

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 · 132 views
Generated Nov 08, 2026 · idinext.com/blog/مدیریت-پورتفولیوی-نوآوری-در-دنیای-عدم-قطعیت

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

اشتباه رایج: شرط‌بندی روی یک برنده

بسیاری از سازمان‌ها، وقتی وارد نوآوری می‌شوند، به‌طور غریزی به دنبال «آن یک ایده بزرگ» می‌گردند -- پروژه‌ای که قرار است آینده شرکت را تغییر دهد. این غریزه قابل درک است، اما از نظر آماری اشتباه است. حتی بهترین تیم‌های ارزیابی نمی‌توانند در مرحله اولیه با اطمینان بگویند کدام ایده از میان ده ایده مشابه موفق خواهد شد؛ داده‌های کافی برای این پیش‌بینی در آن مرحله وجود ندارد.

نتیجه عملی این غریزه اشتباه، این است که سازمان منابع محدود خود را روی یک یا دو ایده متمرکز می‌کند و بقیه را کنار می‌گذارد -- درست مثل کسی که تمام پس‌انداز خود را روی یک سهم می‌گذارد چون مطمئن است آن سهم بالا می‌رود. وقتی آن ایده شکست بخورد، که آماری اکثر ایده‌ها همین سرنوشت را دارند، کل برنامه نوآوری بی‌اعتبار می‌شود.

منطق پورتفولیوی سه‌لایه

راه‌حل، وام گرفتن از منطق سرمایه‌گذاری 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 می‌خورند، اما همان تعداد کم موفق، می‌تواند بازده‌ای چند برابر کل سرمایه‌گذاری 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 پرریسک، سؤال مهم‌تر از «چگونه موفقیت را تعریف کنیم» این است: «چگونه و کِی تصمیم می‌گیریم که یک آزمایش را متوقف کنیم؟» بدون معیار توقف روشن و از پیش تعیین‌شده، آزمایش‌های پرریسک 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 به‌ندرت یک قدم عقب می‌روند و کل پورتفولیو را با هم می‌بینند. نتیجه این است که ممکن است بدون این‌که 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 آن‌که به یک بحران استراتژیک تبدیل شود --.