

۱۰ مقاله‌ای که از

هاروارد
باید بخوانید

نوآوری



ترجمه‌ی حمیده عطاfer

۱۳۹۷

فهرست مطالب

- | | | |
|-----|--|----|
| ۹ | کاتالیزور نوآوری
راجر مارتین | ۱ |
| ۲۱ | متوقف ساختن جنگ‌های نوآوری
ویجای گووینداراجان و گریس تریمبل | ۲ |
| ۳۹ | چطور جنرال الکتریک خود را به چالش می‌کشد
جفری ایملت، ویجای گووینداراجان و گریس تریمبل | ۳ |
| ۵۹ | نقشه‌ی نوآوری مشتری‌مدار
لانس بتنکورت و آنتونی اولویک | ۴ |
| ۷۷ | آیا واقع‌عیست؟ می‌توانیم برنده شویم؟ آیا ارزش انجام دادن دارد؟
جورج دی | ۵ |
| ۱۰۳ | شش افسانه‌ی توسعه‌ی محصول
استفان توماک و دونالد راینر تسن | ۶ |
| ۱۲۵ | نوآوری: تله‌ای قدیمی
روزا بت ماس کنتر | ۷ |
| ۱۵۷ | برنامه‌ریزی اکتشاف‌محور
ریتا گانشر مک‌گراث و ایان مک‌میلان | ۸ |
| ۱۸۱ | نظام نوآوری
پیتر دراگر | ۹ |
| ۱۹۹ | قاتلان نوآوری
کلیتون کریستنسن، استفن کافمن و ویلی شیه | ۱۰ |

کاتالیزور نوآوری^۱

راجر مارتین^۲

در یکی از روزهای سال ۲۰۰۷، در میانه‌ی ارائه‌ی پاورپویتی پنج ساعته، اسکات کوک^۳ متوجه شد که او یک استیو جابز دیگر نیست. ابتدا، دلش شکست. کوک مانند بسیاری از کارآفرینان، می‌خواست شرکتی شبیه به اپل تأسیس کند (طراحی محور، به‌شدت نوآور و شگفت‌آور برای مشتریان با محصولاتی بی‌نظیر). اما به نظر می‌رسد که برای کسب این نوع موفقیت، وجود فردی با چشم‌انداز قوی در رأس شرکت لازم است.

این مقاله توضیح می‌دهد که چگونه کوک و همکارانش در شرکت توسعه‌ی نرم‌افزار ایتوییت^۴، توانستند جانشینی برای مدل استیو جابز بیابند: راه حلی که ایتوییت را به سازمانی نوآور و طراحی‌گرا تبدیل کرده است. هر شرکتی صرف نظر از اینکه کسب و کارش چقدر کوچک یا بی‌روح باشد، اگر واقعاً بخواهد، می‌تواند همین تحول اساسی را ایجاد کند.

1. The Innovation Catalysts

۲. Roger L. Martin: رئیس دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه راتمن تورنتو. م.

3. Scott Cook

4. Intuit

تولید ایده

تحول ایتنوییت هم‌زمان با به‌کارگیری سامانه‌ی مشهور رتبه‌ی خالص پیشبرد (NPS)^۱، در سال ۲۰۰۴ آغاز شد. NPS که رایچهلد^۲ از شرکت بین‌اندکامپانی^۳ آن را تولید کرده است، به پاسخ پرسشی ساده از مشتریان وابسته بود: چقدر احتمال دارد که از طیف ۰ (به هیچ وجه) تا ۱۰ (حتماً) این محصول یا خدمت را به دوست یا همکاران پیشنهاد کنید؟ «مخالفان» پاسخشان از ۰ تا ۶ است، «بی تفاوت‌ها» ۷ یا ۸ و «مروجان» ۹ یا ۱۰. رتبه‌ی خالص پیشبرد شرکت، درصد مخالفان، منهای درصد مروجان است.

در چند سال اول، ایتنوییت متوجه شد که به علت برخی ابتکارات در بازاریابی، NPS به طور چشمگیری رشد می‌کند. اما در ۲۰۰۷ رشد NPS متوقف شد. دلیل آن نیز روشن بود. ایتنوییت توانسته بود درصد مخالفانش را به طور محسوسی کاهش دهد، اما درصد رشد مروجان نیز کم و توصیه‌ی مشتریان درباره‌ی محصولات جدید بسیار ناامیدکننده بود.

واضح است که ایتنوییت باید راهی برای سر و سامان دادن به مشتریان پیدا کند. کوک، که عضو هیئت‌مدیره‌ی پروکتراندگمبل^۴ است، با کلادیا کوچکا^۵، معاون طراحی، نوآوری و راهبرد شرکت مشورت کرد. پیرو مذاکراتشان، کوک و استیو بنت^۶، مدیرعامل ایتنوییت تصمیم گرفتند که در گردهمایی دو روزه با سیصد نفر از مدیران ارشد شرکت، بر نقش طراحی در نوآوری تمرکز کنند. کوک برنامه‌ی یک روزه‌ای ترتیب داد که طراحی برای لذت^۷ نام گرفت؛ رویدادی که هدف آن تبدیل ایتنوییت به شرکتی پیشرونده با طراحی بود.

۱. Net Promoter Score: در بعضی کتب مدیریت «ابزار محک مبلغ» ترجمه شده است. م.

2. Fred Reichheld

3. Bain & Company

۴. برای توضیحات کامل این ابزار سنجش، به فصل ششم کتاب «بی‌نظمی» اثر فیلیپ کاتلر که همین انتشارات آن را به چاپ رسانده است، رجوع کنید. م.

5. Procter & Gamble

6. Claudia Kotchka

7. Steve Bennett

8. Design for Delight (D4D)

محور صحبت‌های آن روز، همان ارائه‌ی پاورپوینت پنج ساعته بود که در آن کوک از شگفتی‌های طراحی و اینکه چطور می‌توان از آن برای جلب مشتریان استفاده کرد، می‌گفت. مدیران، همان‌طور که انتظار می‌رفت، بر حسب وظیفه کاملاً به سخنانش گوش دادند و در انتها، با احترام دست زدند؛ هر چه باشد، کوک مؤسس شرکت است. با وجود این، او از رفتار و واکنش مدیران ناامید شده بود. برخلاف توجه به برخی ایده‌های ارائه شده، انرژی کمی در سالن حس می‌شد.

رویداد اصلی خیلی عادی تمام شد؛ اما ادامه‌ی برنامه این‌طور نبود. کوک با دانشیار جوانی در دانشگاه استنفورد به نام الکس کازاکس^۱ آشنا شده بود. او از الکس دعوت کرد تا ساعتی در گردهمایی صحبت کند. کازاکس نیز همچون کوک با ارائه‌ی پاورپوینت شروع کرد اما بعد از ۱۰ دقیقه آن را به پایان رساند و مابقی زمان را برای تمرینی مشارکتی استفاده کرد و مدیران را در طراحی به چالش کشید؛ باید پیش‌نمونه می‌ساختند، بازخورد می‌گرفتند، تکرار و اصلاح می‌کردند.

گروه مسحور شده بودند. کوک به‌طور غیررسمی از شرکت کنندگان درباره‌ی برداشتشان از جلسه‌ی آن روز پرس‌وجو کرد. دو سوم آموخته‌های شرکت کنندگان، از آن تمرین حاصل شده بود. این موضوع کوک را به تفکر واداشت: شاید او استیو جابز بعدی نباشد، اما شاید شرککش به آن نیازی هم نداشته باشد. آیا با چند ابزار، هدایت و تمرین، شرکت می‌تواند در نوآوری و جلب رضایت مشتریان موفق شود؟

از ایده تا نوآوری

ایتنوییت هم، مانند اکثر شرکت‌های پیشرو در فناوری، طراحان واسط کاربر، طراحان گرافیک و غیره را در همه جای سازمان به کار گرفته بود. کوک از مدیر طراحی ماهر و جوانی به نام کارن هانسون^۲ پرسید که برای پیشبرد طراحی در ایتنوییت چه باید کرد.

1. Alex Kazaks

2. Kaaren Hanson