

با پیش‌گفتاری از کلایتون ام. کریستنسن  
نویسنده کتاب پر فروش «معمای نوآور»

# روش نوآور

دمیدن روح نوپای ناب به سازمان شما

تألیف

ناتان فور - جف دایر

نویسندگان کتاب پر فروش «دی‌ان‌ای نوآور»

ترجمه

دکتر کمال سخدری

عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

هومن فروانفر

انتشارات هاروارد بزنس ریویو



شماره انتشار ۴۱۱۱

شماره مسلسل ۱۰۱۴۷

### انتشارات دانشگاه تهران

Furr, Nathan R	: فور، ناتان آر.	سرشناسه
: روش نوآور: دمیدن روح نوپای ناب به سازمان شما/ ناتان فور، جف دایر؛ با پیشگفتاری از کلایتون ام. کریستنسن؛ [ مترجمان کمال سخدری، هومن فروزانفر].		عنوان و نام پدیدآور
: تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۸. ظ، ۲۲۲ص: مصور، جدول، نمودار.		مشخصات نشر
: انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۴۱۱۱. 978-964-03-7412-2		مشخصات ظاهری
		فروست
		شابک
		وضعیت فهرست نویسی
The Innovator's Method: Bringing the Lean into Your Organization, 2014.	: عنوان اصلی:	یادداشت
		یادداشت
Organizational Effectiveness	: کارآمدی سازمانی	موضوع
	: مدیریت-- نوآوری	موضوع
Management- - Technological Innovations	: مصرف کنندگان -- سلیقه‌ها	موضوع
Consumer's Preferences	: دایر، جف	موضوع
Dyer, Jeff	: کریستنسن، کلایتون ام، ۱۹۲۵-م، مقدمه نویسنده	شناسه افزوده
	Christensen, Clayton M	شناسه افزوده
	: سخدری، کمال، ۱۳۵۹- مترجم	شناسه افزوده
	: فروزانفر، هومن، ۱۳۵۲- مترجم	شناسه افزوده
	: دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات	شناسه افزوده
	HD۵۸/۹ ۱۳۹۸	رده بندی کنگره
	۶۵۸/۴۰۶۳	رده بندی دیویی
	۵۸۳۷۰۱۹	شماره کتابشناسی ملی

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.  
(این کتاب با کاغذ حمایتی به چاپ رسیده است.)



عنوان: روش نوآور: دمیدن روح نوپای ناب به سازمان شما

تألیف: ناتان فور - جف دایر

ترجمه: دکتر کمال سخدری - هومن فروزانفر

ویرایش ادبی: مرضیه حسینی ثمره

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۸

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

بها: ۲۹۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: http://press.ut.ac.ir

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرست مطالب

مقدمه مترجمان.....	ذ
پیشگفتار.....	ش
مقدمه.....	۱
شرکت رنت درانوی.....	۲
درس‌هایی برای مدیران: چگونه می‌توان عدم قطعیت را به فرصت تبدیل کرد؟.....	۶
منابع روش نوآور.....	۸
آیا روش نوآور تفاوتی ایجاد می‌کند؟.....	۱۲
چه کسی به روش نوآور نیاز دارد؟.....	۱۳
<b>فصل اول: روش نوآور.....</b>	<b>۱۵</b>
روش نوآور.....	۱۵
بحران نوآوری: عدم قطعیت بی‌سابقه.....	۱۶
شما با چه میزان عدم قطعیت مواجه‌اید؟.....	۲۰
راهی جدید برای مدیریت: تغییر شکل اینتوئیت.....	۲۳
طراحی برای شادی.....	۲۴
کاتالیزورهای نوآوری و کارگاه‌های شروع ناب.....	۲۶
اجرای روش نوآور.....	۲۷
بینش: لذت بردن از شگفتی‌ها.....	۲۸
مسئله: کشف کاری که باید انجام داد.....	۲۹
راه‌حل: ساخت نمونه اولیه حداقل محصول حیرت‌انگیز.....	۳۰
مدل کسب‌وکار: اعتبارسنجی استراتژی ورود به بازار.....	۳۲
سبک جدید رهبری.....	۳۳
نتایج اینتوئیت.....	۳۴
آیا شرکت شما یک استارت‌آپ هشت هزار نفری است؟.....	۳۵

۳۶.....راهنمای این کتاب.....

**فصل دوم: رهبری در عصر عدم قطعیت..... ۴۱**

۴۱.....رهبری در عصر عدم قطعیت.....

۴۳.....اسلون و دورانت: تقابلی در سبک‌های مدیریت.....

۴۵.....چهار نقش کلیدی برای رهبر.....

۴۶.....آزمایشگر اصلی باشید.....

۴۸.....چالش اصلی را ایجاد کنید.....

۵۱.....تخصص گسترده و عمیق به وجود آورید.....

۵۲.....تخصص گسترده به وجود آورید.....

۵۲.....تخصص عمیق به وجود آورید.....

۵۴.....چرا طراحان بهترند: ترکیب (سنتز).....

۵۵.....موانع را از بین ببرید و از آزمایش‌ها پشتیبانی کنید.....

۵۵.....زمانی برای نوآوری اختصاص دهید.....

۵۷.....مشتریان، متخصصان و ابزارها را فراهم کنید.....

۵۷.....موانع سازمانی را از پیش رو بردارید.....

۵۸.....سرفصل آموزش رهبری (مکتب نوآوری).....

**فصل سوم: بینش: از شگفتی‌ها لذت ببرید..... ۶۱**

۶۱.....بینش: از شگفتی‌ها لذت ببرید.....

۶۴.....چهار اقدام کلیدی که تولید بینش می‌کند.....

۶۷.....به‌طور گسترده جست‌وجو کنید.....

۶۸.....ثبت بینش.....

۷۱.....انتخاب بینش.....

۷۱.....آزمون رأی.....

۷۲.....چگونه زمان نوآوری را مفید سازیم؟.....

۷۴.....آزمون اثبات.....

۷۵.....مراقب باشید: نوآوران نوآوری می‌کنند، مشتریان اعتبارسنجی.....

۷۶.....تجارت بینش.....

**فصل چهارم: مسئله: کشف کاری که باید انجام شود..... ۷۷**

- مسئله: کشف کاری که باید انجام شود..... ۷۷
- کاری را که باید انجام شود عمیقاً درک کنید..... ۷۹
- آیا اینستاگرام نیش پشه است یا گاز کوسه؟..... ۸۲
- سه ابزار برای پیدا کردن کار پول شدنی..... ۸۳
- مشکل یابی گروهی..... ۸۳
- برای تقسیم‌بندی مشتریان یک پروفایل مشتری بسازید..... ۸۴
- قوم‌نگاری برای بررسی فرضیات..... ۸۷
- در پرواز بر فراز دیوار به دنبال چه باشیم؟..... ۸۹
- مصاحبه‌های «توصیه»..... ۹۰
- آیا مسئله را درست پیدا کرده‌اید؟ دو آزمایش..... ۹۱
- آزمون تماس سرد..... ۹۳
- آزمون دود..... ۹۴
- تدوین چشم‌اندازی از مسئله مشتری که شما حل خواهید کرد..... ۹۵
- مراقب باشید: مشکلات فزاینده و اضطراری، رشد محدود را موجب می‌شود..... ۹۹
- به ترتیب اولویت..... ۹۹

**فصل پنجم: راه‌حل: ساختن نمونه اولیه حداقل محصول حیرت‌انگیز..... ۱۰۱**

- راه‌حل: ساختن نمونه اولیه حداقل محصول «حیرت‌انگیز»..... ۱۰۱
- توفان فکری راه‌حل برای تولید گزینه‌های راه‌حل..... ۱۰۲
- شروع توفان فکری راه‌حل..... ۱۰۳
- هماندها: نزدیک و دور..... ۱۰۴
- مؤلفه‌ها: اجزا و کل..... ۱۰۵
- موارد قابل مشاهده: مرئی و نامرئی..... ۱۰۵
- انتخاب راه‌حل‌ها برای ساخت نمونه اولیه..... ۱۰۶
- چهار نوع نمونه اولیه..... ۱۰۷
- نمونه اولیه نظری..... ۱۱۱
- نمونه‌های اولیه مجازی..... ۱۱۲
- حداقل نمونه پذیرفتنی..... ۱۱۳

- ۱۱۴..... فراموش نکنید دقیق باشید.....
- ۱۱۵..... آیا حداقل نمونه پذیرفتنی به برند من آسیبی نخواهد زد؟.....
- ۱۱۶..... حداقل محصول حیرت‌انگیز.....
- ۱۱۹..... چگونه یک آزمایش خوب انجام دهیم؟.....
- ۱۲۰..... آیا راه‌حل را درست شناسایی کرده‌اید؟ سه آزمایش.....
- ۱۲۱..... آزمون هیجان.....
- ۱۲۱..... آزمون ان‌پی‌اس.....
- ۱۲۳..... آزمون پرداخت.....
- ۱۲۴..... قالب فرآیند راه‌حل.....
- ۱۲۵..... مراقب باشید: در دام قابلیت‌های خود نیفتید.....
- ۱۲۶..... حیرت‌انگیز شدن.....
- فصل ششم: مدل کسب‌وکار: اعتبارسنجی استراتژی ورود به بازار..... ۱۲۷**
- ۱۲۷..... مدل کسب‌وکار: اعتبارسنجی استراتژی ورود به بازار.....
- ۱۳۱..... اعتبارسنجی هر بخش مدل کسب‌وکار.....
- ۱۳۳..... استراتژی قیمت‌گذاری خود را به درستی شناسایی کنید.....
- ۱۳۵..... ابزار سنجش حساسیت قیمت.....
- ۱۳۷..... راه به‌دست‌آوردن مشتری را پیدا کنید.....
- ۱۳۹..... ابزار زنجیره مصرف.....
- ۱۴۰..... ده سؤالی که باید درباره زنجیره مصرف پرسید.....
- ۱۴۰..... آگاهی.....
- ۱۴۰..... ارزیابی.....
- ۱۴۰..... خرید.....
- ۱۴۱..... استفاده.....
- ۱۴۱..... ارتباط.....
- ۱۴۲..... هرم اثر مشتری.....
- ۱۴۵..... ساختار هزینه: فعالیت‌ها و منابع اصلی.....
- ۱۴۷..... متغیر بمانید، منعطف بمانید.....
- ۱۴۸..... کنار هم قراردادن تکه‌ها: مثال قالب تصویر کلی مدل کسب‌وکار.....

مراقب باشید: اجازه ندهید مدل کسب‌وکار شما نوآوری را از بین ببرد..... ۱۴۹

**فصل هفتم: مهارت یافتن در چرخش..... ۱۵۱**

مهارت یافتن در چرخش..... ۱۵۱

چرخش چیست؟..... ۱۵۴

درک زمان و چگونگی چرخش..... ۱۵۵

چرخه‌های چرخش..... ۱۵۶

آزمون چرخش..... ۱۵۸

چرخش‌های وسیع و بسته..... ۱۶۰

چرخش متوالی یا موازی..... ۱۶۰

خیز چرخش..... ۱۶۱

از چند معیارهای معتبر برای خیز چرخش استفاده کنید..... ۱۶۲

چرخش بزرگ‌تری نیاز بود..... ۱۶۳

کوه‌ها در مقابل تپه‌ها: به چرخش ادامه دهید..... ۱۶۴

چرخش محبوبیت و چرخش مشتری‌محور..... ۱۶۶

حق دارید اشتباه کنید..... ۱۶۷

**فصل هشتم: تغییر مقیاس..... ۱۶۹**

تغییر مقیاس..... ۱۶۹

شناخت زمان تغییر مقیاس..... ۱۷۲

تغییر مقیاس بازار..... ۱۷۴

تغییر مقیاس فرایند..... ۱۷۷

به‌طور شفاف گذار را به دیگران منتقل کنید..... ۱۷۸

برقراری ارتباط برای شکل‌گیری فرایند و فرهنگ..... ۱۷۹

پیشرفت خود را اندازه بگیرید..... ۱۸۰

تغییر مقیاس تیم..... ۱۸۱

استفاده از یک ابزار تغییر مقیاس: وی‌توام‌اوام..... ۱۸۳

پرتگاه منتظر شماست..... ۱۸۶

مراقب باشید: زمانبندی اهمیت دارد..... ۱۸۶

۱۸۹	فصل نهم: روش نوآور برای شما
۱۸۹	عملی کردن روش نوآور برای شما
۱۸۹	اجرای روش نوآور برای خودتان
۱۹۲	استفاده از روش نوآور در یک تیم
۱۹۴	برگی از تفکر چابک
۱۹۵	شعله‌ور کردن نوآوری از درون با استفاده از روش نوآور
۱۹۹	تعدیل نوآوری تحول‌آفرین و نوآوری تدریجی
۱۹۹	نوآوری تحول‌آفرین چیست؟
۲۰۱	تعدیل انتظارات خود از بازخورد
۲۰۲	تعدیل افق زمانی
۲۰۳	تعدیل ساختار
۲۰۵	مراقب باشید: آیا شما به فرد دیگری وابسته‌اید؟
۲۰۶	تطبیق با نوآوری
۲۰۷	نتیجه‌گیری
۲۰۷	تبدیل عدم قطعیت به فرصت
۲۱۲	در خود روش هم نوآوری داشته باشید
۲۱۲	مزیت رقابتی به دست آورید
۲۱۳	حرفه‌ای و شخصی
۲۱۵	پیوست
۲۱۵	مروری بر روش نوآور
۲۱۷	منابع



## مقدمه مترجمان

امروزه توسعه کارآفرینی به مفهوم ایجاد و رشد کسب‌وکارهای موفق یا مؤثر، از نظریه‌های زنده و پویای رشد و توسعه اقتصادی قلمداد می‌شود. افزایش نرخ وقوع رفتار کارآفرینانه مستقل و سازمانی می‌تواند موجب ایجاد اشتغال مولد و پایدار، توسعه فناوری و خلق ثروت و ارزش در کشورها شود. در این زمینه، آموزش‌های کارآفرینی نقش مهمی در توسعه دانش، نگرش و مهارت‌های کارآفرینی برای بروز و به‌ثمررسانی تلاش‌های کارآفرینانه ایفا می‌کنند. گذر پارادایم مطالعات کارآفرینی از ویژگی‌ها به رفتاری نیز اهمیت آموزش‌های کارآفرینی را در توسعه رفتارهای منتهی به خروجی‌های کارآفرینانه بیش از پیش آشکار می‌سازد. در ایران عزیزمان با توسعه زیست‌بوم‌های منطقه‌ای کارآفرینی شاهد شکل‌گیری روزافزون کسب‌وکارهای نوپا، به‌خصوص استارت‌آپ‌های (نوپاهای) فن‌آور و دانش‌بنیان هستیم که می‌توانند کشور را از اثرات ارزشمند رفتارهای کارآفرینانه بهره‌مند سازند. با وجود این، نرخ شکست رفتارهای کارآفرینانه به خاطر ریسک‌ها و عدم قطعیت‌های ذاتی رفتارهای کارآفرینانه و نیز وجود خلأهای نهادی و توسعه نامطلوب عناصر زیست‌بوم‌های نوپای کارآفرینی کشور، بالاست. بی‌تردید، دانایی در مورد الگوهای رفتاری مناسب برای مدیریت مؤثر فرایند ایجاد و رشد کسب‌وکارها می‌تواند تا حد زیادی میزان آزمون و خطا و بروز اشتباهات رایج را، به‌خصوص در میان دانشجویان و کارآفرینان بالقوه و تازه‌کار کاهش دهد. با درک این مهم، امروزه شاهد گسترش روزافزون منابع آموزشی کاربردی کارآفرینی از طریق تلفیق علم و رویکرد طراحی با آموزه‌ها و دانش نظری و تجربی کارآفرینی هستیم که نمونه‌هایی نظیر «خلق مدل کسب‌وکار» (اوستروالد و همکاران، ۲۰۱۰)، «توسعه مشتری» (بلانک، ۲۰۱۳)، «نوپای ناب» (ریس، ۲۰۱۱) و «توسعه ارزش پیشنهادی» (اوستروالد و همکاران، ۲۰۱۴) در این خیل قرار می‌گیرند.

کتاب «روش نوآور» توسط دو تن از متخصصان حوزه نوآوری به رشته تحریر درآمده است که نویسنده کتاب پر فروش «دی/ان‌ای نوآور» نیز بوده‌اند. این کتاب از انتشارات «هاروارد بزنس ریویو»<sup>۱</sup> است. مهم‌ترین ویژگی کتاب روش نوآور، ارائه گام به گام مدیریت نوآوری با رویکرد نوپای ناب همراه با مثال‌های واقعی حاصل از تجربیات عملی، پژوهشی و مشاوره‌ای نویسندگان اثر است. نویسندگان در این کتاب تلاش کرده‌اند که مدل‌ها و روش‌های نوین نوآوری و نوآفرینی مانند بوم مدل کسب‌وکار، تفکر طراحی، مدل توسعه مشتری و توسعه چابک را در یک مدل فرایندی منسجم ارائه کنند. روش نوآور دارای نه فصل است. در مقدمه و فصل اول این کتاب، کلیات روش نوآور همراه با مطالعه موردی برگرفته از محیط واقعی تشریح می‌شود. در این فصل، دیگر ابزارهای نوآفرینی مانند بوم مدل

کسب‌وکار، مدل توسعه مشتری، تفکر طراحی و چابک مورد بحث قرار می‌گیرد و توضیح داده می‌شود که هر یک از این مدل‌ها جنبه‌های خاصی از فرایند پیچیده و پویای نوآوری را پوشش می‌دهند. بنابراین، ایجاد مدل منسجمی که همه این مدل‌ها را در فرایندی یکپارچه ترکیب کند، ضروری است که با عنوان روش نوآور معرفی می‌شود.

در فصل دوم بحث می‌شود که فرایند نوآوری، نامنظم و غیرقابل پیش‌بینی بوده و برای تحقق موفقیت‌آمیز رفتارهای نوآورانه نیازمند رویکرد تعاملی همراه با آزمون و خطا است. با معرفی دو مکتب نوآوری و مدیریت، در این فصل نویسندگان بحث می‌کنند که در مراحل اولیه کسب‌وکار و نیز در ایده‌های نوآورانه و تحول‌آفرین، کارآفرین در یک زمینه عدم قطعیت فعالیت می‌کند. از این رو استفاده از اصول مدیریت سنتی در این زمینه موجب شکست کارآفرینان می‌شود. در ادامه، اصول و مجموعه اقدامات مکتب نوآوری مورد بحث قرار می‌گیرد و تأکید می‌شود که روش نوآور بر اساس مکتب نوآوری طراحی شده است. در فصل سوم، اولین گام روش نوآور، یعنی رسیدن به بینش یا ایده اولیه در مورد فرصت‌های احتمالی توضیح داده می‌شود و پنج مهارت اصلی (پرسشگری، مشاهده، آزمایش، شبکه‌سازی و تفکر پیوندی) به عنوان مهم‌ترین مهارت‌های این مرحله معرفی می‌شوند و مثال‌هایی از اینکه چگونه رهبران کسب‌وکارهای بزرگ امروزی توانسته‌اند از این مهارت‌ها برای ایجاد، توسعه و بهبود کسب‌وکارشان استفاده کنند، ارائه می‌شود.

فصل چهارم به دومین گام فرایند روش نوآور می‌پردازد. پس از کشف بینش اولیه لازم است ببینیم آیا واقعاً مشکل حائز اهمیتی برای مشتری وجود دارد و چقدر راه‌حل ما پاسخ‌گوی این مشکل است. بنابراین انواع ابزارها برای آزمون تناسب مشکل-راه‌حل مانند آزمون تماس سرد، آزمون دود و استفاده از روش‌های کیفی جمع‌آوری داده مانند قوم‌نگاری و مصاحبه‌های عمیق در اینجا ارائه می‌شود. در پایان، نحوه نوشتن بیانیه مشکل و راه‌حل بحث می‌شود. در این مرحله، نوآور مشخص می‌کند آیا ایده اولیه او دربرگیرنده مسئله‌ای است که ارزش حل کردن دارد یا خیر. کشف کاری که مشتری در امور روزمره خود در تلاش برای انجام است و برای آن محصولات و خدمات را به کار می‌گیرد، مرحله حیاتی‌ای است که اغلب توسط کارآفرینان نادیده گرفته می‌شود؛ این موضوع در این فصل به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرد. در فصل پنجم، سومین گام روش نوآور یعنی ساختن نمونه اولیه برای دریافت بازخورد مشتری و اعمال آن در ارزش پیشنهادی بحث می‌شود. در این فصل، چهار نوع نمونه اولیه شامل نظری، مجازی، حداقل محصول پذیرفتنی و حداقل محصول حیرت‌انگیز شرح داده شده و انواع آزمون‌ها مانند آزمون اشتیاق، پرداخت و ترویج معرفی می‌شوند. خروجی این مرحله، تأیید نیاز مشتری و تناسب راه‌حل ما با نیاز او است.

فصل ششم روش نوآور، اعتبارسنجی استراتژی ورود به بازار، ایجاد مدل کسب‌وکار و آزمون قسمت‌های مختلف آن را مورد بحث قرار می‌دهد. در این فصل اجزای مختلف مدل کسب‌وکار معرفی و تشریح می‌شود که چگونه این اجزا در برخورد با واقعیت‌های محیط کسب‌وکار و مشتریان تغییر می‌کنند تا در نهایت ارزش پیشنهادی به نحوی به مشتری انتقال یابد که شرکت نیز مدل درآمدی سودآور، تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر را داشته باشد. فصل هفتم نیز توضیح می‌دهد که چرخش و تغییر جهت در محیط عدم قطعیت اجتناب‌ناپذیر است و تعصب نسبت به ایده اولیه می‌تواند موجب شکست کسب‌وکار نوپا شود. بنابراین در این فصل انواع چرخش‌ها و زمان چرخش مورد بحث قرار می‌گیرند و نمونه‌هایی از کسب‌وکارهایی ارائه می‌شوند که ایده و دیگر اجزای مدل کسب‌وکار خود را در برخورد با حقایق بازار و بازخورد مشتریان تغییر داده‌اند.

فصل هشتم، آخرین گام روش نوآور یعنی تغییر مقیاس را توضیح می‌دهد. در این فصل تشریح می‌شود که شرکت‌های نوپا در نقطه‌ای از فاز استارآپ خارج شده و به شرکت تبدیل می‌شوند؛ بر این اساس لازم است تغییراتی از لحاظ ساختاری، ارزش پیشنهادی، بازاریابی و فرایندی ایجاد کنند، زیرا در این مرحله شرایط عدم قطعیت اولیه را گذرانده‌اند و در محیطی با عدم قطعیت پایین‌تر می‌توانند برنامه‌ریزی کنند. پیام اصلی این فصل این است که استفاده از اصول مکتب نوآوری زمانی که عدم قطعیت پایین است موجب تبدیل نوآوران به مدیران ناکارآمد می‌شود. در نهایت، فصل نهم شامل نتیجه‌گیری کتاب است و تشریح می‌کند که حتی در استفاده از روش نوآور، نوآوری داشته باشیم و آن را با زمینه سازمانی و نوع محصولات خود تطبیق دهیم؛ برای مثال، زمانی که یک محصول تحول‌آفرین وارد بازار می‌کنیم باید انتظارات متفاوتی از بازخورد مشتریان، ساختار اجرایی ایده، افق زمانی توسعه ایده و شاخص‌های سنجش داشته باشیم. این فصل با نتیجه‌گیری و مرور کلی کتاب به پایان می‌رسد. به‌طور کلی، کتاب روش نوآور به کارآفرینان و افرادی که درصدد ایجاد و توسعه کسب‌وکار خود هستند و نیز مدرسین و محققین این حوزه، بینش‌های ارزشمندی ارائه می‌کند. آگاهی ما از نبود منبعی که مجموعه کتاب‌های موجود در خلق کسب‌وکار جدید را با رویکرد طراحی ترکیب و یکپارچه کند، انگیزه اصلی‌مان در ترجمه این کتاب بوده است. این کتاب را به همه کارآفرینان مشتاق که مخاطرات ایجاد فعالیت اقتصادی-اجتماعی جدید ارزش‌افزا را می‌پذیرند و نیز به همه ذی‌مدخلانی که در تلاش برای تسهیل و حمایت از رفتارهای کارآفرینانه ناب هستند، تقدیم می‌کنیم و منتظر رهنمودهای ارزشمند خوانندگان عزیز در خصوص اشکالات احتمالی در ترجمه این اثر ارزشمند هستیم.



## پیشگفتار

لطفاً به همین زودی سفری حقیقی یا مجازی به نیویورک، هنگ‌کنگ، سنگاپور و دوبی داشته باشید. در نیویورک به تقاطع خیابان ششم و خیابان پنجاه و هفتم بروید و پیاده‌روی به سمت جنوب را شروع کنید، از سنترال پارک<sup>۱</sup> بگذرید. در سمت چپ، مرکز راکفلر<sup>۲</sup> را خواهید دید، مجموعه‌ای از آسمان‌خراش‌ها که در دههٔ سی میلادی ساخته شده‌اند. سپس به سمت راست خود نگاه کنید، در آنجا دسته‌ای از آسمان‌خراش‌های بزرگ‌تر را خواهید دید که در دههٔ شصت میلادی طراحی و ساخته شده‌اند. همهٔ آن‌ها توده‌های مستطیلی و زوایای قائمی هستند که به آسمان رسیده‌اند و تنها نوع نمای به‌کاررفته و شصت طبقه یا هفتاد طبقه بودن، آن‌ها را از هم متمایز می‌کند.

سپس به هنگ‌کنگ، سنگاپور و دوبی بروید و نمای ساختمان‌های آنجا در افق را با آنچه در خیابان‌های نیویورک دیده‌اید، مقایسه کنید. اغلب آسمان‌خراش‌ها در این شهرها که در پانزده سال اخیر ساخته شده‌اند، آسمان‌خراش‌هایی منحصربه‌فرد در دنیا هستند. اغلب آن‌ها بسیار جذاب و برخی واقعاً مدهوش‌کننده‌اند. منحنی‌ها، زوایا، سبک‌ها و وضعیت‌ها در هر ساختمان منحصربه‌فردند. چه چیزی تغییر کرده است؟ آیا معماران بی‌باک‌تر و خلاق‌تر شده‌اند یا معماران این شهرها در طراحی بهتر از معماران آمریکایی هستند؟

پاسخ، خیر است. اما نرم‌افزاری که معماران در هنگ‌کنگ، سنگاپور، دوبی و سراسر دنیا استفاده کرده‌اند آنقدر پیچیده شده است که اگر معمار یک زاویه را تغییر دهد یا تحمل وزن یا یک منحنی جدید در تیر H را تنظیم کند و یا یک جوش جدید را در تزیینات اضافه کند تا از طبقهٔ بیست و سوم بیرون بزند، نرم‌افزار به‌طور خودکار طرح هر قطعهٔ دیگر را مجدداً محاسبه می‌کند و نشان می‌دهد هر یک باید چه کاری انجام دهد و در کجا قرار بگیرد تا وابستگی‌هایی که توسط جزء غیرمعمول هر قطعه فرمان داده شده است، لحاظ شود. قدرت نرم‌افزار در محاسبهٔ همهٔ پیوندهای بین اجزای این آسمان‌خراش‌های غول‌پیکر منجر به ایجاد مجموعه قوانینی شده است که می‌گوید «اگر این اتفاق بیفتد، پس این‌طور خواهد شد». این قوانین از نوعی نیستند که بگویند «این کار را انجام نده، چون نمی‌دانیم چه اتفاقی خواهد افتاد»؛ در واقع قوانین علیت، هنر را در طراحی رها می‌کنند.

دلیل اینکه آسمان‌خراش‌های طراحی‌شده در دههٔ شصت تفاوت کمی با هم دارند این است که آن زمان گسترهٔ کمی برای خلاقیت وجود داشته است؛ هر چیزی که یک تیر صاف استاندارد یا یک زاویهٔ ۹۰ درجه

---

1- Central Park

2- Rockefeller Center

نبود، پریسک و به‌طور قابل توجه پرهزینه تلقی می‌شد. حتی بهترین معماران به سختی تلاش می‌کردند تا به همهٔ جرح و تعدیل‌های لازم برای اجرا در سازه برسند تا هر چیزی را که غیرعادی است، دربرگیرند. حال چگونه می‌توان این مسئله را به مدیریت ارتباط داد؟ به لحاظ تاریخی، مدیریت دربارهٔ «خطوط صاف» و «زوایای قائم» است. ابزارهای برنامه‌ریزی کسب‌وکار سنتی یعنی «نرم‌افزار» که امروزه مدیران استفاده می‌کنند، به آن‌ها کمک کرده که هنر تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا را در زمانی که مشکل استاندارد و پیوستگی‌ها معلوم است، به بهترین نحو انجام دهند. اما نوآوری دربارهٔ عدم قطعیت و فرایندهای غیر استاندارد، یعنی «منحنی‌ها» و «زوایای عجیب»، است و تحقیقات و ابزارهای مدیریت که ما استفاده می‌کنیم، هنوز به مشکلات جدیدی که مدیران و نوآوران با آن‌ها روبه‌رو هستند، نرسیده‌اند. «نرم‌افزار» جدید لازم است؛ یعنی مجموعهٔ جدیدی از دستورالعمل‌ها و قوانین که مدیران می‌توانند برای مواجهه با مسائلی با عدم قطعیت بالا استفاده کنند.

همچنین، با اینکه اغلب شرکت‌ها کاملاً به هم وابسته هستند، بیشتر مدیران اجرایی واقعاً اطلاعی از جایگاه خود یا نحوهٔ تعامل با یکدیگر ندارند. برخی تعاملات در یک شرکت متوقف است و در یک نقطهٔ زمانی به وقوع می‌پیوندد. بقیه پویا است و به مرور زمان اتفاق می‌افتد. دلیل اینکه بسیاری از مدیران اجرایی و کارمندان از فرایندهای استاندارد پیروی می‌کنند، این است که تغییرات در فرایندهای به‌هم‌وابسته زمانبر، پریسک و پرهزینه است. فرایندهای استاندارد، نوآوری را کاهش می‌دهند. اما بسیاری از مدیران به‌طور غیر ارادی نوآوری کمتر را انتخاب می‌کنند و با این حال در جست‌وجوی نظم هستند.

مدیران اجرایی با این تناقض‌ها روبه‌رو هستند، بخشی به این دلیل که تعداد بسیار کمی از محققان کسب‌وکار به درک عالی از وابستگی‌های کسب‌وکار که آن نرم‌افزار وارد معماری کرده است، نائل گشته‌اند. بسیاری از ما باید پیرو راه همین عدهٔ اندک باشیم، چون اثری که این محققان بر درک وابستگی‌های سیستمی فرایندها و ساختار سازمانی گذاشته‌اند، برجسته بوده است؛ برای مثال، استیون اسپیر<sup>۱</sup> و کنت بوون<sup>۲</sup> مطالعه‌ای قابل توجه روی سیستم تولید تویوتا انجام دادند و فرایند کامل تولید در صنایع از بهداشت و درمان گرفته تا آلومینیوم را بررسی کردند. آن‌ها با این درک عمیق توانستند چهار قانون برای مدیریت خلاصه کنند (که در مقالهٔ *سج‌بی/آر*<sup>۳</sup> با عنوان «مزگشایی دی‌ان‌ای»<sup>۴</sup> سیستم تولید تویوتا» خلاصه شده است) که فراتر از چیزی بود که محققان قبلی تلاش کرده بودند با جملات ساده توصیف کنند. به همین نحو، در «آنانومی صلح»، تری وارنر<sup>۵</sup> و همکارانش در مؤسسهٔ آربینگر<sup>۶</sup> یک فرایند بهم وابسته را بازگو کردند که به‌وسیلهٔ آن تناقض ایجاد و حل و فصل می‌شود. ادگار شین<sup>۷</sup> ابتدا

1- Steven Spear

2- Kent Bowen

3- HBR

4- DNA

5- Terry Warner

6- Arbinger

7- Edgar Schein

پیشگفتار □ ض

و انتهای فرایند شکل‌گیری فرهنگی را که در مقابل تغییر مقاومت می‌کند، مطالعه کرده و در کتاب «فرهنگ سازمانی و رهبری» خلاصه کرده است. و سرانجام چت هوبر<sup>۱</sup> کتاب «بیراهه: سفر غیرمنتظره و شگفت‌آور من در آن‌استار<sup>۲</sup> که زندگی‌ام را تغییر داد» را نوشت. هوبر به‌عنوان یک نوآور که شرکت بسیار موفق آن‌استار را درون جنرال موتورز<sup>۳</sup> تأسیس کرده بود، وابستگی‌های ایستا و پویای درون شرکت را توضیح می‌دهد. او کاری را انجام داد که از نظر بقیه غیرممکن بود، چون در حقیقت از تجربیات خود و تحقیق روی دیگران، مجموعه‌ی قوانینی را به دست آورد: «اگر این اتفاق بیفتد، پس این‌طور خواهد شد».

من به این نویسندگان و چند محقق و نویسنده‌ی دیگر مدیونم که به من یاد داده‌اند به جای عقب‌نشینی، از تحقیق لذت ببرم و از پیوندها در کسب‌وکار، دانشگاه، کلیسا و خانواده‌ام استفاده کنم. و به این دلیل از اساتید محترم دایر<sup>۴</sup> و فور<sup>۵</sup> تشکر می‌کنم. آن‌ها با کتاب «روش نوآور» اولین محققانی هستند که می‌دانم تلاش کرده‌اند فرایند نوآوری را از آغاز تا پایان شرح دهند و از پیوندهای متوقف و پویا که پیش از آن نوآوری را خیلی سخت کرده بودند، بنویسند. اگر کسی با مسئله‌ای با عدم‌قطعیت بالا روبه‌رو شود در این صورت ابزارهای استارت‌آپ ناب و تفکر طراحی که آن‌ها در این کتاب توصیف کرده‌اند، ابزارهای ارزشمندی برای نوآوری است. دایر و فور همسو با بسیاری از نویسندگان دیگر کمک می‌کنند مدیریت، معادل همان نرم‌افزاری شود که معماران امروز برای ساخت سازه‌های جدید و شگفت‌آور از آن استفاده می‌کنند.

### با احترام

کلایتون، ام. کریستنسن<sup>۶</sup>

استاد مدرسه‌ی کسب‌وکار هاروارد<sup>۷</sup>

---

1- Chet Huber

2- OnStar

3- General Motors

4- Dyer

5- Furr

6- Clayton M. Christensen

7- Harvard





## مقدمه

شما به عنوان یک شرکت موفق و وزین نمی‌توانید آن را به شیوه قبل اداره کنید. انبوه استارت‌آپ‌ها شما را پشت سر خواهند گذاشت.

- اسکات کوک<sup>۱</sup>، مؤسس و رئیس کمیته اجرایی شرکت اینتوئیت<sup>۲</sup>

آیا تا به حال پیش آمده است که ایده یک محصول یا خدمات جدید به ذهن شما برسد که از نظرتان بسیار عالی بوده اما چون تصور می‌کردید پر از ریسک است، هیچ اقدامی نکرده‌اید؟ یا شاید نمی‌دانستید چگونه باید قدم بعدی را بردارید؟ یا آیا تا به حال در محل کار، ایده‌ای مانند تغییر نحوه توسعه یا توزیع محصول، ارائه خدمات به مشتری یا استخدام و آموزش کارمندان را داشته‌اید که فکر می‌کردید برای شرکت شما بسیار خوب است؟ حقیقت این است که اغلب ما یک‌بار یا بیشتر این ایده‌ها را داشته‌ایم. اما نه ما و نه شرکت‌مان در بهره‌گیری از آن‌ها خیلی خوب نیستیم. این ایده‌ها پر از ریسک‌اند و اغلب افراد و مخصوصاً شرکت‌ها، اجتناب از ریسک در برنامه‌هایشان وجود دارد. اما اگر بتوانید قسمت بیشتر ریسک را از بین ببرید چطور؟ یا اگر از فرایندی آگاه باشید که بتوانید به سرعت آزمایش و ثابت کنید که این ایده ارزش پردازش دارد یا خیر، آن وقت چطور؟

پیام اصلی کتاب پیش رو این است که مشخصه ابزارها و چشم‌اندازهای جدید برای اثبات ایده‌های بزرگ، عدم قطعیت بالایی است که در بسیاری از رشته‌های مختلف در حال ظهور است. حال چه شما آن‌ها را استارت‌آپ ناب، چه تفکر طراحی یا توسعه نرم‌افزاری چابک بنامید، این روش‌های جدید در حال متحول کردن راهی هستند که مدیران به‌طور موفق ایده‌های جدید را خلق، اصلاح و به بازار عرضه می‌کنند. این ابزارها و ابزارهای دیگر به کارآفرینان، طراحان و طراحان نرم‌افزار کمک می‌کنند از طریق آزمایش‌های ارزان و سریع عدم قطعیت و ریسک را کاهش دهند.

ما برای کمک به مدیران در استفاده از این روش‌های جدید درون شرکت‌های تثبیت‌شده، روش جدیدی برای مدیریت نوآوری ارائه می‌دهیم که آن را «روش نوآور»<sup>۳</sup> می‌نامیم: فرایند سراسری خلق، اصلاح و معرفی ایده‌های جدید به بازار. ما با تکیه بر تحقیق روی صدها شرکت تثبیت‌شده و نوپا (استارت‌آپ) به شما نشان می‌دهیم کی و چگونه می‌توان روش نوآور را به کار برد، و شما را گام به گام در این روش‌های جدید همراهی می‌کنیم. ما به سؤالاتی به این شرح پاسخ می‌دهیم: چگونه می‌فهمیم

1- Scott Cook

2- Intuit

3- Innovator's Method

آیا این ایده ارزش پیگیری دارد یا خیر؟ آیا جواب درست را پیدا کرده‌ایم؟ بهترین مدل کسب‌وکار برای این پیشنهاد جدید چیست؟ ما روی «چگونگی» تمرکز داریم، یعنی چگونگی آزمایش کردن، اثبات و تجاری‌سازی ایده‌ها با استفاده از بهترین ابزارها از استارت‌آپ ناب، تفکر طراحی و تکنیک‌های مشابه که توسط برخی شرکت‌ها و اغلب استارت‌آپ‌های موفق به کار رفته‌اند. ما تأیید می‌کنیم که فرایند نوآوری نامنظم و غیرقابل پیش‌بینی است و هیچ فرایندی نمی‌تواند به‌طور کامل عدم قطعیت را از بین ببرد. اما این ابزارها را می‌توان در پیدایش نوآوری‌های جدید برای مشتریان یا حل مسائل داخلی که مؤلفه عدم قطعیت دارند، چه در منابع انسانی، مالی یا حوزه‌های دیگر، به کار برد. بیایید با یک داستان شروع کنیم.

### شرکت رنت دران‌وی<sup>۱</sup>

در سال ۲۰۰۸ جن هایمن<sup>۲</sup> که دانشجوی سال دوم ام‌بی‌ای<sup>۳</sup> در دانشکده کسب‌وکار هاروارد بود برای جشن شکرگزاری به زادگاهش نیویورک رفت. او در طول سفر خود متوجه شد خواهرش، بکی<sup>۴</sup>، که خریدار زیورآلات در بلومینگدیلز<sup>۵</sup> است با این تصمیم در کشمکش است که برای مراسم عروسی که در پیش دارند چه لباسی بپوشد. هایمن گفت: «بکی ناامیدانه می‌خواست یک لباس ۱۵۰۰ دلاری از برند مارچزا<sup>۶</sup> بخرد. او احساس می‌کرد مجبور است یک لباس جدید بخرد زیرا می‌دانست عکس‌ها به زودی در فیسبوک منتشر می‌شوند و او نمی‌خواست با لباس تکراری دیده شود».

او که کشمکش خواهرش بر سر قیمت لباس را دید، احساس خواهری به کمکش آمد تا کاری برای زنان جوان انجام دهد، اینکه به آن‌ها کمک کند احساس خاص بودن و اعتمادبه‌نفس داشته باشند. هایمن فهمید زنان جوان دیگری که طرفدار مد هستند نیز با چنین مشکلاتی مواجه‌اند. او این مسئله را بعد از سال‌ها کارکردن در یک کسب‌وکار تشریفات مراسم عروسی در هتل استاروود<sup>۷</sup> و کار در بخش بازاریابی و فروش سایت ودینگ دات کام<sup>۸</sup> درک کرده بود. اطلاعات هایمن به او کمک کرد یک راه‌حل بالقوه را طراحی کند: زنان به جای خریدن لباس طراحان ممکن است ترجیح دهند لباس‌های آن‌ها را برای رویدادهای خاص به صورت آنلاین اجاره کنند.

هایمن نیز مثل بسیاری از جوانان بااستعداد، یعنی کارآفرینان نوپا و مدیران جوان مستعد، از قدرت مشاهده خود برای ایجاد یک ایده کسب‌وکار ارزشمند استفاده کرده بود. اما حالا باید چه کاری انجام دهد؟

1- Rent the Runway

2- Jenn Hyman

3- MBA

4- Becky

5- Bloomingdale's

6- Marchesa

7- Starwood

8- Wedding.com

امتحان بی‌مقدمه<sup>۱</sup>: تصور کنید او نزد شما آمده است. چه توصیه‌ای به او می‌کنید؟ پاسخ اغلب اساتید و مدیران اجرایی کسب‌وکار این است: «طرح کسب‌وکار را بنویس». این طرح نیاز مشتری را شناسایی کرده، محصول یا خدمات را توصیف می‌کند، اندازه بازار را برآورد کرده و درآمد و سود حاصل را بر مبنای پیش‌بینی‌ها از قیمت‌گذاری، هزینه‌ها و حجم رشد واحد برآورد می‌کند. از اینها مهم‌تر، بدون چنین تحلیلی، چگونه می‌توانیم بفهمیم آیا یک ایده ارزش سرمایه‌گذاری دارد یا خیر؟ بی‌شک هایمن هم چنین توصیه‌ای را دریافت کرد. اما او این کار را نکرد.

هایمن به جای این کار، هم‌کلاسی‌اش، جنی فلیس<sup>۲</sup>، را به کار گمارد تا به او کمک کند راه‌حل پیشنهادی خود را آزمایش کنند. هایمن و فلیس آزمایشی برای پاسخ به دو سؤال کلیدی طراحی کردند:

۱. آیا زنان جوان طبقه متوسط به بالا لباس یک طراح را اگر با یک‌دهم قیمت خرده‌فروشی در

دسترس باشد، اجاره خواهند کرد؟

۲. آیا زنانی که لباس‌ها را اجاره می‌کنند آن‌ها را صحیح و سالم بازمی‌گردانند؟

سپس هایمن و فلیس ۱۳۰ لباس از طراحانی مثل دیان ون فورستنبرگ<sup>۳</sup>، کلوین کلاین<sup>۴</sup> و هالستون<sup>۵</sup> خریدند یا قرض گرفتند و آزمایشی را برای اجاره لباس‌ها به دانشجویان هاروارد شروع کردند. آن‌ها در محوطه دانشکده تبلیغ می‌کردند، محلی را اجاره و از زنان جوان دعوت می‌کردند. این آزمایش به هر دو سؤال پاسخ داد. از ۱۴۰ زنی که برای دیدن لباس‌ها آمدند، ۳۵ درصد در نهایت یک لباس اجاره کردند و ۵۱ نفر از ۵۳ زنی که لباس اجاره کرده بودند، آن‌ها را صحیح و سالم با پست بازگرداندند (در دو مورد دیگر لکه‌هایی روی لباس‌ها بود که به سادگی پاک شد). این آزمایش مقداری از عدم قطعیت منعکس شده در دو سؤال را حل کرد. در واقع این آزمایش برای پاسخ به همین سؤالات طراحی شده بود.

اما اگر زنان لباس‌ها را اجاره کنند نمی‌توانند آن‌ها را پرو کنند؟ هایمن و فلیس برای پاسخ به این سؤال، آزمایش دیگری را این بار در محوطه دانشگاه ییل<sup>۶</sup> طراحی کردند. آن‌ها به زنان اجازه می‌دادند قبل از اجاره، لباس‌ها را ببینند اما اجازه نمی‌دادند آن‌ها را پرو کنند. در آزمایش دوم، زنان حق انتخاب بیشتری داشتند زیرا آزمایش اول نشان داد بسیاری از آن‌ها به این خاطر لباسی را اجاره نمی‌کنند که نمی‌توانند آنچه دوست دارند بین لباس‌ها پیدا کنند. آزمایش ییل دو مورد را نشان داد: زنان وقتی نتوانسته بودند لباس‌ها را پرو کنند باز هم آن‌ها را اجاره کرده بودند و درصد زنانی که لباس اجاره کردند به بیش از ۵۵ درصد افزایش یافت، زیرا آن‌ها حق انتخاب‌های بیشتری داشتند.

1- Pop Quiz

2- Jenny Fleiss

3- Diane von Furstenberg

4- Calvin Klein

5- Halston

6- Yale

اکنون هایمن و فلیس آمادهٔ آزمایش ایدهٔ اصلی بودند: آیا زنان لباس‌هایی را که نتوانند از نزدیک ببینند اجاره می‌کنند؟ کارآفرینان عکس‌هایی از هر لباس گرفتند و آزمایشی را در نیویورک اجرا کردند، جایی که به هزار زن مخاطب هدف این امکان داده شد که از روی عکس‌های پی‌دی‌اف<sup>۱</sup>، لباس اجاره کنند. آزمایش نهایی نشان داد به‌طور کلی ۵ درصد زنانی که به دنبال لباس برای مراسم خاص بودند، تمایل داشتند این سرویس را امتحان کنند، رقمی که برای نشان‌دادن عملی بودن اجارهٔ محصولات فشن و مد در وب کافی بود.

بنابراین هایمن و فلیس داده‌هایی را دربارهٔ اینکه آیا طراحان ایدهٔ آن‌ها را دوست دارند و آیا می‌توانند از وبسایت‌های طراحان به‌عنوان کانال اجارهٔ خود استفاده کنند یا خیر، جمع‌آوری کردند. کمتر از دو هفته بعد از شکل‌گیری ایده، این دو زن با دیان ون فورستنبرگ، طراح اثرگذار دنیای مد و رئیس شورای طراحان مد آمریکا، به صورت غیرمستقیم تماس گرفتند. اولین ایده‌ای که هایمن به ون فورستنبرگ پیشنهاد داد، راه‌اندازی امکان اجاره در وبسایت‌های طراحان کنونی بود. استارت‌آپ هایمن تمام مراحل کار یعنی گرفتن سفارش، حمل لباس و خشکشویی لباس‌های برگشتی را شامل می‌شد. ون فورستنبرگ شیفتهٔ این ایده شد و به هایمن و فلیس کمک کرد جلساتی با بیش از بیست طراح برگزار کنند.

پاسخ اولیهٔ اغلب طراحان به شدت منفی بود. هایمن گفت: «ما نزد طراحان رفتیم تا از آن‌ها بخواهیم موجودی‌شان را خریداری کنیم تا بتوانیم آن را که به‌طور همزمان در فروشگاه‌های ساکس فیفت اونیو<sup>۲</sup> و نیمن مارکوس<sup>۳</sup> در دسترس قرار می‌گیرد، با ده درصد قیمت خرده‌فروشی اجاره دهیم. جلسهٔ اول اساساً پاسخ آن‌ها «کورخوندی!»<sup>۴</sup> بود». طراحان، نگران تأثیر منفی محصول جدید بر فروش محصولات قبلی کمپانی<sup>۴</sup> بودند. اجارهٔ لباس‌ها به جای فروش آن‌ها ایدهٔ بدی به نظر می‌رسید. هایمن و فلیس فهمیدند برای اجرای ایدهٔ خود باید وبسایت و موجودی خود را داشته باشند. بنابراین ایدهٔ رنت درانوی با استفاده از مدل نتفلیکس<sup>۵</sup> برای اجارهٔ انواع مختلف لباس‌های مد روز طراحان مختلف متولد شد.

اکنون که هایمن و فلیس نگرانی‌های مربوط به این موضوع را که آیا تقاضا برای محصول‌شان وجود دارد یا خیر و راه‌حل اولیهٔ آن‌ها چگونه خواهد بود، رفع کرده بودند، آماده بودند کسب‌وکار خود را راه بیندازند. اما تغییر در مدل کسب‌وکار به این معنی بود که آن‌ها برای خرید موجودی به سرمایه نیاز دارند. توصیهٔ معمول هنگامی که شما قصد دریافت سرمایه دارید این است: اطمینان داشته باشید که طرح کسب‌وکار درجه یکی دارید و تا حد امکان سرمایه را ارزان به دست آورید. اما آن‌ها این کار را نکردند.

1- PDF  
2- Saks Fifth Avenue  
3- Niemen Marcus  
4- Cannibalization  
5- Netflix

در عوض وقتی که هایمن و فلیس ایده خود را نزد سرمایه‌گذاران بالقوه (از جمله باین کپیتال<sup>۱</sup> که در نهایت تأمین مالی اولین مرحله کار آن‌ها را به عهده گرفت) بردند، هنوز طرح کسب‌وکار مکتوب و رسمی‌ای نداشتند. وقتی از آن‌ها دلیل را پرسیدند، هایمن گفت: «ما مخالف طرح کسب‌وکار هستیم. ما فکر می‌کنیم افراد زیادی هر روزه می‌نشینند و استراتژی طراحی می‌کنند اما کاری انجام نمی‌دهند». فلیس حرف او را تأیید کرد و گفت: «ما به عمل کردن تمایل داشتیم نه برنامه‌ریزی کسب‌وکار». در حقیقت یک دلیل اینکه هایمن و فلیس، باین کپیتال را انتخاب کردند با اینکه لزوماً ارزان‌ترین سرمایه نبود، نگرش شریک آن‌ها اسکات فرند<sup>۲</sup> بود. فلیس گفت: «او درباره یادگیری حین انجام کار با ما هم عقیده بود».

این دو زن با سرمایه‌ای که در دست داشتند آماده تشکیل تیم بودند. توصیه معمول در این مواقع استخدام کارشناس برای رهبری هر حوزه عملکردی است، فردی که بتواند تجربه شرکتی قابل توجهی را اعمال کند تا تیم را به سطح بعد برساند. اما آن‌ها این کار را نکردند.

هایمن مسئولیت بازاریابی و فلیس مسئولیت تأمین مالی را بر عهده گرفت. سپس به دنبال افراد دارای مهارت گشتند که بتوانند نقش‌های مختلف را ایفا کنند. فلیس گفت: «اینکه جن به‌عنوان مدیر ارشد بازاریابی<sup>۳</sup> و من به‌عنوان مدیر ارشد مالی<sup>۴</sup> کار می‌کنم، نشانه رویکرد سیال ما در تخصیص مسئولیت‌ها است. ما به مدیرانی نیاز داریم که بتوانند نقش‌های مختلف را ایفا کنند. ما ارزش ورزشکاران همه فن حریف را زمانی فهمیدیم که لارا<sup>۵</sup> به صورت آزمایشی و بدون دریافت دستمزد به ما ملحق شد تا در آزمایش‌های بازاریابی دانشگاه کمک‌مان کند. او با سال‌ها تجربه در زمینه مربیگری، از حرکت دادن رگال‌های لباس ابایی نداشت. بروک<sup>۶</sup>، مدیر بینش مشتری ما، چندین نقش مختلف داشته است اما هرگز نگران عنوان شغلی‌اش نیست. ما از کارآموزی‌های بدون دستمزد بیشترین استفاده را می‌بریم تا آزمایش کنیم آیا کارمندان همین اشتیاق آچار فرانسه بودن را دارند یا خیر؟»

وقتی تیم کوچکی کار خود را شروع کند، توصیه معمول این است که به دقت یک وبسایت و سرویس بی‌نقص با جذابیت زیاد طراحی و ویژگی‌هایی به آن اضافه شود که بتواند طیف وسیع‌تری از مشتریان را جذب کند. اما آن‌ها این کار را نکردند.

در عوض رنت درانوی در دوم نوامبر ۲۰۰۹ به سرعت نسخه بتای سرویس خود را برای پنج هزار عضو دعوت‌شده راه‌اندازی کرد. آرتی‌آر<sup>۷</sup> با هشت هزار لباس از سی طراح، یعنی یک موجودی نسبتاً کم، شروع به کار کرد. فلیس گفت: «ما پیرو حداقل محصول قابل اجرا بودیم. در ابتدا تنها می‌خواستیم

1- Bain Capital

2- Scott Freind

3- CMO

4- CFO

5- Lara

6- Brooke

7- (RTR) Rent the Runway

ظرفیت اجاره لباس را فراهم کنیم. هیچ چیز خیال‌پردازانه نبود». اما با کمک مقاله نیویورک تایمز<sup>۱</sup> با عنوان «مدل نتفلیکس برای اوت کوتور<sup>۲</sup>» ثابت شد تقاضای اولیه برای موجودی کوچک تقریباً مقاومت‌ناپذیر است.

با تقاضای اثبات‌شده و افزایش بازخورد مشتریان درباره چگونگی بهبود سرویس، آرتی‌آر آماده شد تا در یک راه‌حل کامل سرمایه‌گذاری کند. در ماه‌های بعد، آرتی‌آر با تداوم افزایش تقاضا، موجودی خود را با کمک ۳۰ میلیون دلاری تأمین مالی به بیش از سی‌هزار لباس رساند. هایمن در پایان اولین سال آرتی‌آر به ما گفت: «رشد درآمد ما حیرت‌انگیز است. این رویایی است که به حقیقت تبدیل می‌شود». اما شاید نشانه بارزتر موفقیت آن‌ها این است که «موجودی آن‌ها لباس ۸۵ درصد بانوانی را که در دومین مراسم تحلیف اوباما حاضر شده بودند، تأمین کرد».

### درس‌هایی برای مدیران: چگونه می‌توان عدم قطعیت را به فرصت تبدیل کرد؟

داستان رنت درانوی پنجره‌ای رو به روش نوآور می‌گشاید. به‌طور خلاصه این روش فرایندی است که نوآوران موفق به وسیله آن می‌توانند عدم قطعیت نوآوری را مدیریت کنند؛ یعنی فرایندی که یک بینش خلاقانه را قبل از هدر دادن منابع برای ساخت و راه‌اندازی محصولی که مشتریان واقعاً آن را نمی‌خواهند، آزمایش و اعتباربخشی می‌کند. ما درک کرده‌ایم که این روش به‌طور گسترده توسط اغلب نوآوران موفق در استارت‌آپ‌ها و نیز شرکت‌های تثبیت‌شده استفاده می‌شود.

این روش، نوشتن طرح کسب‌وکار را شامل نمی‌شود. با اینکه تقریباً هر دانشکده کسب‌وکاری، رقابت «طرح کسب‌وکار» را برای ایده‌های «استارت‌آپ» مثل رنت درانوی برگزار می‌کند، هایمن و فلیس از نوشتن آن امتناع کردند. چرا کارشناسان مدیران را به نوشتن طرح کسب‌وکار دعوت می‌کنند؟ این توصیه از نظریه مدیریت سنتی برخاسته که برای حل نوع خاصی از مسئله تدوین شده است: شرکت‌های تثبیت‌شده که برای بهینه‌سازی در شرایط قطعیت نسبی تلاش می‌کنند. بدون تردید نگاهی دقیق‌تر به بسیاری از روش‌های مدیریتی آشنای ما مثل برنامه‌ریزی استراتژیک که پیش‌درآمد طرح کسب‌وکار است، نشان می‌دهد بسیاری از آن‌ها در اصل برای به‌دست‌آوردن ارزش در شرایط قطعیت نسبی طراحی شده‌اند. اما ویژگی اغلب ایده‌های کسب‌وکار جدید (درون یا بیرون شرکت) مجموعه شرایط کاملاً متفاوت کنونی یعنی عدم قطعیت است؛ برای مثال هایمن چگونه می‌توانست درک کند تقاضا برای لباس‌های اجاره‌ای طراحان به چه صورت خواهد بود؟

شواهد روزافزون نشان می‌دهد تکنیک‌های مدیریتی آشنا برای ما وقتی در شرایط عدم قطعیت اجرا شوند به خوبی جواب نمی‌دهند؛ برای مثال، تحقیقات نشان می‌دهد در شرایط عدم قطعیت، برنامه‌ریزی

1- New York Times

2- Haute Couture

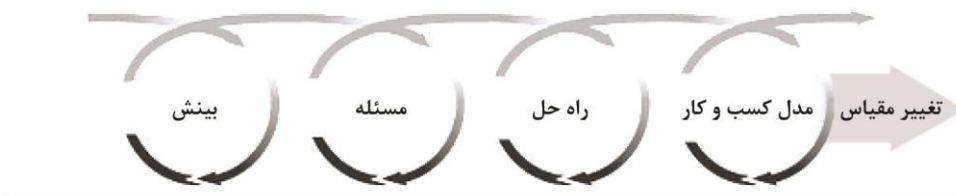
تنها جواب نمی‌دهد. اغلب مواقع این برنامه‌ریزی موجب هدررفت زمان و منابع می‌شود، زیرا شما شواهدی به دست می‌آورید که فرضیه‌تان، یعنی حدس‌تان، درست است. این شواهد، عدم‌قطعیت را از بین نمی‌برند. در مثال ما، هایمن به جای نوشتن طرح کسب و کار، مجموعه آزمایش‌هایی را طراحی کرد تا فرضیات پیرامون خود را که پشت ایده بزرگ او قرار داشتند، آزمایش کند. هر آزمایش برای آزمودن فرضیات خاصی طراحی شده بود که به سؤالات خاص برای حل عدم‌قطعیت پیرامون ایده هایمن پاسخ می‌داد.

این آزمایش‌ها به هایمن و فلیس کمک کرد «مسئله را تثبیت و به درستی شناسایی کنند». این اصطلاح ما برای درک عمیق عدم‌قطعیت و رفع آن است؛ برای مثال، اولین آزمایش‌های آرتی‌آر بر رفع عدم‌قطعیت تقاضا متمرکز بود: آیا هایمن و فلیس واقعاً مسئله‌ای را قبول کرده بودند که ارزش حل شدن داشت؟ آزمایش‌های اولیه نشان داد بی‌شک تقاضا برای اجاره لباس‌های طراحان وجود دارد. فراهم کردن لباس مناسب طراح برای یک رویداد اجتماعی بزرگ کاری بود که باید انجام می‌شد؛ اینکه کاری کرد زنی احساس خاص بودن، اعتمادبه‌نفس و جذاب بودن داشته باشد.

اما این آزمایش‌ها نشان نداد آیا اجاره از طریق اینترنت یک راه‌حل عملی است یا نه؟ هایمن برای آزمایش کردن این فرض، زمان و منابع را برای ساخت وب‌سایت هدر نداد، بلکه او یک جایگزین ساده یا حداقل یک محصول پذیرفتنی را طراحی کرد: عکس‌های پی‌دی‌اف‌ای که او برای مشتریان بالقوه در نیویورک ارسال می‌کرد. این آزمایش داده‌های مهمی درباره اینکه مشتریان چه می‌خواهند، فراهم کرد و از آنجا هایمن حداقل راه‌حل کمینه را تکرار کرد تا به راه‌حلی حیرت‌انگیز تبدیل شد؛ جایی که مشاوران مد آرتی‌آر با مشتریان به گونه‌ای صحبت می‌کنند که گویی در حال صحبت با دوستان صمیمی خود هستند و به آن‌ها کفش و زیورآلات نیز پیشنهاد می‌دهند و در صورت لزوم به جای یک سایز، دو سایز لباس برای آن‌ها ارسال می‌کنند تا اطمینان یابند که لباس کاملاً اندازه مشتری است.

تنها بعد از اینکه آرتی‌آر مسئله و راه‌حل را به درستی شناسایی کرد، زمان فهمیدن مدل کسب‌وکار بود تا اطمینان حاصل شود که استراتژی ورود به بازار جواب می‌دهد. اعتباربخشی مدل کسب‌وکار شامل آزمایش‌هایی برای فهمیدن چگونگی ارتباط با مشتریان و به دست آوردن ارزش از آن‌ها است، یعنی تدوین مدل قیمت‌گذاری درست برای ایجاد جریان‌های درآمدی که شامل فعالیت‌های عملیاتی (ساختار هزینه) و منابع و قابلیت‌های اصلی‌ای خواهد شد که شرکت برای ارائه راه‌حل به مشتریان نیاز خواهد داشت. معلوم شد فرضیه اولیه هایمن درباره کانال ارتباط با مشتری، یعنی وب‌سایت طراحان، اشتباه است. یک تغییر رویه نیاز بود، چیزی که ما آن را تغییر بُعد اصلی مسئله، راه‌حل یا مدل کسب‌وکار تعریف می‌کنیم. آرتی‌آر از یک مدل کسب‌وکار به صورت شریک تمام‌کننده برای طراحان موجود به یک مدل کسب‌وکار مانند نتفلیکس تغییر رویه داد.

اگرچه معلوم شد این تغییر رویه ضروری است، مدل کسب و کار نتفلیکس دقیقاً جواب نمی‌داد. این مدل باید به‌روزرسانی می‌شد تا با نیازهای مشتریان آر تی آر متناسب شود. مشتریان نتفلیکس به مشاور نیاز ندارند تا به آن‌ها در انتخاب محصول کمک کند، اما آر تی آر درک کرد که موفقیتش به کارآمدی مشاوران مد در راهنمایی مشتریان بستگی دارد. همچنین، نتفلیکس یک فیلم را برای یک شب خاص اجاره نمی‌دهد و اگر آن فیلم انتظارات را برآورده نکند، تقصیری متوجه سرویس نیست. بنابراین آر تی آر به دنبال رویکرد دیگری گشت و یک مدل مشابه در فروش محصول خطوط هوایی (رزور یک صندلی) برای یک زمان و مکان خاص پیدا کرد؛ آر تی آر مدل کسب و کار خود را بر اساس آن تطبیق داد.



شکل ۱-۱ روش نوآور

تجربه آر تی آر چگونگی اجرای روش نوآور را نشان می‌دهد: مجموعه آزمایش‌هایی که عدم قطعیت‌ها را درباره مسئله‌ای که شما برای حل آن تلاش می‌کنید، راه‌حلی که پیشنهاد می‌دهید و مدل کسب و کاری که برای رساندن راه‌حل خود به بازار استفاده می‌کنید، از بین می‌برد. ما این روش را در چند مرحله توصیف می‌کنیم: بینش، مسئله، راه‌حل و مدل کسب و کار؛ کار اصلی شما در طول این مراحل، لذت‌بردن از شگفتی‌ها (بینش)، کشف کاری که باید انجام شود (مسئله)، ساختن نمونه اولیه حداقل محصول حیرت‌انگیز (راه‌حل) و اعتبارسنجی استراتژی ورود به بازار (مدل کسب و کار) است (شکل ۱-۱). به‌طور طبیعی، در دنیای عدم قطعیت، چیزهای کمی خطی هستند. اما ما روش نوآور را به‌منظور ساده‌سازی یک فرایند پیچیده به صورت یک فرایند خطی توصیف می‌کنیم و در قسمت‌های دیگر کتاب تلاش می‌کنیم نشان دهیم این مراحل چگونه می‌توانند همپوشانی داشته یا به صورت رفت و برگشتی باشند.

### منابع روش نوآور

ما برای فهمیدن اینکه نوآوران چگونه به‌طور موفقیت‌آمیز ایده‌های خود را به بازار می‌آورند چند پروژه تحقیقاتی دارای همپوشانی انجام دادیم. این تحقیق با کتاب «معمای نوآور»<sup>۱</sup> شروع می‌شود که

1- The Innovator's Dilemma



اولین بار ضرورت شیوه متفاوت مدیریت نوآوری را ایجاب کرد، و سپس کتاب «دی/ن/ای نوآور»<sup>۱</sup>، که پنج مهارت کاوش نوآوران تحول‌آفرین را شناسایی کرد، به نوآوران در تولید بینش کمک می‌کند. اگرچه دی/ن/ای نوآور نکاتی درباره چگونگی تولید ایده‌های نوآورانه ارائه می‌دهد، بعد از اینکه شما یک ایده را برای محصول، فرایند یا خدمات جدید تولید کردید، مرحله بعدی چیست؟ چگونه می‌فهمید آیا این ایده ارزش پیگیری دارد یا خیر؟ چگونه می‌فهمید آیا مسئله‌ای را پیدا کرده‌اید که ارزش حل کردن دارد یا خیر؟ چگونه می‌فهمید آیا به راه‌حل محکمی برای آن مسئله رسیده‌اید یا خیر؟ به‌طور خلاصه، ابزارهای آزمایش، اعتبارسنجی و تجاری‌سازی ایده‌های جدید چیست؟

ما برای پاسخ به این سؤالات، بینش‌های برخاسته از رشته‌های دیگر درباره مدیریت عدم قطعیت را مرور و با هم ترکیب کردیم. ما اولین کسانی نیستیم که به ضرورت داشتن راهی جدید برای مدیریت عدم قطعیت نوآوری پی برده‌ایم. هر رشته تحصیلی، از جمله مهندسی (تفکر طراحی)، علوم کامپیوتر (نرم‌افزار چابک)، کارآفرینی (استارت‌آپ ناب)، فیزیک (یادگیری فعال) و علوم نظامی (ارتش انطباقی)، که با عدم قطعیت مواجه بوده، پاسخ مناسب را تولید کرده است. هر چشم‌انداز، بینش ارزشمندی ارائه داده و سهم مهمی دارد که ما در اینجا آن‌ها را با هم ترکیب کرده‌ایم. شما می‌توانید مؤلفه‌های روش نوآور را در کتاب‌های دیگر مثل کتاب‌های مربوط به تفکر طراحی (تغییر به وسیله طراحی نوشته تیم براون<sup>۲</sup>، طراحی کسب‌وکار نوشته راجر مارتین<sup>۳</sup>، استارت‌آپ (نویای ناب نوشته اریک رایس<sup>۴</sup>، راهنمای مالکان استارت‌آپ نوشته استیو بلانک<sup>۵</sup> و خلق مدل کسب‌وکار نوشته آلکس اوستروالدر<sup>۶</sup>، نوآوری (معمای نوآور نوشته کریستنسن، رقابت در حاشیه نوشته شونا ال. براون<sup>۷</sup> و کاتلین ام. ایزنهارت<sup>۸</sup>، ایده‌های جادویی نوشته باب ساتون<sup>۹</sup> یا برنامه‌ریزی کاوش‌محور نوشته ریتا گانتر مک گراث<sup>۱۰</sup> و ایان سی. مک‌میلیان<sup>۱۱</sup>) یا نرم‌افزار چابک (راهنمای اسکرام<sup>۱۲</sup> نوشته جف سادرلند<sup>۱۳</sup> و کن شوئبر<sup>۱۴</sup> یا اسکرام اساسی نوشته کنت اس. رابین<sup>۱۵</sup>) پیدا کنید. ما برای این نویسندگان احترام قائل‌ایم و به شما خواندن دیدگاه آن‌ها در این کتاب‌ها را توصیه می‌کنیم.

---

1- The Innovator's DNA

2- Tim Brown

3- Roger Martin

4- Eric Ries

5- Steve Blank

6- Alex Osterwalder

7- Shona L. Brown

8- Kathleen M. Eisenhardt

9- Bob Sutton

10- Rita Gunther McGrath

11- Ian C. MacMillan

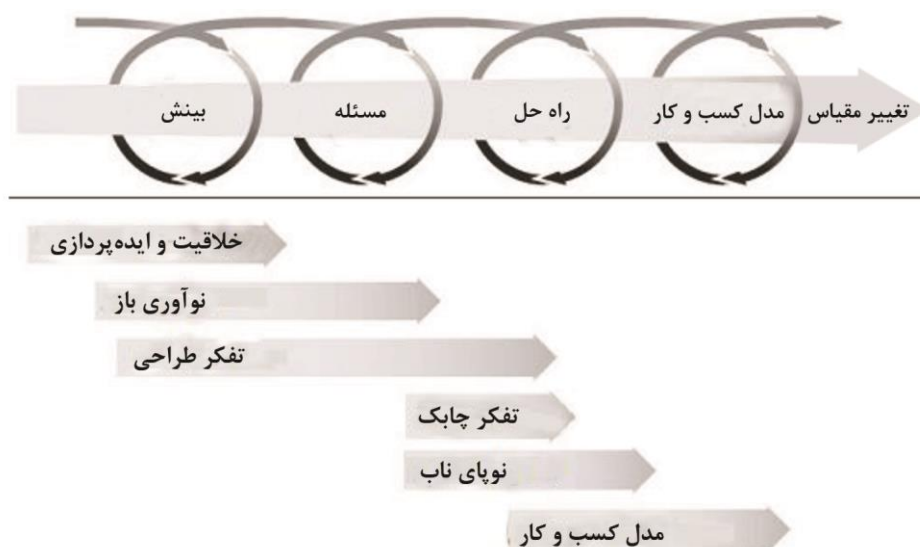
12- Scrum

13- Jeff Sutherland

14- Ken Schwaber

15- Kenneth S. Rubin

این کتاب‌ها با وجود بینش ارزشمند رشته خود، تنها بخشی از فرایند نوآوری را پوشش می‌دهند. ما در این کتاب همه این تکه‌ها را کنار هم می‌گذاریم تا یک مدل همه‌جانبه ارائه دهیم، مدلی که با تولید بینش شروع شده، سپس به سمت درک عمیق مسئله مشتری حرکت کرده، به سرعت نمونه اولیه برای راه‌حل حیرت‌انگیز ساخته شده و در آخر و قبل از تغییر مقیاس، مدل کسب‌وکار با راه‌حل همسو شود. همان‌طور که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است، تفکر طراحی در کمک به افراد برای فهمیدن مسئله مشتری استثنایی است اما نیاز به پیدا کردن مدل کسب‌وکار درست را مورد ملاحظه قرار نمی‌دهد. استارت‌آپ ناب در ساختن نمونه اولیه راه‌حل برای یک مسئله عالی است، اما اغلب در خصوص تولید ایده یا تعیین اینکه آیا مسئله‌ای پیدا کرده‌اید که ارزش حل دارد یا خیر، کمک زیادی نمی‌کند. کتاب‌های مربوط به مدل کسب‌وکار ابزارهای بسیار خوبی برای فهمیدن دیگر مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار ارائه می‌دهند اما تولید ایده‌های بزرگ یا چگونگی درک عمیق مسئله مشتری را بررسی نمی‌کنند. مدل همه‌جانبه ما شما را در مراحل لازم برای شناسایی درست یک مدل کسب‌وکار قبل از تغییر مقیاس آن همراهی می‌کند و چون اغلب این کتاب‌ها بر استارت‌آپ‌های کارآفرینی تمرکز دارند، شما را در مراحل اصلی سازگاری با این اصول در وضعیت یک شرکت بزرگ هدایت نمی‌کنند.



شکل ۱-۲ شرح دقیق روش نوآور

برای فهمیدن اینکه مدیران چگونه این اصول را در شرکت‌های تثبیت‌شده اجرا می‌کنند، تحقیقات گسترده‌ای، هم تحقیقات کیفی و هم کمی، روی صدها شرکت انجام دادیم تا بفهمیم مدیران برای

رساندن ایده خود به بازار چه کاری انجام می‌دهند. ما شرکت‌های موفق و ناموفق در کشف تفاوت بین موفقیت و شکست را مطالعه کردیم. این شرکت‌ها در چهار دسته قرار می‌گیرند:

- شرکت‌های تثبیت‌شده که قابلیت‌های نوآوری خود را بعد از تأسیس حفظ کرده‌اند.
- شرکت‌های تثبیت‌شده که قابلیت‌های نوآوری خود را از دست داده اما مجدداً آن‌ها را به دست آورده‌اند.

- ابتکارات نوآورانه موفق و شکست‌خورده در کسب‌وکارهای جدید
- ابتکارات نوآورانه موفق و شکست‌خورده در شرکت‌های تثبیت‌شده

اگرچه ما همه شرکت‌ها را در این کتاب توصیف نمی‌کنیم، جدول ۱-۱ نمونه‌ای از شرکت‌هایی است که در سه دسته اول قرار می‌گیرند. این شرکت‌ها نماینده بیشتر مطالعات موردی ما در این کتاب هستند.

جدول ۱-۱ شرکت‌های نمونه

استارت‌آپ‌های نوآور	شرکت‌های تثبیت‌شده که نوآوری را مجدداً به دست آورده‌اند	شرکت‌های تثبیت‌شده که نوآوری را حفظ می‌کنند
رنت درانوی	این‌توئیت	آمازون <sup>۱</sup>
کوالتریکس <sup>۴</sup>	هندوستان یونیلور <sup>۳</sup>	سلزفورس دات کام <sup>۲</sup>
موتیو کامیونیکیشن <sup>۷</sup>	پروکتر اند گمبل <sup>۶</sup>	گوگل <sup>۵</sup>
گیت‌هاب <sup>۱۰</sup>	ماندلر <sup>۹</sup>	والو سافت‌ور <sup>۸</sup>
آسانا <sup>۱۳</sup>	بانکو دی‌ویویندا <sup>۱۲</sup>	ریجنریون <sup>۱۱</sup>
چگ <sup>۱۶</sup>	گودریج اند بویس منیوفاکچرینگ <sup>۱۵</sup>	استارت‌باکس <sup>۱۴</sup>
آلتیمیت آرنا/ایکس‌فایر <sup>۱۹</sup>	ای تی اند تی <sup>۱۸</sup>	دابل‌یو ال.گور <sup>۱۷</sup>
بیگ آیدیا گروپ <sup>۲۲</sup>	سمکس <sup>۲۱</sup>	آیدیئو <sup>۲۰</sup>

- 1- Amazon
- 2- Salesforce.com
- 3- Hindustan Unilever
- 4- Qualtrics
- 5- Google
- 6- Procter & Gamble
- 7- Motive Communication
- 8- Valve Software
- 9- Mondelez
- 10- GitHub
- 11- Regenerion
- 12- Banko Davivienda
- 13- Asana
- 14- Starbucks
- 15- Godrej & Boyce Manufacturing
- 16- Chegg
- 17- W.L Gore
- 18- AT & T
- 19- Ultimate Arena/Xfire
- 20- IDEO
- 21- Cemex
- 22- Big Idea Group

برخی شرکت‌ها مثل آمازون، گوگل و والو سافت‌ور به‌طور شگفت‌انگیزی اصول مدیریت کارآفرینانه را که بر اساس آن‌ها تأسیس شده‌اند، در خود نهادینه کرده‌اند؛ برای مثال، آمازون به رهبری جف بزوس<sup>۱</sup> مسیر خارق‌العاده نوآوری را از زمان تأسیس خود در سال ۱۹۹۶ حفظ کرده است. این شرکت پاداش نوآوری (آی‌پی<sup>۲</sup>) را که به‌طور متوسط ۷۳ درصد بوده، حفظ کرده است (ما این متریک را در کتاب *دی‌ان‌ای نوآور* معرفی کرده و از آن برای رتبه‌بندی فهرست فوربس<sup>۳</sup> برای نوآورترین شرکت‌ها استفاده می‌کنیم). آی‌پی آمازون به این معنی است که سرمایه‌گذاران تمایل دارند برای سهام خود اضافه‌پرداختی بپردازند که ۷۳ درصد بیشتر از ارزش کنونی خالص جریان‌های نقدی از کسب‌وکارهای کنونی آن‌ها است. آی‌پی آمازون بالاترین آی‌پی در بین تمام شرکت‌های دنیا در پانزده سال گذشته بوده است.

شرکت‌های دیگر مثل اینتوئیت، پروکتر اند گمبل و هندوستان یونیلور تغییر اساسی در داستان‌های نوآوری خود داده‌اند. این شرکت‌ها بعد از سال‌ها عملکرد باثبات اما کسالت‌بار و معمولی از تاکتیک‌هایی استفاده کردند که از نظر ما به‌طور چشمگیری موجب تقویت نوآوری شده است. شرکت‌های دیگر استارت‌آپ‌هایی مثل رنت دران‌وی، کوالتریکسو موتیو کامیونیکیشن هستند که بینشی غنی درباره این فرایند ارائه می‌دهند. در آخر، برخی تلاش کردند تکنیک‌هایی مثل استارت‌آپ ناب را وارد شرکت‌های خود کنند، اما شکست خوردند. تلاش‌های آن‌ها درس خوبی برای ما درباره مشکلات این اقدامات است.

### آیا روش نوآور تفاوتی ایجاد می‌کند؟

این تحقیق را با این سؤال آغاز کردیم که «نوآوران موفق از چه فرایندهایی برای اعتبارسنجی ایده‌های خود و معرفی آن‌ها به بازار استفاده می‌کنند؟» برخلاف ادعای موفقیت ما، شما می‌توانید از خودتان بپرسید آیا روش نوآور تفاوتی هم ایجاد می‌کند؟ شاید بهترین شواهد از شرکت‌های تثبیت‌شده مطالعه ما به دست آید که بعد از به‌کارگیری این روش، عملکرد نوآوری آن‌ها به شدت تقویت شد. در بین شرکت‌های سهامی عام که ما در این کتاب توصیف می‌کنیم، مشاهده کردیم آی‌پی سه شرکت از پنج شرکت مطالعه‌شده بعد از اتخاذ مؤلفه‌های اصلی، به‌طور میانگین ۵۷ درصد افزایش پیدا کرد (جدول ۱-۲).

1- Jeff Bezos

2- IP

3- Forbes

جدول ۱-۲ رشد آیی بعد از استفاده از روش نوآور

شرکت	پاداش نوآوری قبل از اجرای روش الف	پاداش نوآوری بعد از اجرای روش ب	درصد افزایش	ارزش اضافی در سرمایه بازار ج
اینتوئیت	٪۲۰	٪۲۹	٪۴۵	۱٫۸ میلیارد دلار
هندوستان یونیپلور	٪۵۱	٪۶۱	٪۱۷	۲ میلیارد دلار
ماندلز	٪۱۷	٪۳۱	٪۷۸	۸٫۳ میلیارد دلار
پروکتر اند گمبل	٪۱۸	٪۳۶	٪۹۵	۴۰٫۵ میلیارد دلار
گودریچ	٪۴۰	٪۶۰	٪۵۰	۰٫۹ میلیارد دلار
ای تی اند تی	٪-۱۳	٪۶	n/a	۳۵٫۸ میلیارد دلار

الف. تمام درصدهای آیی قبل از اجرای روش بین سال‌های ۲۰۰۶ و ۲۰۰۸ گرفته شده است، قبل از اینکه شرکت برنامه‌هایی را شروع کند که شامل مؤلفه‌های مهم روش نوآور می‌شود (به استثنای پروکتر اند گمبل که درصد سال ۲۰۰۰ آن آمده است، یعنی سالی که لافللی<sup>۱</sup> رئیس هیأت‌مدیره آن شد).  
 ب. همه درصدهای آیی بعد از اجرای روش از سال ۲۰۱۳ است.  
 ج. به صورت اختلاف در آیی ضربدر سرمایه‌گذاری شرکت در سال ۲۰۱۳ محاسبه شده است.

اگرچه به‌ثمرنشستن نوآوری همیشه زمانبر است، این ارقام با رشد درآمد، سود و هیجان کلی در شرکت‌های مربوطه همراهند؛ برای مثال، هندوستان یونیپلور درآمد خود را در یک سال تا ۴۰ درصد افزایش داد؛ اینتوئیت درآمد خود از محصولات موفق جدید را ظرف سه سال ده‌برابر کرد؛ ماندلز چین در شرف ورشکستگی بود اما خود را به یک تجارت یک بیلیون دلاری تبدیل کرد؛ گودریچ دسته جدیدی از محصولات مصرفی را تولید کرد و از طریق یک کانال توزیع کاملاً جدید به فروش رساند؛ پروکتر اند گمبل تجارت‌های چندین بیلیون دلاری تشکیل دادند؛ و ای تی اند تی توانست آیی منفی را به مثبت تبدیل کند (سرمایه‌گذاران در اواسط سال ۲۰۰۰ انتظار داشتند تجارت کنونی ای تی اند تی شکست بخورد اما امروز منتظر رشد این شرکت هستند).

### چه کسی به روش نوآور نیاز دارد؟

هر کسی که می‌خواهد نوآوری کند، با مشکلاتی مواجه است که عدم قطعیت جزء آن‌هاست. او باید بداند چه زمانی و چگونه روش نوآور را برای افزایش شانس موفقیت به کار ببرد. ما سه مخاطب اصلی برای این کتاب متصوریم:

- مدیرانی با هر وظیفه و در هر بخش که می‌خواهند نوآوری کرده یا مشکلاتی را که ویژگی آن‌ها عدم قطعیت است، حل کنند، اما راه‌های آن را نمی‌دانند یا موانع، آن‌ها را ترسانده است.

- رهبرانی که با چالش‌های افت رشد، نیاز به حفظ رشد کنونی یا سختی حفظ مدیران با استعداد که قصد ترک استارت‌آپ را دارند، مواجه‌اند.
- کارآفرینانی که بسیاری از آن‌ها مدیران درمانده‌ای هستند که می‌خواهند شانس موفقیت خود را به حداکثر برسانند.

اگرچه ایده‌های این کتاب در واقع برای مدیران، رهبران و کارآفرینان است، هر کسی که در تلاش برای حل یک مسئله پیچیده است، یعنی کسی که تلاش می‌کند آموزش را مجدداً ابداع کند، تصمیم‌گیری سیاسی را بهبود دهد یا حتی یک مسئله خانوادگی پیچیده را حل کند، می‌تواند از این ایده‌ها بهره‌بردار؛ برای مثال، ما فکر می‌کنیم مقامات دولت آمریکا اگر قبل از اجرای یک سیاست برای کل کشور آزمایش‌هایی طراحی کرده و آن‌ها را به‌طور موازی اجرا کنند تا ببینند چه درس‌هایی می‌توانند از آن بیاموزند، بی‌شک کارایی بیشتری خواهند داشت (در حقیقت چین به‌طور موفقیت‌آمیز خط‌مشی خود را از طریق آزمایش‌ها تعیین کرده و امروز مشغول اجرای هفت آزمایش به‌طور همزمان برای تعیین بهترین راه کنترل آلودگی هواست). در نهایت، هدف ما یاد دادن اصولی است که بتوانید از آن‌ها برای حل هر مسئله چالش‌برانگیز استفاده کنید.

ایده بزرگی که این کتاب را متمایز می‌کند، این است که عدم قطعیت به مجموعه اصول جدید مدیریتی نیاز دارد. در حالی که مدیریت سنتی برای مسائلی با قطعیت نسبی به خوبی جواب می‌دهد اما برای مسائلی که ویژگی اصلی آن‌ها عدم قطعیت است، مناسب نیست. شما با استفاده از ابزارهایی که در اینجا توصیف شده است، یاد می‌گیرید چگونه به‌طور خلاقانه مسائلی با عدم قطعیت بالا را حل کنید؛ یاد می‌گیرید چگونه یک ایده را به واقعیت تبدیل کنید. این دانش برای رهبران و مدیران در سازمان‌های بزرگ و نیز برای کارآفرینان نوپا بسیار ارزشمند است. کتاب روش نوآور برای هر کسی که می‌گوید «با خودم فکر می‌کنم آیا این ایده می‌تواند جواب دهد یا خیر؟» اما نمی‌داند چگونه قدم بعدی را بردارد، یک راهنمای کاربردی است.