

نیز مهم است. کاربران برنامه ردیابی در معرض بودن به دنبال یک راه حل سریع بودند که به آن‌ها در مورد تماس‌های ممکن با ویروس و تماس‌هایشان در شبکه ارتباطی خود اطلاع دهد، همان‌طور که با پذیرش سریع این برنامه نشان داده شده است. در عین حال، مطمئناً نمی‌خواستند حریم خصوصی خود را فدا کنند، همان‌طور که پس از شناختن نقض داده‌ها با ترک سریع از برنامه نشان داده شده است.

شاید شرایط شما تبعات ترسناکی مانند نقض داده‌ها نداشته باشد. حتی در این صورت، آسان است که در دام تمرکز بر سرعت و از دست دادن ارزش فرو رویم. تصور اشتباه این است که سرعت به ارزش منجر می‌شود، اما این همیشه درست نیست.

سرعت کافی نیست؛ تیمها باید همچنین موثر باشند

بهبود زمان تا بازار اهمیت دارد، اما اگر هر نسخه تحویل، شکاف رضایت را به مقدار کوچکی ببندد، سازمان به سرعت به هدف خود پیشرفت نمی‌کند. به مثال زیر توجه کنید.

سناریو

رایت ار اکس نرم‌افزاری را طراحی کرده است که به داروخانه‌ها در مدیریت عملیات خود کمک می‌کند، از جمله تشخیص تداخل‌های دارویی و مدیریت موجودی. ویژگی بارز این شرکت این است که می‌تواند داروخانه‌های جدید را با راه‌حل‌های سفارشی‌سازی شده، سریع‌تر و با هزینه‌ای کمتر از رقبای خود راه‌اندازی کند.

با این حال، شرکت با چالشی مواجه شد. سهولت در سفارشی‌سازی که رایت ار اکس را از سایر رقبا متمایز کرده بود، باعث می‌شد مشتریان از ارتقاء به نسخه‌های جدید نرم‌افزار خودداری کنند. به عبارت دیگر، هر مشتری نسخه‌ای کمی متفاوت از نرم‌افزار را استفاده می‌کرد.

بدون امکان انتقال این سفارشی‌سازی‌ها به نسخه‌های جدید، مشتریان تمایلی به ارتقاء نداشتند. نگهداری از تمامی نسخه‌های مختلف نرم‌افزار برای مشتریان هزینه‌بر بود و عدم تمایل آن‌ها به ارتقاء، پتانسیل درآمد بلندمدت رایت ار اکس را محدود می‌کرد. با وجود اینکه رایت ار اکس توانست مشتریان جدید را با سرعت بالا جذب کند، اما قابلیت‌های بلندمدت این شرکت در ارائه خدمات به دلیل نیاز به پشتیبانی از نسخه‌های مختلف در میان مشتریان، محدود شد. به تدریج، ارزش مشتری (ارزش فعلی) برای رایت ار اکس کاهش یافت، زیرا مشتریان به دنبال ویژگی‌هایی بودند که این شرکت قادر به ارائه آن‌ها به طور مؤثر نبود. همچنین، توانایی آن‌ها در جذب مشتریان جدید (ارزش ناشناخته) نیز محدود بود، چرا که مهارت آن‌ها در پر کردن شکاف‌های رضایتی با معرفی

محصولات جدید ناکافی بود. به عبارت دیگر، از منظر مدیریت مبتنی بر شواهد، راییت از اکس در زمینه نوآوری (I²A) با محدودیتهایی مواجه بود.

تعریف

توانایی نوآوری (A²I): کارایی یک سازمان در ارائه قابلیت‌های جدیدی است که ممکن است به بهبود برآورده کردن نیازهای مشتری کمک کند. اندازه‌گیری توانایی نوآوری به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بفهمند عملکرد آن‌ها چقدر مؤثر است. نمونه‌هایی از مواردی که سازمان‌ها می‌توانند برای ارزیابی توانایی نوآوری خود اندازه‌گیری کنند شامل موارد زیر است:

- میانگین وقفه‌های روزانه: تعداد میانگین توقف‌هایی که اعضای تیم در طول روز تجربه می‌کنند
- نرخ نوآوری: نسبت تلاش یا هزینه‌ای که برای توسعه قابلیت‌های جدید محصول صرف می‌شود به کل تلاش یا هزینه‌های مربوط به محصول. این معیار به درک توانایی سازمان در ارائه قابلیت‌های نوین کمک می‌کند.
- شاخص در محصول: درصد زمانی که تیم‌ها بر روی محصول و ارزش آن کار می‌کنند.
- شاخص نسخه نصب‌شده: تعداد نسخه‌های فعالی از یک محصول که در حال حاضر تحت پشتیبانی قرار دارند.
- سازمان‌ها می‌توانند برای تقویت توانایی نوآوری خود اقداماتی را انجام دهند:
- این فهرست، تمامی اقداماتی که یک سازمان می‌تواند برای بهبود زمان ورود به بازار انجام دهد، شامل نمی‌شود. در فصول آینده به بررسی عمیق‌تری از استراتژی‌های خاص بهبود خواهیم پرداخت.
- کاهش وقفه‌ها، حواشی و عوامل حواس‌پرتی که مانع تمرکز بر کارهای ارزش‌افزوده محصول می‌شوند، مانند مدیریت حوادث تولید، کار بر روی پروژه‌ها یا محصولات دیگر و شرکت در جلسات غیرمرتبط با محصول.

- حذف هدررفت ناشی از کارهای ناتمام.
- حذف کارهای تکراری به دلیل پذیرش کار با کیفیت پایین یا به تأخیر انداختن تصمیم‌گیری‌ها

این بهبودها ممکن است با کاهش وقفه‌ها و فراهم کردن امکان تمرکز برای تیم، زمان لازم برای ورود به بازار را نیز کاهش دهند. برای درک کامل از توانایی تحویل یک تیم، لازم است که تأثیر یک نسخه بر ارزش فعلی (NPV) مورد بررسی قرار گیرد. اندازه‌گیری تغییر در ارزش فعلی ناشی از یک نسخه، در نهایت مهم‌ترین موضوع است، اما زمان صرف شده برای این اندازه‌گیری و تعداد زیادی از عواملی که بر آن تأثیر می‌گذارند، می‌تواند بهبودهایی را که به راحتی قابل شناسایی هستند، تحت‌الشعاع قرار دهد.

در مورد شرکت رایتار اکس، پیگیری شاخص نسخه‌های نصب‌شده به آن‌ها کمک کرد تا متوجه شوند که وجود تعداد زیادی نسخه از نرم‌افزار در دست مشتریان، کارآیی آن‌ها را با ایجاد نوعی "مالیات به‌روزرسانی" کاهش می‌دهد. هر بار که شرکت نیاز به تغییر داشت، باید تمامی نسخه‌های مختلف محصول خود را به‌روز می‌کرد. پس از درک تأثیر این موضوع بر توانایی نوآوری و در نهایت ارزش فعلی خود، رایتار اکس زمان و منابع مالی خود را صرف ایجاد سیستمی کرد که به راحتی قابل ارتقاء باشد. این اقدام به رایتار اکس کمک کرد تا هزینه‌ها را کاهش دهد، زمان ورود به بازار را تسریع کند و رضایت مشتریان را افزایش دهد.

هم‌زمانی زیاد

سناریو

شما در کنار همکار خود، مایا، نشست‌اید و در حال طراحی یک بروشور بازاریابی هستید که رئیس شما خواسته تا پیش‌نمونه آن را تا پایان هفته مشاهده کند. مایا در حال پاسخ به ایمیل‌ها روی لپ‌تاپش است و هم‌زمان با شما در گفتگو شرکت می‌کند. ناگهان او از جا بلند می‌شود و به جلسه‌ای مرتبط با پروژه دیگری که در آن مشغول است، می‌رود.

دو ساعت بعد، شما و مایا دوباره دور هم جمع می‌شوید. شما به او نشان می‌دهید که در غیبتش چه کارهایی انجام داده‌اید. او معتقد است که پیشرفت خوبی داشته‌اید، اما تغییراتی را پیشنهاد می‌کند که دوست دارد اعمال شود. در همین حین، رئیس شما را به یک جلسه فوری دعوت می‌کند تا درباره یک پروژه‌ای که با مشکلاتی مواجه شده، بحث کنید. شما و مایا تصمیم می‌گیرید که بروشور را به روز بعد موکول کنید تا بتوانید بدون حواس‌پرتی روی آن تمرکز کنید. شما مجبور به اضافه‌کاری می‌شوید، اما در نهایت موفق به تکمیل آن می‌شوید. هر دو شما بر این باورید که می‌توانستید کار بهتری ارائه دهید، اما زمان کافی برای تمرکز بر روی آن نداشتید.

آیا چنین روزی برای شما آشناست؟ آیا به طور مداوم در حال تغییر وظایف در محیط‌های مختلف هستید؟