



سه گام ساده برای
نوآوری واقعی

مترجمین:

دکتر احمد براتی مارنانی

دکتر میر علی سید نقوی

دکتر علی حیرانی

سرشناسه	: هوپتلی، دنیس ج. Haudtly, Denis J.
عنوان و نام پدیدآور	: سه گام ساده برای نوآوری واقعی / دنیس ج. هوپتلی: مترجمین احمد براتی مارانی، میر علی سید نقوی، علی حیرانی.
مشخصات نشر	: تهران: مهکامه، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۶ ص.
شابک	: ۴۴۰۰۰ ریال: 978-964-2827-50-3
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Something really new: three simple steps to creating truly innovative products. C2008.
موضوع	: فرآورده‌های جدید
موضوع	: مدیریت کالا
شناسه افزوده	: براتی مارانی، احمد، ۱۳۳۱ - مترجم.
شناسه افزوده	: سید نقوی، میر علی، ۱۳۵۲ - مترجم.
شناسه افزوده	: حیرانی، علی، مترجم
رده‌بندی کنگره	: ۹۱۳۸۹ س ۹ ف۵ / HF۵۴۱۵/۱۵۳
رده‌بندی دیوینی	: ۶۵۸ / ۵۷۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۱۲۸۰۸۱

نام کتاب: سه گام ساده برای نوآوری واقعی

مترجم: دکتر حمد براتی مارانی - دکتر میر علی سید نقوی - دکتر علی حیرانی

ویراستار: بولفضل قنبری

ناشر: مهکامه

حروفچینی: لوهاب

نوبت چاپ: ول / ۱۳۸۹

شماره شابک: ۳ - ۵۰ - ۲۸۲۷ - ۹۶۴ - ۹۷۸

تیراژ: ۱۵۰۰

قیمت: ۴۴۰۰۰ ریال

لیتوگرافی: نگین

چاپ و صحافی: دلاهو

مراکز پخش: ۱- تهران - خیابان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - کوچه بهشت آئین - پلاک ۲۱ - طبقه دوم -

نشر و پخش مهکامه - تلفن: ۶۶۴۹۷۰۵۰ - ۶۶۹۶۱۵۰۹

۲- میدان انقلاب - بین خیابان ۱۲ فروردین و ردبیهشت - کتابفروشی آگاه

تلفن: ۶۶۴۶۷۳۲۳ - ۶۶۴۶۰۹۳۲

فهرست

بخش اول. سه گام ساده برای رسیدن به نوآوری

- فصل ۱. پول ریشه همه نوآوریهاست ۱۵
- فصل ۲. گام اول: تعمیر کردن شیر آب ۲۱
- فصل ۳. ولی ابتدا مجبورید که سؤال صحیح را پرسید! ۳۵
- فصل ۴. نوآوری یا تغییر جهش گونه؟ ۴۹
- فصل ۵. گام دوم: ساده تر کردن زندگی ۶۳
- فصل ۶. واقعیت بخشیدن به نوآوری ۸۱
- فصل ۷. گام سوم: یک قدم فراتر از انتظار مشتری ۹۱
- فصل ۸. نگاهی متمرکز بر مقوله خدمات ۱۰۹
- فصل ۹. قرار دادن تمام قطعات در کنار یکدیگر ۱۲۷

بخش دوم. بسترهای نوآوری: افراد، مدیریت و سازمان

- فصل ۱۰. عامل انسانی ۱۴۱
- فصل ۱۱. فاصله گرفتن از طرفداران تشریفات اداری (بوروکرات ها) ۱۵۱
- فصل ۱۲. یکسو کردن واحدهای مختلف شرکت در راستای نوآوری ۱۶۳

پیوست: پاسخهای نمونه برای تمرین نوآوری ۳ ۱۷۴

پیشگفتار مترجمین

موفقیت کالاها و خدمات در بازار زمانی تحقق می‌یابد که مشتریان از خرید آنها احساس رضایت کرده و علاوه بر پایبندی به ادامه مصرف، دیگران را نیز تشویق و ترغیب نمایند. در این صورت است که تولید کننده کالا و یا ارائه دهنده خدمت، می‌تواند از رقبا جلو افتاده و با پیشتازی در بازار، سهم بیشتری را نصیب خود کرده و به سود بیشتری دست یابد.

اما، احساس رضایت مشتریان از بابت چیست؟ ممکن است «زیبایی ظاهری» یک کالا فریبنده باشد؛ شاید هم مشتریان به دلیل «جدید بودن» یک کالا، آن را بخرند؛ ولی هیچ یک از دو دلیل فوق، باعث پایبندی طولانی مدت مشتری نخواهد شد. دلیل سومی که می‌تواند احساس رضایت مشتریان از خرید کالاها و یا خدمات را در پی داشته باشد، «کاربرد داشتن» است. اگر کالا و یا خدمت خریداری شده بتواند یک نیاز واقعی مشتری را برطرف نماید و یا او را در دستیابی به مقصود خود، با حداکثر سهولت، کمک کند، اعتماد مشتری را برای مدتی طولانی جلب کرده است. این مشتری، به احتمال قوی، مجدداً از همان تولید کننده، خرید کرده و سایرین را نیز به مصرف محصولات وی تشویق خواهد کرد.

«نوآوری»، راهی است برای خلق کالاها و خدماتی که می‌توانند با در برداشتن جنبه‌های «زیبایی» و «جدید بودن»، حداکثر «فایده و کاربرد» را نیز برای مشتری به ارمغان آورند. با «نوآوری» می‌توان هر کالا یا خدمت معمولی را جذاب‌تر کرده و آن را به کالا یا خدمتی مرغوب و استثنایی از نظر مشتری تبدیل کرد. اما این کار نیازمند تمرکز بر جنبه‌های خاصی است.

کتاب «سه گام ساده برای نوآوری واقعی»، روشی را آموزش می‌دهد که بر اساس آن می‌توانید بر جنبه‌های مذکور تمرکز نمایید. استفاده از یک شیوه گام به گام و بهره‌گیری از مثالهای فراوان - و در عین حال ساده - یکی از ویژگیهای مهم این کتاب است. در واقع، مفاهیم نوآوری، از حالت انتزاعی و تئوریک خارج شده و به صورتی

کاربردی و عملیاتی مطرح گردیده‌اند. همچنین، شیوه نگارش مطالب به گونه‌ای است که کاربرد آن را در تمام عرصه‌های تولیدی، اعم از کالا و خدمات، میسر می‌نماید. این کتاب حاصل تجربیات چندین ساله آقای «دنیس هاپتلی» در مشاغل مرتبط با نوآوری و توسعه محصولات در شرکت‌های Thomson Corp، Westlaw و Thomson Global Resources است و مترجمین معتقدند که مطالعه آن می‌تواند مهارت‌های مرتبط با نوآوری واقعی را در خوانندگان علاقمند و مستعد ایجاد نماید.

در همین جا، لازم است از تلاش‌ها و مساعدت‌های مسئولین و دست‌اندرکاران محترم انتشارت مهکامه، که در چاپ و نشر این کتاب نهایت محبت را مبذول داشته‌اند، تشکر و قدردانی نماییم. ضمناً از همکاران و خوانندگان عزیز تقاضا داریم که با راهنمایی‌ها و توصیه‌های خود، ما را مورد لطف و عنایت قرار داده و در تکمیل و پربارتر شدن هر چه بیشتر موضوعات مرتبط، یاریمان نمایند.

مقدمه

بیا یاد شروع کنیم

هر نو آوری زمان خاصی دارد. ناگهان لحظه کوتاهی فرا می رسد که متوجه می شوید از موانعی عبور کرده اید، بینش تازه و مهمی به دست آورده اید و یا الگوی جدیدی را مطرح نموده اید. داستانی که در زیر آورده ام نیز در بستر یکی از همان لحظات شکل گرفته است. این داستان زمینه اکثر مطالبی که در این کتاب می خوانید را آماده می کند.

در اواخر دهه ۱۹۸۰، من عضو گروهی از قضات و مسئولان دولتی ایالات متحده بودم که مأموریت داشتند برای مذاکره با مسئولان سیاستگذار در قوه قضائیه ایتالیا، چند روزی را در رم بگذرانند. آن دوره مقارن با وقوع حملات تروریستی متعدد در ایتالیا بود، و من خاطرات به یادماندنی از لحظاتی دارم که مرا با یک اتومبیل ضد گلوله از فرودگاه به هتل رساندند و ناهار را در یک اطاق خصوصی در رستورانی خوردم که توسط افرادی فوق العاده جدی با کمربندهای مسلح و یوزی محافظت می شد.

هدف از بازدید ما جالب بود. ایتالیا، همانند اکثر کشورهای اروپایی، دارای یک نظام قضایی جنایی کاملاً متفاوت از نظام موجود در ایالات متحده بود. مسئول تحقیق در هر پرونده، اصولاً قاضی همان پرونده نیز بود. این شخص می بایست عملیات جمع آوری مدارک توسط پلیس علیه فرد مظنون را هدایت کرده و متعاقباً جلسه دادگاه را نیز اداره نماید.

البته این نظام به آن بدی که به نظر می رسید هم نبود. از نظر تئوری، قاضی تحقیق باید بیطرف باشد و مدارک مرتبط با دفاع را نیز جمع آوری کند. با این حال، بیطرف بودن در عمل، زمانی که شما در تعقیب فردی هستید که عقیده دارید احتمالاً مرتکب جرم مهمی شده است، مشکل خواهد بود.

اخیراً نظام مذکور توسط قوهٔ مقننهٔ ایتالیا تغییر یافته و بیشتر شبیه نظام مورد استفاده توسط آمریکایی‌ها شده بود؛ دادیارها مدارک را جمع آوری کرده و به قاضی ای که در جریان تحقیق دخالتی نداشت، ارائه می‌کردند. علت حضور من و همکارانم، توصیه به طرف مقابل در خصوص پیامدهای تغییرات و گام‌هایی بود که می‌بایست توسط ایشان برای آمادگی بیشتر برداشته می‌شد.

جلسه با حضور ۳۰ نفر و یا بیشتر، از افرادی که دایره‌وار در یک اطاق بزرگ قدیمی (به سبک قرن نوزدهم) نشسته بودند، برگزار شد. ما به زبان انگلیسی صحبت می‌کردیم، که به ایتالیایی ترجمه می‌شد. به همین دلیل، موضوعات به کندی پیش می‌رفت. من بحث خودم را بر موضوع سوء استفاده از نظرات شخصی دادیار در زمینه علنی نکردن اتهامات، متمرکز کردم. تصوّر می‌کردم که در نظام قبلی ایتالیا، این موضوع، مسئله مهمی نبوده است. دادیار، با وجود همهٔ حرف‌ها، قاضی بود؛ یعنی فردی بی‌طرف، و نه وکیل مدافع. بدین ترتیب، تصمیم به متهم کردن هر فردی به یک جرم، عملی کاملاً قضائی بود و قضات از نظرات شخصی خود سوء استفاده نمی‌کردند؛ و یا لاقلاً در تنوری این چنین بود. در خلال مباحث، از نگاه‌های متحیر و مکالمات درگوشی، فهمیدم که شنوندگان از اظهارات من گیج شده‌اند. بحث را متوقف کرده و پرسیدم که مشکل در کجاست. سؤالها و ترجمه‌های زیادی رد و بدل شد تا بالاخره اصل موضوع روشن گردید. شنوندگان، مفهوم سوء استفاده از نظرات شخصی دادیار را کاملاً درک کرده بودند. برخلاف تصوّرات من، این موضوع در نظام قبلی هم، تا حد زیادی آنها را نگران کرده بود. اما برداشت آنها با برداشت من بسیار متفاوت بود. وقتی تفاوت‌ها و دلیل سردرگمی روشن شد، افراد حاضر در اطاق، نفس راحتی کشیدند.

از نظر شنوندگان، سوء استفاده از نظرات شخصی دادیار، به معنی قصور در ثبت اتهامات در زمان توجیه اتهامات بود. ولی از نظر من، معنی آن، ثبت اتهامات بنا به انگیزه‌های نامناسب بود - حسادت و عداوت شخصی، تعصبات نژادی و یا امثال آنها. در دنیای من، نگرانی آنها مصداقی نداشت و در عوالم آنها، مشکلی که من مطرح می‌کردم، قابل تصوّر نبود.

فکر می‌کنید چه ارتباطی بین مذاکرات مربوط به این موضوعات اسرار آمیز حقوق جنایی در ایتالیا در دو دهه پیش و نوآوری محصولات در عالم تجارت قرن بیست و یکم در آمریکا وجود دارد. از نظر من تا حد زیادی ارتباط دارند.

چیزی که بیست سال پیش در آن اطلاق نقاشی شده اتفاق افتاد به این دلیل بود که من و آنها، هر دو محصول فرهنگ‌هایی بودیم که در آنها رشد یافته بودیم و آن فرهنگ‌ها، ما را مستعد روش خاصی کرده بود که با آن دنیا را می‌نگریستیم. هر قدر که بیشتر در فرهنگ خودمان عمیق می‌شدیم، فرار از کشش جاذبه‌ای آن برایمان سخت‌تر می‌شد و هر اندازه که بیشتر در ملاک قضاوت خودمان محدود شده بودیم، فهم آسان ملاک قضاوت دیگری و حتی تصور آن به طور کلی، مشکل‌تر می‌شد.

با استفاده از ملاک قضاوت خودمان، می‌توانستیم اثربخش و حتی عامل تغییر باشیم؛ اما فقط با استفاده از ملاک قضاوت خودمان. ما حقیقتاً نمی‌توانستیم نوآور باشیم، چرا که نمی‌توانستیم خارج از ملاک قضاوت خود را ببینیم. ما نمی‌توانستیم خارج از چارچوب فکر کنیم. با این حال، لحظه‌ای که فهمیدیم با ملاک‌های قضاوت متفاوتی مواجه شده‌ایم، توانستیم به یک ملاک قضاوت مشترک تغییر جهت داده و راه‌حل‌هایی حقیقتاً نوآورانه مطرح کنیم.

تاکنون، چندین بار از این داستان استفاده کرده‌ام تا قدرت فرهنگ را در تداخل با ارتباطات نشان دهم (البته به من می‌گویند که عادت دارم داستان‌هایم را چندین بار تکرار کنم). اما این ماجرا، درس دیگری هم می‌آموزد. ایتالیایی‌ها، مشتری من بودند و برای من هزینه شده بود (بابت یک سفر به رم با تمام هزینه‌ها) تا اطلاعاتی را که برای آنها مفید باشد، ارائه دهم. با این حال، از آنجایی که من زمینه‌های فکری آنها را بدرستی نمی‌شناختم، مقدار زیادی از وقت را برای بحث بر سر موضوعی که اصلاً برای آنها هیچ ارزشی نداشت، صرف کردم.

شاید من در مورد خودم قدری سخت‌گیری می‌کنم. آیا ایتالیایی‌ها مسئولیت نداشتند که در مورد زمینه‌های فکری‌شان با من ارتباط برقرار کنند؟ آیا آنها نمی‌بایست مشکلات خودشان را درک کرده و بر اساس درک‌شان، سؤالهای مرتبطی از من بپرسند؟ پاسخ به این سؤالها، منفی است. آنها خریدار و من فروشنده بودم. وظیفه من بود که نیازهای آنها را درک کنم، نه وظیفه آنها که نیازهایشان را با عبارات غیر مبهم برای من تشریح کنند.

هرکسی که از روش‌های گروه‌های متمرکز، ممیزی و یا سایر اشکال تحقیق در بازار استفاده کرده باشد، می‌داند که راجع به چه چیزی صحبت می‌کنم. اگر از مردم سؤال کنیم که از یک محصول چه انتظاری دارند و یا ایده‌ای را برای آنها شرح داده و واکنش

آنها را جویا شویم، خود را با خطر شکست بسیار بزرگی مواجه کرده‌ایم؛ خصوصاً اگر پاسخهای افراد را به صورت کلامی دریافت کنیم.

دنیای طراحی نرم افزار را در نظر بگیرید. من ایده‌ای را به گروههای متمرکز ارائه می‌کنم و با دیدن واکنش مثبت آنها خوشحال می‌شوم؛ اظهار شگفتی با عبارت "خیلی جالب است!" و امثال آن. سپس براساس این دریافت مثبت، طرحی را پیاده می‌کنم، ولی متوجه می‌شوم که هرگز مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. در واقع، من از آنها پرسیده بودم که "آیا این طرح را دوست دارید؟" و این سؤال، اشتباه بوده است. مردم معمولاً چیزهای جالب را دوست دارند؛ از طرفی، براحتی می‌توان هر ایده‌ای را در نمایش بوسیله یک نرم افزار، مثل پاور پوینت، "جالب" نشان داد. اما اینکه مردم ایده‌ای را دوست داشته باشند یا نه، به ما ارتباطی ندارد؛ چیزی که نیاز داریم بدانیم، این است که آیا مردم خریدار آن خواهند بود؟ و در صورت خرید، از آن استفاده خواهند کرد؟ به عبارت دیگر، آیا مشتری این طرح را از نظر تئوری ارزشمند و در عمل، مفید می‌داند؟

قبل از آن که بتوانیم روی پاسخهای دریافتی تکیه کنیم، بایستی مطمئن شویم که سؤالهای درستی را می‌پرسیم. ولی اغلب اوقات این طور نیست. چرا که ملاک قضاوت ما بسیار متفاوت از ملاک قضاوت افرادی است که به سؤالها پاسخ می‌دهند و ما سؤالهایی را می‌پرسیم که انتظار شنیدن پاسخ آنها را داریم، نه سؤالهایی که نیاز به شنیدن پاسخ آنها داریم.

اگر بتوانیم سؤالهای درستی بپرسیم، پاسخهای بسیار قوی و بسیار مرتبط با موضوع دریافت خواهیم کرد. ولی اگر سؤالهای درستی نپرسیم، با اطمینان زیاد و با سرعت تمام، دقیقاً در مسیر اشتباهی گام بر خواهیم داشت.

این کتاب یک فرضیه هدایت کننده را مطرح می‌نماید با این مضمون که: نیروی محرکه در دنیای نوآوری محصولات و خدمات، همانا "کاربرد داشتن" است. جمله فوق اهمیت زیادی دارد، زیرا تمام مفروضاتی را که این کتاب بر اساس آنها بنا شده است، تجلی می‌بخشد. پس اجازه بدهید وارد بحث پیرامون این مفهوم شده و ببینیم که آیا این مفروضات، استواری لازم را دارند یا نه.

مردم برای خریدن هرچیزی دو دلیل دارند: یا آن چیز زیباست و یا کاربرد دارد. در واقع، هر چیزی را، به دلیل زیبایی و یا به دلایل کاربردی و قابلیت مفید بودن آن خریداری می‌کنیم. لطفاً در مورد این جمله قدری تأمل کنید. خریده‌های خودتان در

روزهای اخیر را مرور کنید و دنبال چیزی بگردید که با این دو دلیل تطابق نداشته باشد. به خاطر داشته باشید که ما راجع به محصولات و خدمات صحبت می‌کنیم. بنابراین مشارکت در یک عمل خیر، خرید محصول و یا استفاده از خدمات به حساب نمی‌آید.

در مورد سی.دی یا دی.وی.دی چطور فکر می‌کنید؟ مسلماً موسیقی و فیلم زیبا هستند (و یا حداقل سرگرم‌کننده‌اند، یعنی نوعی از لذت زیبایی را به همراه دارند). در مورد نقاشی چطور؟ ما نقاشی نمی‌خریم که اطاقمان را نفرت انگیز کند، بلکه نقاشی می‌خریم که فکر می‌کنیم زیبا ست. و در مورد غذا؟ هیچ چیز برای زنده ماندن، ضروری‌تر از غذا نیست.

خوشحال می‌شوم تا دلیل سوّمی را نیز با شما در میان بگذارم.

اگر کاربرد داشتن و زیبایی، دلایل ما برای خریدن هر چیزی هستند، بنابراین نوآوری باید پاسخگوی یکی از آن دو باشد. نوآوری باید نمایانگر یک شکل جدید از زیبایی و یا یک پیشرفت قابل توجه در زمینه کاربرد باشد.

این جمله روشن به نظر می‌رسد. در واقع غریزه ما در وهلهٔ اوّل چنین می‌گوید که تلاشهای مربوط به توسعهٔ محصولات، همواره می‌بایست بوسیلهٔ این مفاهیم هدایت شوند. ولی جملهٔ فوق صحیح نیست! در مورد این عنوان فکر کنید: "Pet Rock". و در مورد این عبارت: "نرم افزار رونویسی از صوت". ظهور هر دوی اینها نمایانگر دلیل کاذب سوّمی بود: "جدید بودن". افراد زیادی بودند که Pet Rock را خریدند، چون در تصوّر عمومی، سرگرم‌کننده و به ظاهر زیبا بودند. اما بعداً معلوم شد که Per Rock ها نه زیبا بودند و نه دارای کاربرد. از میلیونها Pet Rock ای که در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ فروخته شدند، احتمالاً تعداد بسیار اندکی هنوز زینت بخش منازل آمریکایی هستند؛ شاید آن تعداد اندکی هم که هنوز باقی مانده اند، به خاطر یادآوری خاطرات گذشته باشند.

نرم افزار رونویسی از صوت نیز دارای کاربردهای زیادی به نظر می‌رسد. تایپ کردن بدون تایپ کردن! چه کسی می‌تواند در برابر این ذهنیت مقاومت کند؟ ولی متأسفانه حداقل تا امروز آن ذهنیت تحقق پیدا نکرده است. براساس تجربیات من، نوشتن با نرم‌افزار رونویسی از صوت، نسبت به تایپ کردن، زحمت زیادتری را می‌طلبد.

اما مردم چیزهایی مثل Pet Rock و نرم افزار رونویسی از صوت را می‌خرند. بلی، می‌خرند ولی مثل کسانی که به نامه‌های الکترونیکی شرکت نفت تیجریه پاسخ می‌دهند! فقط یکبار این کار را می‌کنند. و وقتی مردم متوجه می‌شوند که این محصولات نه زیبا هستند و نه دارای کاربرد، بازار آنها نیز خشک می‌شود.

در این کتاب ما وارد مبحث زیبایی نمی‌شویم و تمرکزمان روی هنر یا موسیقی یا دکوراسیون نخواهد بود. بلکه به خدمات و همچنین به محصولاتی می‌اندیشیم که جنبه زیبایی ندارند. بنابراین سؤالهای اساسی ما در رابطه با قابلیت کاربرد خواهند بود. این سؤالها باید ما را به درک مفهوم "کاربرد" هدایت کرده و خلق نوآوری‌های محصولات را در بستر افزایش "قابلیت کاربرد" میسر سازد. همه کسانی که دست اندرکار توسعه محصولات هستند، تا حدودی این موضوع را درک می‌کنند (اگرچه تعداد محصولاتی که صرفاً "جالب" هستند و وارد بازار می‌شوند نیز قابل توجه است).

این کتاب شما را وارد فرآیندی می‌کند که سه گام دارد. این گامها به شکل سؤال مطرح شده‌اند. هدف از سه سؤال مورد نظر که در فصول بعدی به تفصیل مورد بحث قرار خواهند گرفت، یافتن نکاتی است که مشتری در چه شرایطی بدون ضرورت هزینه می‌کند و در چه شرایطی با پرهیز از رویه‌های ناکارآمد، تصمیمات جدیدی می‌گیرد. فرآیند ارائه شده ساده است و شما را قادر می‌سازد تا سریعاً و بدون هزینه زیاد، محصولاتی جدید و خدماتی نو خلق کنید که از نظر مشتریان واقعاً دارای ارزش باشند.

هر کدام از گام‌های سه گانه، براساس پاسخ به سؤال قبلی شکل می‌گیرد. گام اول، جنبه شالوده و اساس کار را دارد. این گام، پایه و شروع کار ما خواهد بود. گام دوم، با استفاده از پاسخ سؤال اول، چگونگی کاربردی کردن آن را در دنیای واقعی، به طور ساده و مؤثر نشان می‌دهد. نوآوری خالص و حقیقی مستقیماً در ادامه پاسخ به سؤال دوم قرار می‌گیرد. گام سوم، ما را از سطح یک محصول یا خدمت خاص، به سمت جریان کار هدایت کرده و فرصتهایی را برای افزایش میزان وفاداری مشتری و ورود به حیطه محصولات کاملاً جدید مطرح می‌نماید.

اکثر بحث‌ها و مثال‌ها در بخش اول کتاب، بر جنبه "سخت" نوآوری محصول متمرکز است. فصل ما قبل آخر در این بخش، موضوع خاص نوآوری در صنعت خدمات را به بحث گذاشته و فصل آخر آن، خلاصه روش مطرح شده را مرور می‌نماید.

این گام‌ها می‌توانند شرکت شما را به سمت ایده‌هایی که برای رشد به آنها نیاز دارد، هدایت کنند. اما این امر به خودی خود اتفاق نخواهد افتاد. پرسیدن سؤالات صحیح، برای وقوع نوآوری، لازم است ولی کافی نیست. بنابراین، بخش دوم کتاب در مورد یافتن افراد مناسب بحث می‌کند. افراد نوآور از برخی جهات با بقیه مردم تفاوت دارند. همچنین بعضی از افراد نوآور، ایده‌های بسیار زیادی دارند ولی هیچ قضاوتی در مورد خوب یا بد بودن آن ایده‌ها ندارند. اولین وظیفه در این مرحله، رسیدن به ترکیب مناسبی از این افراد فوق العاده نوآور و افراد نوآور عملی (چیزی که من می‌نامم) است. همچنین در مورد نحوه بهینه سازی سازمان در جهت نوآوری بحث می‌کنیم. این امر ساده نیست و احتمالاً موجب از هم گسیختگی سازمان موجود می‌گردد، ولی دستاوردهای مهمی در پی دارد.

فصل دوازدهم نیز نشان می‌دهد که این سه گام، فقط ابزاری برای تکامل ذهنیت‌های مربوط به محصول نیستند، بلکه مدیران ارشد می‌توانند با استفاده از این گام‌ها تعیین کنند که کدام پروژه‌ها باید به تصویب رسیده و کدام پروژه‌ها در مرحله طرح باقی‌مانند.

ولی قبل از آنکه وارد گام اول شویم، اجازه دهید که فرض اصلی این کتاب را مرور کنیم: "نوآوری مهم است"؛ چرا که اگر مهم نباشد، می‌توانیم در همین نقطه توقف نماییم.