



مدیریت پورتفولیوی نوآوری در دنیای عدم قطعیت

وقتی نمی‌دانید کدام ایده به بازار بزرگ تبدیل می‌شود، تصمیم درست این نیست که روی یک گزینه شرط ببندید. نگاهی به منطق پورتفولیوی متوازن، از شرط‌های امن تا آزمایش‌های پرریسک

Mahkam Mohebbi · Innovation Culture Lead

Published Aug 23, 2026 · 71 views

Generated Sep 11, 2026 · idinext.com/blog/مدیریت-پورتفولیوی-نوآوری-در-دنیای-عدم-قطعیت

Portfolio Management · Uncertainty · Risk Management · Decision Making · Innovation Governance

اشتباه رایج: شرط بندی روی یک برنده

بسیاری از سازمان ها، وقتی وارد نوآوری می شوند، به طور غریزی به دنبال «آن یک ایده بزرگ» می گردند پروژه ای که قرار است آینده شرکت را تغییر دهد. این گزینه قابل درک است، اما از نظر آماری اشتباه -- است. حتی بهترین تیم های ارزیابی نمی توانند در مرحله اولیه با اطمینان بگویند کدام ایده از میان ده ایده مشابه موفق خواهد شد؛ داده های کافی برای این پیش بینی در آن مرحله وجود ندارد.

نتیجه عملی این گزینه اشتباه، این است که سازمان منابع محدود خود را روی یک یا دو ایده متمرکز می کند و بقیه را کنار می گذارد -- درست مثل کسی که تمام پس انداز خود را روی یک سهم می گذارد چون مطمئن است آن سهم بالا می رود. وقتی آن ایده شکست بخورد، که آماری اکثر ایده ها همین سرنوشت را دارند، کل برنامه نوآوری بی اعتبار می شود.

منطق پورتفولیوی سه لایه

راه حل، وام گرفتن از منطق سرمایه گذاری است: پورتفولیویی متشکل از سه لایه با سطوح ریسک و بازده متفاوت. لایه اول، بهبودهای تدریجی روی محصولات و فرآیندهای موجود است -- ریسک پایین، بازده مطمئن اما محدود، و معمولاً شصت تا هفتاد درصد منابع را باید به این لایه اختصاص داد.

لایه دوم، گسترش به بازارها یا فناوریهای مجاور است که سازمان تجربه نسبی در آنها دارد؛ ریسک متوسط با بازده بالقوه بالاتر. لایه سوم، آزمایشهای واقعاً پرریسک در حوزههای ناشناخته است -- جایی که اکثر آزمایشها شکست می خورند، اما همان تعداد کم موفق، می تواند بازدهی چند برابر کل سرمایه گذاری در آن لایه ایجاد کند. تخصیص معمول برای این لایه، ده تا بیست درصد منابع است -- نه صفر، و نه پنجاه درصد.

معیار توقف، نه معیار موفقیت

در لایه پریسک، سؤال مهم‌تر از «چگونه موفقیت را تعریف کنیم» این است: «چگونه و کی تصمیم می‌گیریم که یک آزمایش را متوقف کنیم؟» بدون معیار توقف روشن و از پیش تعیین‌شده، آزمایش‌های پریسک تمایل دارند برای سال‌ها ادامه پیدا کنند، چون همیشه می‌توان استدلال کرد که «فقط چند ماه دیگر به نتیجه می‌رسیم».

معیار توقف مؤثر، پیش از شروع آزمایش نوشته می‌شود، نه در میانه راه: مثلاً «اگر تا پایان سه ماه دوم نرخ پذیرش کاربر آزمایشی به بیست درصد نرسد، پروژه متوقف می‌شود» -- عددی مشخص، زمان‌بندی مشخص، و بدون استثنا برای موارد احساسی.

بازبینی پورتفولیو، نه فقط بازبینی پروژه

بیشتر سازمان‌ها هر پروژه را جداگانه بازبینی می‌کنند، اما به ندرت یک قدم عقب می‌روند و کل پورتفولیو را با هم می‌بینند. نتیجه این است که ممکن است بدون این که کسی متوجه شود، هفتاد درصد منابع در لایه بهبود تدریجی جمع شده باشد و لایه پرریسک عملاً خالی مانده باشد -- سازمانی که فکر می‌کند نوآور است، اما فقط دارد محصول موجود را کمی بهتر می‌کند.

بازبینی فصلی پورتفولیو، با نگاه به توزیع منابع بین سه لایه، دقیقاً همین انحراف تدریجی را آشکار می‌کند. پیش از آن که به یک بحران استراتژیک تبدیل شود --