منابع فرصت‌های جدید آغاز می‌شود. بسته به زمینه، منابع در زمان‌های مختلف اهمیت متفاوتی خواهند داشت. برای مثال، جمعیت‌شناسی ممکن است برای نوآوران فرآیندهای صنعتی بنیادی مانند تولید فولاد چندان مهم نباشد، هرچند ماشین لینوتایپ به طور عمده به دلیل کمبود نوع‌چین‌های ماهر که بتوانند بازار انبوه را تامین کنند، موفق شد. به همان صورت، جدیدترین فناوری‌ها...

انضباط نوآوری ۱۵۵ دانش ممکن است برای کسی که در حال نوآوری در یک ابزار اجتماعی برای برآوردن نیاز است که تغییرات جمعیتی یا قوانین مالیاتی آن را ایجاد کرده است، چندان مرتبط نباشد. اما هر وضعیت که باشد، نوآوران باید تمام منابع فرصت را تحلیل کنند. چون نوآوری هم مفهومی و هم ادراکی است، نوآوران بالقوه باید بیرون بروند، نگاه کنند، بپرسند و گوش دهند. نوآوران موفق هر دو نیمکره راست و چپ مغزشان را به کار می‌گیرند. آن‌ها به صورت تحلیلی مشخص می‌کنند که نوآوری باید چه باشد تا یک فرصت را برآورده کند. سپس بیرون می‌روند و به سراغ کاربران بالقوه می‌روند تا انتظارات، ارزش‌ها و نیازهای آن‌ها را مطالعه کنند. برای مؤثر بودن، یک نوآوری باید ساده باشد و متمرکز باشد. باید تنها یک کار انجام دهد؛ در غیر این صورت، مردم را گیج می‌کند. در واقع، بزرگ‌ترین ستایشی که یک نوآوری می‌تواند دریافت کند این است که مردم بگویند: «این واضح است! چرا من به آن فکر نکردم؟ این خیلی ساده است!» حتی نوآوری که کاربران و بازارهای جدیدی ایجاد می‌کند، باید به سمت یک کاربرد مشخص، واضح و با طراحی دقیق هدایت شود. نوآوری‌های مؤثر از کوچک شروع می‌شوند. آن‌ها بزرگ و پرزرق و برق نیستند. ممکن است هدف آن‌ها این باشد که یک وسیله نقلیه در حال حرکت بتواند در حین حرکت برق دریافت کند، همان نوآوری که تله‌کابین برقی را ممکن ساخت. یا ممکن است ایده ابتدایی قرار دادن همان تعداد کبریت در یک جعبه کبریت باشد (قبلاً ۵۰ عدد بود). این مفهوم ساده امکان پر کردن خودکار جعبه‌های کبریت را فراهم کرد و سوئدی‌ها را در زمینه کبریت‌ها برای نیم قرن در انحصار جهانی قرار داد. قرن. در مقابل، ایده‌های بزرگ و بزرگ‌نمایانه درباره چیزهایی که قرار است «صنعتی را متحول کنند» بعید است که کارساز باشد. در واقع، هیچ‌کس نمی‌تواند پیش‌بینی کند که یک نوآوری خاص در نهایت به یک کسب‌وکار بزرگ تبدیل می‌شود یا تنها یک دستاورد متوسط است. اما حتی اگر نتایج متوسط باشد، نوآوری موفق از همان ابتدا هدف دارد که استاندارد را تعیین کند، جهت‌گیری فناوری یا صنعتی جدید را مشخص کند، و کسب‌وکاری را ایجاد کند که پیشرو باشد و باقی بماند. اگر نوآوری از ابتدا هدف رهبری نداشته باشد، بعید است که نوآورانه باشد. بالاتر از همه، نوآوری کار است، نه نبوغ. نیازمند دانش است. اغلب نیازمند هوشمندی است. و نیازمند تمرکز است. به وضوح افرادی هستند که نوآوران با استعدادتری نسبت به دیگران هستند، اما استعدادهایشان در حوزه‌های مشخصی است. در واقع، نوآوران به ندرت در بیش از یک حوزه کار می‌کنند. برای تمام داستان منظم و نوآورانه‌اش،

دراکر ۱۵۶ دستاورد، توماس ادیسون تنها در حوزه برق فعالیت می‌کرد. یک نوآور در زمینه‌های مالی، مانند سیتی‌بانک، احتمالاً وارد حوزه نوآوری در مراقبت‌های بهداشتی نخواهد شد.در نوآوری، همانطور که در هر فعالیت دیگری، استعداد، نبوغ و دانش وجود دارد. اما در نهایت، آنچه نوآوری نیاز دارد، کار سخت، متمرکز و هدفمند است. اگر پشتکار، پایداری و تعهد نباشد، استعداد، نبوغ و دانش بی‌فایده هستند.البته، کارآفرینی فراتر از نوآوری سیستماتیک است — استراتژی‌های کارآفرینی متمایز، برای مثال، و اصول مدیریت کارآفرینی، که در سازمان‌های موجود، سازمان‌های خدمات عمومی و شرکت‌های نوپا به همان اندازه لازم است. اما پایه و اساس کارآفرینی، تمرین نوآوری سیستماتیک است.در اصل، این مطلب در مه ۱۹۸۵ منتشر شده است. نسخه تجدید چاپ3480 STTRYE1.1BHF

F 157 قاتلان نوآوری چگونه ابزارهای مالی توانایی شما در انجام امور جدید را از بین می‌برند. نوشته‌ی کلایتون ام. کریستنسن، استیفن پی. کاوفمن و ویلی سی. شیح سال‌ها است که درباره اینکه چرا بسیاری از مدیران هوشمند و سخت‌کوش در شرکت‌های خوب اداره‌شده، در نوآوری موفق نمی‌شوند، سردرگم هستیم. تحقیقات ما چندین عامل مقصر را آشکار کرده است که در کتاب‌ها و مقالات قبلی خود به آن‌ها پرداخته‌ایم.

این موارد شامل توجه بیش از حد به سودآورترین مشتریان شرکت (و در نتیجه رها کردن مشتریان کم‌طلب‌تر در معرض خطر) و ایجاد محصولات جدیدی است که به مشتریان کمک نمی‌کند وظایفی را که می‌خواهند انجام دهند. حالا می‌خواهیم کاربرد نادرست سه ابزار تحلیل مالی را به عنوان همدست در توطئه علیه نوآوری موفق نام ببریم. ما اتهاماتی علیه این مظنونین مطرح می‌کنیم:

* استفاده از جریان نقدی تنزیل‌شده (DCF) و ارزش خالص فعلی (NPV) برای ارزیابی فرصت‌های سرمایه‌گذاری باعث می‌شود مدیران سودها و منافع واقعی ادامه سرمایه‌گذاری در نوآوری را نادرست برآورد کنند.
* نحوه در نظر گرفتن هزینه‌های ثابت و هزینه‌های غرق‌شده هنگام ارزیابی سرمایه‌گذاری‌های آینده، برتری ناعادلانه‌ای را برای رقبا فراهم می‌کند و شرکت‌های موجود را که تلاش می‌کنند به یک حمله پاسخ دهند، محدود می‌سازد.
* تاکید بر سود هر سهم به عنوان عامل اصلی تأثیرگذار بر قیمت سهام و در نتیجه بر ایجاد ارزش برای سهامداران، به SWTRYE1.1BHF

کریستنسن، کاوفمن و شیح ۱۵۸ حذف تقریباً همه چیز دیگر، منابع را از سرمایه‌گذاری‌هایی که سود آن‌ها فراتر از افق کوتاه‌مدت است، منحرف می‌کند. این ابزارها و مفاهیم بد نیستند، باید بگوییم. اما روش‌هایی که معمولاً در ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها به کار می‌روند، یک تمایل سیستماتیک در برابر نوآوری ایجاد می‌کنند. ما روش‌های جایگزینی را پیشنهاد می‌کنیم که، بر اساس تجربیات ما، می‌توانند به مدیران کمک کنند تا با دیدی بسیار هوشمندانه‌تر به ارزش آینده نوآوری کنند. هدف اصلی ما، با این حال، صرفاً آشکار کردن این نگرانی‌ها است، به امید آنکه دیگران با تخصص عمیق‌تر، ترغیب شوند تا این مسائل را بررسی و حل کنند. نادرست استفاده کردن از جریان نقدی تنزیل‌شده و ارزش خالص فعلی یکی از ابزارهای گمراه‌کننده و نادرست در تحلیل مالی است، روشی که برای محاسبه ارزش خالص فعلی یک طرح، جریان نقدی آینده را تنزیل می‌کند. تنزیل کردن یک جریان نقدی آینده به «ارزش فعلی» فرض می‌کند که یک سرمایه‌گذار منطقی در برابر دریافت یک دلار امروز یا دریافت آن در چند سال آینده، تفاوتی قائل نمی‌شود، به شرط آنکه سود یا بازدهی که می‌توان با سرمایه‌گذاری آن دلار در آن سال‌ها کسب کرد، در نظر گرفته شده باشد. با این اصل عملی، کاملاً منطقی است که سرمایه‌گذاری‌ها را با تقسیم مبلغی که در سال‌های آینده دریافت می‌شود بر (1 + r) n ارزیابی کنیم، جایی که r نرخ تنزیل است — بازده سالانه‌ای که از سرمایه‌گذاری آن پول به دست می‌آید — و n تعداد سال‌هایی است که در طی آن سرمایه‌گذاری می‌تواند آن بازده را کسب کند. در حالی که ریاضیات تنزیل از نظر منطقی بی‌نقص است، تحلیل‌گران معمولاً دو اشتباه مرتکب می‌شوند که باعث ایجاد تعصب منفی نسبت به نوآوری می‌شود. اولین اشتباه این است که فرض می‌کنند حالت پایه عدم سرمایه‌گذاری در نوآوری — سناریوی انجام ندادن که در آن جریان‌های نقدی ناشی از نوآوری مقایسه می‌شود — این است که وضعیت فعلی شرکت به طور نامحدود در آینده ادامه خواهد داشت اگر سرمایه‌گذاری انجام نشود. همانطور که در نمایشگاه «دام DCF» نشان داده شده است، ریاضیات سرمایه‌گذاری را به صورت جداگانه در نظر می‌گیرد و ارزش فعلی جریان نقدی نوآوری منهای هزینه‌های پروژه را با جریان نقدی در غیاب سرمایه‌گذاری مقایسه می‌کند، که فرض بر این است که ثابت باقی می‌ماند.SWTRYE1.1BHF

کُشنده‌های نوآوری ۱۵۹ ایده در یک نگاه اکثر شرکت‌ها به اندازه‌ای نوآور نیستند که مدیران ارشدشان می‌خواهند (یا همان‌طور که ادعاهای بازاریابی‌شان نشان می‌دهد). چه چیزی مانع نوآوری می‌شود؟ عوامل متعددی وجود دارد، اما نویسندگان سه ابزار مالی را به عنوان همدستان کلیدی معرفی می‌کنند. جریان نقدی تنزیل‌شده و ارزش خالص فعلی، که معمولاً استفاده می‌شوند، بازده و منافع واقعی سرمایه‌گذاری را کم‌ارزش می‌دانند. بیشتر مدیران جریان‌های نقدی ناشی از نوآوری را در مقابل سناریوی پیش‌فرض انجام ندادن کار مقایسه می‌کنند، و فرض می‌کنند—نادرست—که سلامت فعلی شرکت به طور نامحدود ادامه خواهد داشت اگر سرمایه‌گذاری انجام نشود. اما در بیشتر موارد، سرمایه‌گذاری‌های پایدار و مخرب رقبا در طول زمان منجر به کاهش عملکرد مالی می‌شود. عقلانیت مرسوم مبتنی بر هزینه‌های ثابت و هزینه‌های غرق‌شده، برتری ناعادلانه‌ای به رقبا می‌دهد و شرکت‌های موجود را که تلاش می‌کنند به حمله پاسخ دهند، محدود می‌کند. مدیران شرکت‌های تثبیت‌شده، که از هزینه‌های ساخت برندهای جدید و توسعه کانال‌های فروش و توزیع جدید شکایت دارند، ترجیح می‌دهند از برندها و ساختارهای موجود خود بهره‌برداری کنند. در مقابل، تازه‌واردان صرفاً برندهای جدیدی ایجاد می‌کنند. مشکل برای شرکت‌های موجود این نیست که رقبا می‌توانند بیشتر هزینه کنند؛ بلکه این است که رقبا از معضل انتخاب بین گزینه‌های هزینه کامل و هزینه حاشیه‌ای معاف هستند. تمرکز بر سود هر سهم کوتاه‌مدت به عنوان عامل اصلی قیمت سهام، و بنابراین ایجاد ارزش سهامداران، اقداماتی است که سرمایه‌گذاری در فرصت‌های نوآورانه و بلندمدت رشد را محدود می‌کند. این ابزارها و مفاهیم در ذات خود بد نیستند، اما نحوه استفاده از آن‌ها برای ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها، تعصب سیستماتیکی علیه نوآوری موفق ایجاد می‌کند. نویسندگان روش‌های جایگزینی را پیشنهاد می‌کنند که به مدیران کمک می‌کند با دیدی بسیار هوشمندانه‌تر به ارزش آینده نوآوری کنند. با این حال، در بیشتر موارد، سرمایه‌گذاری‌های پایدار و مخرب رقبا در طول زمان منجر به فشار بر قیمت و حاشیه سود، تغییرات فناوری، از دست دادن سهم بازار، کاهش حجم فروش و کاهش قیمت سهام می‌شود. همان‌طور که آیلین رودن از گروه مشاوره بوستون اشاره کرد، محتمل‌ترین جریان نقدی برای شرکت در سناریوی عدم اقدام، ادامه وضعیت موجود نیست. بلکه کاهش غیرخطی در عملکرد است. ارزیابی ارزش یک سرمایه‌گذاری پیشنهادی بر اساس این که آیا ما را بهتر می‌کند نسبت به وضعیت فعلی، فریبنده و نادرست است.

دام‌فریب جریان نقدی (DCF) اکثر مدیران اجرایی جریان‌های نقدی ناشی از نوآوری را در مقابل سناریوی پیش‌فرض انجام ندادن کاری مقایسه می‌کنند، و به اشتباه فرض می‌کنند که وضعیت فعلی شرکت به طور نامحدود ادامه خواهد داشت اگر سرمایه‌گذاری انجام نشود. برای ارزیابی بهتر ارزش نوآوری، باید مقایسه بین جریان نقدی تنزیل‌شده پیش‌بینی‌شده آن و سناریوی محتمل‌تر کاهش عملکرد در غیاب سرمایه‌گذاری در نوآوری باشد. جریان نقدی احتمالی ناشی از انجام ندادن کار، جریان نقدی پیش‌بینی‌شده از سرمایه‌گذاری در نوآوری، و جریان نقدی فرضی ناشی از انجام ندادن کار، روش‌های DCF و NPV را به طور ضمنی این مقایسه را انجام می‌دهند. شرکت‌ها باید این مقایسه را هم‌اکنون انجام دهند. این کار نادرست است چون اگر اوضاع در حال بدتر شدن باشد، ممکن است پس از انجام سرمایه‌گذاری پیشنهادی وضعیت بدتری نسبت به حال حاضر داشته باشیم، اما بهتر از وضعیتی باشیم که بدون آن سرمایه‌گذاری داشتیم. فیلیپ بابیت این منطق را «خطای پارمنیدس» می‌نامد، نام‌گذاری شده به نام فیلسوف یونانی باستان که ادعا می‌کرد ثابت بودن شرایط در جهان واقعی حتمی است. تحلیلگرانی که سعی می‌کنند ارزش نوآوری را در قالب یک عدد ساده خلاصه کنند تا بتوانند آن را با اعداد ساده دیگر مقایسه کنند، معمولاً در دام خطای پارمنیدس گرفتار می‌شوند. پیش‌بینی جریان نقدی حاصل از سرمایه‌گذاری در نوآوری دشوار است. حتی پیش‌بینی میزان تأثیر عملکرد مالی یک شرکت نیز بسیار چالش‌برانگیز است. در غیاب سرمایه‌گذاری، وضعیت بدتر می‌شود. اما این تحلیل باید انجام شود. به یاد داشته باشید پاسخ‌هایی که اقتصاددانان خوب به سوال «حالت چطور است؟» می‌دهند، چیست؟ پاسخ «نسبت به چه؟» است. این یک سوال حیاتی است. پاسخ به آن مستلزم ارزیابی ارزش پیش‌بینی شده نوآوری در مقابل مجموعه‌ای از سناریوها است، که اغلب واقع‌بینانه‌ترین آن‌ها آینده رقابتی و مالی رو به زوال است. SWTRYE1.1BHF

دومین مجموعه مشکلات مربوط به محاسبات جریان نقدی تنزیل‌شده مربوط به خطاهای برآورد است. جریان‌های نقدی آینده، به‌خصوص آن‌هایی که توسط سرمایه‌گذاری‌های مخرب ایجاد می‌شوند، دشوار است که پیش‌بینی شوند. اعداد مربوط به «سال‌های آینده» می‌توانند کاملاً حدس و گمان باشند. برای مقابله با آنچه قابل دانستن نیست، تحلیل‌گران اغلب یک جریان عددی سال به سال برای سه تا پنج سال پیش‌بینی می‌کنند و سپس با محاسبه ارزش نهایی، همه چیز را در نظر می‌گیرند. منطق این است که برآوردهای سال به سال برای سال‌های دور آنقدر ناپایدار است که به اندازه یک ارزش نهایی دقیق نیست. برای محاسبه ارزش نهایی، تحلیل‌گران درآمد حاصل در آخرین سالی که برآورد خاصی انجام داده‌اند را بر (r–g) تقسیم می‌کنند، که در آن r نرخ تنزیل و g نرخ رشد پیش‌بینی‌شده در جریان‌های نقدی از آن زمان به بعد است. سپس آن عدد واحد را به زمان حال تنزیل می‌کنند. بر اساس تجربیات ما، ارزش‌های نهایی فرضی اغلب بیش از نیمی از ارزش خالص فعلی (NPV) کل پروژه را تشکیل می‌دهند. اعداد مربوط به ارزش نهایی، که بر اساس برآوردهای سال‌های قبلی هستند، تمایل دارند خطاهای موجود در فرضیات اولیه را تشدید کنند. نگران‌کننده‌تر این است که ارزش نهایی امکان آزمایش سناریو را نمی‌دهد—یعنی مقایسه نتیجه این سرمایه‌گذاری با کاهش عملکرد که محتمل‌ترین نتیجه عدم اقدام است. و با این حال، به دلیل اینرسی بازار، چرخه‌های توسعه رقبا، و روند معمول اختلال، اغلب در سال پنجم یا پس از آن — نقطه‌ای که عوامل ارزش نهایی وارد می‌شوند — است که کاهش ارزش شرکت در سناریوی بی‌عمل شروع به تسریع می‌کند. شاید یکی از علل ریشه‌ای کم‌توجهی مداوم شرکت‌ها به سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های لازم برای حفظ موفقیت بلندمدت، استفاده بی‌تفاوت و بیش‌ازحد ساده‌انگارانه از ارزش فعلی خالص (NPV) به عنوان ابزار تحلیلی باشد. با این حال، ما درک می‌کنیم که تمایل به کمی کردن جریان‌های نقدی که فراتر از اندازه‌گیری هستند و سپس تبدیل آن جریان‌ها به یک عدد واحد که بتوان آن را با اعداد دیگر مقایسه کرد، وجود دارد: این تلاشی است برای ترجمه بی‌نظمی‌های آینده به زبانی — اعداد — که همه بتوانند آن را بخوانند و مقایسه کنند. ما امیدواریم نشان دهیم که اعداد تنها زبان قابل استفاده برای ترجمه ارزش سرمایه‌گذاری‌های آینده نیستند — و در واقع، زبان‌های دیگری وجود دارند که همه اعضای تیم مدیریت می‌توانند آن‌ها را درک کنند. قاتلان نوآوری ۱۶۱ SWTRYE1.1BHF

کریستنسن، کاوفمن و شیح ۱۶۲ استفاده نادرست از هزینه‌های ثابت و هزینه‌های از پیش پرداخت‌شده پارادایم دوم در تصمیم‌گیری مالی که به طور گسترده نادرست به کار گرفته می‌شود، مربوط به هزینه‌های ثابت و هزینه‌های از پیش پرداخت‌شده است. هنگام ارزیابی یک مسیر اقدام آینده، استدلال بر این است که مدیران باید تنها هزینه‌های نقدی آینده یا حاشیه‌ای (چه سرمایه‌ای و چه هزینه‌ای) که برای سرمایه‌گذاری در نوآوری لازم است را در نظر بگیرند، این هزینه‌ها را از جریان نقدی حاشیه‌ای که احتمالاً وارد می‌شود کم کنند و جریان خالص حاصل را به زمان حال تخفیف دهند. همانطور که در پارادایم جریان نقدی تنزیل‌شده و ارزش خالص فعلی (NPV) وجود دارد، هیچ اشکالی در ریاضیات این اصل نیست— به شرط اینکه قابلیت‌های لازم برای موفقیت دیروز برای فردا نیز کافی باشد. اما زمانی که قابلیت‌های جدید برای موفقیت آینده مورد نیاز است، این تمرکز بر هزینه‌های ثابت و هزینه‌های از پیش پرداخت‌شده، مدیران را به سمت بهره‌برداری از دارایی‌ها و قابلیت‌هایی سوق می‌دهد که احتمالاً منقرض خواهند شد. برای اهداف این بحث، هزینه‌های ثابت را هزینه‌هایی تعریف می‌کنیم که سطح آن‌ها مستقل از سطح تولید است. هزینه‌های ثابت معمول شامل هزینه‌های عمومی و اداری می‌شود: حقوق و مزایا، بیمه، مالیات و غیره. (هزینه‌های متغیر شامل مواردی مانند مواد اولیه، کمیسیون‌ها و حقوق کارگران موقت است.) هزینه‌های از پیش پرداخت‌شده، بخش‌هایی از هزینه‌های ثابت هستند که به طور غیرقابل برگشت تعهد شده‌اند، که معمولاً شامل سرمایه‌گذاری در ساختمان‌ها و تجهیزات سرمایه‌ای و هزینه‌های تحقیق و توسعه می‌شود. یک مثال از صنعت فولاد نشان می‌دهد که چگونه هزینه‌های ثابت و هزینه‌های از پیش پرداخت‌شده، شرکت‌ها را در تصمیم‌گیری دشوار می‌سازد. که واقعاً بتواند و باید در قابلیت‌های جدید سرمایه‌گذاری کند. در اواخر دهه ۱۹۶۰، کارخانه‌های کوچک فولاد مانند نوکور و چپاریل شروع به مختل کردن تولیدکنندگان فولاد یکپارچه مانند یو‌اس‌استیل (USX) کردند، مشتریان را در پایین‌ترین سطح محصولات بازار جدا می‌کردند و سپس بی‌وقفه به سمت بازارهای بالاتر حرکت می‌کردند، و از مزیت هزینه ۲۰ درصدی خود برای تصاحب بازار میلگرد و سپس بازارهای نبشی، تیرآهن و ستون‌های ساختمانی استفاده می‌کردند. تا سال ۱۹۸۸، کارخانه‌های کوچک تولید فولادهای کم‌هزینه‌تر، کارخانه‌های بزرگ‌تر و گران‌تر را از بازارهای پایین‌تر بیرون کرده بودند، و نوکور شروع به ساخت اولین کارخانه کوچک خود برای تولید ورق فولاد در کراووردسویل، ایندیانا کرد. نوکور برآورد کرد که با سرمایه‌گذاری ۲۶۰ میلیون دلاری، می‌تواند سالانه ۸۰۰ هزار تن فولاد بفروشد با قیمتی معادل ۳۵۰ دلار در هر تن. هزینه نقدی برای تولید هر تن ورق فولاد، برابر است با SWTRYE1.1BHF

کشنده‌های نوآوری ۱۶۳ در کارخانه کرافوردسویل، سودی معادل ۲۷۰ دلار داشت. زمانی که زمان‌بندی جریان‌های نقدی در نظر گرفته شد، نرخ بازده داخلی این سرمایه‌گذاری برای نوکور بیش از ۲۰٪ بود — که به طور قابل توجهی بالاتر از میانگین هزینه سرمایه وزنی نوکور بود. شرکت USX، کهن‌ترین شرکت، درک کرده بود که کارخانه‌های مینیمیل، تهدید جدی محسوب می‌شوند. با استفاده از فناوری جدیدی به نام تولید پیوسته نوار، نوکور اکنون وارد بازار ورق‌های فولادی شده بود، هرچند با محصولی با کیفیت پایین‌تر، ولی با هزینه بسیار کمتر در هر تن. و سابقه نوکور در بهبود مداوم نشان می‌داد که کیفیت ورق‌های فولادی آن با تجربه تولید، بهتر خواهد شد. با وجود این درک، مهندسان USX حتی به ساخت یک کارخانه مینیمیل جدید مانند آنچه نوکور ساخته بود، فکر نکردند. دلیل آن چه بود؟ به نظر می‌رسید سودآورتر باشد که از فناوری قدیمی بهره‌برداری کنند تا اینکه فناوری جدیدی را ایجاد کنند. کارخانه‌های فعلی USX، که از فناوری سنتی استفاده می‌کردند، ۳۰٪ ظرفیت اضافی داشتند، و هزینه نقدی حاشیه‌ای تولید یک تن فولاد اضافی با بهره‌برداری از این ظرفیت اضافی، کمتر از ۵۰ دلار در هر تن بود. زمانی که تحلیل‌گران مالی USX جریان نقدی حاشیه‌ای ۳۰۰ دلاری (درآمد ۳۵۰ دلار منهای هزینه حاشیه‌ای ۵۰ دلاری) را با جریان نقدی متوسط ۸۰ دلاری در هر تن در یک کارخانه جدید مقایسه کردند، سرمایه‌گذاری در یک کارخانه مینیمیل کم‌هزینه جدید منطقی نبود. علاوه بر این، کارخانه‌های USX مستهلک شده بودند، بنابراین جریان نقدی حاشیه‌ای ۳۰۰ دلاری بر پایه دارایی کم، بسیار جذاب به نظر می‌رسید. و در اینجا مشکل نهفته است. نوکور، مهاجم، دارایی‌های ثابت یا سرمایه‌گذاری‌های هزینه غرق شده که برای محاسبه هزینه حاشیه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای نوکور، هزینه کامل همان هزینه حاشیه‌ای بود. شهرستان کراووردسویل تنها گزینه موجود در منوی آن بود — و به دلیل جذاب بودن نرخ داخلی بازده، تصمیم ساده بود. در مقابل، USX دو گزینه در منوی خود داشت: می‌توانست یک کارخانه سبز (greenfield) مانند نوکور بسازد با هزینه متوسط پایین‌تر به ازای هر تن یا می‌توانست از امکانات موجود خود بهره‌برداری کامل‌تر کند. پس چه اتفاق افتاد؟ نوکور به بهبود فرآیند خود ادامه داد، به سمت بازارهای بالاتر حرکت کرد و با توانایی‌های تولید پیوسته نوار نورد کارآمدتر، سهم بازار بیشتری کسب کرد، در حالی که USX بر قابلیت‌هایی تکیه کرد که در گذشته برای موفقیت ساخته شده بودند. استراتژی USX برای حداکثر کردن سود حاشیه‌ای، در واقع، باعث شد شرکت هزینه‌های متوسط بلندمدت را به حداقل نرساند. در نتیجه، شرکت در چرخه‌ای رو به رشد از تعهد به استراتژی شکست‌خورده گرفتار شد.

کریستنسن، کاوفمن و شیح ۱۶۴ جذابیت هر سرمایه‌گذاری تنها زمانی کاملاً ارزیابی می‌شود که با جذابیت گزینه‌های مناسب در منوی سرمایه‌گذاری مقایسه شود. وقتی شرکتی در حال بررسی افزودن ظرفیت است که مشابه ظرفیت موجود است، منطقی است که هزینه حاشیه‌ای بهره‌برداری از ظرفیت قدیم را با هزینه کامل ایجاد ظرفیت جدید مقایسه کنیم. اما زمانی که فناوری‌ها یا قابلیت‌های جدید برای رقابت‌پذیری در آینده نیاز است، مقایسه بر اساس هزینه‌های گذشته شما را در مسیر نادرستی قرار می‌دهد. استدلال اینکه تصمیمات سرمایه‌گذاری باید بر اساس هزینه‌های حاشیه‌ای باشد، همیشه صحیح است. اما زمانی که ایجاد قابلیت‌های جدید مدنظر است، هزینه حاشیه‌ای مرتبط در واقع هزینه کامل ایجاد آن است. وقتی از این دیدگاه به هزینه‌های ثابت و هزینه‌های غرق‌شده نگاه می‌کنیم، چندین ناسازگاری که در مطالعات ما درباره نوآوری مشاهده کرده‌ایم، توضیح داده می‌شود. مدیران در شرکت‌های تثبیت‌شده از هزینه‌های بالای ساخت برندهای جدید و توسعه کانال‌های فروش و توزیع جدید شکایت می‌کنند—بنابراین ترجیح می‌دهند از برندها و ساختارهای موجود خود بهره‌برداری کنند. در مقابل، واردکنندگان جدید صرفاً برندهای جدیدی ایجاد می‌کنند. مشکل برای شرکت‌های قدیمی این نیست که رقیب بتواند بیشتر از آن هزینه کند؛ بلکه این است که رقیب از معضل انتخاب بین گزینه‌های هزینه کامل و هزینه حاشیه‌ای معاف است. ما بارها مشاهده کرده‌ایم که شرکت‌های پیشرو و تثبیت‌شده در کاربرد نادرست نظریه هزینه‌های ثابت و غرق‌شده و تکیه بر دارایی‌ها و قابلیت‌هایی که در گذشته ساخته شده‌اند، اشتباه می‌کنند. در آینده موفق شوند. در این مسیر، آن‌ها از همان سرمایه‌گذاری‌هایی که ورودی‌ها و مهاجمان سودآور می‌یابند، غافل می‌شوند. یک روش نادرست مالی مرتبط که مدیران را نسبت به سرمایه‌گذاری در قابلیت‌های آینده مورد نیاز بدبین می‌کند، استفاده از عمر مفید تخمینی دارایی سرمایه‌ای به عنوان دوره‌ای است که باید استهلاک یابد. این موضوع زمانی مشکل‌ساز می‌شود که عمر مفید دارایی طولانی‌تر از عمر رقابتی آن باشد. مدیرانی که دارایی‌ها را بر اساس برنامه استهلاک تدریجی‌تر عمر مفید استهلاک می‌کنند، اغلب با هزینه‌های سنگین نوشتن‌برداری مواجه می‌شوند زمانی که آن دارایی‌ها از نظر رقابتی منسوخ می‌شوند و نیاز به جایگزینی با دارایی‌های فناوری جدید دارند. این وضعیت در مورد تولیدکنندگان فولاد یکپارچه صدق می‌کرد. زمانی که ساخت قابلیت‌های جدید نیازمند نوشتن‌برداری از دارایی‌های قدیمی است، شرکت‌های موجود با کاهش در سود سه‌ماهه مواجه می‌شوند، در حالی که ورودی‌های مخرب به صنعت این ضرر را تجربه نمی‌کنند. دانستن SWTRYE1.1BHF

کشندگان نوآوری 165 اینکه بازارهای سهام آنها را برای یک هزینه‌برداری مجازات خواهند کرد، مدیران ممکن است در پذیرش فناوری‌های جدید توقف کنند. این ممکن است بخشی از دلیل افزایش چشمگیر خریدهای خصوصی در دهه گذشته و رونق اخیر در صنایع متمرکز بر فناوری باشد. همان‌طور که اختلالات ادامه می‌یابد و عمر رقابتی سرمایه‌گذاری‌های عمده‌ای که تنها سه تا پنج سال پیش انجام شده است، کوتاه‌تر می‌شود، شرکت‌های بیشتری نیاز دارند دارایی‌های خود را کاهش ارزش دهند یا به طور قابل توجهی مدل‌های کسب‌وکار خود را بازسازی کنند. این تغییرات سخت و طاقت‌فرسا اغلب راحت‌تر و با آسودگی بیشتری در خارج از دید عموم بازارها انجام می‌شود. راه‌حل این معضل چیست؟ مایکل موبوسین در شرکت مدیریت سرمایه لگ مِیسون پیشنهاد می‌کند که استراتژی‌های ارزیابی، نه پروژه‌ها، باید مورد توجه قرار گیرند. زمانی که یک مهاجم در حال پیشروی است، مدیران شرکت‌های موجود باید تحلیل‌های سرمایه‌گذاری خود را همان‌طور که مهاجمان انجام می‌دهند، انجام دهند—با تمرکز بر استراتژی‌هایی که تضمین‌کننده رقابت بلندمدت هستند. این تنها راهی است که آنها می‌توانند جهان را همان‌طور که مهاجمان می‌بینند، ببینند و تنها راهی است که می‌توانند پیامدهای عدم سرمایه‌گذاری را پیش‌بینی کنند. هیچ مدیری آگاهانه تصمیم نمی‌گیرد شرکت را با بهره‌گیری از توانمندی‌های گذشته و نادیده گرفتن نیازهای آینده نابود کند. اما این دقیقاً کاری است که بسیاری از آنها انجام می‌دهند. آنها این کار را می‌کنند چون استراتژی و مالی در مدرسه کسب‌وکار به عنوان موضوعات جداگانه آموزش داده شده است. اساتید مدل‌سازی مالی آنها به اهمیت... در مورد استراتژی، و اساتید استراتژی آنها گاهی به خلق ارزش اشاره می‌کردند، اما زمان کمی صرف یکپارچه‌سازی تفکرآمیز این دو می‌شد. این تفکیک در بیشتر شرکت‌ها ادامه دارد، جایی که مسئولیت‌های استراتژی و مالی در حوزه‌های معاونان مختلف قرار دارد. زیرا استراتژی واقعی یک شرکت توسط جریان پروژه‌هایی که در آن سرمایه‌گذاری می‌کند یا نمی‌کند، تعریف می‌شود، بنابراین مالی و استراتژی باید به صورت یکپارچه مطالعه و تمرین شوند. تمرکز کوتاه‌مدت بر سود هر سهم سومین پارادایم مالی است که باعث می‌شود شرکت‌های تثبیت‌شده در نوآوری سرمایه‌گذاری کمتری داشته باشند، و آن تأکید بر سود هر سهم به عنوان عامل اصلی حرکت قیمت سهام و در نتیجه ارزش سهامداران است SWTRYE1.1BHF

کریستنسن، کاوفمن، و شیح ۱۶۶ خلق. مدیران تحت فشار زیادی هستند، از جهات مختلف، تا بر عملکرد کوتاه‌مدت سهام تمرکز کنند که باعث می‌شود کمتر به سلامت بلندمدت شرکت توجه کنند—تا حدی که تمایلی به سرمایه‌گذاری در نوآوری‌هایی که فوراً نتیجه نمی‌دهند، ندارند. این فشار از کجا می‌آید؟ برای پاسخ به این سؤال، باید به طور مختصر نظریه عامل و نماینده (Principal-Agent Theory) را بررسی کنیم—مکتبی که معتقد است منافع سهامداران (اصلی‌ها) با منافع مدیران (نمایندگان) همسو نیست. بدون انگیزه‌های مالی قوی برای تمرکز منافع اصلی‌ها و نمایندگان بر حداکثر کردن ارزش سهام، بر اساس این نظریه، نمایندگان به دنبال اهداف دیگری خواهند رفت—و در این فرآیند ممکن است توجه کافی به بهره‌وری نکنند یا سرمایه‌گذاری‌های سرمایه‌ای را صرف پروژه‌های شخصی کنند—که این امر به ضرر سودهایی است که باید به اصلی‌ها تعلق گیرد. این تضاد در انگیزه‌ها آنقدر ترویج یافته است که جبران خسارت اکثر مدیران ارشد شرکت‌های سهامی عام اکنون به شدت از حقوق و دستمزد جدا شده و بیشتر بر بسته‌های پاداش تمرکز دارد که بهبودهای قیمت سهام را تشویق می‌کند. این موضوع نیز منجر به تمرکز تقریباً یگانه بر سود هر سهم و رشد EPS به عنوان معیار عملکرد شرکت شده است. در حالی که همه ما اهمیت شاخص‌های دیگری مانند جایگاه بازار، برندها، سرمایه فکری و رقابت‌پذیری بلندمدت را می‌پذیریم، اما تمایل بر استفاده از شاخص کمی ساده است که به راحتی قابل مقایسه است، دوره به دوره و در میان شرکت‌ها. و از آنجا که رشد سود هر سهم (EPS) یک عامل مهم در بهبود قیمت سهام در کوتاه‌مدت است، مدیران نسبت به سرمایه‌گذاری‌هایی که سود هر سهم در کوتاه‌مدت را تحت تاثیر قرار می‌دهد، تعصب دارند. بسیاری ترجیح می‌دهند به جای آن، از پول اضافی موجود در ترازنامه برای خرید مجدد سهام شرکت استفاده کنند، تحت عنوان «بازگرداندن پول به سهامداران». اما اگرچه کاهش تعداد سهام، سود هر سهم را به طور قابل توجهی افزایش می‌دهد، اما هیچ تاثیری بر ارزش ذاتی شرکت ندارد و حتی ممکن است به آن آسیب برساند، زیرا جریان نقدی در دسترس برای سرمایه‌گذاری در محصولات و مدل‌های کسب‌وکار پتانسیل‌دار و نوآورانه را محدود می‌کند. در واقع، برخی افراد بسته‌های پاداش مبتنی بر قیمت سهام را عامل کلیدی در دستکاری قیمت سهام می‌دانند که در اوایل دهه ۲۰۰۰ سرخط خبرها را به خود اختصاص داد.

کُشنده‌های نوآوری ۱۶۷ تمرکز کوتاه‌مدت بر سود هر سهم (EPS) فقط درباره پول نیست. مدیران عامل و مدیران شرکت‌ها که بیشتر نگران شهرت خود هستند تا جمع‌آوری ثروت بیشتر، همچنین بر قیمت سهام و معیارهای عملکرد کوتاه‌مدت مانند سود سه‌ماهه تمرکز می‌کنند. آن‌ها می‌دانند که تا حد زیادی، تصور دیگران از موفقیت‌شان در این اعداد گره خورده است، که منجر به چرخه‌ای خودتقویت‌شونده از وسواس می‌شود. این چرخه رفتاری زمانی تشدید می‌شود که «شگفتی سود» رخ دهد. قیمت سهام در کوتاه‌مدت به شگفتی‌های سود مثبت واکنش مثبت نشان می‌دهد (و در مقابل، به شگفتی‌های منفی واکنش منفی می‌دهد)، بنابراین سرمایه‌گذاران انگیزه‌ای برای نگاه کردن به معیارهای منطقی عملکرد بلندمدت ندارند. برعکس، آن‌ها با پیروی از مدل کوتاه‌مدت بازار پاداش می‌گیرند. بازار خرید و فروش فعال با استفاده از اهرم مالی، تمرکز بر سود هر سهم را بیش‌تر تقویت کرده است. شرکت‌هایی که به عنوان شرکت‌هایی که نتوانسته‌اند ارزش را به حداکثر برسانند، و این موضوع با کاهش قیمت سهام نشان داده می‌شود، در معرض پیشنهادهای خارجی قرار می‌گیرند، از جمله دزدان شرکت یا صندوق‌های پوشش ریسک که قصد دارند قیمت سهام کوتاه‌مدت خود را با وارد کردن یک شرکت در بازی یا جایگزینی مدیر عامل افزایش دهند. بنابراین، در حالی که بیست سال گذشته شاهد افزایش چشمگیر نسبت پاداش مدیران عامل مرتبط با قیمت سهام بوده است — و افزایش شگرف در پاداش مدیران عامل در کل — همزمان کاهش قابل توجهی در مدت زمان متوسط تصدی مدیران عامل مشاهده شده است. چه باور داشته باشید که مدیران عامل بیشتر انگیزه‌مند به وسیله هویج (پاداش‌های مالی بزرگ) هستند، چه نه، افزایش در جبران خسارت و ثروت) یا چوب (تهدید فروش شرکت یا جایگزینی آن)، نباید تعجب کنید اگر بسیاری از مدیران عامل بر سود هر سهم فعلی تمرکز دارند که بهترین پیش‌بینی‌کننده قیمت سهام است، گاهی اوقات به‌طور کامل از هر چیز دیگری صرف‌نظر می‌کنند. یک مطالعه حتی نشان داد که مدیران ارشد به طور معمول حاضر بودند ارزش بلندمدت سهامداران را فدا کنند تا انتظارات سود را برآورده سازند یا سود گزارش‌شده را تثبیت کنند. ما گمان می‌کنیم که نظریه عامل و نماینده به درستی به کار گرفته نمی‌شود. اکثر اصول‌گذاران سنتی—منظورمان سهامداران است—خودشان انگیزه‌ای برای مراقبت از سلامت بلندمدت یک شرکت ندارند. بیش از ۹۰٪ از سهام شرکت‌های عمومی در ایالات متحده در پرتفوی‌های صندوق‌های مشترک، صندوق‌های بازنشستگی و صندوق‌های پوشش ریسک نگهداری می‌شود. دوره نگهداری متوسط سهام در SWTRYE1.1BHF

کریستنسن، کاوفمن، و شیح 168 این پرتفوی‌ها کمتر از ۱۰ ماه است—که ما را به ترجیح اصطلاح «مالک سهام» به عنوان توصیف دقیق‌تری نسبت به «سهام‌دار» هدایت می‌کند. در مورد عوامل، ما معتقدیم که بیشتر مدیران اجرایی بی‌وقفه کار می‌کنند، دل و جان خود را در کارشان می‌گذارند، نه به خاطر اینکه برای این کار انگیزه‌ای دریافت می‌کنند، بلکه چون عاشق کاری هستند که انجام می‌دهند. بنابراین، مرتبط کردن پاداش مدیران اجرایی با قیمت سهام، تأثیری بر شدت، انرژی یا هوشمندی که مدیران اجرایی در انجام وظایف خود به کار می‌برند، ندارد. اما این کار تلاش‌های آن‌ها را به سمت فعالیت‌هایی هدایت می‌کند که تأثیرشان در افق نگهداری سهام‌دار معمولی و در افق اندازه‌گیری پاداش قابل احساس است—که هر دو کمتر از یک سال است. به طور طنزآمیز، بیشتر اصولاً امروز خود عامل هستند—عاملان صندوق‌های مشترک، پرتفوی‌های سرمایه‌گذاری، وقف‌ها و برنامه‌های بازنشستگی دیگران. برای این عوامل، شرکتی که در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند، هیچ علاقه یا ارزشی فراتر از فراهم کردن بستری برای بهبود شاخص مالی کوتاه‌مدت که عملکرد صندوق آن‌ها بر اساس آن ارزیابی می‌شود و حقوق آن‌ها تعیین می‌گردد، ندارد. و در یک تناقض بزرگ و غم‌انگیز نهایی، اصولاً واقعی (افرادی که پول خود را در صندوق‌های مشترک و طرح‌های بازنشستگی سرمایه‌گذاری می‌کنند، گاهی از طریق لایه‌ای دیگر از عوامل) اغلب همان افرادی هستند که اشتغال بلندمدت آن‌ها در معرض خطر است، زمانی که تمرکز بر سود هر سهم کوتاه‌مدت، سرمایه‌گذاری‌ها را محدود می‌کند. فرصت‌های نوآورانه برای رشد. ما پیشنهاد می‌کنیم که نظریه عامل-کارفرما در این زمینه منسوخ شده است. آنچه در واقع داریم، مسئله عامل-عامل است، جایی که خواسته‌ها و اهداف عامل برای مالکان سهام با خواسته‌ها و اهداف عاملان مدیریت شرکت رقابت می‌کند. انگیزه‌ها هنوز هم ناهماهنگ هستند، اما مدیران نباید بر اساس یک پارادایم منسوخ تسلیم شوند. فرآیندهایی که از نوآوری حمایت می‌کنند (یا آن را تخریب می‌کنند) همانطور که دیده‌ایم، مدیران در شرکت‌های معتبر از روش‌های تحلیلی استفاده می‌کنند که سرمایه‌گذاری‌های نوآورانه را بسیار دشوار می‌سازد تا توجیه شوند. همانطور که اتفاق می‌افتد، رایج‌ترین سیستم برای تایید پروژه‌های سرمایه‌گذاری تنها عیب‌های ذاتی در ابزارها و اصول مطرح شده در بالا را تقویت می‌کند. SWTRYE1.1BHF

نوآوری‌های کشنده ۱۶۹ مرحله‌ای در فرآیند درهای مرحله‌ای نوآوری اکثر شرکت‌های معتبر با در نظر گرفتن دامنه وسیعی از نوآوری‌های ممکن شروع می‌کنند؛ آن‌ها ایده‌های کم‌کارآمدتر را مرحله به مرحله حذف می‌کنند تا تنها مؤثرترین‌ها باقی بمانند. بیشتر این فرآیندها شامل سه مرحله است: امکان‌سنجی، توسعه و راه‌اندازی. این مراحل توسط درهای مرحله‌ای جدا می‌شوند: جلسات بازبینی که در آن تیم‌های پروژه به مدیران ارشد گزارش می‌دهند که چه کاری انجام داده‌اند. بر اساس این پیشرفت و پتانسیل پروژه، نگهبانان درب‌ها، تایید می‌کنند که پروژه وارد مرحله بعدی شود، آن را به مرحله قبلی برگردانند تا کار بیشتری انجام شود، یا آن را متوقف کنند. بسیاری از بازاریابان و مهندسان فرآیند توسعه درهای مرحله‌ای را با بی‌اعتنایی می‌نگرند. چرا؟ چون معیارهای کلیدی تصمیم‌گیری در هر درب، اندازه درآمد و سودهای پیش‌بینی‌شده از محصول و ریسک‌های مرتبط است. درآمدهای حاصل از محصولاتی که به‌طور جزئی بهبود یافته‌اند نسبت به محصولاتی که شرکت در حال حاضر می‌فروشد، می‌توان به‌طور معتبر اندازه‌گیری کرد. اما پیشنهاداتی برای ایجاد رشد از طریق بهره‌برداری از فناوری‌ها، محصولات یا مدل‌های کسب‌وکار بالقوه مخرب، نمی‌توانند با اعداد قطعی تقویت شوند. بازارهای این نوع نوآوری‌ها در ابتدا کوچک هستند و درآمدهای قابل توجه معمولاً چند سال بعد ظاهر می‌شوند. زمانی که این پروژه‌ها در مقابل نوآوری‌های تدریجی و پایدار برای دریافت بودجه قرار می‌گیرند، نوآوری‌های جزئی به راحتی تایید می‌شوند در حالی که پروژه‌های به ظاهر پرخطرتر به تأخیر می‌افتند یا کنار گذاشته می‌شوند. خود فرآیند دارای دو عیب جدی است. اول، پروژه تیم‌ها عموماً می‌دانند که چقدر باید پیش‌بینی‌ها (مانند ارزش فعلی خالص) خوب باشد تا بتوانند بودجه دریافت کنند، و تنها در عرض چند نانوثانیه می‌توان فرضیاتی را تغییر داد و سناریوی کامل دیگری را اجرا کرد تا پروژه‌ای که در حال تردید است، از مرز نرخ حداقلی عبور کند. اگر، همان‌طور که اغلب اتفاق می‌افتد، مدل مالی بر پایه هشت تا ده فرض استوار باشد، تغییر تنها چند تای آن‌ها به میزان ۲٪ یا ۳٪ ممکن است نتیجه را تغییر دهد. در نتیجه، برای مدیران ارشد که به عنوان نگهبانان دروازه عمل می‌کنند، حتی تشخیص فرضیات مهم و کلیدی دشوار است، چه رسد به قضاوت درباره واقع‌بینانه بودن آن‌ها. دومین مشکل این است که سیستم دروازه‌ای مرحله‌ای فرض می‌کند استراتژی پیشنهادی استراتژی صحیح است. زمانی که نوآوری تأیید، توسعه و راه‌اندازی شده باشد، تنها کاری که باقی می‌ماند اجرای ماهرانه است. اگر پس از راه‌اندازی، محصول به شدت از پیش‌بینی‌ها فاصله بگیرد (و ۷۵٪ از آن‌ها این‌طور است)، آن محصول لغو می‌شود. مشکل این است که، SWTRYE1.1BHF

کریستنسن، کاوفمن و شیح ۱۷۰ به جز در مورد نوآوری‌های تدریجی، استراتژی صحیح— به ویژه اینکه مشتری چه کاری می‌خواهد انجام شود— نمی‌تواند کاملاً از قبل شناخته شده باشد. باید ظاهر شود و سپس اصلاح گردد. سیستم دروازه‌ای برای ارزیابی نوآوری‌هایی که هدفشان ساخت کسب‌وکارهای جدید و رشد است مناسب نیست، اما بیشتر شرکت‌ها همچنان از آن پیروی می‌کنند زیرا هیچ جایگزینی نمی‌بینند. برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف خوشبختانه، اما، سیستم‌های جایگزینی وجود دارد که به طور خاص برای حمایت از سرمایه‌گذاری‌های هوشمندانه در آینده طراحی شده‌اند. یکی از این فرآیندها، که ریتا گونتر مک‌گراث و ایان مک‌میلان آن را برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف می‌نامند، پتانسیل بسیار زیادی برای بهبود نرخ موفقیت دارد. برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف اساساً توالی برخی از مراحل در فرآیند دروازه‌ای را معکوس می‌کند. منطق آن به طور زیبا و ساده است. اگر تیم‌های پروژه بدانند که چه میزان خوب بودن اعداد باید باشد تا بتوانند بودجه دریافت کنند، چرا باید فرآیند ساخت و اصلاح فرضیات را طی کرد تا مجموعه‌ای قابل قبول از اعداد ساخته شود؟ چرا فقط صفحه اول اسناد دروازه‌ای را به حداقل درآمد، سود و جریان نقدی قابل قبول اختصاص ندهیم؟ سپس صفحه دوم می‌تواند مسائل حیاتی را مطرح کند: «باشه، پس همه می‌دانیم که این چقدر باید خوب باشد. چه مجموعه‌ای از فرضیات باید درست باشد تا این اعداد محقق شوند؟» تیم پروژه از آن تحلیل، چک‌لیستی از فرضیات تهیه می‌کند— فهرستی از مواردی که باید اثبات شوند تا پروژه موفقیت‌آمیز باشد. موارد موجود در چک‌لیست به ترتیب رتبه‌بندی شده‌اند، به‌طوری‌که مواردی که می‌توانند مانع شکست پروژه باشند و فرضیاتی که می‌توان با هزینه کم آزمایش کرد، در بالای فهرست قرار دارند. مک‌گراث و مک‌میلان این را «بیانیه درآمد معکوس» می‌نامند. هنگامی که پروژه وارد مرحله جدیدی می‌شود، چک‌لیست فرضیات به عنوان پایه‌ای برای برنامه‌ریزی آن مرحله استفاده می‌شود. اما این برنامه برای اجرا نیست؛ بلکه برنامه‌ای برای یادگیری است — برای آزمایش هر چه سریع‌تر و با کم‌ترین هزینه ممکن که فرضیات پایه‌ای موفقیت واقعاً معتبر هستند یا خیر. اگر فرض مهمی اثبات شود که معتبر نیست، تیم پروژه باید استراتژی خود را بازنگری کند تا تمام فرضیاتی که بر اساس آن ساخته شده است، قابل قبول باشند. اگر هیچ مجموعه‌ای از فرضیات قابل قبول نتواند مورد حمایت قرار گیرد، پروژه متوقف می‌شود.

کشنده‌های نوآوری ۱۷۱ برنامه‌ریزی سنتی مرحله-درپوش، فرضیات را مخفی می‌کند و نور را بر روی پیش‌بینی‌های مالی می‌تاباند. اما نیازی نیست که تمرکز تحلیلی بر روی اعداد باشد، زیرا مطلوبیت اعداد جذاب هرگز سوال نبوده است. برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف، نوری بر جایی می‌افکند که مدیریت ارشد نیاز به روشنایی دارد—فرضیاتی که عوامل اصلی عدم قطعیت هستند. بیشتر اوقات، شکست در نوآوری ریشه در نپرسیدن یک سوال مهم دارد، نه در رسیدن به پاسخ نادرست. امروزه، فرآیندهایی مانند برنامه‌ریزی مبتنی بر کشف بیشتر در محیط‌های کارآفرینی مورد استفاده قرار می‌گیرند تا در شرکت‌های بزرگ که به شدت به آن‌ها نیاز دارند. امیدواریم با بازگو کردن نقاط قوت یکی از چنین سیستم‌هایی، مدیران شرکت‌های تثبیت‌شده را قانع کنیم که در مورد نحوه تصمیم‌گیری درباره پروژه‌های سرمایه‌گذاری بازنگری کنند. ما پیوسته کشف می‌کنیم که دلیل اصلی عدم نوآوری شرکت‌های تثبیت‌شده این است که مدیران ابزارهای مناسبی برای درک بازارها، ساختن برند، پیدا کردن مشتری، انتخاب کارکنان، سازماندهی تیم‌ها و توسعه استراتژی ندارند. برخی از ابزارهایی که معمولاً برای تحلیل مالی و تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری‌ها استفاده می‌شوند، ارزش، اهمیت و احتمال موفقیت سرمایه‌گذاری در نوآوری را تحریف می‌کنند. راه بهتری برای تیم‌های مدیریتی وجود دارد تا شرکت‌های خود را رشد دهند. اما آن‌ها به شجاعت نیاز دارند تا برخی از پارادایم‌های مالی را به چالش بکشند. تحلیل و تمایل به توسعه روش‌های جایگزین. در اصل در ژانویه ۲۰۰۸ منتشر شده است. نسخه تجدید چاپ R0801F SWTRYE1.1BHF

اس‌دبلیوتی‌آرای‌تی‌وای‌وان‌یک‌بی‌اچ‌اف

173 درباره مشارکت‌کنندگان لنس آ. بتنکورت، یکی از بنیان‌گذاران شریک در سرویس ۳۶۰ پارتنرز است. کلیتون م. کریستنسن، استاد کسب‌وکار کیم بی. کلارک در مدرسه کسب‌وکار هاروارد و معتبرترین کارشناس جهان در حوزه نوآوری مخرب است. جورج اس. دی، استاد جفری ت. بویسی و هم‌مدیر مرکز مک برای نوآوری فناوری در دانشکده وارتون دانشگاه پنسیلوانیا است. پیتر اف. دروکر، استاد علوم اجتماعی و مدیریت در دانشگاه تحصیلات تکمیلی کلرمانت بود. ویجای گوینداراجان، استاد بین‌المللی کسب‌وکار ارل سی. داوم ۱۹۲۴ در مدرسه کسب‌وکار تاک دانشگاه دارتموث است. جفری آر. ایملت، رئیس و مدیرعامل جنرال الکتریک، ریاست شورای رئیس‌جمهور اوباما در امور اشتغال و رقابت‌پذیری را بر عهده دارد. روسا بيث موس کانتر، استاد کسب‌وکار ارنست ال. آرکابل در مدرسه کسب‌وکار هاروارد است. استیفن پی. کاوفمن، مدرس ارشد در مدرسه کسب‌وکار هاروارد، رئیس سابق و مدیرعامل شرکت آررو الکترونیکس است. ایان سی. مک‌میلان، استاد نوآوری و کارآفرینی دھیروهای امبانی در دانشکده وارتون دانشگاه پنسیلوانیا است. روجر ال. مارتین، رئیس دانشکده مدیریت روتمن دانشگاه تورنتو است. ریتا گونتر مک‌گراث، استاد در دانشکده کسب‌وکار تحصیلات تکمیلی دانشگاه کلمبیا است.

درباره نویسندگان

دونالد رینرتسن، رئیس شرکت رینرتسن و همکاران، یک شرکت مشاوره در ردوندو بیچ، کالیفرنیا است.

ویلی سی. شیح، استاد مدیریت در مدرسه کسب‌وکار هاروارد است. او سمت‌های اجرایی در آی‌بی‌ام، سیلیکون‌گرافیکس و کداک داشته است.

استفان تومکه، استاد ویلیام بارکلای هاردینگ در دانشکده کسب‌وکار هاروارد است.

کریس ترمبل، عضو هیئت علمی در مدرسه کسب‌وکار تاک در دارتموث است.

آنتونی دبلیو. اولویک، بنیان‌گذار و مدیر ارشد نوآوری شرکت استراتجین است.

آفریقا، 33 مشکل عامل-عامل، 168 آزمایشگاه‌های آلکون، 147–148 AlliedSignal، 103، 111، 122 هزینه‌های مجاز، 128 اپل، 1، 4، 8، 48، 95، 101 Arrow.com، 114–115 استهلاک دارایی‌ها، 164–165 فرضیات درباره کسب‌وکارهای نوپا، 127–131، 135–137 چک‌لیست، 135–136، 138–140، 170 آزمایش، 131، 136–137، 140–142 AT&amp;T Worldnet، 113–114 بانکداری، 152–153 بانک بوستون، 111–112، 123 اندازه دسته، در توسعه محصول، 89–91 زیست‌فناوری، 104 بی‌ام‌و، 16 نوآوری‌های شکاف‌گشا، 30 خریدهای اجباری، 102، 165، 167 دارایی‌های سرمایه‌ای، 164–165 پیش‌بینی‌های جریان نقدی، 161 Cemex، 110 مدارس مبتنی بر منشور، 112 چین، 28، 30، 33، 35–42 «کدجم»، در اینتویت، 3، 7 فرهنگ همکاری، 123–124 برای نوآوری، 11–25 ارتباطات، 115–117 رقابت، جهانی، 33 مزیت رقابتی، 63، 75–79 کامپیوترها، 153 هیئت‌های کنترل، 93 کوک، اسکات، 1–5 فرهنگ شرکتی، 117–118 سیستم‌های گزارش‌دهی شرکتی، 146–147 تیم‌های چندوظیفه‌ای، 122، 123 درگیری‌های فرهنگی، 114 فرهنگ همکاری، 123–124، 117–118 فرهنگ نوآوری، 118–119 نوآوری متمرکز بر مشتری، 43–58 وظایف مشتری، 43–58 نیازهای مشتری، 72–73، 91 تغییرات جمعیتی، به عنوان منابع نوآوری، 147، 150–151، 154 نوآوری مبتنی بر طراحی، 1–10 برنامه طراحی برای لذت (D4D)، در اینتویت، 2–10 سادگی طراحی، 94–96 کشورهای توسعه‌یافته، 31 کشورهای در حال توسعه، به‌عنوان اقتصادهای نوظهور، 91 طرح‌های توسعه، 91–92 عصر دیجیتال، 102 جریان نقدی تنزیل‌شده (DCF)، 157–161 کشف‌محور برنامه‌ریزی، ۱۲۵–۱۲۶، ۱۳۱–۱۴۲، ۱۷۰–۱۷۱

دیزنی، والت، ۹۵

دولفینسون، لوفکین و جینرت، ۱۴۶، ۱۴۹

سود هر سهم، ۱۵۷–۱۵۸، ۱۶۵–۱۶۸

اقتصادهای مقیاس، ۸۹

اقتصادهای نوظهور، ۲۷، ۲۸، ۳۰–۳۱

رشد در، ۳۱–۳۳

نوآوری در، ۳۰–۳۱

مدل تیم رشد محلی (LGT) در، ۳۸–۴۲

شرکت‌های چندملیتی در، ۲۷–۴۲

۱۷۵

فهرست شاخص‌ها CSTTRYE1.1BHF

کارآفرینی، ۱۴۳، ۱۴۵–۱۴۶، ۱۵۶

یورودیسکنی، ۱۲۶–۱۳۰

آزمایش و خطا، ۹۱، ۹۸–۹۹

رویکرد «زود شکست، زیاد شکست بخور»، ۹۷–۹۹

یادگیری از شکست، ۹۷–۹۹

خطر شکست، ۱۲۵

پیشرفت ویژگی‌ها، ۹۴–۹۶

فدکس، ۱۳۰

ابزارهای تحلیل مالی، ۱۵۷–۱۶۸

نوآوری‌های مالی، ۱۰۲

بانک جامعه اول (FCB)، ۱۱۱–۱۱۲، ۱۲۳

هزینه‌های ثابت، ۱۵۷، ۱۶۲–۱۶۵

انعطاف‌پذیری، ۱۱۹–۱۲۱

فورد موتور، ۱۴۵–۱۴۶

مدل‌های تامین مالی، ۱۱۹–۱۲۰

گپ، ۱۱۶

GE Healthcare، ۳۴–۴۱

جنرال الکتریک (GE)، ۲۷–۴۲، ۱۰۲–۱۰۳

جنرال موتورز (GM)، ۱۱۲، ۱۴۵

گیلیت، ۱۱۹

عصر اطلاعات جهانی، ۱۰۱

گلوکالیزاسیون، ۲۷–۳۰، ۳۳–۳۵

استراتژی رشد، ۶۳، ۸۰–۸۱

هانسن، کارن، ۳–۶، ۸–۹

بهداشت و درمان، ۳۱، ۳۴–۳۸، ۱۴۹–۱۵۰

هزینه‌های نگهداری، ۹۰

هانی‌ول، ۱۱۵–۱۱۶

آی‌بی‌ام، ۱۰۱–۱۰۳، ۱۱۹، ۱۲۰، ۱۲۳–۱۲۴، ۱۴۴

فرضیات ضمنی درباره پروژه‌های جدید، ۱۲۷–۱۳۱

تناقض‌ها، به عنوان منابع نوآوری، ۱۴۶، ۱۴۷–۱۴۸

نوآوری تدریجی، ۵۹، ۶۱، ۶۵، ۱۱۹

ایالات متحده هند، ۲۸، ۳۰، ۳۶، ۴۲

تغییرات صنعت، به عنوان منابع نوآوری، ۱۴۶، ۱۴۹–۱۵۰

عصر اطلاعات، ۱۰۱

فناوری اطلاعات، ۹۹–۱۰۲

شکست در نوآوری، ۳۰

کاتالیزورها، ۱–۱۰

مشتری‌محور، ۴۳–۵۸

مبتنی بر طراحی، ۱–۱۰

انضباط نوآوری، ۱۴۳–۱۵۶

در اقتصادهای نوظهور، ۳۰–۴۲

مالی، ۱۰۲

قاتلان مالی نوآوری، ۱۵۷–۱۷۱

در GE، ۲۷–۴۲

نوآوری تدریجی، ۵۹، ۶۵، ۱۱۹

مبتنی بر دانش، ۱۴۷، ۱۵۲–۱۵۵

رهبران، ۲۱–۲۵، ۱۰۵

درس‌هایی از نوآوری، ۱۰۸–۱۰۹

نوآوری‌های عمده، ۵۹–۶۱، ۶۵

اشتباهات، ۱۰۳–۱۰۵، ۱۰۷–۱۱۸

فرصت‌های نوآوری، ۵۳، ۵۷–۵۸، ۱۵۴–۱۵۵

شراکت‌ها برای نوآوری اصول ۱۱–۲۵، ۱۵۴–۱۵۶

فرآیند، ۱۰۲

فرآیندهایی که پشتیبانی می‌کنند، ۱۶۸–۱۷۱

پذیرش، ۱۱۶

راه‌حل‌ها، ۱۱۸–۱۲۴

معکوس، ۲۷–۴۲

ارزیابی ریسک و پاداش برای، ۵۹–۸۱

صفحه R-W-W برای، ۶۰–۶۲، ۶۸–۸۱

منابع، ۱۴۴–۱۵۴

دروازه مرحله‌ای، ۱۶۹–۱۷۰، ۱۷۱

موج‌های، ۱۰۱–۱۰۶

صفر مبنا، ۳۹–۴۰

هرم نوآوری، ۱۰۸، ۱۱۸–۱۱۹

تیم‌های نوآوری، ۱۱–۲۵، ۱۲۱–۱۲۳

شاخص، ۱۷۶

CSTTRYE1.1BHF

درون‌سازمان‌ها، تیم‌های نوآوری، ۱۸–۱۹ مهارت‌های بین‌فردی، ۱۱۵، ۱۲۳–۱۲۴ شرکت Intuit، ۱–۱۰ توسعه تکراری، ۹۷–۹۹ نقشه‌برداری شغلی، ۴۳–۵۸ شرکت Kao، ۱۳۲–۱۴۲ چک‌لیست فرضیات کلیدی، ۱۳۱، ۱۳۵–۱۳۶، ۱۳۸–۱۴۰ نوآوری‌های مبتنی بر دانش، ۱۴۷، ۱۵۲–۱۵۴ رهبران، نوآوری، ۲۱–۲۵، ۱۰۵ مهارت‌های رهبری، ۱۲۳–۱۲۴ تولید ناب، ۸۹ قانون لیتل، ۹۲–۹۳ مدل تیم رشد محلی (LGT)، ۳۸–۴۲ شرکت Lucent Technologies، ۱۳، ۱۷، ۱۸ کسب‌وکار اصلی، ارتباط میان نوآوران و آن، ۱۱–۲۵، ۱۲۱–۱۲۳ نوآوری‌های عمده، ۵۹–۶۱، ۶۵ مدیریت، ۷۸ انعطاف‌پذیری مدیریت، ۱۱۹–۱۲۱ تولید، ۸۳–۸۴، ۸۹، ۱۰۰ بازار، برای محصول جدید، ۶۲، ۷۱–۷۲ تغییرات بازار، به عنوان منابع نوآوری، ۱۴۶، ۱۴۹–۱۵۰ تحقیقات بازار، ۷۸–۷۹ مایکروسافت، ۴۷، ۵۶، ۱۰۲، ۱۳۲ برنامه‌ریزی نقاط عطف، ۱۲۹، ۱۳۱، ۱۳۶–۱۳۷، ۱۴۰–۱۴۲ نوآوری‌های جزئی، ۵۹، ۶۵ اجتناب از اشتباهات، ۹۶–۹۷ در نوآوری، ۱۰۳–۱۰۵، ۱۰۷–۱۱۸ بازار موبایل، ۸ کارخانجات چندملیتی، گلوکالیزاسیون و، ۲۷–۳۰، ۳۳–۳۵ نوآوری معکوس و، ۲۷–۴۲ ارزش خالص فعلی، ۱۵۸–۱۶۱ امتیاز ترویج‌کننده خالص، ۱–۲، ۳، ۸، ۱۰ شکست‌های محصول جدید، ۷۵ برنامه‌ریزی برای شرکت‌های نوپا، ۱۲۵–۱۴۲ شرکت Nucor، ۱۶۲–۱۶۴ Ocean Spray، ۱۰۹–۱۱۰ عملیات جاری، تیم‌های نوآوری و، ۱۱–۲۵، ۱۲۱–۱۲۳ فرصت‌ها، برای نوآوری، ۵۳، ۵۷–۵۸، ۱۴۴–۱۵۵ رشد ارگانیک، ۱۰۲–۱۰۳ ساختارهای سازمانی، ۱۲۲ تولیدکنندگان تجهیزات اصلی (OEMs)، ۱۳۲ افراد خارج از سازمان، و تأثیر مثبت بر تیم نوآوری، ۱۹ «پین‌استورم»، در اینوت، ۳، ۵–۹ خطای پارمنیدس، ۱۶۰ مشارکت‌ها، برای نوآوری، ۱۱–۲۵، ۱۲۱–۱۲۳ PeerMonitor، ۲۵ تغییرات ادراکی، به عنوان منابع نوآوری، ۱۴۷، ۱۵۱–۱۵۲ موتور عملکرد، ۱۲، ۱۵–۱۸، ۲۱، ۲۴–۲۵ بررسی‌های عملکرد، ۱۱۱ برنامه‌ریزی کشف‌محور، ۱۲۵–۱۲۶، ۱۳۱–۱۴۲، ۱۷۰–۱۷۱ نقاط عطف، ۱۲۹، ۱۳۱، ۱۳۶–۱۳۷، ۱۴۰–۱۴۲ بستر مبتنی بر، ۱۲۵–۱۳۱ ۱۷۷ فهرست مطالب CSTTRYE1.1BHF

سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل، ۱۱۹–۱۲۱ برنامه‌ریزی مبتنی بر پلتفرم، ۱۲۵–۱۳۱ تیم مرور پرتفوی، ۶۱ ارزش فعلی، ۱۵۸ پارادایم قیمت-عملکرد، ۳۳ تصمیمات قیمت‌گذاری، ۱۲۷–۱۲۸ نظریه وکیل-موکل، ۱۶۶–۱۶۸ خصوصی‌سازی، ۱۰۲ تعریف مسئله، ۹۴–۹۵ نوآوری فرآیند، ۱۰۲ اشتباهات فرآیند، ۱۰۴، ۱۱۱–۱۱۲ نیازهای فرآیند، به‌عنوان منابع نوآوری، ۱۴۶، ۱۴۹ شرکت پروکتر و گمبل (P&G)، ۱۰۷، ۱۱۰ مفهوم محصول، ۷۱–۷۴ توسعه محصول افزودن ویژگی‌ها در، ۹۴–۹۶ اندازه دسته در، ۸۹–۹۱ بافر ظرفیت در، ۸۸ رویکرد «زود شکست، زود پیروزی» در، ۹۷–۹۹ موفقیت در اولین تلاش در، ۹۶–۹۷ در مقابل تولید، ۸۳–۸۴، ۱۰۰ افسانه‌های مربوط به، ۸۳–۱۰۰ راه‌حل فرآیندی برای، ۱۱۹–۱۲۱ صف‌ها در، ۸۶–۸۷، ۸۹، ۹۲–۹۳ تغییر نیازهای فرآیند در طول، ۹۱–۹۲ بهره‌برداری از منابع در، ۸۴، ۸۸ مدیریت زمان در، ۹۲–۹۴ نوسانات در، ۸۴–۸۶ موجودی کار در جریان، ۸۷–۸۹ تیم‌های توسعه محصول، ۱۱۵–۱۱۶ نوآوری‌های محصول، رقابت‌پذیری، ۶۳، ۷۵–۷۹ بازار برای، ۶۲، ۷۱–۷۳ سودآوری، ۶۳، ۷۹–۸۰ واقعی، ۶۲، ۷۱–۷۲، ۷۴ بهره‌برداری از منابع در، ۸۶ غربالگری R-W-W، ۶۸–۸۱ تناسب استراتژیک، ۶۳، ۸۰–۸۱ ارزش، ۷۹–۸۱ سودآوری، ۶۳، ۷۹–۸۰، ۱۲۸، ۱۳۳ مشخصات عملیاتی پرو فرم، ۱۳۱، ۱۳۴–۱۳۵، ۱۳۸–۱۴۰ تیم‌های ارزیابی پروژه، ۷ جوآکر اوتس، ۱۰۹ صف‌های پروژه‌ها، ۸۶–۸۷، ۸۹ نظریه صف، ۸۶، ۹۲–۹۳ روابط، اهمیت آن‌ها در تیم‌های نوآوری، ۱۱۵–۱۱۷، ۱۲۳ تعارضات منابع، ۲۳–۲۴ بهره‌برداری از منابع، در توسعه محصول، ۸۴، ۸۶، ۸۸ بازسازی، صورت سود و زیان معکوس ۱۰۲، ۱۳۱، ۱۳۳–۱۳۴، ۱۳۶، ۱۳۸، ۱۷۰ نوآوری معکوس، ۲۷–۴۲ ارزیابی ریسک، ۶۰–۶۸ ماتریس ریسک، ۶۰–۶۸ صفحه R-W-W، ۶۰، ۶۱–۶۳، ۶۸–۸۱ شرکت سیگیت تکنولوژی، ۱۱۷–۱۱۸، ۱۲۲ کارکنان مشترک، ۱۷، ۲۳ ارزش سهامداران، ۱۰۲، ۱۵۷–۱۵۸، ۱۶۶ سادگی، در طراحی، ۹۴–۹۶، ۱۵۵ مهارت‌ها، اشتباهات در نوآوری، ۱۰۵، ۱۱۵–۱۱۸ راه‌حل‌ها، جدا از مشاغلی که مصرف‌کنندگان می‌خواهند انجام دهند، ۴۸ شاخص ۱۷۸ CSTTRYE1.1BHF

شاخص 179 مرحله-دروازه نوآوری، 169–170، 171 قیمت سهام، 166–167 اشتباهات استراتژیک در نوآوری، 104، 107–110 راه‌حل برای، 118–119 اشتباهات ساختاری در نوآوری، 104–105، 112–115 راه‌حل برای، 121–123 هزینه‌های غرق‌شده، 157، 162–165 مسائل پایداری، 30 تیم‌ها تیم‌های چندوظیفه‌ای، 122 نوآوری، 11–25 آزمایش، 90–91، 97–98، 129 Timberland، 116–117، 121 شرکت والت دیزنی، 126–131 WD-40، 21، 22–23 West (انتشارات)، 13–17، 19–20، 24–25 Williams-Sonoma، 122–123 کنترل‌برد کار در جریان، 93 موجودی کار در جریان، 87–89 روابط کاری، 15، 18–19 شبکه جهانی جامعه، 103، 123 وب‌سایت جهانی، 102 نوآوری مبتنی بر صفر، 39–40 CSTTRYE1.1BHF

نصیحت هوشمندانه و الهام‌بخش از منبعی که به آن اعتماد دارید. چه نیاز به کمک در مقابله با چالش‌های کاری فوری امروز داشته باشید یا در شکل‌دادن به استراتژی سازمانتان برای آینده، مجله کسب‌وکار هاروارد (Harvard Business Review) همراه شماست.

سری راهنمای هاروارد (HBR Guides Series)

راهنمای هاروارد برای نوشتن بهتر در کسب‌وکار

راهنمای هاروارد برای مبانی مالی برای مدیران

راهنمای هاروارد برای انجام کار صحیح

راهنمای هاروارد برای مدیریت بالا و درون‌سازمانی

راهنمای هاروارد برای ارائه‌های قانع‌کننده

راهنمای هاروارد برای مدیریت پروژه

سری ده مقاله برتر هاروارد (HBR’s 10 Must Reads Series)

اگر چیزی جز این نخوانید، این مقالات قطعی از مجله کسب‌وکار هاروارد را بخوانید:

ده مقاله برتر هاروارد درباره مدیریت تغییر

ده مقاله برتر هاروارد درباره رهبری

ده مقاله برتر هاروارد درباره مدیریت افراد

ده مقاله برتر هاروارد درباره مدیریت خودتان

ده مقاله برتر هاروارد درباره استراتژی

ده مقاله برتر هاروارد: اصول اساسی

برای تیم، مشتریان یا رویداد خود خرید کنید.

به وب‌سایت ما سر بزنید برای نرخ‌های تخفیف عمده و تعداد.

hbr.org/books/direct-and-bulk-sales

صرفه‌جویی کنید CSTTRYE1.1BHF