



BARAYAND
انتشارات برآیند

پیروزی آگاهانه

داستانِ نوآوری و انتخابِ مشتری

نویسندگان:

کلیتون ام. کریستنسن

تادی هال

کارن دیلون

دیوید اس. دانکن

مترجمان:

صدرا امامی

نیایش افتخار



عنوان و نام پدیدآور: پیروزی آگاهانه / نویسندگان کلیتون ام. کریستنسن. [و دیگران]؛ مترجمین صدرا امامی، نیایش افتخار؛ ویراستار علمی عادل

طالبی.

مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۲۴۸ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۴۹-۱

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: نویسندگان کلیتون ام. کریستنسن، تادی هال، کارن دیلون، و دیوید

اس. دونسان.

یادداشت: عنوان اصلی: Competing against luck: the story of innovation and customer choice

موضوع: خلاقیت در کسب و کار Creative ability in business

خدمات مشتری Customer services

موفقیت در کسب و کار Success in business

شناسه افزوده: کریستنسن، کلیتون ام، ۱۹۵۲ - م.

شناسه افزوده: Hansson, David Heinemeier

شناسه افزوده: امامی، صدرا، ۱۳۷۰ - مترجم

شناسه افزوده: Emami Ale Agha, Sadra

شناسه افزوده: افتخار، نیایش، ۱۳۷۸ - مترجم

شناسه افزوده: طالبی، عادل، ۱۳۵۶ - ویراستار

شناسه افزوده: Talebi, Adel

رده‌بندی کنگره: HD ۵۳

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴

شماره کتابشناسی ملی: ۵۸۹۵۲۰۴

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیا



BARAYAND
انتشارات برآیند

پیروزی آگاهانه

داستان نوآوری و انتخاب مشتری

نویسندگان: کلیتون ام. کریستنسن، تادی هال، کارن دیلون، دیوید اس. دانکن

مترجمان: صدرا امامی، نیایش افتخار

ویراستار علمی: عادل طالبی

ویراستار: محسن ارژندی

کارشناس ترجمه: مریم حبیبی یوسفی

مدیر هنری: فرشاد رستمی

صفحه‌آرا: فاطمه محمدی

ناظر چاپ: سینا برازوان

چاپ اول: ۱۴۰۱

تیراژ: ۲۵۰

قیمت: ۱۳۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۴۹-۱

آدرس: تهران، میدان فاطمی،

خیابان بیستون، کوچه دوم الف،

پلاک ۱۴، طبقه سوم.

صندوق پستی: ۱۴۳۱۶۵۴۱۶۳

تلفن: ۸۸۳۹۰۵۳۷

• همه حقوق چاپ و نشر انحصاراً

برای نشر برآیند محفوظ است.

• استفاده از بخش‌هایی از متن

کتاب، فقط برای نقد و معرفی آن

مجاز است.

Original Title: Competing Against Luck: The Story of Innovation
and Customer Choice

Copyright © 2016 by Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen
Dillon, and David S. Duncan.

«Published by arrangement with Harper Business, an imprint of
HarperCollins Publishers»

Persian Translation © Barayand Books, 2021

Barayand Books is a division of Houpaa Publication.

نشر برآیند در چهارچوب قوانین بین‌المللی حق انحصاری نشر اثر
(copyright) امتیاز انتشار ترجمه فارسی این کتاب را در سراسر دنیا با بستن
قرارداد از ناشر آن، Harper Collins، خریداری کرده است.

سخن ناشر

همه می‌دانیم که در عصر حاضر رفتار مشتری تغییر کرده است. کسب‌وکاری می‌تواند رشد کند، در عرصه رقابت باقی بماند و حتی از رقبای پیشی بگیرد که بتواند بر موج تغییرات سوار شود و به نیاز مشتریانی که رفتارشان تغییر کرده است پاسخ دهد. اینجاست که نوآوری سرلوحه استراتژی‌های کسب‌وکار قرار می‌گیرد. اما آیا هر نوع از نوآوری می‌تواند مفید باشد؟ پاسخ این است: نوآوری زمانی می‌تواند مفید باشد که تحول ایجاد کند. شاید نام نظریه «نوآوری تحول آفرین» را شنیده باشید. این نظریه را نخستین بار کلیتون کریستنسن مطرح کرده است. اما همچنان شکافی میان ایده تحول آفرین و نحوه اجرای نوآوری‌های موفق وجود دارد. «نظریه کارها» که در کتاب پیروزی آگاهانه مطرح شده است، کمک می‌کند این شکاف را پر کنیم. نظریه کارها به ما می‌گوید که در جایگاه صاحبان کسب‌وکار، استراتژیست، برنامه‌ریز و... باید به دنبال کار مشتری باشیم و نه نیاز وی. درک کار مشتری میسر نیست مگر اینکه بتوانیم پیشرفتی را که او تلاش می‌کند به آن دست یابد، درک کنیم. همچنین ناگزیریم ابعاد کارکردی و اجتماعی و عاطفی پیشرفت مشتری را نیز بشناسیم. نظریه کارهای مشتریان شیوه‌ای اثرگذار و قدرتمند برای درک علت رفتار مشتریان است. این درک یکی از پیش‌نیازهای مهم موفقیت در نوآوری است.

در قسمتی از کتاب نویسنده اشاره می‌کند که مدیران و تحلیلگران ترجیح می‌دهند چارچوب رقابتی‌شان ساده باقی بماند. آن‌ها شرکت‌ها، صنایع و محصولات مشابه را در دسته‌های یکسانی قرار می‌دهند: کوکاکولا در مقابل پیسی؛ پلی‌استیشن سونی در مقابل ایکس‌باکس و گره در مقابل مارگارین. این رویکرد باعث می‌شود محدودیت‌های شدیدی در تعیین نوآوری‌های مناسب و امکان‌پذیر به وجود بیاید، زیرا بر ارزیابی و دنباله‌روی تأکید دارد. همچنین، ممکن است فرصت به‌دست آوردن سهم بازار محدود باشد و اغلب شرکت‌ها فقط به کسب چند درصد از آن راضی شوند. اما از چشم‌انداز نظریه کارهای مشتریان، رقابت به‌ندرت به محصولاتی محدود می‌شود که بازار، آن‌ها را در دسته‌بندی‌های یکسانی قرار داده است.

و اما درباره کلیتون کریستنسن. فوربز او را یکی از تأثیرگذارترین نظریه‌پردازان کسب‌وکار در ۵۰ سال گذشته معرفی کرده است. اکونومیست او را تأثیرگذارترین متفکر حوزه مدیریت در زمان خود می‌داند. کتاب پیروزی آگاهانه یکی از کتاب‌های اوست که بسیار مورد توجه قرار گرفته است. کتاب‌های او در میان متخصصان و کارشناسان حوزه تولید و ارائه محصولات جدید بسیار محبوب است.

تاکنون دو کتاب در حوزه نوآوری در نشر برآیند منتشر شده است: نوهزینه‌کاهی و مشتریان گرسنه. اکنون نیز کتاب پیروزی آگاهانه در حوزه نوآوری منتشر شده است. این کتاب‌ها را به همه

متخصصان و علاقه‌مندان حوزه نوآوری، به‌ویژه کسانی که به‌دنبال موفقیت بیشتر در طراحی و توسعه محصول جدید خود هستند توصیه می‌کنیم.

مخاطبان گرامی و فرهیخته نشر برآیند، ما جدیدترین کتاب‌ها در حوزه کسب‌وکارها، فضای دیجیتال و توسعه مهارت‌های فردی در کسب‌وکار را منتشر می‌کنیم؛ کتاب‌هایی که می‌تواند نیاز بسیاری از اعضای این اکوسیستم را پاسخ دهد و برای بقیه نیز بایی باشد برای آشنایی با این حوزه. در این راه به همراهی شما نیاز داریم. اگر نقدی به کارمان دارید یا پس از خواندن کتاب نکته‌ای به ذهنتان رسید، آن را با ما در میان بگذارید. باور داریم برای پیشرفت، باید نقدها را بشنویم و اشتباهات را اصلاح کنیم. مانند همیشه چشم‌به‌راه نظرها و پیشنهادهای شما هستیم.

عادل طالبی

اردیبهشت ۱۴۰۱

سخن مترجمان

اکنون که این متن را می‌نویسیم، اقتصاد ایران در وضعیت پُرابهامی به سر می‌برد. برای مثال، لایحه بودجه سال آینده در مجلس بررسی می‌شود و هر روز اخباری متفاوت در رسانه‌ها منتشر می‌شود که هرکدام به شدت بر وضعیت کسب‌وکارها تأثیر می‌گذارد. وضعیت اینماد، به عنوان مانعی بر سر کسب‌وکارهای اینترنتی، هنوز نامشخص است. تأثیرگذارتر از همه وضعیت بَر جَم و آینده نامشخص آن است. در چنین اوضاعی؛ تصمیم‌گیری برای فعالان اقتصادی بسیار دشوار شده است. اما با نگاهی به اقتصاد ایران در سده گذشته، متوجه می‌شویم که این ابهام مختص به این سال‌ها نیست و متأسفانه جز جدایی‌ناپذیر اقتصاد ایران بوده است. از این‌رو پرسشی بنیادین به ذهن‌ها خطور می‌کند: «در چنین بستری، چگونه کسب‌وکارهایی راه‌اندازی می‌شوند، توسعه می‌یابند و رشد می‌کنند؟» البته منظور کسب‌وکارهایی است که بدون رانت یا سوءاستفاده از جایگاهشان توانسته‌اند موقعیت خود را در بازار تثبیت کنند و مسیر رشد را بیمایند. یافتن پاسخی برای به این پرسش یکی از اهداف ترجمه این کتاب بوده است.

ترجمه کلمه به کلمه عنوان کتابی که در دست دارید «رقابت در برابر شانس» است. کلیتون کریستینسن، استاد بلند آوازه دانشکده کسب‌وکار هاروارد، به همراه همکارانش در پی آن بودند که با ارائه نظریه‌ای جامع، خلق و رشد از طریق نوآوری را به گونه‌ای تبیین و عملیاتی کنند که بتوان بدون اتکا به شانس و اقبال و با استفاده از فرایندی منظم و پایدار به موفقیت دست یافت.

نتایج این تحقیقات کاملاً برخلاف روند اصلی فضای مدیریت و پژوهش‌های دیگر دانشگاهی پیش رفته است. چندین سال است کلان‌داده و تفسیر آن به یکی از روندهای اصلی حوزه‌های طراحی محصول و بازاریابی بدل شده است؛ اما نظریه معرفی شده در این کتاب نشان می‌دهد چگونه کلان‌داده که در تفسیر وقایع بسیار قوی است، در پیش‌بینی موفقیت نوآوری ناکارآمد بوده است. کریستینسن و همکارانش با ارائه نظریه «کارهایی که باید انجام شوند» در پی آن‌اند نشان دهند که نوآوری، طراحی محصول و همچنین بازاریابی موفق از پرسش‌هایی ساده اما بنیادین آغاز می‌شوند؛ پرسش‌هایی که در پی یافتن علت تصمیم‌های مشتریان است. در ادامه، چند نمونه از این پرسش‌ها را با استفاده از متن کتاب بیان می‌کنیم:

- چه عاملی سبب می‌شود تا مشتریان، محصول یا خدمات خاصی را بخرند و استفاده کنند؟
- آیا از علت واقعی انتخاب مشتریان برای استفاده از محصولات یا خدماتتان آگاه هستید؟ چرا محصول یا خدمات دیگری را به جای آن انتخاب می‌کنند؟
- محصولات یا خدماتتان چه کمکی را به پیشرفت مشتریان در زندگی‌شان می‌کنند؟ در چه شرایطی سعی می‌کنند چنین پیشرفتی داشته باشند؟ ابعاد کارکردی و عاطفی و اجتماعی این پیشرفت چیست؟

نحوه پاسخ دادن به این پرسش‌ها نظریه کارهای مشتریان را شکل داده است و در واقع بیان می‌کند برای پاسخ درست باید به دنبال کار و نه نیاز مشتریان بود. کار همان پیشرفتی است که مشتری می‌خواهد در موقعیتی خاص داشته باشد. این تعریف خاص و مهم است: **درک کامل کار مشتری مستلزم درک پیشرفتی است که او می‌کوشد در موقعیتی خاص به آن برسد.** این درک شامل درک همه ابعاد کارکردی و اجتماعی و عاطفی آن پیشرفت نیز خواهد بود. هر کار معین نوعی نقشه ساخت یک نوآوری را ارائه می‌دهد. چنین کاری بسیار متفاوت با مفهوم نیاز در بازاریابی سنتی است، زیرا در خصوص آنچه می‌خواهید حلش کنید، بسیار دقیق‌تر عمل می‌کند. نیازها همیشه وجود دارند و همین ویژگی به آن‌ها عمومیت می‌بخشد. «من نیاز دارم غذا بخورم»، جمله‌ای است که تقریباً همیشه درست است. «من نیاز دارم احساس سلامتی کنم»، «من نیاز دارم برای دوران بازنشستگی ام پس انداز کنم» این نیازها برای مصرف‌کنندگان مهم‌اند، اما عمومیتشان باعث می‌شود که صرفاً مبهم‌ترین مسیر درباره نحوه برآورده شدنشان در اختیار مبتکران قرار بگیرد. نیازها شبیه روندها هستند و سودمندی جهت‌داری دارند، اما در مجموع، برای آنکه دقیقاً تعریف کنند چه عاملی باعث می‌شود تا مشتری محصول یا خدمتی را بر دیگری ترجیح دهد، کفایت نمی‌کنند. صرفاً نیاز به خوردن غذا باعث نمی‌شود تا راه حلی را به راه حل دیگر ترجیح دهیم یا حتی راه حلی را وارد زندگی خود کنیم. شاید از غذا خوردن صرف‌نظر کنیم. **نیازها به تنهایی علت همه رفتارها را توضیح نمی‌دهند**، همان‌طور که به هزاران دلیل، شاید زمانی غذا بخوریم که به هیچ وجه گرسنه نیستیم. کارها تصویر بسیار پیچیده‌ای را در نظر می‌گیرند. برای مثال، موقعیتی را تصور کنید که در آن نیاز به غذا خوردن پیدا می‌کنیم و همچنین وجود مجموعه بسیار گسترده دیگری از نیازها که شاید در آن لحظه برایمان حیاتی باشند.

این نظریه و نقشه راهی که ارائه می‌دهد می‌تواند به استارت‌آپ‌ها برای شناخت مشتریان و همچنین طراحی محصولی که بتواند به سرعت در بازار موفق شود کمک کند؛ همچنین می‌تواند به عنوان ابزاری بسیار کاربردی در اختیار سرمایه‌گذاران این حوزه قرار بگیرد تا بتوانند ایده‌های نو و دارای زمینه موفقیت را انتخاب کنند و میزان ریسک سرمایه‌گذاری خود را کاهش دهند. این نظریه به سازمان‌های متوسط و بزرگ هم می‌تواند کمک شایان توجهی کند، به ویژه در دوران رکود اقتصادی که منابع مالی محدود می‌شوند. این سازمان‌ها می‌توانند با مشخص کردن کارهای مشتریان خود نقشه راه توسعه کسب و کار و همچنین بازطراحی ساختار سازمانی خود را پیش ببرند و رشد مناسبی را در زمان رکود و خروج رقبا از بازار رقم بزنند.

پس از توضیحات درباره ایده اصلی کتاب باید نکته‌ای در خصوص شماره گذاری‌ها در متن بیان کنیم. این کتاب بخشی با عنوان پی‌نوشت دارد. در این بخش نویسندگان مرجع آمارها و اطلاعات ارائه شده را ذکر کرده‌اند. اعداد مربوط به این بخش، به صورت رومی آورده شده‌اند. به جز اعداد رومی از شماره گذاری فارسی برای پانوشته‌ها استفاده شده است؛ این کتاب در زبان

انگلیسی هیچ پانوشتی ندارد و همه پانوشتهای کتاب برای فهم بهتر متن و همچنین تلفظ دقیق نامهای انگلیسی درج شده اند.

وظیفه خود می دانیم از افرادی که به ما در ترجمه این کتاب کمک کردند تشکر کنیم. در ابتدا از جناب آقای عادل طالبی، مدیر محترم نشر برآیند برای همه نظرها و حمایتها تشکر می کنیم. در ادامه، از سرکار خانم حبیبی برای پیگیریهای مستمر و دقتشان در نمونه خوانی و همچنین از جناب آقای ارژندی برای ویراستاری تشکر می کنیم.

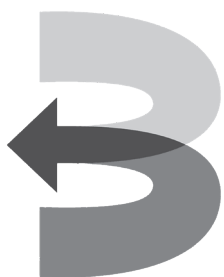
اقتصاد ایران سالهاست که از کوتاه اندیشیها و ضعف در سیاست گذاری لطمه خورده است؛ اما امیدواریم این کتاب بتواند اثر هرچند کوچکی بر نگرش فعالان اقتصادی کشور بگذارد و این افراد با استفاده از نظریه معرفی شده در این کتاب و صد البته تلاش و پشتکار خود، محصولات و خدمات متمایزی را نه فقط در بازارهای داخلی که برای بازارهای صادراتی خلق کنند و از پس این فعالیتها و تلاشها، اقتصاد ایران موقعیت مناسبی در اقتصاد جهانی به دست آورد.

صدرا امامی و نیایش افتخار

زمستان ۱۴۰۰

فهرست مطالب

بخش ۱. مقدمه‌ای بر نظریه کارهایی که باید انجام شوند	۱۳
مقدمه. چرا باید این کتاب را بخوانید	۱۵
فصل اول. دوراهی میلک‌شیک	۲۵
فصل دوم. پیشرفت و نه محصول	۴۱
فصل سوم. کارها در طبیعت	۶۱
بخش ۲. سخت‌کوشی در کاربرد نظریه کارهای مشتریان و نتیجه آن	۷۷
فصل چهارم. کشف کارها	۷۹
فصل پنجم. چگونه ناگفته‌های مشتریان را کشف کنیم؟	۱۰۱
فصل ششم. برای خودتان رزومه بسازید	۱۲۵
بخش ۳. سازمان‌دهی درونی حول کارهای مشتریان	۱۴۹
فصل هفتم. یکپارچه‌سازی حول یک کار	۱۵۱
فصل هشتم. توجهتان به کار باشد	۱۷۵
فصل نهم. سازمان کارمحور	۱۹۱
فصل دهم. مشاهدات نهایی درباره نظریه کارها	۲۱۱
تقدیر و تشکر	۲۲۱
نمایه	۲۳۳



BARAYAND
انتشارات برآیند

بخش ۱

مقدمه‌ای بر نظریه کارهایی که

باید انجام شوند

ما گم شده‌ایم، اما این سفر زودتر از انتظارمان تمام می‌شود!

– یوگی برّا^۱

۱. Yogi Berra بازیکن پرافتخار تاریخ بیس‌بال (۱۹۲۵ - ۲۰۱۵، آمریکا)

مقدمه

چرا باید این کتاب را بخوانید

این کتاب درباره پیشرفت است.

البته بهتر است بگوییم درباره نوآوری نوشته شده است؛ این که چطور می‌توانیم در خلق آن بهتر عمل کنیم. به بیانی کامل‌تر، به پیشرفت در زندگی اشاره دارد و از مشکلاتی صحبت می‌کند که در این مسیر با آن‌ها روبه‌رو خواهیم شد.

اگر مانند اغلب کارآفرینان و مدیران فکر کنید، احتمالاً زمانی که روی خلق و نوآوری تمرکز می‌کنید، واژه «پیشرفت» خیلی در ذهنتان پررنگ جلوه نخواهد کرد. در بسیاری از مواقع، شما نیز به جای تمرکز بر پیشرفت، فکرتان درگیر طراحی محصولی کم‌نظیر با چینش درستی از برخی ویژگی‌ها و مزایا می‌شود که توجه مشتریان را به خود جلب کند یا دائماً سعی می‌کنید محصولات موجود را به شکلی بهبود دهید که سودمندتر باشند یا از محصولات رقبایتان متمایز شوند. گمان می‌کنید که تنها شما از علاقه‌مندی‌های مشتریان‌تان آگاهید، اما درواقع، این آگاهی یک پدیده کاملاً اتفاقی و فقط یک احساس گذرا است، چرا که در حقیقت با کمی شانس و یک شرط‌بندی مناسب به موفقیت رسیده‌اید.

اگر علت اصلی انتخاب‌های مشتریان‌تان را بدانید، ناچار نیستید که نتیجه را به شانس واگذار کنید. نگاه متفاوت شما به نوآوری، نتیجه‌ای پیش‌بینی‌پذیرتر و سودآورتر را برای شما به ارمغان می‌آورد. نوآوری درباره پیشرفت است و نه محصولات. اگر از این که خودتان و سازمانتان را برای دستیابی به حد راضی‌کننده‌ای از نوآوری به تکاپو بیندازید، خسته و ناامید شده‌اید یا اگر قصد دارید محصولات یا خدماتی ارائه کنید که مشتریان‌تان نه تنها برای خرید آن اشتیاق داشته باشند، بلکه حاضر باشند مبلغ بیشتری را بابت آن بپردازند و اگر می‌خواهید در برابر کسانی رقابت کنید و پیروز شوید که برای نوآوری موفق، بر شانس تکیه کرده‌اند، به خواندن ادامه دهید؛ این کتاب، کمکی است برای پیشرفت شما است.

بهتر و بهتر شدن در اشتباهات

تا آنجایی که به یاد می‌آورم، در بسیاری از شرکت‌های جهان، نوآوری از اولویت زیادی برخوردار بوده که غالباً نتایج ناامیدکننده‌ای به همراه داشته است! در نظرسنجی موسسه مک‌کینزی، ۸۴ درصد از مدیران اجرایی در سراسر جهان تصدیق کردند که نوآوری اهمیت بسیار زیادی در طراحی استراتژی رشدشان دارد، در حالی که، به شکل شگفت‌انگیزی ۹۴ درصدشان از عملکرد خود در این بخش ناراضی بودند. اکثر افراد فکر می‌کنند که «در اغلب مواقع» نوآوری فاصله زیادی با آرمان‌ها دارد؛ حقیقتی که دهه‌ها است تغییر نکرده است.

درواقع، و به لحاظ نظری، این ادعای بی‌معنایی است، چرا که شرکت‌ها هیچ‌گاه به اندازه امروز ابزارها و تکنیک‌های پیچیده در اختیار نداشته‌اند و منابع بیشتر از همیشه برای دستیابی به اهداف نوآورانه به کار گرفته شده‌اند. براساس نتایج مقاله‌ای در نشریه *استراتژی+کسب‌وکار*^۱ [i]، در سال ۲۰۱۵، هزار شرکت دولتی ۶۸۰ میلیارد دلار را صرف تحقیق و توسعه کرده‌اند. این رقم در مقایسه با سال قبلش ۵/۱ درصد افزایش داشته است.

در حقیقت، شرکت‌ها تاکنون هیچ‌وقت به این اندازه درباره مشتریان‌شان اطلاعات نداشته‌اند. انقلاب کلان داده‌ها باعث شد تا تنوع، حجم و سرعت جمع‌آوری داده، در کنار پیچیدگی ابزارهای تحلیل، به شدت رشد کند. امیدواری‌ها درباره این گنجینه‌های داده، بیشتر از همیشه است. «استفاده از تحلیل هم‌بستگی^۲ بین متغیرها دیگر کافی است.» [ii] این جمله مشهوری است که سردبیر مجله *وایرد*^۳، کریس اندرسون^۴، در سال ۲۰۰۸ بیان کرد. او می‌گوید که ما می‌توانیم مسائل مربوط به نوآوری را با نیروی سیلاب گونه کلان داده‌ها حل کنیم. از زمانی که مایکل لوتیس^۵ موفقیت غیرمنتظره تیم بیس‌بال اوکلند اتلتيکس^۶ را در کتاب *مانیبال*: هنر برنده شدن در یک بازی غیرمنصفانه^۷ شرح داد، سازمان‌ها تلاش کردند تا شاخصی معادل آنچه در *مانیبال* آمده است را در داده‌های مشتریان‌شان بیابند و برای موفقیت‌شان در نوآوری به کار ببرند. تا پیش از آن، به اشتباه تصور می‌شد که بهترین شاخص برای اندازه‌گیری موفقیت بازیکن بیس‌بال در حمله این است که بدانیم این بازیکن در چند درصد از مواقع موفق به زدن توپ می‌شود. در حالی که، تحلیل‌های دقیق‌تر، دویدن و رسیدن به خانه اول را شاخص بهتری برای قضاوت درباره بازیکن می‌دانستند. به این ترتیب، نتایج این تحلیل، کمک بزرگی را به سیاست انتخاب بازیکنان و تصمیم‌های اقتصادی مربوط به آن در اوکلند اتلتيکس کرد. اما، با این حال، سازمان‌های کمی موفق به استفاده از این روش در کسب‌وکارشان شده‌اند.

در اغلب شرکت‌ها، فرایندهای مربوط به نوآوری، منظم و ساختاریافته‌اند و فرد با استعدادی که آن‌ها را به کار می‌گیرد، مهارت بالایی دارد. در بسیاری از مدل‌هایی که برای خلق نوآوری

1. Strategy + Business

۲. تحلیل هم‌بستگی یک روش آماری است که میزان ارتباط دو متغیر کمی پیوسته را می‌سنجد و زمانی به کار می‌رود که یک پژوهشگر بخواهد رابطه احتمالی بین دو متغیر را تأیید کند. نویسندگان مقاله مذکور بیان می‌کنند که امروزه با استفاده از تجهیزات کامپیوتری جدید می‌توان جست‌وجو برای مدل‌های ساده را متوقف کرد و با استفاده از الگوریتم‌های آماری پیشرفته‌تر، الگوهایی را یافت که با تکیه بر روش‌های قدیمی قابل دستیابی نبوده است.

3. Wired

4. Chris Anderson

5. Michael Lewis

6. Oakland A

۷. Moneyball - مانیبال کتابی درباره تیم بیس‌بال اوکلند اتلتيکس و شیوه مدیریت عمومی آن است. نویسنده در این کتاب به تحلیل مدیریت تیم با توجه به بودجه اندک آن می‌پردازد.

در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شوند، مانند مدل‌های آبشاری^۱ دقیق و روش تکرارهای سریع^۲، فرایندهایی نیز برای ارزیابی و توازن دقیقشان تعبیه شده است که در آن ریسک‌ها با دقت محاسبه و تعدیل می‌شوند. در نهایت، اصولی مانند شش سیگما^۳، در طراحی فرایند نوآوری به وجود آمدند تا ما اندازه‌گیری‌های دقیق و معیارهای سخت‌گیرانه‌تری برای محصولات جدید داشته باشیم و بتوانیم در هر مرحله از پیشرفت کار، معیارها و محصولات را با هم تطبیق دهیم. به‌طور کلی، از بیرون به نظر می‌رسد که شرکت‌ها در اجرای فرایندهای به‌شدت علمی و دقیق به تسلط رسیده‌اند.

اما، در اصل، برای اکثر آن‌ها نوآوری همچنان به شکل ناراحت‌کننده‌ای یک فرایند «تصادفی» محسوب می‌شود، و بدتر از آن، اگر از تمام مسیر فعالیتشان نتیجه‌ای حاصل شود، در حقیقت آن نتیجه، توهمی از پیشرفت است، بدون آن که واقعاً پیشرفتی رخ داده باشد.

شرکت‌ها برای دستیابی به نوآوری‌های متوسط و تدریجی به شکل تصاعدی هزینه می‌کنند، اما برای رسیدن به نوآوری‌های شگفت‌انگیز که برای رشد بلندمدت و پایدار حیاتی هستند، کاملاً ناموفق عمل کرده‌اند. مطابق با گفته مشهور یوگی برا: «ما گم شده‌ایم؛ اما این سفر زودتر از انتظارمان تمام می‌شود!»

اما اشتباه کجاست؟ مسئله اساسی این است: انبوه داده‌هایی که شرکت‌ها ذخیره می‌کنند، به‌شیوه‌ای سازمان‌دهی نشده‌اند که به آن‌ها قدرت پیش‌بینی قابل اطمینانی از موفقیت یک ایده بدهد. غالباً داده‌ها شبیه چنین مواردی هستند: «این مشتری شبیه آن یکی است»، «ویژگی‌های عملکردی این محصول مشابه آن محصول است» و «این افراد قبلاً به یک شکل رفتار می‌کردند» یا «۶۸ درصد مشتریان می‌گویند: نسخه الف را به نسخه ب ترجیح می‌دهند». همین‌طور که مشاهده می‌کنید، هیچ‌کدام از این داده‌ها، از چرایی انتخاب‌های مشتریان سخن نمی‌گویند!

اجازه دهید با مثالی صحبت‌م را ادامه دهم. این منم، کلایتون کریستنسن. ۶۴ ساله با ۲۰۳ سانی متر قد و شماره کفش ۴۹. من و همسرم در حومه بوستون زندگی می‌کنیم و همه فرزندانمان را به کالج فرستاده‌ایم. برای رفتن به محل کار سوار مینی‌ون هوندا می‌شوم. خصوصیات و ویژگی‌های بسیار زیاد دیگری نیز دارم، اما آن‌ها باعث نمی‌شوند تا امروز بیرون بروم

۱. مدل آبشاری یک مدل ترتیبی برای توسعه و تولید است که در آن مراحل تولید به شکل یک جریان پیوسته تبیین شده است. این مدل، فازهای تحلیل خواسته‌ها، طراحی، پیاده‌سازی، آزمایش کردن، یکپارچه‌سازی و ارائه محصول به بازار را شامل می‌شود. در مدل آبشاری تأکید بر پیوستگی کار و تحویل محصول کامل به مشتری در یک فاز است.

۲. روش RITE (Rapid Iterative Test And Evaluation) یک روش بر مبنای تکرار است که میزان کارآمد بودن، ایمنی، امکانات، آموزش‌پذیری و یادآوری استفاده از یک محصول را می‌سنجد. این روش مبتنی بر بهبود و ارزیابی نمونه اولیه تا زمان رسیدن به محصولی مطلوب است.

۳. Six-Sigma یکی از متدهای مدیریتی برای افزایش کیفیت تولید کالاها است که غالباً با تمرکز بر کاهش نقص‌ها و خطاها، در بلندمدت به کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت مشتریان می‌انجامد.

و نیویورک تایمز بخرم. شاید بین بعضی از این خصوصیات با تمایل به خریدِ روزنامهٔ تایمز ارتباط معناداری وجود داشته باشد، اما این ویژگی‌ها، باعث نمی‌شوند تا من این روزنامه یا هر محصول دیگری را بخرم.

اگر شرکتی نداند که چرا من محصولش را فقط در شرایط خاص «تهیه می‌کنم»، اما در سایر شرایط، راضی به استفاده از آن نیستم و محصول دیگری انتخاب می‌کنم، بعید است که داده‌هایش [iii] دربارهٔ من یا افرادی مثل من [iv]، بتوانند به این شرکت کمک کنند تا محصول نوآورانهٔ تازه‌ای برای من خلق کند. باور به این که می‌توانید الگوهای مهم و مراجع متقابل^۱ را در مجموعه داده‌هایتان ببینید، اغواکننده است، اما معنایش این نیست که شما فهمیده‌اید چه پدیده‌ای واقعاً علت پدیده‌ای دیگر است؛ همان‌طور که نیت سیلور^۲، نویسندهٔ سیگنال و نویز: چرا بسیاری از پیش‌بینی‌ها ناموفق‌اند، اما بعضی‌ها این‌طور نیستند^۳ اشاره می‌کند: «فروش بستنی و آتش‌سوزی‌های جنگلی به هم مرتبط‌اند، چون هردو معمولاً در گرمای تابستان رخ می‌دهند، اما رابطهٔ علیت بین آن‌ها وجود ندارد. وقتی یک پیمانه بستنیِ هاگن داز^۴ می‌خرید، بخشی از زمین مونتانا را به آتش نمی‌کشید.»

بدیهی است که رابطهٔ هم‌بستگی همان رابطهٔ علیت نیست و اغلب سازمان‌ها هم این تفاوت را می‌دانند. اما من فکر می‌کنم رفتارشان به گونه‌ای است که انگار تمایزی بین این دو مفهوم قائل نیستند. مدیران در استفاده از رابطهٔ هم‌بستگی راحت‌ترند و این همان مفهومی است که باعث می‌شود شب‌ها خوابشان ببرد.

رابطهٔ هم‌بستگی چیزی از موضوعات بااهمیت در نوآوری آشکار نمی‌کند و درحقیقت این «رابطهٔ علیت» است که نشان می‌دهد چرا ممکن است من محصول خاصی را بخرم. با این حال، تعداد کمی از نوآوران، کشف علت را چالش اصلی خود می‌دانند. از سوی دیگر، اغلب بر این موضوع تمرکز می‌کنند که محصولات بهتر، سودآورتر و متمایزتر از رقبایشان ارائه کنند. همان‌طور که دابلیو. ادواردز دمنینگ^۵، پدر جنبش کیفیت که تولید را متحول کرد، گفته است: «اگر نحوهٔ پرسیدن سؤال درست را ندانید، هیچ چیز را کشف نخواهید کرد.» بعد از دهه‌ها

۱. Cross-References جدول‌هایی که مقادیر قرار گرفته در آن‌ها دارای ارتباط هستند که این امر می‌تواند راهنمایی‌های بیشتری را در مورد داده انجام دهد.

2. Nate Silver

3. The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail—But Some Don't

۴. Häagen-Dazs - یکی از مارک‌های معروف بستنی. م.

۵. W. Edwards Deming متولد سال ۱۹۰۰ در منطقهٔ «آیووا» آمریکا است. وی مدرک دکترای خود را در رشتهٔ فیزیک و ریاضی از دانشگاه ییل گرفته بود و در امور کشاورزی ایالات متحده به عنوان فیزیک‌دان و ریاضی‌دان مشغول فعالیت شده بود. دکتر دمنینگ نخستین آغازگر جدی و نظریه‌پرداز مدیریت نوین جهان براساس مشارکت تمامی کارکنان، مدیران و مشتریان یک سازمان است که با مکتب جدید خود تحولی شگرف پدید آورده است. مشارکت و همکاری وی با مدیران ژاپنی در توفیق آن‌ها برای تولید یک کیفیت غبطه‌آور، مورد تأیید و قبول صاحب‌نظران جهان پیشرفتهٔ امروز است.

مشاهدهٔ مکرر ناکامی شرکت‌های بزرگ به این نتیجه رسیده‌ام که در حقیقت پرسش بهتری باید مطرح شود: برای به انجام رساندن کدام کار، این محصول را طراحی کرده‌اید؟ از نظر من، ایدهٔ بسیار خوبی است که وقتی محصولی را می‌خریم، دراصل برای این که کار خاصی را انجام دهیم، آن را «تهیه می‌کنیم». اگر خرید آن محصول، انجام کار خاصی را به خوبی به انجام برساند، زمانی که دوباره با همان کار روبه‌رو می‌شویم، بازهم همان محصول را تهیه می‌کنیم، و برعکس، اگر آن محصول کارش را بد انجام دهد، آن را «کنار می‌گذاریم» و برای حل مشکل به دنبال محصول دیگری می‌رویم.

هر روز برای ما اتفاقاتی می‌افتد. کارهایی در زندگی مان داریم که باید آن‌ها را به انجام برسانیم. بعضی کارها کوچک‌اند: مانند سپری کردن وقت در صف انتظار؛ بعضی بزرگ‌اند: مانند پیدا کردن شغلی رضایت‌بخش‌تر؛ بعضی‌ها غیرمنتظره‌اند: مانند پوشیدن لباس برای یک جلسهٔ کاری خارج از شهر، آن‌هم در موقعیتی که چمدانمان در فرودگاه گم شده است و بعضی‌ها قاعده‌مندند؛ مانند تهیهٔ یک وعده ناهار سالم و خوشمزه برای فرزندانمان تا بتواند آن را به مدرسه ببرد. می‌دانیم که انجام دادن چنین کارهایی در سایر مواقع نیز پیش خواهند آمد. زمانی که می‌دانیم کاری را باید انجام دهیم، وارد عمل می‌شویم و چیزی را برای به انجام رساندن آن کار انتخاب و به خدمت می‌گیریم. برای مثال، ممکن است من نیویورک تایمز بخرم، چون می‌خواهم هنگام انتظار در مطب دکتر و قتم را پر کنم و نمی‌خواهم مجلات کسل‌کنندهٔ موجود در اتاق انتظار را بخوانم یا چون طرفدار بسکتبال هستم و الان زمان برگزاری بازی‌های جام قهرمانی بسکتبال است. به هر حال، فقط زمانی روزنامهٔ تایمز را انتخاب می‌کنم که در زندگی‌ام کاری داشته باشم که این روزنامه بتواند آن را به انجام برساند. حتی اگر درخواست کنم که این روزنامه درب منزلم تحویل داده شود تا همسایه‌هایم گمان کنند که من فرد آگاهی هستم، باز هم کدپستی و درآمد متوسط خانوار، هیچ اطلاعی از دلیل خرید من به روزنامهٔ تایمز نمی‌دهد. هستهٔ اصلی این بینش، در دوره‌ای که در دانشکدهٔ کسب‌وکار هاروارد درس می‌دادم، شکل گرفت. اما، پس از آن، در طول دو دههٔ گذشته، این بینش با گفت‌وگوهای متعددی که با نویسندگان همکار، همکاران معتمد، شرکا و متخصصان پیشرو داشتم، اصلاح و بازنویسی شد و شکل جدیدی پیدا کرد. این بینش در نزد بعضی از بهترین رهبران و نوآوران کسب‌وکار مانند جف بزوس^۱ در آمازون، اسکات کوک^۲ در شرکت نرم‌افزاری اینتوییت^۳ و همین‌طور در سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینی بسیار موفق در چند سال اخیر تأیید و اثبات شده است. چه کسی تصور می‌کرد، خدماتی که در آن مسافران برای اقامت در اتاق خواب اضافی یک فرد ناآشنا

1. Jeffrey Preston Bezos

2. Scott Cook

3. Intuit

پول می‌دهند، ارزشمندتر از هتل‌های ماریوت،^۱ استاروود^۲ یا ویندهام ورلدواید^۳ شود؟ اما ایربی‌ان‌بی^۴ این کار را کرد. ویدئوهایی را که سلمان خان برای آموزش ریاضی به دخترعموی جوانش ساخته بود، و بنابر گفته خودش «ارزان‌تر و بی کیفیت‌تر» از بسیاری ویدئوهای آموزشی آنلاین بود، در حال حاضر میلیون‌ها دانش‌آموز را در سراسر دنیا، با توجه به سرعت خودشان، مشغول یادگیری کرده است.

در حقیقت، هدف این کسب‌وکارها سبقت گرفتن از محصولات معمول یا افزودن عطر و طعمی جدید به یک محصول برای افزایش فروش نبود. این نوآوری‌ها خلق نشدند که درباره یکی از محصولات موجود هیاهو به پا کنند تا شرکت برای آن هزینه بیشتری از مشتریان بگیرد. این شرکت‌ها دقیقاً درک کردند که چه محصولی به مصرف‌کنندگان کمک می‌کند تا به پیشرفتی که می‌خواهند برسند، و بر همین اساس، خلق آن محصول نوآورانه در ذهنشان شکل گرفت، توسعه پیدا کرد و در نهایت به بازار عرضه شد. وقتی کاری دارید و راه خوبی برای به‌انجام‌رساندن آن سراغ ندارید، انتخاب راهی «ارزان‌تر و بی کیفیت‌تر» بهتر از هیچ است. اکنون پتانسیل یک راه‌حل واقعاً عالی را تصور کنید!

با این حال، تمرکز این کتاب، تجلیل از نوآوری‌های موفق گذشته نیست، بلکه درباره مفهومی است که اهمیت بیشتری برای شما دارد: خلق و پیش‌بینی نوآوری‌های جدید.

مبنای فکری ما، نظریه «کارهایی که باید انجام شوند»^۵ است که بر دو مقوله تمرکز دارد: درک عمیق تلاش و تقلای مشتریان برای پیشرفت تا بتوانیم راه‌حل مناسبی برای آن خلق کنیم و چیدمان مجموعه‌ای از تجارب مرتبط برای اطمینان از این که شما کارهای مشتریان را در هر زمان به خوبی به‌انجام رسانده‌اید. واژه «نظریه» در ذهن شما، شاید توصیه‌های غیرواقعی و آرمان‌گرایانه عده‌ای متفکر را تداعی کند، اما من به شما اطمینان می‌دهم که این نظریه عملی‌ترین و سودمندترین ابزار کسب‌وکاری‌ای است که ما می‌توانیم به شما ارائه دهیم. درواقع یک چارچوب نظری خوب که به ما در درک «چگونگی» و «چرایی» کمک می‌کند. همچنین، در فهم نحوه کارکرد جهان به ما کمک می‌کند و باعث می‌شود تا پیامد تصمیمات و فعالیت‌هایمان را پیش‌بینی کنیم. به اعتقاد ما، نظریه کارهای مشتریان [۷]، دلیلی است برای آن که شرکت‌ها به فراتر از نظریه همبستگی بیندیشند و به دنبال درک ریشه‌های نوآوری موفق باشند.

شاید هیچ‌گاه نتوانیم نوآوری را کاملاً علمی بررسی کنیم - البته هدفمان هم این نیست - اما

1. Marriott

2. Starwood

3. Wyndham Worldwide

۴. Airbnb ایربی‌ان‌بی وب‌سایتی برای کرایه مکان‌های اقامتی است که از سال ۲۰۰۸ شروع به کار کرده و اکنون در بیش از ۱۹۰ کشور فعال است. درآمد خالص این شرکت، که از دریافت کمیسیون قرارداد اجاره اتاق تأمین می‌شود، در سال ۲۰۱۷ به ۱۰۰ میلیون دلار رسید.

5. Theory of Jobs to Be Done

می‌توانیم نوآوری را به موتور قابل اطمینانی برای رشد تبدیل کنیم؛ موتوری که مبتنی بر درک کاملی از روابط علت و معلولی است، نه این که فقط بذری بپاشیم به امید این که شاید روزی میوه‌ای داشته باشد.

نظریهٔ «کارهایی که باید انجام شوند» محصول بینش‌ها و تجارب دنیای واقعی است. من از همکارانم خواستم تا در نوشتن این کتاب مشارکت داشته باشند، زیرا آن‌ها سال‌ها است که از نظریهٔ کارهای مشتریان در فعالیت‌های روزانه‌شان استفاده می‌کنند و در استفاده از این نظریه در حوزهٔ عملی نوآوری تجربهٔ فراوانی دارند. ما این نظریه را با مشارکت بسیاری از همکاران معتمد و رهبران کسب‌وکار شکل بهبود و جلا دادیم. تجربه و بینش این افراد در سراسر این کتاب نمایان است.

نویسندهٔ همکار، تادی هال، در اولین کلاس‌م در دانشکدهٔ کسب‌وکار هاروارد حضور داشت و من در تمام این سال‌ها با او پروژه‌های مشترکی داشته‌ام. یکی از این پروژه‌ها، نگارش مقاله‌ای با عنوان *اشتباه در بازاریابی برای مجلهٔ کسب‌وکار هاروارد* با مشارکت اسکات کوک بود و برای اولین بار نظریهٔ «کارهایی که باید انجام شوند» در مجلهٔ کسب‌وکار هاروارد مطرح شد. او هم‌اکنون از مدیران گروه کمبریج^۱، بخشی از شرکت نیلسن^۲ و رهبر پروژهٔ *فراتر از مرز نوآوری نیلسن*^۳ است؛ به جرئت می‌توان گفت او با تعدادی از شرکت‌های پیشروی جهان از نزدیک کار کرده و به نام بسیاری از آن‌ها در این کتاب اشاره شده است. مهم‌تر از آن، این است که او سال‌ها از این نظریه برای مشاوره در زمینهٔ نوآوری استفاده کرده است.

کارن دیلون^۴ ویراستار سابق مجلهٔ کسب‌وکار هاروارد است که در نگارش *زندگی‌تان را چگونه اندازه‌گیری می‌کنید؟*^۵ همکارم بود. در طول همکاری‌مان او همیشه خودش را نمایندهٔ شما خوانندگان می‌دانست. دیدگاه او را به عنوان یک مدیر ارشد و با سابقه در رسانه‌هایی مشاهده خواهید کرد که سعی دارند به همان نوآوری بیان شده در این کتاب دست پیدا کنند. همچنین، او یکی از دوستان معتمد است که به ایجاد پل ارتباطی بین افراد دانشگاهی و فعالان حوزهٔ کسب‌وکار کمک می‌کند.

دیوید اس. دانکن یکی از شرکای ارشد من در اینوسایت^۶ است. دیوید متفکر پیشرو و مشاور مدیران اجرایی ارشد در زمینهٔ استراتژی نوآوری و رشد است که به آن‌ها در هدایت تغییرات تحول آفرین، ایجاد رشد پایدار و تحول سازمان برای رونق بلندمدت کمک می‌کند. زمانی که

1. Cambridge Group

۲. شرکت نیلسن یک شرکت بریتانیایی فعال در حوزهٔ تحلیل داده و اطلاعات بازار است که در این شاخه و در سطح بین‌المللی پیشرو محسوب می‌شود و هم‌اکنون در بیش از ۱۰۰ کشور فعالیت دارد.

3. Nielsen Breakthrough Innovation Project

4. Karen Dillon

5. "How Will You Measure Your Life?"

۶. Innosight شرکت مشاوره‌ای که من در تأسیس آن در سال ۲۰۰۰ مشارکت داشتم.

نظر مشتریانش را دربارهٔ او می‌خواهم، به من می‌گویند که بعد از ارتباط با او، نگاهشان نسبت به کسب‌وکار کاملاً تغییر کرده و رویکردشان متحول شده است؛ رویکردی با تمرکز بر کارهای مشتریان. حتی یکی از مشتریانش، یکی از اتاق‌های کنفرانس خود را به اسم او نام‌گذاری کرده است! در طول دههٔ گذشته، فعالیت‌های او در راستای توسعه و پیاده‌سازی نظریهٔ کارهای مشتریان، باعث شده تا او به یکی از شناخته‌شده‌ترین و نوآورترین فعالان این حوزه بدل شود.

در سراسر این کتاب، عمدتاً از ضمیر اول‌شخص «من» استفاده کرده‌ایم تا جملات برای خوانندگان ملموس‌تر باشد، اما ما این کتاب را به صورت مشارکتی نوشته‌ایم. این کتاب محصول همکاری «ما» و برآیند تخصص‌مان در قالب یک گروه است.

در انتها، به‌طور مختصر شیوهٔ بیان مطالب در این کتاب را شرح می‌دهیم: بخش اول، مقدمه‌ای بر نظریهٔ «کارهایی که باید انجام شوند» است و بیان می‌کند که چگونه این نظریه می‌تواند با یک فرایند علت و معلولی روند نوآوری موفق را تقویت کند. بخش دوم از مبحث نظری وارد عمل می‌شود و دربارهٔ چالش‌های به‌کارگیری نظریهٔ کارهای مشتریان توضیح می‌دهد. بخش سوم، پیامدهای سازمانی، موضوعات مربوط به رهبری، چالش‌ها و نتایج تحمیل‌شده‌ای را بیان می‌کند که بر اثر تمرکز بر کارهای مشتریان پدید می‌آیند. برای آسان‌تر شدن مسیر مطالعه و به‌حداکثر رساندن ارزش آن برای شما، در آغاز هر فصل، مطلبی با عنوان «ایدهٔ بزرگ» و در پایان هر فصل خلاصه‌ای را به عنوان «پیام اصلی» قرار داده‌ایم. در پایان فصل‌های دوم تا نهم فهرستی از پرسش‌ها را برای رهبران در نظر گرفته‌ایم؛ پرسش‌هایی دربارهٔ سازمانشان، با این هدف که به مدیران اجرایی در عملی کردن این ایده‌ها کمک کنیم.

اولویت ما این بوده است که به‌جای صحبت کردن در قالب اظهارنظر و بیانیه، منظورمان را با مثال‌های واقعی نشان دهیم. درمورد کارهای مشتریان به این نکته پی بردیم که اگر بخواهیم یک نوع شیوهٔ تفکر را به شما یاد بدهیم، داستان‌ها عملکرد قدرتمندتری دارند تا این که صرفاً به شما بگوییم به چه مواردی فکر کنید. به همین دلیل، سراسر کتاب را با چنین داستان‌هایی آمیخته‌ایم. امید است که در طول مطالعهٔ این کتاب، به درک جدیدی از نحوهٔ افزایش نرخ موفقیتتان در نوآوری برسید.

این محصول را برای انجام دادن کدام کار تهیه کرده‌اید؟

در سراسر دنیا، سازمان‌ها، منابع هنگفتی را به حل چالش‌های نوآوری اختصاص می‌دهند. منابعی که غالباً شامل زمان، انرژی و تمرکز ذهنی مدیران و افراد اجرایی می‌شود. همچنین، آن‌ها سعی می‌کنند به‌شکل طبیعی فعالیت‌های سازمان و کارایی را بهبود بخشند. اما اگر تمام این تلاش‌ها برای پاسخ به سؤالی اشتباه باشد، چه باید کرد! می‌توان گفت که سازمان روی اصول و پایهٔ غیرقابل اتکایی بنا شده است.

همان‌طور که مشاهدات دمینگ این موضوع را تأیید می‌کند، ما فرایندها را براساس نتیجه‌ای

که می‌خواهیم به‌دست بیاوریم، طراحی می‌کنیم. بنابراین اگر ما باور داشته باشیم که نوآوری یک فرایند نامشخص، ناگهانی و بدون برنامه‌ریزی قبلی است، فرایندهایی را طراحی می‌کنیم که بیانگر و نشان‌دهنده همان باورها هستند. این دقیقاً همان کاری است که اکثر شرکت‌ها انجام می‌دهند: فرایندهای نانوشته در طراحی یک نوآوری که منجر به تولید محصولات متوسط و معمولی می‌شود. معمولاً شرکت‌ها زمان و پولشان را صرف تدوین مدل‌هایی با انبوهی از داده می‌کنند که آن‌ها را در تفسیر و تشریح وقایع ماهر کرده، اما در پیش‌بینی درست وقایع، چیزی جز شکست عایدشان نکرده است.

اما سؤالات بهتری برای پرسیدن وجود دارد. سؤالاتی که در فهم علت و اساس تصمیم‌گیری مشتریان به ما کمک می‌کنند تا بتوانیم محصول جدیدی را به آن‌ها ارائه دهیم. پرسش درست این است: مشتری برای انجام دادن کدام کار آن محصول را تهیه می‌کند؟ و خبر خوب: اگر نوآوری سازمان خود را بر فهم کارهای مشتریان قرار دهید، استراتژی شما دیگر نیازی به تکیه بر شانس و اقبال نخواهد داشت و شما بدون نیاز به چنین عواملی در این مسیر پیروز خواهید شد. درواقع، زمانی که سایرین کماکان بر شانس تکیه کرده‌اند، شما دنیا را از زاویه جدیدی نگاه خواهید کرد.

رقبای متفاوت، اولویت‌های متفاوت، و از همه مهم‌تر، نتایج متفاوت از جمله امتیازهایی هستند که از این زاویه دید تازه به‌دست خواهید آورد. بله، این گونه شما می‌توانید چالش‌های نوآوری را بهتر پشت‌سر بگذارید.

پی‌نوشت

[i] پروژلسکی باری، کوین شوارتز و والکر استاک، «نظم دنیای جدید نوآوری»، *استراتژی + کسب‌وکار*، اکتبر ۲۰۱۵.

[ii] اندرسون کریس، «پایانی بر نظریه: سیلاب داده‌ها به منسوخ شدن روش علمی منتج می‌شود»، *وایرد*، ۲۳ ژوئن ۲۰۰۸.

[iii] پسریم اسپنسر یکی از پرتاب‌کننده‌های واقعاً خوب لیگ کودکان شهرمان بود. هنوز هم می‌توانم دستان بزرگش را به یاد بیاورم که دور توپ را به خوبی می‌گرفت. زمانی که ضربه‌زن توپ، سرسختانه در محل مقرر شده در زمین بازی ایستاده بود و زمانی که گروه‌بندی او بعد از هر بار پرتاب توپ مجدداً تغییر می‌کرد، او نه تنها با آرامش به بازی ادامه می‌داد، بلکه با تمرکز بیشتری نیز همراهی می‌کرد. او در لحظات حساس خون‌سرد بود. داده‌هایی از برخی از آن بازی‌ها وجود دارد که تعداد بازی‌هایی که او برده و باخت، تعداد توپ‌های پرتاب شده‌اش و نظیر آنها را به شما می‌گوید، اما هیچ کدام از این داده‌ها نمی‌گویند که چرا این اتفاقات رخ داده‌اند. داده‌ها پدیده نیستند و صرفاً پدیده‌ها را نشان می‌دهند، ولی نه خیلی کامل و خوب.

[iv] در طول دهه ۱۹۵۰ میلادی، نیروی هوایی آمریکا متوجه شد که خلبان‌ها با کنترل هواپیماهایشان مشکل دارند. آن‌طور که تاد رز، رئیس برنامه «ذهن، مغز و آموزش» در «دانشکده عالی

آموزش و پرورش هاروارد»، در کتاب پایانی بر مبنا قرار دادن متوسط‌ها، بیان کرده است: نیروی هوایی ابتدا گمان می‌کرد که مشکل ناشی از آموزش ضعیف یا اشتباه خلبانان است، اما روشن شد که مشکل به هیچ وجه این نیست. در حقیقت کابین خلبان از نظر طراحی نقص داشت: کابین‌ها مناسب خلبانانی «متوسط» در دهه ۱۹۲۰ طراحی شده بودند، اما از آنجایی که اندام آمریکایی‌ها از آن زمان بزرگ‌تر شده بود، نیروی هوایی تصمیم گرفت تا اندازه‌گیری‌های «خلبان متوسط» را به‌روزرسانی کند. این کار مستلزم آن بود که بیش از چهار هزار خلبان با تقریباً ده‌ها ابعاد مرتبط با نحوه قرارگیری‌شان در کابین اندازه‌گیری شوند. نیروی هوایی نتیجه گرفته بود که این مشکل در صورتی حل می‌شود که کابین مطابق با خلبان متوسط دهه ۱۹۵۰ طراحی شود. اما بعد از این کار عظیم، واقعاً چند خلبان در تعریف متوسط می‌گنجند؟ رُز پاسخ می‌دهد که هیچ. هر خلبان دارای ویژگی‌ای است که رُز آن را «نمایه دندان‌دار» می‌نامد. بعضی پاهای درازتری دارند و بعضی بازوهای درازتری و ارتفاع هیچ ارتباطی با اندازه قفسه سینه یا اندازه سر ندارد و الی آخر. در نتیجه، کابین‌های بازبینی‌شده‌ای که برای استفاده همه طراحان شده بود، مناسب هیچ‌کس نبود. نهایتاً، زمانی که نیروی هوایی فرضیه‌های پایه را کنار گذاشت، صندلی‌های قابل تنظیم به‌وجود آمدند. در دنیای واقعی چیزی با عنوان «متوسط» وجود ندارد و نوآوری برای «متوسط»‌ها محکوم به شکست است. رُز تاد، «پایانی بر مبنا قرار دادن متوسط‌ها: در دنیایی که برای همسان بودن ارزش قائل است چطور موفق شویم»، نیویورک: هارپرکالینز، ۲۰۱۵.

[۷] در سراسر این کتاب، «نظریه کارهایی که باید انجام شوند» و «نظریه کارهای مشتریان» را به‌جای هم به‌کار برده‌ایم که معنای هر دو یکی است.