



www.ketab.ir

نظریه کارها

داستان نوآوری و انتخاب مشتری

کلینتون ام کریستینسن
نَدی هال، کَرِن دیلن و دیوید اس دانکن
ترجمه محسن ربیعی



نویسندگان: کلیتون ام کریستنسن، تدی هال، کرن دیلن و دیوید اس دانکن

مترجم: محسن ربیعی

ویراستار: حدیث معظمی

مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع

صفحه‌آرا: محمدرضا چیت ساز

نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۹۲-۶

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۰۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب بر اساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای ناشر آریانا قلم محفوظ است.

تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

عنوان و نام پدیدآور: نظریه کارها: داستان نوآوری و انتخاب مشتری /

کلیتون ام کریستنسن [و دیگران]؛ ترجمه محسن ربیعی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۳۱۲ ص:، ۱۳۵×۲۱۰ م.م.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۹۲-۶

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: کلیتون ام کریستنسن، تدی هال، کرن دیلن، دیوید اس دانکن.

یادداشت: عنوان اصلی: Competing against luck: the story of innovation and customer choice [2016]

عنوان دیگر: داستان نوآوری و انتخاب مشتری.

موضوع: خلاقیت در کسب‌وکار / Creative ability in business

موضوع: خدمات مشتری / Customer services

موضوع: موفقیت در کسب‌وکار / Success in business

شناسه افزوده: کریستنسن، کلیتون ام. ۱۹۵۲، م / Christensen, Clayton M

شناسه افزوده: ربیعی، محسن، ۱۳۶۱، - مترجم

رده‌بندی کنگره: HD۵۲

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۵۸۶۵۳۸۹

کمتر کسی است که از اهمیت نوآوری در سازمان‌ها و کسب‌وکارهای امروزی مطلع نباشد. همه می‌دانیم نوآوری خوب است، می‌دانیم باید برای بقا دست به نوآوری بزنیم، سازمان‌ها هم معمولاً در معرض ایده‌های نوآورانه بسیاری قرار می‌گیرند و تلاش می‌کنند آنها را پیاده‌سازی کنند، اما آنچه در واقعیت شاهدیم آن است که بسیاری از ایده‌ها شکست می‌خورند و پیش‌بینی‌ها محقق نمی‌شوند و در این میان منابع و امکانات زیادی به هدر می‌رود و سازمان‌ها با برداشت بعضاً اشتباه از عبارت‌هایی مانند «زود شکست بخورید و زیاد» به این مسیر ادامه می‌دهند.

کلیتون کریستensen، استاد فقید دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد، که به دلیل سال‌ها پژوهش و ارائه مدل‌ها و نظریه‌های ارزشمند در حوزه نوآوری در میان اهالی کسب‌وکار شناخته شده است، در یکی از آخرین فعالیت‌های خود نظریه کارها را ارائه می‌دهد. او پس از نظریه نوآوری برهم‌زننده، نتایج فعالیت‌ها و تجربه‌های خود در سازمان‌های مختلف را در این کتاب ارائه می‌کند. او و همکارانش در پژوهش‌های خود به این نتیجه می‌رسند که نظریه‌های پیشین به‌تنهایی پاسخ‌گوی نیاز سازمان‌ها نیست و نقشه راه عملیاتی به شرکت‌ها نمی‌دهد. سازمان‌ها هنوز بیش از اندازه با تکیه بر بخت و اقبال دست به انتخاب می‌زنند درحالی‌که مسئله اصلی چرایی انتخاب و نحوه انتخاب از میان ایده‌های مختلف است. بنابراین نیاز است ریشه‌ای‌تر و درعین حال عملیاتی‌تر به موضوع نوآوری توجه شود؛ اینکه بدانیم چه چیزی باعث می‌شود مشتری دست به انتخاب محصولی بزند و درک صحیح سازوکارهایی که منجر به این انتخاب می‌شود اساس نظریه آنهاست. همان‌طور که در کتاب اشاره شده است عبارت نظریه شاید مخاطب را

به سمت موضوعی دانشگاهی و انتزاعی سوق دهد اما نویسندگان اشاره می کنند که این نظریه علیست را بیان می کند و ابزاری برای تفکر است. اگر علت ها را بدانیم و اگر توان و روحیه پرسشگری درست داشته باشیم دیگر مبتنی بر شانس دست به انتخاب نمی زنیم و می آموزیم که در مسیر توسعه و پیشرفت سازمان و محصول می توان از قبل پیش بینی کرد که مشتریان مشتاق چه چیزی هستند و با اندکی تغییر در فرایند ارائه محصول توفیق حاصل می شود.

در میان کتاب هایی که تا به امروز در آریانا قلم منتشر کرده ایم - از جمله ده گونه نوآوری، قلاب، طراحی ارزش پیشنهادی و تفکر طراحی که هر کدام به نوعی در حوزه نوآوری و انتخاب محصول اند - به نظرمان این کتاب پایه ای تر است و شاید بهتر باشد قبل از کتاب های دیگر مطالعه شود زیرا مدلی ذهنی ارائه می دهد که به فهم درست کتاب ها و ابزارهای ارائه شده در آنها کمک می کند. این کتاب در سطوح مختلف مورد نیاز مدیران و صاحبان کسب و کار، مدیران استراتژی، مدیران محصول و مدیران بازاریابی است و نوعی از بینش و تفکر را در سازمان ایجاد می کند که در تمام سازمان می تواند مفید باشد و همان طور که نویسندگان در کتاب اشاره می کنند این مدل ذهنی و طرز تفکر و توجه به چرایی موضوع ها نه تنها در کسب و کار بلکه در تمام بخش ها و معادلات زندگی شخصی و حرفه ای و اجتماعی کاربرد دارد زیرا به خواننده کمک می کند به دنبال چرایی انتخاب هایش باشد.

در مسیر آماده سازی و انتشار این کتاب علاوه بر همه همکاران در انتشارات آریانا قلم از راهنمایی های دکتر محمد مهدی قائمی نیا و بابک یزدی بهره بردیم. از همه دوستان و همکارانم صمیمانه سپاسگزارم و امیدوارم خواندن این کتاب منجر به تصمیم ها و انتخاب های بهتر و مؤثرتری برای همه مان شود.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



فهرست

بخش اول / درآمدی بر نظریه کارها

- مقدمه / چرا باید این کتاب را به خدمت بگیرید ۱۳
- فصل اول / معمای میلک شیک ۲۵
- فصل دوم / پیشرفت، نه محصول ۴۵
- فصل سوم / کارها در عمل ۷۳

بخش دوم / دشواری‌ها - و فصل - اجرای نظریه کارها

- فصل چهارم / شکار کار ۹۹
- فصل پنجم / چگونه آنچه مشتریان نمی‌گویند بشنوید ۱۲۹
- فصل ششم / رزومه سازی ۱۶۱

بخش سوم / سازماندهی کارهایی که باید انجام شوند

- فصل هفتم / یکپارچگی حول کار ۱۹۳
- فصل هشتم / چهارچشمی مراقب کار باشید ۲۲۳
- فصل نهم / سازمان متمرکز بر کارها ۲۴۳
- فصل دهم / نکات نهایی درباره نظریه کارها ۲۷۱
- قدردانی‌ها ۲۸۵
- پی‌نوشت ۳۰۳



مقدمه

چرا باید این کتاب را به خدمت بگیرید

متن پیش رویتان کتابی است دربارهٔ پیشرفت^۱.

بله، کتابی است دربارهٔ نوآوری و اینکه چطور در این عرصه مهارت پیدا کنیم. اما این کتاب در اصل دربارهٔ کشمکش‌هایی است که همهٔ ما در مسیر پیشرفت در زندگی با آنها مواجه می‌شویم.

اگر شما هم مثل بسیاری از مدیران و کارآفرینان باشید، وقتی برای نوآوری تلاش می‌کنید، ممکن است واژهٔ «پیشرفت» به ذهنتان خطور نکند. در عوض، تمام فکر و ذهنتان درگیر خلق محصولی معرکه با ترکیبی دقیق از ویژگی‌ها و مزیت‌هایی است که برای مشتریان جذابیت داشته باشد. یا سعی می‌کنید محصولات فعلی‌تان را مدام بهبود دهید تا سودآورتر شوند یا از محصولات رقیبانتان متمایز شوند. به خیالتان، دقیقاً می‌دانید مشتریانانتان چه چیزی دوست دارند، اما در واقعیت کمابیش تصادفی عمل می‌کنید. کافی است تعداد نوآوری‌هایتان را بیشتر کنید و با کمی بخت، بالاخره یکی‌شان به موفقیت می‌رسد.

اما وقتی دقیقاً بدانید چه چیزی موجب می‌شود مشتریان دست به فلان انتخاب بزنند، لزومی ندارد به بخت و اقبال تکیه کنید. نوآوری بسیار بیش از آنچه به نظر می‌رسد پیش‌بینی‌پذیر و البته سودآور است، اما فقط در صورتی که از زاویه‌ای متفاوت به آن نگاه کنید. نوآوری به پیشرفت

1. progress

مربوط است، نه به محصولات. پس اگر خسته شده‌اید از اینکه خودتان و سازمانتان را درگیر تلاش‌های نوآورانه برنامه‌ریزی شده‌ای کنید که مدام ناکام می‌مانند، اگر خواهان خلق محصولات و خدماتی هستید که خودتان از قبل می‌دانید مشتریان نه تنها مشتاق خریدشان هستند بلکه حاضرند سر کیسه را برایشان شل کنند، و اگر خواهان رقابت با آنهایی هستید که برای موفقیت در نوآوری بر بخت و اقبال تکیه دارند و در پی پیروزی بر آنهایی، باقی کتاب را بخوانید. این کتاب کمک می‌کند شما هم پیشرفت کنید.

افزایش مستمر مهارت در کارهای اشتباه

تا جایی که یاد می‌آید، نوآوری همیشه جزو دغدغه‌های اصلی و البته ناکامی‌های اصلی سازمان‌های سراسر دنیا بوده است. در پژوهشی که مکنزی اخیراً انجام داد، ۸۴ درصد مدیران در سراسر جهان اذعان کردند که نوآوری نقشی بسیار مهم در استراتژی‌های رشد آنها دارد؛ هرچند، ۹۴ درصد مدیران از عملکرد نوآورانه خودشان راضی نبودند، که رقمی ناامیدکننده است. اکثر افراد می‌پندارند که بخش عمده‌ای از نوآوری‌ها ابتدا به پای خواسته‌های نوآورانه نمی‌رسند. واقعیتی که دهه‌هاست بی‌تغییر باقی مانده است.

چنین اتفاقی در ظاهر عجیب است. سازمان‌ها هیچ‌گاه تا این حد به ابزارها و تکنیک‌هایی چنین پیشرفته دسترسی نداشته‌اند، به علاوه اینکه منابع نیز بیش از پیش صرف دستیابی به اهداف نوآورانه می‌شوند. براساس مقاله‌ای در مجله استراتژی + بیزینس^۱، در سال ۲۰۱۵، هزار شرکت سهامی عام ۶۸۰ میلیارد دلار فقط صرف تحقیق و توسعه کرده‌اند که نسبت به سال قبل ۵/۱ درصد رشد نشان می‌دهد. [۱]

به علاوه، کسب و کارها هیچ وقت تا این اندازه درباره مشتریان

اطلاعات نداشتند. انقلاب کلان داده^۱ تنوع، حجم و سرعت گردآوری داده‌ها را بسیار افزایش داده است و به موازاتش، ابزارهایی که برای تحلیل آنها به کار می‌روند نیز پیشرفته‌تر شده‌اند. حالا امیدها به این گنج داده‌ها بیش از همیشه است. «همبستگی کافی است»^۲ عبارتی معروف است که سردیروقت مجله^۳ وایرد^۴، کریس اندرسن، در سال ۲۰۰۸ به کار برد. او بر این باور بود که می‌توانیم مشکلات نوآوری را صرفاً با اتکا به نیروی عظیم طوفان داده‌ها حل کنیم. از آن زمان که مایکل لوییس موفقیت دور از ذهن تیم بیسبال اکلند اتلتیکز را در کتاب مانی بال^۵ تحریر کرد (چه کسی می‌دانست که درصد رسیدن به بیس^۶، نسبت به میانگین ضربه‌ها، شاخص بهتری برای سنجش موفقیت در حمله بود؟)، سازمان‌ها کوشیده‌اند تا معادل مانی بال را در داده‌های مشتریان‌شان بیابند تا به موفقیت در نوآوری دست یابند،^۵ اما معلومی از آنها موفق بوده‌اند.

فرایندهای نوآوری در بسیاری از سازمان‌ها ساختاریافته و منظم‌اند و نیروهای با استعدادی که از این فرایندها بهره می‌برند نیز کاملاً در حرفه‌شان خبره‌اند. مرحله‌بندی‌های^۶ دقیق، گزارش‌های سریع^۷ و کنترل‌ها و موازنه‌ها^۸ در بسیاری از فرایندهای نوآوری سازمان‌ها رعایت می‌شوند. ریسک‌ها به دقت محاسبه می‌شوند و کاهش می‌یابند. اصولی همچون شش سیگما

1. big data

2. WIRED

3. Moneyball

4. on-base percentage

۵. لوییس در این کتاب شرح می‌دهد که چگونه تیم بیسبال اکلند اتلتیکز با اتکا به تحلیل‌های ریاضی، از خطر سقوط به دسته پایین‌تری گریزد و به موفقیتی تاریخی دست می‌یابد. شاید دانستنش برای خوانندگان جالب باشد که بیسبال بسیار به آمار متکی است.

6. stage-gate

7. rapid iterations

8. checks and balances

چنان در طراحی فرایند نوآوری نفوذ کرده‌اند که اکنون شاخص‌هایی دقیق و الزاماتی سختگیرانه برای محصولات جدید داریم که در تمام مراحل توسعه باید رعایت شوند. از بیرون، چنین به نظر می‌رسد که سازمان‌ها دارای فرایندی علمی و بی‌نهایت دقیق‌اند.

اما در اکثر سازمان‌ها، نوآوری هنوز وابسته به بخت و اقبال است. بدتر از همه اینکه، تمام این فعالیت‌ها توهم پیشرفت را ایجاد می‌کنند، بدون اینکه واقعاً موجب‌شوند. سازمان‌ها به‌طور تصاعدی بیشتر هزینه می‌کنند و در عوض، فقط به نوآوری‌هایی معمولی و تدریجی دست می‌یابند، درحالی‌که از ضرورت نوآوری‌های خط‌شکن^۱ برای دستیابی به رشد بلندمدت و پایدار غافل‌اند. همان‌طور که یوگی برا^۲ در عبارتی مشهور گفته است: «راه را گم کرده‌ایم، اما با سرعت خوبی پیش می‌رویم!»

کجای راه را اشتباه رفته‌ایم؟

مشکل زیربنایی اینجا است: خروارها داده‌ای که سازمان‌ها گردآوری می‌کنند، طوری سازماندهی نمی‌شوند که با اتکا به آنها بتوان با اطمینان پیش‌بینی کرد کدام ایده‌ها موفق خواهند شد. در عوض، این داده‌ها این‌طور تفسیر می‌شوند که «این مشتری شبیه آن یکی است»، «ویژگی‌های عملکردی این محصول شبیه آن یکی است»، و «این افراد در گذشته هم همین رفتار را داشته‌اند» یا «۶۸ درصد مشتریان می‌گویند نسخه الف را به نسخه ب ترجیح می‌دهند». اما هیچ‌کدام از این داده‌ها نمی‌گویند چرا مشتریان فلان چیز را انتخاب می‌کنند.

بگذارید مثالی بزنم. این منم، کلیتون کریستنسن. شصت و چهار سالم است. قدم دویست و سه سانتی‌متر است. شماره کفشم چهل و نه است. من و همسرم همه فرزندانمان را به دانشگاه فرستاده‌ایم. در حومه بوستون زندگی می‌کنم و با یک مینی‌ون هوندا سرکار می‌روم. خیلی خصوصیات

1. breakthrough innovation

۲. Yogi Berra (1925-2015): بازیکن حرفه‌ای بیسبال در آمریکا

و ویژگی‌های دیگری هم دارم. اما این ویژگی‌ها هنوز مرا برنینگ‌یکخته‌اند که امروز بروم بیرون و روزنامه نیویورک تایمز را بخرم. شاید بین برخی از این خصوصیات و تمایل مشتریان برای خرید این روزنامه نسبتی برقرار باشد. اما این ویژگی‌ها مرا برنمی‌انگیزند این روزنامه یا هر محصول دیگری را بخرم. اگر شرکتی درنیابد چرا من ممکن است محصولش را در وضعیت‌هایی «به خدمت بگیرم» و چرا در وضعیت‌های دیگری ممکن است محصول دیگری را برگزینم، بعید است داده‌هایش [۳] درباره من یا افرادی شبیه من [۴] کمکش کنند نوآوری‌های جدیدی برای من خلق کند. بسیار وسوسه‌کننده است که باور کنیم می‌توانیم الگوهای مهم و ارجاع‌های متقابل را در مجموعه داده‌هایمان ببینیم، اما معنی‌اش این نیست که چیزی علت چیز دیگری است. چنان که نیت سیلور در کتابش^۱ اشاره می‌کند: «فروش بستنی و آتش‌سوزی جنگل همبستگی دارند، چراکه هر دو بیشتر در گرمای تابستان اتفاق می‌افتند. ما ربط علی بینشان برقرار نیست؛ وقتی یک لیتر بستنی هاگن داز^۲ می‌خرید، قسمی از علف‌های مونتانا را آتش نمی‌زنید.» البته تعجبی ندارد که همبستگی هیچ ربطی به علت ندارد. اما با اینکه بیشتر سازمان‌ها این موضوع را می‌دانند، به‌نظر من طوری رفتار می‌کنند که گویی این دو یکی هستند. آنها با همبستگی کنار آمده‌اند. پذیرش همبستگی به مدیران امکان می‌دهد شب‌ها سرراحت بر بالین بگذارند. اما همبستگی آن یگانه موضوعی را که بیشترین اهمیت را در نوآوری دارد آشکار نمی‌کند: علت نهفته در اینکه چرا من ممکن است راهکاری خاص را بخرم. لذا معدودی از نوآوران چالش اولیه خودشان را حول کشف علت بنا می‌کنند و در عوض تمرکز می‌کنند بر اینکه چگونه می‌توانند محصولاتشان را بهتر، سودآورتر یا متمایزتر کنند.

1. *The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail-but Some Don't*, Nate Silver

2. Häagen-Dazs