

## عنوان مقاله: فرآیند ایده تا بازار

مؤلف/مترجم: علیرضا میربلوک؛ فاطمه صفری الموتی

موضوع: خلاقیت و نوآوری

سال انتشار(میلادی): ۲۰۰۸

وضعیت: تمام متن

منبع: فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره ۲

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.PARSIBLOG.com](http://www.SYSTEM.PARSIBLOG.com)

**چکیده:** افزایش تولید ناخالص ملی مستلزم ایجاد تفکر ایده تا بازار و به عبارتی بومی سازی فرهنگ نوآوری است. نگاه تک بعدی تولید برای تولید و پژوهش برای پژوهش هرگز پاسخگوی نیازهای یک سازمان نوآور نخواهد بود. مطالعات نشان می دهد از حدود 3000 ایده خام تنها ۱ یا ۲ ایده در بازار به موفقیت می رسند. این رقم علی رغم پائین بودن، منشاء حرکت و دوام شرکتهای معظم بین المللی طی سالیان متمادی بوده است. نگاه بازاری به ایده ها سبب تشکیل تیمی متشکل از متخصصان مدیریت، بازار، فنی و سیاست گذاری در سازمان خواهد شد. روش دروازه ای - مرحله ای یک روش مناسب جهت ارزیابی ایده ها در شرکت ها می باشد. با این روش قبل از رفع پیش نیازها نمی توان به مرحله بعدی ورود پیدا کرد. بنابراین با نگاه دراز مدت پروژه هایی به اجرا در خواهند آمد که پیش بینی های لازم از خواص مطلوب محصول و جایگاه آن در بازار بعمل آمده باشد. توجه به ایجاد نظام ایده تا بازار و نگاهی مجدد به عملکرد سازمان ها در کشور همراه با توجه ویژه به دلایل موفقیت و عدم موفقیت سازمان ها و شرکت ها در دنیا حائز اهمیت می باشد. در مقاله حاضر ابتدا با ارائه آمار جایگاه ایده ها در خلق ثروت آورده شده است. سپس اشاره ای به تجربیات نوآورانه افراد بزرگ صورت گرفته و اهمیت ایده ها در چند شرکت بزرگ مطرح می شود. روش دروازه ای - مرحله ای بعنوان یک روش ساده اما موثر در چرخه ارزیابی ایده معرفی و در پایان با نگاه به تاثیرات مشترک فرهنگ کارآفرینی و خلاقیت در جهت ایجاد سازمان نوآور برخی از دلایل موفقیت و عدم موفقیت سازمان ها و شرکت ها در برخورد با ایده ها آورده می شود.

واژه های کلیدی: ایده تا بازار، چرخه ایده، روش دروازه ای - مرحله ای، تولید برای تولید، پژوهش برای پژوهش، کارآفرینی، خلاقیت

### 1. مقدمه

مطالعات نشان می دهد شرکت هایی که به تغییرات و پیشرفت دائمی توجه داشته باشند به مرور در بازار از رشد بیشتری برخوردار خواهند بود. بزرگی، شهرت و اعتبار متضمن موفقیت آتی آنها نخواهد بود و تنها عملیاتی شدن ایده های جدید، مبنای رشد و پیشرفت شرکتهای است.

"انجمن مشارکت کارکنان" با انجام مطالعه بر عملکرد ۴۷ سازمان در آمریکا از شرکت های بزرگ نظیر جنرال موتورز با بیش از ۱۵۰ هزار کارمند تا شرکتهای کوچکتر و محلی با حدود ۱۴۰ کارمند نتایج زیر را بدست آورده است:

تعداد کل کارکنان در این مطالعه حدود ۴۵۰ هزار نفر، تعداد ایده های ارائه شده ۲۵۰ هزار و تعداد ایده های پذیرفته شده ۹۵ هزار اعلام گردیده است.

از این تعداد حدود ۶۳۰ میلیون دلار صرفه جویی حاصل گردیده که به طور متوسط حدود ۲۵۰۰ دلار به ازای هر ایده می باشد. این ارقام در حالی گزارش شده است که سیستم مدیریت ایده و توجه کافی به ایده های جدید به طور کامل اجرا

نشده است و امکان افزایش این ارقام با راه اندازی این سیستم بیشتر خواهد شد. در بحث ایده های جدید و بکارگیری آن در سازمانها، فرهنگ موجود پارامتر بسیار موثری است. ایده های تولید شده در شرکت های ژاپنی در مقایسه با همتای آمریکایی خود چیزی حدود ۱۰۰ برابر بیشتر است، در حالیکه در شرکت های آمریکایی کارمندان جوایز مشهودتری دریافت می کنند که دلیل آن به نظام شایسته سالاری در آمریکا مرتبط است. در ژاپن تعداد ایده های خلق شده بسیار زیاد و هر یک بهبود کوچکی را ایجاد می کند و از سیستم نوآوری "کایزن" پیروی می شود. در شرکت های آمریکایی ایده های کمتری جمع آوری می شود اما این ایده ها تغییرات اساسی تری را در سیستم بوجود می آورند.

بنابر گزارش وزارت بازرگانی آمریکا در سال ۲۰۰۲، کاهش هزینه ها به ازای هر ایده چیزی در حدود ۵۵۸۶ دلار بوده است که نشان می دهد شرکت های آمریکایی ترجیح می دهند بر ایده های کمتر با اثر بخشی بالاتر سرمایه گذاری کنند. در جدول ۱ مقایسه ای میان نتایج ایده های کارمندان در شرکت های آمریکایی و ژاپنی آورده شده است. اگرچه بسیاری از شرکت های آمریکایی به ارزش و تاثیر ایده های کارمندان خود پی برده اند، اما راندمان عملکرد آنها از شرکت های ژاپنی کمتر است.

جدول ۱: بررسی نقش ایده های جدید در آمریکا و ژاپن

آمریکا ژاپن

ایده ها به ازای تعداد کارمندان ۱۶٪ / ۱۸٪

میزان پذیرش ایده ها ۳۸٪ / ۸۹٪

میزان مشارکت ۱۰٪ / ۷۴٪

جایزه داده شده (متوسط) ۴۵۸ دلار / ۴ دلار

صرفه جویی به ازای هر ایده ۵۵۸۶ دلار / ۱۷۶ دلار

صرفه جویی خالص به ازای هر کارمند ۳۳۵ دلار / ۳۲۵۰ دلار

منابع اصلی خلق ایده به ۲ دسته اصلی تقسیم می شوند:

الف) منابع برون سازمانی از قبیل: کالا یا خدمات موجود در بازار، فعالیت های تجاری و تکنولوژی های موجود در بازار، مراکز تحقیقاتی (R&D) صنعتی، نمایشگاه ها، کنگره ها و نشست های علمی و صنعتی، ارتباطات و فعالیت های دانشگاهی.

ب) منابع درون سازمانی شامل: نیروی انسانی خلاق و مبتکر، برنامه استراتژیک سازمان یا به عبارتی چشم انداز سازمان، استفاده از تکنیک های خلق ایده، پروژه های پژوهشی.

تطبیق دادن ایده هایی که در یک محیط خاص موثر بوده اند با شرایط موجود در بازار یکی از موفقیت آمیزترین تکنیک های انجام ابداعات جدید می باشد. بعنوان مثال، در سال ۱۹۱۶ یک دانشجو جوان آمریکایی به نام بیردسی برای تجارت شیرهای دریایی به کانادا رفت. او مشاهده کرد که مردم شهر لبرادور که زمستان طولانی دارد، مواد غذایی خود را در برف نگهداری می کنند و این کار سبب افزایش ماندگاری آن می شود. هنگامی که به آمریکا برگشت، از این ایده برای ساخت خط تولید غذاهای منجمد استفاده کرد. او یک ایده خوب را در یک محیط مشاهده کرد، سپس با همگن سازی آن با محیط تجاری و نیاز در بازار موجود به صورت طرح صنعتی به اجرا درآورد. الکساندر گراهام بل بر نحوه فعالیت گوش انسان مطالعه کرد. او با تطبیق دادن ایده ای که از نحوه عملکرد گوش انسان و لرزش آن با صداها گرفته بود، توانست تلفن را ابداع کند.

عمر بحید از دپارتمان تجارت دانشگاه هاروارد به این نتیجه رسید که ۷۰٪ راه حل ها و ایده های کارساز از تجربیات و موارد مشابه در شرایط و محیط دیگر نشأت گرفته اند. افراد ایده ها را از محیطی که در آن بوده اند گرفته و با تطبیق دادن آن با نیازهای محیط جدید، راه حل های جدید و موثر یافته اند.

ساموئل مورس، مخترع روش مورس است. او برای فرستادن سیگنالهای راه دور از طریق تلگراف دچار مشکل شد. سیگنالها ضعیف می شدند و قابل ارسال نبودند. یک بار که با درشکه مسافرت می کرد، مشاهده کرد که درشکه چی در ایستگاه های تعویض، اسب را تعویض می کند. او از این ایده برای ایجاد ایستگاه تقویت امواج استفاده کرد.

نگاه بازاری به خلق ایده ها مستلزم گذر از فضای ثبت اختراع به فضای نوآوری است. اختراعات زیادی در طول زمان انجام گرفته است اما فقط تعداد بسیار کمی نوآوری در مقایسه با اختراعات ثبت شده است. اختراع برخاسته از یک ایده جدید و بدیع است اما نوآوری به بهره برداری و استفاده تجاری از یک ایده در جهت تولید یک محصول جدید یا بهبود محصول موجود در بازار می انجامد. در نوآوری با در نظر گرفتن استراتژی بازار مصرف میزان ریسک به حداقل می رسد و فرصت های جدید برای توسعه و تاثیرگذاری در بازار ایجاد می گردد. اما اختراع تنها تبدیل ایده به یک محصول جدید می باشد که الزاماً قادر به ورود به بازار نیست.

به نظر می رسد مشکلات و دلسردیهای ممکن در امر فروش محصولات اغلب در نزد دانشمندان یا مخترعینی که ایده را برای اولین مرتبه طرح می نمایند از مهمترین عوامل بازدارنده باشد. در سال ۱۸۷۶، ادیسون پول حاصل از فروش آخرین اختراعش - دستگاه نگارش بهای سهام - را صرف ایجاد "کارگاه اختراعات" خود در "منلوپارک" (Menlo Park) واقع در ۲۵ مایلی شهر نیویورک نمود. برای اولین بار بود که چنین آزمایشگاهی به منظور پیگیری اختراعات کاربردی یا حرفه ای و نه تحقیقات آکادمیک ساخته می شد. این ساختمان در دو طبقه بود که طبقه فوقانی را کارگاه و طبقه زیرین را کتابخانه، آزمایشگاه شیمی و فضای مورد نیاز اداری تشکیل می داد و به مرور زمان این محل وسعت بیشتری پیدا کرد. روی خرید تجهیزات پول زیادی هزینه می شد. ادیسون آخرین و بهترین ابزارها همچون میکروسکوپ ها و دستگاه های اندازه گیری نور و الکتریسیته را خریداری نمود. وی همچنین اقدام به نصب ژنراتورهای تولید برق که با یک موتور عظیم بخار کار می کردند نمود. این کارگاه در واقع آخرین لوازم پیشرفته را در اختیار داشت. ادیسون علاوه بر یک تاجر، یک مخترع باقی ماند و دست به تعیین معیارهای چالش انگیز دقیق زد. گفته می شود او یک بار به دوستانش گفته بود وی انتظار آن را دارد که در کارگاهش در هر ده روز با یک اختراع کوچک و در هر شش ماه با یک اختراع بزرگ مواجه شود. البته او با پیش نویسی طرح های اولیه و نقشه برداری از ایده ها به کار می پرداخت. ایجاد کارگاه اختراعات یک اقدام بسیار سود آور بود زیرا حجم عمده سودها به صدور و فروش پروانه های ثبت ایده مربوط می شد، این به این معنا بود که هر ایده به ثبت رسیده که تبدیل به یک محصول در هر شرکت می شد به افزایش سود کارگاه اختراعات کمک می کرد. در طول شش سالی که از همکاری ادیسون با کارگاهش گذشت تعداد ۴۰۰ پروانه اختراع به ثبت رسید. این رقم در طول عمر کارگاه از ۱۰۰۰ نیز تجاوز کرد.

## 2. فرایند ایده تا بازار

با شکل گیری ایده جدید، باید پروسه ای را برای بسط و پرورش آن در پیش گرفت. اولین مرحله پس از ثبت و جمع آوری ایده ها، ارزیابی آنها و ورود آنها در مسیر تبدیل ایده ها به اهداف می باشد. در فرایند ایده تا بازار به عملیات پژوهشی به صورت یک جریان نگریسته می شود که هدف اصلی آن ورود به بازار مصرف و سودآوری است. بنابراین از ابتدایی ترین مرحله آن که تولید ایده جدید است تا مراحل نهایی و ثبت اثر، توجه به امکان تجاری سازی مهم ترین پارامتر ارزیابی و ادامه مسیر است. این در حالی است که روند رایج در کشور این است که بعضی پروژه های ابداعی شروع به کار می کنند، اما پتانسیل بازاری طرح بررسی نمی شود. در این شرایط موفقیت یا شکست پروژه وقتی قابل تعیین است که مرحله ای از کار پیش رفته و هزینه و زمان بسیاری صرف شده است!

تفاوت فعالیت های پژوهشی آکادمیک با پژوهش های کاربردی در این است که در پژوهش های آکادمیک بیشترین توجه محقق به انجام پژوهش می باشد (پژوهش برای پژوهش) اما در پژوهش کاربردی فعالیتها از ابتدا با هدف تجاری سازی تعریف خواهند شد. این امر بدان معنی است که همواره در یک پژوهش کاربردی بایستی فرایند را در طولانی مدت نگریست و قبل از آغاز فرایند توسعه ای، باید از این امر که تکنولوژی یا محصول ابداعی قابلیت ایجاد جریان مالی مثبت و تولید سرمایه را

خواهد داشت مطمئن شد .

مسئله ای که در خط مشی اکثر شرکتهای پیشرو (Sharp, Basell, Total, Microsoft, ...) مشاهده می شود این است که در حله ی اول تمام این شرکتها برای تضمین بقای خود متکی برنوآوری می باشند و وقتی ایده ها و منابع جدید برای توسعه بیشتر ایجاد می شود اولین گام تعیین دقیق موارد زیر است:

چه محصولی قرار است فروخته شود؟  
مشتریان موجود و بالقوه چه کسانی هستند؟  
بازار مصرف و تغییرات آن چگونه خواهد بود؟

تحقیقات نشان می دهد از حدود ۳۰۰۰ ایده خام، تقریباً ۱۰۰ مورد می توانند منابع مالی مورد نیاز برای ادامه مسیر را پیدا کنند. از این ۱۰۰ ایده حدود ۹۰ درصد با شکست مواجه می شوند و از ۱۰ پروژه باقیمانده فقط ۱ یا ۲ ایده در بازار به موفقیت می رسند. با جمع کردن بهترین ایده ها و افراد متخصص در کنار هم و با تعامل آنها، فرصت های جدید پدید می آید و روند کارها سرعت می گیرند و خود شرکت هم بیش از پیش از این وضعیت منتفع می شود.

هر سازمانی برای طی مراحل ایده تا بازار باید به ۲ مسئله اساسی توجه کند:

الف) فرآیند توسعه محصول یا به عبارتی متدولوژی که گروه برای تبدیل ایده تا بازار به کار می برد .  
ب) سازوکار و ساختار توسعه محصول یا به عبارتی ساختار گروهی که این کار را انجام می دهد.

برای تکمیل بحث، مدل ارزیابی ایده در شرکت بازل در زمینه تبدیل ایده به محصول تجاری و همچنین ساختار گروه توسعه ایده ها و محصولات جدید تا بازار در شکل های ۱ و ۲ آورده شده است.

شکل ۱: فرآیند ارزیابی ایده در شرکت بازل

همانطوریکه مشاهده می شود پس از انجام مطالعات امکان سنجی تکنولوژیکی و مواد، تمام مراحل بعدی که ایده باید از آن عبور کند تا قابلیت سرمایه گذاری و توسعه را داشته باشد ارتباط مستقیم با بازار مصرف کالا دارد.

شکل ۲: ساختار گروه توسعه ایده تا بازار شرکت بازل

۳. روش دروازه ای - مرحله ای (Stage Gate Process)

روش دروازه ای - مرحله ای یک الگوی مناسب و ساده جهت بررسی فرآیند ایده تا بازار می باشد. در یک تعریف ساده می توان گفت این روش شامل تعدادی "دروازه (Gates)" و تعدادی "مرحله (Stages)" است. ایده ها برای عبور از هر مرحله و ورود به مراحل بعدی باید از "دروازه ها" عبور کنند و بدین منظور باید پارامترهایی را که برای هر دروازه تعیین شده است را دارا باشند. هر "مرحله" شامل اقداماتی است که برای پیشرفت کار باید انجام شوند. این روش هم برای ارزیابی ایده ها و هم برای انجام پروژه به صورت کلی از مرحله ایده تا تولید محصول نهایی کاربرد دارد.

مزیت عمده این روش بر سایر روش ها این است که علاوه بر اینکه درک کاملی از تمام جنبه های ارزیابی فراهم می کند(از اینرو که تمام پارامترهای ارزیابی به صورت جزئی و دسته بندی شده مورد توجه قرار گیرند)، امکان تقویت و تشویق ارائه ایده های جدید و وجود سازوکار مناسب برای بررسی، ارزیابی و در صورت لزوم اصلاح آنها را نیز فراهم می آورد.

در این روش همزمان با پیشرفت انجام مراحل، موفقیت یا عدم موفقیت پروژه به طور روشنی معین می شود و فعالیت ها و

بررسی ها از همان ابتدا بر نقاط کور و مبهم متمرکز می شود و این امر سبب کاهش اتلاف سرمایه ها می شود. به علت روشن و معین بودن پارامترهای ارزیابی و مراحل پیشرفت به تفکیک ارزیاب های هر مرحله بهتر تصمیم گیری می کنند و مرور نحوه ارزیابی آنها نیز به راحتی امکان پذیر است.

اگر "دروازه ها" و "مراحل" به خوبی تنظیم و پارامترها به درستی تعیین شوند می توان انتظار داشت پروژه هایی که ممکن است با مشکل مواجه خواهند شد زودتر حذف شوند، بنابراین سرمایه اولیه بیشتری برای انجام پروژه های سودمند خواهیم داشت. در شکل ۳ خلاصه ای از روش دروازه ای - مرحله ای آورده شده است.

شکل ۳: شمایی از فرآیندهای روش دروازه ای - مرحله ای

به طور کلی فرآیندهای یک روش دروازه ای - مرحله ای عبارتند از:

- 1) تعیین دامنه: بررسی سریع و بدون هزینه زیاد برای بررسی محدودیت های تکنولوژیکی و چشم انداز بازار
- 2) ترسیم ساختار تجاری: این مرحله خیلی بحرانی و اساسی است. ساختار تجاری شامل سه قسمت می شود: معرفی و تبیین محصول، توجیه پروژه، برنامه اجرایی
- 3) گسترش: در نظر گرفتن برنامه تولید، برنامه بازار
- 4) تست و ارزش گذاری: ارزش گذاری نهایی محصول، پروسه تولید، نیازهای مشتری و بحث های اقتصادی
- 5) بررسی تجاری کردن محصول

هر یک از این فرآیندها یک فعالیت تیمی است. در هر مرحله تیمی که متشکل از بخش های مختلف است با در نظر گرفتن پارامترهای اصلی، تعیین می کند که آیا پروژه توانایی ورود به مرحله بعدی را دارد یا نه. تیم جنبه های عملیاتی، تکنیکالی، بازار و صرفه اقتصادی و همچنین ریسک های محتمل را بررسی می کند. برای عبور از هر دروازه، باید بتوان از موانع تعیین شده عبور کرد تا پارامترهای کلیدی تامین شود. هر دروازه شامل تعداد بیشتری از محدودیت های اقتصادی و گسترش در مقایسه با دروازه قبلی است. بنابراین در هر دروازه تعداد موانع افزایش می یابد. این کار برای این است که ایده هایی که کاملاً با اهداف هر مرحله مطابق هستند وارد مرحله بعدی شوند. با عبور ایده ها از هر مرحله، بهتر درک می شوند بنابراین ریسک کاهش می یابد و جنبه های اقتصادی و بازاری به روشنی معین می شود.

این پروسه نه تنها برای ارزیابی ایده، که برای ارزیابی هر یک از مراحل مورد لزوم برای تبدیل ایده به محصول هم می تواند به کار رود.

چه کسانی باید ارزیابی را انجام دهند؟

ارزیابی در این روش توسط ۵ گروه اصلی صورت می پذیرد:

-مدیران / سرپرستان اصلی سازمان

- ناظران متخصص از واحدهای بازرگانی سازمان
- ناظران متخصص که ایده مورد نظر در حیطه کاری آنان است
- پیشنهاد دهنده
- اعضای کمیته بررسی در سازمان

ویژگی های فرد ارزیاب عبارتند از:

- آشنایی کامل با سازمان
- سیاستمداری
- توانایی و قابلیت های مدیریتی
- توانایی برقراری ارتباط
- کنجکاوی و پیگیر بودن
- توانایی های چندگانه

مشکلات و تنگناهای احتمالی امر ارزیابی عبارتند از :

- عدم آشنایی با جزئیات مسئله
- زمان بندی نامناسب
- وجود گرایشاتی نظیر "مخالفت با ابداعات"
- عدم ارتباط با پیشنهاددهنده
- عدم حمایت مدیریت
- مشکلات و محدودیتهای تعیین قیمت/ سود نهایی
- کمبود آموزش های مورد نیاز

4. بررسی فرآیند و چرخه ایده در تعدادی از شرکتهای بزرگ بین المللی

(1 شرکت IBM)

در سال ۱۹۹۹ گرسنتر مدیر ارشد IBM متوجه شد که به علت فشار های موجود طی ۱۵ سال اخیر شرکتهای مجبور شده اند به منظور کاهش هزینه ها، از سرمایه گذاری در زمینه های جدید خودداری کنند. وی بمنظور دستیابی به دلیل عدم موفقیت سازمانها در سرمایه گذاری در زمینه های جدید از هرالز معاون خود خواست که مطالعاتی انجام دهد. هرالز ۲۲ حالت مشابه را مطالعه کرد و به نتایج جالبی رسید. وی متوجه شد IBM برای پروژه هایی که در کوتاه مدت به نتیجه می رسند سرمایه گذاری می کند و مدیریت IBM علاقه ای به سرمایه گذاری و فعالیت در زمینه های نو ندارد و همینطور آنها از افرادی تجربه برای انجام این امور استفاده می کنند. در حالیکه مطالعات وی نشان می داد برای موفقیت آمیز بودن این پروژه ها باید بهترین افراد در این امور دخیل باشند.

گرسنتر و هرالز دیدگاه خود را تغییر دادند. آنها گروه های کاری جدیدی به نام " EBO شناسایی فرصت های تجاری" ایجاد کردند که اعضای آنها بهترین و با تجربه ترین کارمندان IBM بودند. هدف این گروه ها یافتن زمینه های جدید فعالیت برای IBM بود که طی ۵ تا ۷ سال به نتیجه برسد. بین سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۵ شرکت IBM حدود 25 گروه EBO راه اندازی کرد. ۳ گروه به نتیجه نرسیدند و ۲۲ گروه باقی مانده موجب رشد ۴۰ درصدی و سودآوری ۱۵ بیلیون دلاری برای

سازمان شدند. مهمتر از اینها، EBO سبب تغییر فرهنگ حاکم بر IBM شد. به گفته هرالدز اکنون IBM تمایل بیشتری به آزمایش زمینه های جدید و پذیرش شکست و درس گرفتن از نتایج آنها دارد. تجربه IBM بسیار مفید است. برای تغییر فرهنگ حاکم بر سازمان و ارزشمند شدن فعالیت های ابداعی، باید بهترین و کارآمدترین افراد سازمان در آن دخیل باشند.

## 2) شرکت توتال

در مرکز تحقیقات و توسعه شرکت توتال دو رویکرد اصلی برای دستیابی به ایده های جدید جهت تولید محصول وجود دارد. -براساس نیازهای موجود، که با در نظر گرفتن بازار و مشتری آغاز می شود. کارشناسان بازرگانی و فنی با مطالعه بازار معضلات صنعتی، ساختار بازار، حجم آن، میزان رشد، ظرفیت بازار، درصد بازار قابل دستیابی، ساختار قیمت بندی، مسائل اقتصادی، مشکلات استراتژی های سایرین، زمان لازم برای ورود به بازار و هزینه های آن و موانع سر راه برای ورود محصول به بازار را بررسی می کنند. هر یک از این مراحل راهی به سوی خلق ایده های جدید برای حل مشکلات موجود خواهد بود. -مهندسان و محققین براساس آنالیز کردن دانش و تجربه خود و بر پایه استراتژی و چشم انداز کلی شرکت و جایگاه آن در آینده نزدیک و دور، ایده های جدید ارائه می دهند. سپس این ایده ها در تیم هایی که معیارهای انتخاب آنها را شرکت معین کرده است ارزیابی می شود و به تیم هایی که مسئول اجرایی کردن ایده های مناسب هستند ارجاع می شود.

## 3) شرکت گوگل

-یکی از مهم ترین رموز موفقیت شرکت گوگل باور خلق ایده های خوب از هر جای ممکن است. موسسان این شرکت اصرار دارند در هفته یک روز به کارمندان اختصاص داده شود تا روی پروژه های خود کار کنند. در این شرکت همچنین فهرستی از ایده ها نیز وجود دارد که هر کسی می تواند برای فرستادن پیشنهاد خود، از آن استفاده نماید. در این میان، کمک به افراد رده بالا در تشخیص ایده های خوب یکی از اهداف اساسی است. البته با رشد گوگل این کار پیچیده تر نیز می شود؛ با این حال همواره اهمیت این کار رو به افزایش است. این رویه ی گوگل باعث جلب توجه بسیاری از رقبا شده است؛ از غول هایی همچون مایکروسافت و یاهو گرفته، تا تازه کارانی مثل تکنوراتی و اگزالید، تمام آنها در صدد هستند تا قسمتی از ترافیک کاری گوگل را به خود اختصاص بدهند. ساعات اداری یکی از راه هایی است که می توان با مهندسان مبتکر ارتباط نزدیک برقرار کرد، روش دیگر، همان فهرستی است که کارمندان می توانند ایده های خود را در آن بنویسند .

## 4) شرکت شارپ

چرخه ایده در شرکت شارپ در شکل ۴ آورده شده است.

شکل ۴: چرخه ایده در شرکت شارپ

این مراحل توسط تیمی متشکل از افراد مختلفی از تحقیق و توسعه، تولید و مطالعات بازار و فروش انجام می شود. همانطوریکه ملاحظه می شود تنها مرحله کوتاهی از این چرخه شامل مراحل ساخت و ارزیابی نمونه اولیه و بهینه سازی جنبه غیربازاری دارند و مابقی مراحل کاملاً با نگاه به بازار می باشند.

#### نتیجه گیری

تفکر ایده تا بازار در واقع تلفیقی از کارآفرینی و خلاقیت است و ماحصل ایجاد فرهنگ کارآفرینی و خلاقیت خلق یک نظام نوآور در سازمان خواهد بود. در کشور ما تولید برای تولید و پژوهش برای پژوهش دو عامل اصلی گریز از تفکر ایده تا بازار بوده است. در صنایع مادر، بدلیل ماهیت وارداتی و عدم انتقال دانش فنی همواره تولید مدنظر بوده است. از طرفی شکل گیری تحقیق و توسعه و یا پژوهش و فناوری طی سالهای اخیر نیز بر مبنای توجه ویژه بر انجام پژوهش برای پژوهش بوده است به گونه ای که کمتر به رفع نیاز صنعتی، تجاری و بازاری توجه شده است. ایجاد تفکر ایده تا بازار در یک سازمان مستلزم وجود فرهنگ نوآوری است. سازمانهای کنونی در کشور اغلب یا از این فرهنگ بی بهره اند و یا آشنایی چندانی با آن ندارند. در واقع شاه کلید اصلی طراحی سازمان های نوآور بر مبنای طراحی یک سازمان کارآفرین و خلاق می باشد. ویژگی های کارآفرینی و خلاقیت تقریباً در اکثر مراجع به تفضیل مورد بررسی قرار گرفته اند اما آنچه که احتیاج به بازنگری و اصلاح ساختارها و فرهنگ های سازمانی در کشور دارد، مهندسی مجدد سازمان ها و شرکتهای بر مبنای ایجاد فرهنگ ایده تا بازار با نگاه ویژه به دلایل موفقیت و عدم موفقیت سازمانها توأم با روانسازی فرهنگ کارآفرینی و خلاقیت خواهد بود .

کمیته ملی کنفرانس های آمریکا ۵۰۰۰ نوآوری را در ۱۲۱ شرکت بررسی کرده و ۶ فاکتور عمده را در کاهش میزان موفقیت ارائه کرده است:

- 1- دانش نامناسب از بازار
- 2- عملکرد ضعیف در کنار ارزیابی نامناسب
- 3- عدم توجه کافی به عکس العمل رقبا
- 4- از رده خارج شدن سریع محصول
- 5- زمانبندی ضعیف
- 6- عدم شناسایی دقیق اجزای بازار

از طرفی براساس جمع بندی گزارشات اکثر شرکت های معتبر عوامل افزایش دهنده احتمال موفقیت یک سازمان نوآور عبارتند از:

- 1- شروع بر پایه ایده های مناسب
- 2- متناسب بودن توسعه محصول با نیاز بازار
- 3- شناخت درست بازار (نیازهای مشتریان، اجزاء، استراتژی رقبا و . . .)
- 4- تعیین دقیق خطاهای تخمینی و ابهامات (بازار، تکنولوژی و . . .)
- 5- محصولی که ارائه می شود باید دارای قیمت مناسبتر یا کارکرد بهتری باشد و باید قادر باشد نیازهای پیش روی مشتریان را تامین کند.
- 6- ترکیب چندبعدی تیم (بازاریابی، تحقیق و توسعه، تولید و توسعه محصول)
- 7- توجه به چرخه عرضه محصول (توجه به مشتریان و توزیع کنندگان برای توسعه بیشتر محصول)

- 8-مهارت در مدیریت و برنامه ریزی و طرح ریزی پروژه
- 9-تعیین دقیق استراتژی ورود کالا به بازار
- 10-بازبینی

منابع و مأخذ:

1. Dr. Ian Thompson MIMMM/C. Eng Director of Business Development SHARP Laboratories of Europe  
  
Markets: Finding – Reaching – Satisfying, 2005
2. Dove Tyrrell/ From Idea to Product and Profits, FDTT National Meeting, 2005
3. Kazuya Oshiro and Kerji watahiki: goal – Oriented Idea Generation Method for Requirements Elicitation, Dep. of Computer Science, Tokyo Institute of Technology
4. Idea Validation and evaluation, Workshop in Technology and Entrepreneurship, 2005
5. SWECOPIC, ([WWW.Swecopic.com](http://WWW.Swecopic.com)) Idea generation
6. Idea Generation and Dissemination, New Progressive Coalition/ LLC/2007
7. Robert G.Cooper and Elko J.Kleninschmidt Wining Business in Product Development The Critical. Success Factor
8. Boon Swan Foo, Idea to Product Asia Competition/ 2005

9. Deanne Huckman, Getting From Idea to Implementation, Ag Decision Maker, 2002
10. Reza Bandarian, From Idea to Market in Ripi, Journal of Technology Management Innovation, 2007
11. Martin S.Lipsky. and Lisa K.sharp From Idea to Market, JABFP, Oct 2001 Vol.14.NOS
12. Center for Rapid Prototyping and Manufacturing Idea to Product, 2006
13. Sabina Alkire and Augus Ritchie Wining Idea: Lessons From free – Market economics, Oxford Poverty & Human Development Initiative, 2007
14. Idea Assessment and Business Development Process  
<http://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-02.html>
15. Basic Guide to Program Evaluation  
[http://www.managementhelp.org/evaluatn/fnl\\_eval.htm](http://www.managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm)
16. Timing Plan  
<http://elsmar.com/APQP/sld105.htm>
17. How to Create the Right Business Model  
[http://www.morebusiness.com/running\\_your\\_business/businessbits/Create-Business-Model.brc](http://www.morebusiness.com/running_your_business/businessbits/Create-Business-Model.brc)
18. Components of a Farm Succession Plan  
<http://www.omafra.gov.on.ca/english/busdev/facts/04-073.htm#1>

19. Creativity and innovation  
<http://www.jpb.com/jenni/index.php>

20. Developing an evaluation plan  
<http://www.nhtsa.dot.gov/cars/rules/regrev/evaluate/EP2004/EP200401.html>

21. Project Management  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management#Definitions](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management#Definitions)

22. گزارش مدیریت ایده - پژوهشگاه صنعت نفت ۱۳۸۶.