



داستان نوآوری  
و انتخاب مشتری

نظریہ  
کارہا

کلیتون ام کریستنسن

تدی ہال کرن دیلن

دیوید اس دانکن

ترجمہ محسن ربیعی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**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 چیت‌ساز

**نوبت چاپ:** چهارم، زمستان ۱۴۰۱

**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:** ۸۸۳۴۲۹۱۰

**فروشگاه اینترنتی:** [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی **فرهنگستان زبان و ادب فارسی** است. تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات 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: فیپا

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

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

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: HD۵۳

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۵۸۶۵۳۸۹



978-600-7677-92-6



# نظریه کارها

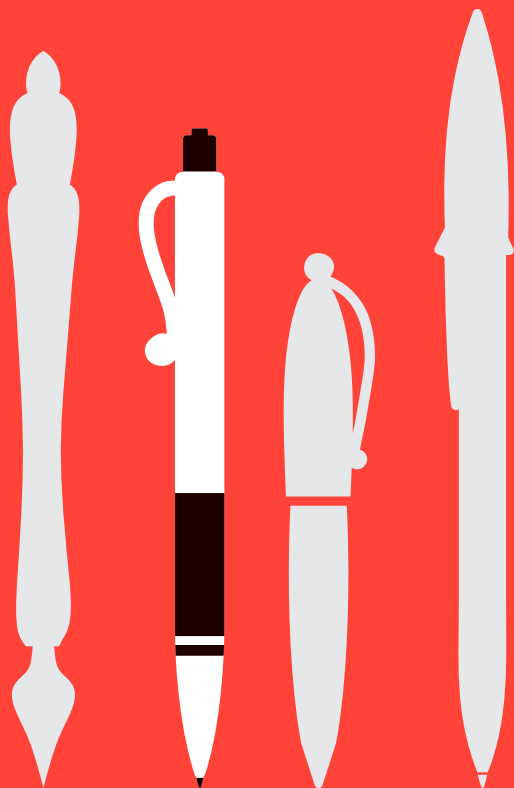
داستان نوآوری و انتخاب مشتری

کلیتون ام کریستینسن  
تدی هال، کرن دیلن و دیوید اس دانکن  
ترجمه محسن ربیعی





سخن نوآر، که نور را حلاوتی است دگر...



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 کریستنسن، 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 می‌کنند که این نظریه علیت را بیان می‌کند و ابزاری برای تفکر است. اگر علت‌ها را بدانیم و اگر توان و روحیه پرسشگری درست داشته باشیم دیگر مبتنی بر شانس دست به انتخاب نمی‌زنیم و می‌آموزیم که در مسیر توسعه و پیشرفت سازمان و محصول می‌توان از قبل پیش‌بینی کرد که مشتریان مشتاق چه چیزی هستند و با اندکی تغییر در فرایند ارائه محصول توفیق حاصل می‌شود.

در میان کتاب‌هایی که تا به امروز در آریانا قلم منتشر کرده‌ایم - از جمله ده گونه نوآوری، قلاب، طراحی ارزش پیشنهادی و تفکر طراحی که هر کدام به نوعی در حوزه نوآوری و انتخاب محصول‌اند - به نظرمان این کتاب پایه‌ای‌تر است و شاید بهتر باشد قبل از کتاب‌های دیگر مطالعه شود زیرا مدلی ذهنی ارائه می‌دهد که به فهم درست کتاب‌ها و ابزارهای ارائه شده در آنها کمک می‌کند. این کتاب در سطوح مختلف مورد نیاز مدیران و صاحبان کسب‌وکار، مدیران استراتژی، مدیران محصول و مدیران بازاریابی است و نوعی از بینش و تفکر را در سازمان ایجاد می‌کند که در تمام سازمان می‌تواند مفید باشد و همان‌طور که نویسندگان در کتاب اشاره می‌کنند این مدل ذهنی و طرز تفکر و توجه به چرایی موضوع‌ها نه تنها در کسب‌وکار بلکه در تمام بخش‌ها و معادلات زندگی شخصی و حرفه‌ای و اجتماعی کاربرد دارد زیرا به خواننده کمک می‌کند به دنبال چرایی انتخاب‌هایش باشد.

در مسیر آماده‌سازی و انتشار این کتاب علاوه بر همه همکاران در انتشارات آریانا قلم از راهنمایی‌های دکتر محمد مهدی قائمی‌نیا و بابک یزدی بهره بردیم. از همه دوستان و همکارانم صمیمانه سپاسگزارم و امیدوارم خواندن این کتاب منجر به تصمیم‌ها و انتخاب‌های بهتر و مؤثرتری برای همه‌مان 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 حاصل - اجرای نظریه کارها

- فصل چهارم / شکار کار ..... ۹۹
- فصل پنجم / چگونه آنچه مشتریان نمی‌گویند بشنوید ..... ۱۲۹
- فصل ششم / رزومه‌سازی ..... 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

## درآمدی بر نظریه کارها



راه را گم کرده ایم، اما با سرعت خوبی پیش می‌رویم!

یوگی برا، بازیکن حرفه‌ای بیسبال در آمریکا



## مقدمه

# چرا باید این کتاب را به خدمت بگیرید

متن پیش رویتان کتابی است دربارهٔ پیشرفت<sup>۱</sup>. 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 آنهاییید، 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 مکزی 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 می‌پذیرند که بخش عمده‌ای از نوآوری‌ها ابتداً 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<sup>۱</sup>، 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]

به‌علاوه، کسب‌وکارها هیچ‌وقت تا این اندازه درباره مشتریانشان

اطلاعات نداشتند. انقلاب کلان داده<sup>۱</sup> 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»<sup>[۲]</sup> عبارتی معروف است که سردبیر وقت مجله<sup>۲</sup> وایرد<sup>۲</sup>، 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 اتلیکز را در کتاب مانی بال<sup>۳</sup> تحریر کرد (چه کسی می‌دانست که درصد رسیدن به بیس<sup>۴</sup>، 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،<sup>۵</sup> اما معدودی از آنها موفق بوده‌اند.

فرایندهای نوآوری در بسیاری از سازمان‌ها ساختاریافته و منظم‌اند و نیروهای بااستعدادی که از این فرایندها بهره می‌برند نیز کاملاً در حرفه‌شان خبره‌اند. مرحله‌بندی‌های<sup>۶</sup> دقیق، تکرارهای سریع<sup>۷</sup> و کنترل‌ها و موازنه‌ها<sup>۸</sup> 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 اتلیکز با اتکا به تحلیل‌های ریاضی، از خطر سقوط به دسته پایین‌تر می‌گریزد و به موفقیتی تاریخی دست می‌یابد. شاید دانستنش برای خوانندگان جالب باشد که بیسبال بسیار به آمگما 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 موجب شوند. سازمان‌ها به‌طور تصاعدی بیشتر هزینه می‌کنند و در عوض، فقط به نوآوری‌هایی معمولی و تدریجی دست می‌یابند، درحالی‌که از ضرورت نوآوری‌های خط‌شکن<sup>۱</sup> برای دستیابی به رشد بلندمدت و پایدار غافل‌اند. همان‌طور که یوگی برا<sup>۲</sup> در عبارتی مشهور گفته است: «راه را گم کرده‌ایم، اما با سرعت خوبی پیش می‌رویم!»

کجای راه را اشتباه رفته‌ایم؟

مشکل زیربنایی اینجاست: خوارها 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 همسر همۀ 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<sup>۱</sup> اشاره می‌کند: «فروش بستنی و آتش‌سوزی جنگل همبستگی دارند، چراکه هر دو بیشتر در گرمای تابستان اتفاق می‌افتند. اما ربط علی بینشان برقرار نیست؛ وقتی یک لیتر بستنی هاگن داز<sup>۲</sup> می‌خرید، قسمتی از علف‌های مونتانا را آتش نمی‌زنید.» البته تعجبی ندارد که همبستگی هیچ ربطی به علیت ندارد. اما با اینکه بیشتر سازمان‌ها این موضوع را می‌دانند، به‌نظم طوری رفتار می‌کنند که گویی این دو یکی هستند. آنها با همبستگی کنار آمده‌اند. پذیرش همبستگی به مدیران امکان می‌دهد شب‌ها سر راحت بر بالین بگذارند. اما همبستگی آن یگانه موضوعی را که بیشترین اهمیت را در نوآوری دارد آشکار نمی‌کند: علیت 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



دابلیدوارد دمیگ، پدر جنبش کیفیت‌گرایی که تولید را متحول کرد، گفته است: «اگر ندانید چطور باید سؤال درست را پرسید، هیچ چیزی کشف نخواهید کرد.» من هم، بعد از دهه‌ها مشاهده شکست‌های پیایی شرکت‌های بزرگ، به این نتیجه رسیده‌ام که در حقیقت می‌توان پرسش بهتری مطرح کرد: این محصول را برای انجام چه کاری به خدمت گرفتید؟ به نظرم این ایده‌ای تروتمیز است. وقتی محصولی می‌خریم، لزوماً چیزی را «به خدمت می‌گیریم»<sup>۱</sup> تا کاری را انجام دهد. اگر آن چیز کارش را خوب انجام دهد، وقتی دوباره با همان کار مواجه شویم، دوباره همان محصول را به خدمت می‌گیریم. و اگر آن چیز کارش را افتضاح انجام دهد، «کنارش می‌گذاریم»<sup>۲</sup> و به دنبال چیز دیگری می‌گردیم که برای حل همان مشکل به خدمت بگیریم.

هر روز اتفاق‌هایی برایمان می‌افتد و کارهایی در زندگی‌مان پیش می‌آید که باید انجامشان دهیم. برخی از این کارها جزئی‌اند («وقت‌گذرانی هنگامی که در صف ایستاده‌ایم»)، برخی مهم‌اند («یافتن شغلی ارضاکنده‌تر»). برخی غیرمنتظره‌اند («لباس پوشیدن برای ملاقات کاری خارج از شهر، وقتی چمدانم در فرودگاه گم شده است»)، و برخی متعارف («آماده کردن ناهاری سالم و خوشمزه برای دخترم تا به مدرسه برود»). گاهی از قبل می‌دانیم کارهایی پیش خواهند آمد. وقتی می‌فهمیم باید کاری انجام دهیم، به سراغ چیزی می‌رویم و آن را وارد زندگی‌مان می‌کنیم تا آن کار انجام شود. مثلاً من شاید انتخاب کنم نیویورک تایمز بخرم چون کاری دارم؛ وقتی در مطب منتظر دکتر نشسته‌ام، دوست ندارم مجله‌های کسالت‌آور روی میز اتاق انتظار را بخوانم. یا شاید چون طرفدار بسکتبالم و حالا زمان شروع مسابقات بسکتبال دانشگاهی است. وقتی کاری در زندگی‌ام پیش می‌آید

---

1. hire

2. fire

که تایمز می‌تواند آن را حل کند، فقط آن وقت است که انتخاب می‌کنم این روزنامه را به خدمت بگیرم تا آن کار را انجام دهد. شاید هم بخواهم روزنامه را در خانه تحویل دهند تا همسایه‌هایم فکر کنند من آدم مطلعی هستم. البته نه محل زندگی و نه متوسط درآمد خانوار، هیچ‌کدام چنین اطلاعاتی را در اختیار تایمز نمی‌گذارند.

این نگرش محوری در ضمن تدریس در مدرسه کسب و کار هاوارد شکل گرفت، اما در طول دو دهه گذشته و ضمن گفت‌وگوهای متعدد با هم‌نویسندگانم، همکاران معتمد، دستیارانم و اندیشمندان این عرصه به تدریج اصلاح و چکش‌کاری شد. این نگرش در فعالیت‌های برخی از معتبرترین نوآوران و رهبران کسب و کار جهان، از جمله جف بزوس رئیس آمازون و اسکات کوک رئیس اینتوییت<sup>۱</sup>، و نیز در پایه‌گذاری کسب و کارهای کارآفرینانه بسیار موفق در سال‌های اخیر تأیید و اثبات شده است. چه کسی فکرش را می‌کرد خدمتی که مسافران را وامی‌دارد پول بدهند تا در اتاق خواب اضافی غریبه‌ها اقامت کنند ارزشش از مریات<sup>۲</sup>، استاروود یا ویندم ورلدواید<sup>۳</sup> بیشتر شود؟ ایربی اندبی توانست. ویدیوهایی که سلمان خان برای آموزش ریاضی به دخترعموی کوچک‌ترش ساخت و به گفته خودش «ارزان‌تر و به دردنخورتر» از بسیاری از ویدیوهای آموزشی آنلاین بودند، حالا به میلیون‌ها دانش‌آموز در سراسر جهان امکان می‌دهند تا با سرعتِ خودشان یاد بگیرند.

هدف این نوآوری‌ها موج‌سواری بر جدیدترین روندها یا معرفی طعم جدید دیگری برای افزایش فروش نبود. آنها خلق نشدند که گزینه‌ها و امکانات بیشتری به محصول موجود بیفزایند تا شرکت بتواند پول بیشتری از مشتریان مطالبه کند. آنها با درکی روشن از اینکه این محصولات چگونه به

---

1. Intuit

2. Marriott

3. Wyndham Worldwide

مشتریان کمک می‌کنند تا به همان پیشرفتی دست یابند که در کشمکش دستیابی به آن بودند، ایده‌پردازی شدند، توسعه یافتند و به بازار معرفی شدند. وقتی کاری دارید که باید انجام شود و راهکاری خوب در دسترس نیست، «ارزان‌تر و به‌دردنخوتر» بهتر از هیچ است. حال، ظرفیت راهکاری حقیقتاً معرکه را تصور کنید.

البته این کتاب بر تحسین موفقیت‌های نوآوران پیشین متمرکز نیست، بلکه در پی ارائه چیزی بسیار مهم‌تر به شماست: خلق و پیش‌بینی نوآوری‌هایی جدید.

بنیان اندیشه ما در این کتاب نظریه کارهایی که باید انجام شوند<sup>۱</sup> است؛ یعنی، تمرکز بردرک عمیق کشمکش مشتریان برای پیشرفت و سپس خلق راهکاری مناسب و مجموعه‌ای از تجربیات مرتبط تا مطمئن شوید کارهای مشتریان را همیشه به خوبی راه می‌اندازید. واژه «نظریه» ممکن است شما را یاد دانشگاه بیندازد، اما اطمینان می‌دهم این کاربردی‌ترین و سودمندترین ابزار کسب‌وکار است که می‌توانیم در اختیارتان بگذاریم. نظریه خوب کمک می‌کند «چگونگی» و «چرایی» را بفهمیم، سازوکار این جهان را درک کنیم و پیامدهای تصمیم‌ها و اقدام‌هایمان را پیش‌بینی کنیم. باور داریم که نظریه کارها [۵] می‌تواند سازمان‌ها را، از امید بستن به اینکه همبستگی کافی است، به سمت سازوکارهای عالی نوآوری موفق سوق دهد. نوآوری شاید هیچ‌وقت علمی تام‌وتمام نشود، اما مهم نیست. ما این توانایی را داریم که نوآوری را به موتوری مطمئن برای رشد بدل کنیم، موتوری که بر درکی شفاف از علیت مبتنی است، نه بذرپاشی باری به هر جهت به امید روزی که میوه‌ای بچینیم.

نظریه کارهایی که باید انجام شوند حاصل تجربه‌ها و بینش‌هایی کاملاً عملی است. از هم‌نویسندگانم خواستم تا در نگارش این کتاب با من

---

1. Theory of Jobs to Be Done

همکاری کنند، زیرا سال‌هاست از نظریه کارها در پروژه‌های خود استفاده می‌کنند و تجربه‌های زیادی در پیاده‌سازی این نظریه در عرصه کاربردی نوآوری دارند. ما با هم این نظریه را شکل داده‌ایم، اصلاح کرده‌ایم و صیقل داده‌ایم و از اندیشه‌ها و کمک‌های بسیاری از همکاران معتمد و رهبران کسب‌وکارها بهره‌جسته‌ایم؛ افرادی که اقدامات و دیدگاه‌هایشان را در این کتاب شرح خواهیم داد.

هم‌نویسنده‌ام، تدی هال، در اولین کلاس در مدرسه کسب‌وکار هاروارد حاضر بود و من و او در طول این سال‌ها در پروژه‌های مختلفی با هم همکاری کرده‌ایم، از جمله مقاله‌ای را با بنیان‌گذار اینتوییت، اسکات کوک، با نام «سوءعملکرد بازاریابی»<sup>۱</sup> در مجله هاروارد بیزینس ریویو نوشتیم و در آنجا برای اولین بار نظریه کارهایی که باید انجام شوند را معرفی کردیم. تدی هم‌اینک جزو مدیران گروه کیمبریج<sup>۲</sup> (بخشی از شرکت نیلسن) و رهبر پروژه نوآوری‌های غیرمنتظره نیلسن<sup>۳</sup> است. به این ترتیب، او از نزدیک با برخی از پیشروترین شرکت‌های جهان، از جمله بسیاری از آنهایی که در این کتاب نامشان به میان آمده، همکاری کرده است. مهم‌تر از همه اینکه، او سالیان متمادی از نظریه کارها در پروژه‌های مشاوره‌ای خود استفاده کرده است.

کرن دیلن<sup>۴</sup> ویراستار پیشین هاروارد بیزینس ریویو است که در تحریر کتاب حال و روز زندگی تان چطور است<sup>۵</sup> نیز مشارکت داشته است. در این کتاب، دیدگاه‌های او را در مقام مدیر ارشدی خواهید دید که سابقه سال‌ها حضور در سازمان‌های رسانه‌ای را دارد که می‌کوشند نوآوری داشته باشند. در این کتاب، او نماینده شما خوانندگان بوده است. همچنین، او یکی از

---

1. Marketing Malpractice

۲. شرکتی در زمینه ارائه خدمات مشاوره مدیریت

3. Nielsen Breakthrough Innovation Project

4. Karen Dillon

5. *How Will You Measure Your Life?*

مطمئن‌ترین شرکایم در کمک به پر کردن شکاف بین دو دنیای دانشگاهی و کاربردی است.

دیوید اس دانکن<sup>۱</sup> یکی از شریکان ارشد شرکت اینوسایت<sup>۲</sup> است، شرکتی مشاوره‌ای که در سال ۲۰۰۰ با هم پایه‌گذاری کردیم. او متفکری پیشرو و مشاور مدیران ارشد در زمینه استراتژی نوآوری و رشد است و به آنها کمک می‌کند تغییرات برهم‌زننده<sup>۳</sup> را هدایت کنند، رشدی پایدار بیافرینند و سازمانشان را متحول کنند تا در بلندمدت به شکوفایی برسند. کارفرمایانی که با او همکاری کرده‌اند به من می‌گویند تفکرشان درباره کسب‌وکارشان کاملاً دگرگون شده است، و فرهنگشان را متحول کرده‌اند تا کاملاً بر کارهای مشتریان متمرکز باشد (حتی یکی از کارفرمایان یکی از اتاق‌های همایش سازمانش را به اسم او نام‌گذاری کرد). در طول دهه گذشته، فعالیت‌های دیوید در کمک به توسعه و پیاده‌سازی نظریه کارها او را به یکی از خبیره‌ترین و نوآورترین متخصصان بدل کرده است.

در این کتاب، به‌عمد از ضمیر اول شخص «من» استفاده کرده‌ام تا راحت‌تر با خوانندگان ارتباط برقرار کنیم؛ اما ما این کتاب را به‌عنوان شرکایی واقعی نوشته‌ایم و بی‌تردید، محصول همکاری «ما» و تخصص جمعی ماست. در نهایت، این هم دورنمایی از کتاب: بخش اول مقدمه‌ای درباره نظریه کارها ارائه می‌دهد و آن را سازوکاری علی‌معرفی می‌کند که محرک نوآوری موفق است. بخش دوم از نظر به عمل می‌چرخد و دشواری‌های اجرای نظریه کارها را در آشفتگی بازار جهان واقعی توصیف می‌کند. بخش سوم پیامدهای سازمانی و رهبری، دشواری‌ها و خروجی‌های حاصل از تمرکز بر کارهایی که باید انجام شوند را به دست می‌دهد. برای تسهیل گذار از میان بخش‌های این کتاب و پیشینه‌سازی ارزشش برای شما، در آغاز هر

---

1. David S. Duncan

2. Innosight

3. disruptive innovation

فصل «ایده اصلی» را درج کرده ایم و گزیده ای از «درس آموخته ها» را هم در انتهایش قرار داده ایم. همچنین، در انتهای فصل های دوم تا نهم، فهرستی از پرسش هایی گذاشته ایم تا رهبران از سازمان هایشان بپرسند. قرار است این پرسش ها به مدیران در عملیاتی کردن ایده هایشان کمک کنند.

ترجیحمان این است که مثال ها را نشان دهیم تا اینکه بخواهیم قالب بیانیه یا نظریه توضیحشان دهیم. درست مثل «شناسایی کارهایی که باید انجام شوند»، دریافتیم که داستان ها سازوکاری قدرتمندترند برای اینکه به شما آموزش دهیم چگونه بیندیشید، به جای اینکه مستقیم بگوییم چگونه فکر کنید؛ لذا در کتاب، داستان هایی را برایتان روایت می کنیم. امیدواریم در فرایند خواندن این کتاب، درکی جدیدتر از نحوه ارتقای موفقیت نوآوران خودتان به دست آورید.

### محصولات را به خدمت می گیرید که چه کاری برایتان انجام دهند؟

سازمان های گوشه و کنار جهان منابعی بی شمار شامل زمان، انرژی و ذهن مدیران ارشد را به چالش نوآوری اختصاص داده اند. لذا طبیعتاً آنچه را انجام می دهند از لحاظ کارایی بهینه کرده اند. اما اگر هدف تمام این تلاش ها پاسخ به پرسش هایی نادرست باشد، مثل ساختمانی است که بنیادش بر آب است.

همان طور که ادوارد دمینگ هم دریافته بود، نتیجه هر فرایند دقیقاً منطبق با طراحی آن است. اگر باور داشته باشیم که نوآوری فرایندی نامنظم و ناقص و نامشخص است، فرایندهایی می سازیم که همین باورها را محقق می کنند. بسیاری از سازمان ها همین طور عمل کرده اند: فرایندهایی ناآگاهانه برای نوآوری طراحی کرده اند که به بهترین شکل، خروجی های میان مایه تولید می کنند. این سازمان ها زمان و پولشان را صرف ایجاد مدل هایی مملو از داده ها می کنند که آنها را به استادان توصیف، اما ناکامان پیش بینی، تبدیل می کند.

مجبور نیستیم به این وضع تن در دهیم. باید پرسش بهتری مطرح کرد، پرسشی که کمکمان می‌کند علیت نهفته در تصمیم مشتری را بفهمیم که چرا محصولی جدید را وارد زندگی‌اش می‌کند. انتظار دارید این محصول چه کاری برایتان انجام دهد؟ خبر خوش اینکه اگر زیربنای فعالیت‌هایتان را حول شناسایی کارهای مشتری ایجاد کنید، دیگر لزومی نیست استراتژی‌تان بر بخت متکی باشد و در واقع، وقتی دیگران چشم امید به بخت دوخته‌اند، شما سرگرم پیکار با بخت هستید. در این وضعیت، دنیا را از زاویه جدیدی خواهید دید: رقبای متفاوت، اولویت‌های متفاوت، و مهم‌تر از همه، نتایج متفاوت. گذر از نوآوری تصادفی امری شدنی است.



## فصل اول

# معمای میلک شیک

## ایده اصلی

چرا پیش بینی و البته تداوم بخشی به نوآوری این قدر دشوار است؟ چون پرسش‌های درست را مطرح نکرده‌ایم. به رغم موفقیت و کاربرد مستمر برهم‌زندگی به‌مثابه مدلی برای واکنش رقابتی<sup>۱</sup>، این مفهوم به شما نمی‌گوید کجا به دنبال فرصت‌های جدید باشید و نقشه راهی در اختیارتان نمی‌گذارد که بفهمید سازمان از کجا و چطور باید نوآوری کند تا رهبران فعلی را تضعیف کند یا بازارهای جدید بیافریند. اما نظریه کارهایی که باید انجام شوند قرار است در این عرصه یاری‌تان کند.

چرا حفظ موفقیت این قدر دشوار است؟

این پرسش سال‌ها دل‌مشغولی‌ام بود. در اوایل دوران شغلی‌ام، این فرصت را داشتم که ابتدا در جایگاه مشاور در گروه مشاوره بوستون و بعدتر در مقام مدیرعامل سازمان خودم، سی‌پی‌اس تکنال‌جیز<sup>۲</sup>، با بسیاری از سازمان‌هایی که دچار مشکل بودند از نزدیک همکاری کنم؛ سی‌پی‌اس تکنال‌جیز را همراه با تعدادی از استادان دانشگاه ام‌آی‌تی بنیان گذاشتیم تا، از مجموعه مواد پیشرفته‌ای که توسعه داده بودند، محصولات تولید کنیم. لذا به تجربه شاهد بوده‌ام که چگونه گروه کثیری از افراد هوشمند

---

1. competitive response

2. CPS Technologies



نمی‌توانستند مشکلات سازمان‌هایی اسم‌ورسم‌دار را برطرف کنند. همزمان، شاهد اوج‌گیری شرکتی محلی در بوستون، به نام دیجیتال اکویپمنت کورپوریشن<sup>۱</sup>، بودم که به یکی از تحسین‌شده‌ترین شرکت‌های جهان بدل شد. در آن دوران، هر مطلبی که درباره علل موفقیت این شرکت نوشته می‌شد موفقیتش را همواره به ذکاوت تیم مدیریتی‌اش نسبت می‌داد. تا اینکه حدود سال ۱۹۸۸، این شرکت از بلندی به زیرافتاد و هر چه رشته بود، در اندک زمانی، پنبه شد. بعد وقتی مطلبی می‌خواندید که چرا دیجیتال اکویپمنت کورپوریشن این‌طور زمین‌گیر شد، باز هم همه چیز به ناتوانی تیم مدیریتی‌اش منسوب می‌شد، همان‌هایی که سازمان را می‌گرداندند و مدتی طولانی، اعتباری فراگیر برایش دست‌وپا کرده بودند.

مدت‌ها با خودم کلنجار می‌رفتم که «خدایا، چطور می‌شود آدم‌های باهوش ناگهان احمق شوند؟» خیلی‌های دیگر هم افول دیجیتال اکویپمنت کورپوریشن را همین‌طور تعبیر می‌کردند: همان تیم مدیریتی که زمانی این سازمان را بالا کشیده بود، ناگهان زمام امور را از دست داده بود. اما وقتی می‌بینید تقریباً تمام شرکت‌های تولیدکننده ریز کامپیوتر در جهان به همین شیوه زمین‌خوردند، دیگر فرضیه «مدیر احمق» واقعاً توجیهی ندارد. پس وقتی برای گرفتن دکترایم به مدرسه کسب‌وکار هاروارد برگشتم، معماهایی با خودم آوردم تا در فضای دانشگاهی بتوانم پاسخی برایشان بیابم. آیا چیزی غیر از ضعف مدیریت در میان بود که نقشی کلیدی در افول این شرکت‌های بزرگ داشت؟ آیا این شرکت‌ها فقط به این دلیل موفق شده بودند که بخت به آنها رو کرده بود؟ آیا مدیرانشان از زمانه جا مانده و بر محصولات قدیمی تکیه کرده بودند، و با ظهور رقابایی چابک، جای پیشان را از دست داده بودند؟ آیا خلق محصولات و کسب‌وکارهای موفق جدید ذاتاً قمار است؟

---

1. Digital Equipment Corporation

اما بعد از اینکه پژوهش‌هایم را شروع کردم، دریافتم که پیش‌فرض‌هایم اشتباه بودند و متوجه شدم که حتی حرفه‌ای‌ترین مدیران، که تمام کارهایشان را درست انجام می‌دادند و بهترین توصیه‌ها را رعایت می‌کردند، می‌توانستند شرکت‌هایشان را تا رسیدن به قلّه بازار رهبری کنند و بعد از آنجا، مستقیم به ته دره بیندازند. در صنعتی که من بررسی کردم، یعنی سازندگان درایو دیسک، تقریباً تمام مدیران در نهایت مغلوب تازه‌واردانی شدند که محصولات ارزان‌تر و در ابتدا بسیار ضعیف‌تر داشتند، چیزی که من «نوآوری‌های برهم‌زننده» نامیدم.

این پژوهش به نظریه نوآوری برهم‌زننده منجر شد. [6] این نظریه توضیح می‌دهد که نوآوری چطور بازار یا صنعتی را، که پیچیدگی و گرانی به وضعیت غالب آن بدل شده است، با معرفی سادگی و راحتی و دسترس‌پذیری و ارزانی متحول می‌کند و در نهایت، کل آن صنعت را بازتعریف می‌کند.

این نظریه در بطنش نوعی واکنش رقابتی به نوآوری است. این نظریه رفتار سازمان‌های در معرض برهم‌زندگی را توضیح می‌دهد و پیش‌بینی می‌کند، و درکی از اشتباه‌های مدیران حاکم در واکنش به آنچه در ابتدا تهدیدهایی ناچیز به نظر می‌رسیده به دست می‌دهد. همچنین، راهی در اختیار مدیران حاکم قرار می‌دهد تا پیش‌بینی کنند کدام‌یک از نوآوری‌های نوظهور ممکن است مهم‌ترین تهدیدهای برهم‌زننده باشند. اما طی دو دهه گذشته، تعبیر و تفسیرهای مختلفی از نظریه نوآوری برهم‌زننده ارائه شده و کاربرد اشتباهش آنچنان گسترده بوده است که حالا دیگر هر چیز هوشمندانه و جدید و بلندپروازانه‌ای را برهم‌زننده می‌نامند.

اما نظریه نوآوری برهم‌زننده به شما نمی‌گوید کجا به دنبال فرصت‌های جدید بگردید. پیش‌بینی نمی‌کند یا توضیح نمی‌دهد که یک شرکت دقیقاً چگونه باید نوآوری کند تا رهبران تثبیت‌شده بازار را تضعیف کند یا کجا بازارهای جدیدی ایجاد کند. به شما نمی‌گوید چگونه از سرخوردگی ناشی

• نظریه کارها •

از نوآوری متکی بر بخت دوری کنید، و سرنوشتتان را به دست اقبال می سپارد. به شما نمی گوید چگونه محصولات و خدماتی تولید کنید که مشتریان مشتاق خریدشان باشند و چطور پیش بینی کنید کدام محصولات موفق خواهند شد.

اما نظریه کارهایی که باید انجام شوند این چیزها را به شما می گوید.

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر دربارهٔ کتاب **نظریهٔ کارها** و یا سفارش نسخهٔ کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)



انتشارات آریانا قلم

# Competing against luck

the story of innovation and customer choice

وقتی بدانید چه چیزی موجب می شود مشتریان دست به فلان انتخاب بزنند، لزومی ندارد به بخت و اقبال تکیه کنید. اگر خسته شده اید از اینکه خودتان و سازمانتان را درگیر تلاش های نوآورانه برنامه ریزی شده ای کنید که مدام ناکام می مانند و اگر می خواهید محصولات و خدماتی خلق کنید که خودتان از قبل می دانید مشتریان نه تنها مشتاق خریدشان هستند بلکه حاضرند سر کیسه را برایشان شل کنند، این کتاب را بخوانید.

