



INNOVATIVE BUSINESS MODEL

INNOVATIVE BUSINESS MODEL

مدل کسب و کار نوآورانه
عامل مزیت رقابتی در کسب و کار

دکتر الهه اسداللهی دهکردی
فاطمه نصیری
مرکز مطالعات و پژوهش های اقتصادی اتاق
بازرگانی بوشهر
مرداد ۱۴۰۱



مدل کسب و کار نوآورانه

عامل مزیت رقابتی در کسب و کار

شرکت هایی با نوآوری به مزیتی رقابتی می رسند که هم فناوری های جدید و هم روش های جدید انجام کارها را در بر می گیرد.

مایکل پورتر

فهرست مطالب

۷.....	مقدمه
۸.....	نوآوری چیست؟
۱۰.....	ابعاد فضای نوآوری
۱۰.....	نوآوری در کجا اتفاق می‌افتد؟
۱۱.....	فرآیند نوآوری
۱۲.....	مفهوم شناسی مدل کسب و کار
۱۲.....	عناصر مدل کسب و کار
۱۶.....	نوآوری مدل کسب و کار چیست؟
۱۶.....	اهمیت بالای نوآوری مدل کسب و کار به چه علت است؟
۱۸.....	انواع نوآوری در کسب و کار
۱۸.....	ماتریس نوآوری (The Innovation Matrix)
۱۹.....	نوآوری پیشگام
۱۹.....	نوآوری رادیکال یا بنیادین
۲۰.....	نوآوری تدریجی
۲۰.....	نوآوری مخرب
۲۱.....	نمونه‌هایی از نوآوری مدل کسب و کار
۲۱.....	مدل‌های کسب و کاری اشتراکی
۲۳.....	مدل کسب و کاری فری میوم (freemium)
۲۳.....	مدل کسب و کاری پلتفرمی
۲۴.....	مدل کسب و کاری فروش مستقیم به مصرف کننده یا D2C
۲۵.....	مدل کسب و کاری تبلیغاتی، شرکت‌های وابسته و حمایت‌های مالی
۲۶.....	مدل کسب و کاری کالای قربانی و ارائه خدمات اضافه
۲۷.....	مدل کسب و کاری تیغ و ریزر
۲۸.....	مدل کسب و کاری ترکیبی
۲۹.....	چگونه باید نوآوری مدل کسب و کار را ایجاد کرد؟
۲۹.....	قدم اول: ارزش مشتری
۲۹.....	قدم دوم: نقاط قوت شما چیست؟
۳۰.....	قدم سوم: اهداف کسب و کاری شما چیست؟
۳۰.....	قدم چهارم: با ارزیابی نوآوران برجسته به دنبال الگوها بگردید
۳۱.....	قدم پنجم: جمع بندی برای انتخاب بهترین مدل کسب و کاری
۳۱.....	قدم ششم: اعتبار سنجی و تکرار

۳۲.....	۶ پرسشی که باید قبل از نوآوری در مدل کسب و کار پرسیده شوند
۳۲.....	چارچوب نوآوری دابلین چیست؟
۳۲.....	ده نوع نوآوری کدامند؟
۳۳.....	نوآوری‌های مدل کسب‌وکار
۳۴.....	مدل سود (Profit model)
۳۴.....	شبکه‌ها (Network)
۳۵.....	ساختارها (Structure)
۳۶.....	فرایندها (Process)
۳۷.....	نوآوری‌های محصول (Product innovations)
۳۷.....	عملکرد محصول (Product performance)
۳۸.....	سیستم محصول (Product system)
۳۹.....	نوآوری‌های بازاریابی
۳۹.....	خدمات (Services)
۳۹.....	کانال (channel)
۴۰.....	برند (brand)
۴۱.....	تعامل مشتری (Customer interaction)
۴۲.....	۴ اصل ایجاد نوآوری در سازمان
۴۲.....	۱ استراتژی: برای نوآوری نقشه راه ایجاد کنید
۴۳.....	۲ مردم: افراد با استعداد را تشویق کنید تا امتحان کنند
۴۳.....	۳ فرآیندها: فعالیت‌ها را دیجیتالی کنید تا بتوانید نوآوری را به جلو پیش ببرید
۴۴.....	۴ ساختار: نیازهای فیزیکی، موقتی و مبتنی بر همکاری را برآورده کنید
۴۴.....	چرا شرکت‌ها در نوآوری مدل کسب و کار شکست می‌خورند؟
۴۵.....	نوآوری در عمل چگونه است؟
۴۵.....	انواع نوآوری ۱ تا ۴: ترکیب ساختاری
۴۶.....	انواع نوآوری ۵-۶: پیشنهاد
۴۷.....	نوآوری ۷-۱۰: تجربه
۴۸.....	مثال خارجی شرکت Tesla
۴۹.....	مثال ایرانی استارت‌آپ کلینزی
۵۱.....	سازمان‌های نوآور
۵۱.....	نقش‌های نوآور و موانع نوآوری در سازمان
۵۱.....	ایجادکننده فکر
۵۱.....	حفظ اطلاعات
۵۱.....	قهرمان محصول

مدیر پروژه.....	۵۱
رهبر نوآوری.....	۵۱
موانع نوآوری در سازمان ها.....	۵۲
محدود بودن طرق ارتباط با مدیر عالی.....	۵۲
حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه.....	۵۲
افراد ذی نفع در حفظ وضع موجود.....	۵۲
تاکید بر افق زمانی کوتاه مدت.....	۵۲
تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر.....	۵۲
اعطای پاداش های نامناسب.....	۵۲
تاکید بیش از حد بر الزامات بروکراتیک.....	۵۲
عوامل موثر بر گسترش نوآوری در سازمانها.....	۵۲
چرا نوآوری در کسب و کار مهم است ؟.....	۵۴
چرا نوآوری در کسب و کار در بخش مدیریتی مهم است ؟.....	۵۵
ویژگی های کسب و کار نوآورانه.....	۵۶
جمع بندی.....	۵۷
کلام آخر.....	۵۸
مراجع و منابع.....	Error! Bookmark not defined.

مقدمه^۱

تمامی ساخته‌های بشر که تا به حال دنیا به خود دیده است، نتیجه میل انسان به جستجوی چیزهای جدید و متفاوت است. میل به امتحان کردن چیزهای متفاوت، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های جوامع انسانی به شمار می‌رود. در جهان امروز، پایانی برای فکرهای جدید و نو نیست، اما باید به این نکته کلیدی توجه داشت که این فکرهای خلاقانه و ایده‌های جدید، زمانی ارزشمند خواهند بود که بتوانند ارزش‌افزوده‌ای ایجاد نمایند. اینجا است که نوآوری پا به میدان می‌گذارد. در واقع، وقتی ایده‌های نو منجر به خلق ارزش شوند، تبدیل به نوآوری می‌شوند. ایده‌ها و فکرهای نو، تا زمانی که به اجرا درنیایند، هیچ ارزشی به همراه نخواهند داشت.

با توجه به اهمیت نوآوری در فضای کسب‌وکار و رقابت فزاینده بر سر دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار، در این نوشتار بر اصول اولیه نظریه نوآوری متمرکز شده و انواع نوآوری و تفاوت‌های هر یک از آن‌ها، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. لازم به ذکر است که در موضوع نوآوری، نظریه‌های بسیاری مطرح شده است و نظرات متفاوتی، پیرامون این که «نوآوری چیست؟»، «مشخصه‌ها و ویژگی‌های اصلی نوآوری کدام است؟»، «چگونه نوآوری را می‌توان مدیریت نمود» و ... وجود دارد. از این منظر، می‌توان گفت که تاکنون، یک اجماع کلی در مورد نظریه‌های نوآوری بدست نیامده است و شاید هرگز هم این امر حاصل نگردد.

بعد از مطالعه این مقاله، متوجه خواهید شد که چه چیزهایی شامل نوآوری بوده و چه چیزهایی فاقد آن است. انواع نوآوری چیست و شرکت‌ها چگونه می‌توانند آن را مورد ارزیابی قرار دهند، اقسام نمونه‌های نوآوری مدل کسب و کار و انواع استارت‌آپ‌های ایرانی و خارجی که از نوآوری در کسب و کار خود استفاده کردند و مدل نوآوری دابلین و چرا شرکت‌ها در اجرای نوآوری شکست می‌خورند. همچنین متوجه خواهید شد که نوآوری، یک پدیده مختص به شرکت‌های بزرگ نیست و حتی در یک استارت‌آپ کوچک نیز ممکن است، فرآیند نوآوری در حال جریان باشد.^۲

^۱ <mailto:http://nanomatch.ir/article/970803/>

^۲ [Characteristics and types of innovation](#)

نوآوری چیست؟^۳

«چستر کارلسون»، در سال ۱۹۳۸ میلادی، فرآیند الکتروفوتوگرافی یا زیروگرافی را ابداع نمود. در ادامه در سال ۱۹۴۸ میلادی، یک دستگاه کپی روانه بازار شد، اما یک دهه به طول انجامید تا مخترعینی از شرکت هالوید-زیراکس، یک دستگاه کاربردی کپی را به بازار عرضه نمایند.

یک پرسش کلیدی پیرامون مفهوم نوآوری، این است که چرا نوآوری در سال‌های اخیر، تا این حد توجهات را به خود جلب نموده است. یکی از مهم‌ترین دلایل این پدیده، سرعت تغییرات بسیار زیادی است که جهان را تحت تأثیر خود قرار داده است. دنیا در حال گذار از عصر صنعتی به عصر دانش است و در این شرایط به شدت ناپایدار، برتری استراتژیک، در رهبری تغییرات است و نه در دنباله‌روی از تغییرات. نکته اینجاست که رهبری تغییرات در فضای کسب‌وکار نیز، از طریق نوآوری به وقوع می‌پیوندد.

تمامی شرکت‌ها، نیاز دارند که نوآور باشند، چرا که در آینده، نوآوری منبع اصلی درآمدزایی و کسب منافع خواهد بود. با وجود پذیرش نیاز به نوآوری از سوی اغلب شرکت‌ها، آنچه که در واقعیت دیده می‌شود، این است که بیشتر شرکت‌ها، خصوصاً شرکت‌های کوچک و متوسط، برایشان مشکل است که نوآوری و چگونگی مدیریت آن در فعالیتهای خود را درک نمایند. مهم‌تر از آن، شرکت‌ها باید بدانند که نوآوری، مختص صنایع دارای فناوری‌های پیشرفته نیست و هر صنعت، هر شرکت و حتی هر فرد، می‌تواند خلاق باشد. به معنای بهتر، نوآوری یک فرآیند است و نه یک هدف.

قبل از این که به تعریف نوآوری بپردازیم، مهم است که میان نوآوری و اختراع، تمایز قائل شویم. نوآوری، اختراع نیست؛ نوآوری، گسترش و بسط یک اختراع است. اگر مخترعی به یک یافته بزرگ برسد ولی نتواند شخصی را پیدا کند که این یافته را بسازد، آنگاه اختراع او برای دنیا ناشناخته می‌ماند. اختراع در هر جایی می‌تواند اتفاق بیفتد، مثلاً در یک دانشگاه، مراکز تحقیقاتی، یک شرکت و یا یک سازمان دولتی. در ادامه، برای تبدیل یک اختراع به نوآوری، نیاز است که چندین منبع، شامل دانش، مهارت، قابلیت‌های فناورانه و ... را با هم متحد کنیم. برای مثال، یک شرکت ممکن است به دانش تولید، امکانات و مهارت‌های جانبی، دانش بازاریابی و یک سیستم توزیع با عملکرد خوب و از همه مهم‌تر، منابع مالی کافی نیاز داشته باشد.

نوآوری، فرآیندی پیوسته است که طبق تعریف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی «OECD» و کمیسیون اروپا، عبارت است از «پیاده‌سازی یا بهبود یک محصول، کالا، ایده و یا روش جدید بازاریابی، یا یک روش سازمانی جدید در امور تجاری، محیط کاری و روابط خارج سازمانی». این تعریف، به خوبی دامنه وسیع نوآوری و موارد تحت پوشش را نشان می‌دهد.

فرآیند نوآوری را می‌توان متشکل از مجموعه‌ای از مفاهیم مختلف، شامل آموزش، تحقیق و توسعه، ساختارهای پشتیبانی، انتقال فناوری، مدیریت، بازاریابی و سرمایه‌گذاری دانست که عدم دقت به هر یک از حلقه‌های فوق، موجب می‌شود تا نوآوری و ایجاد یک محصول یا فناوری مبتنی بر ایده‌ای خلاقانه، با شکست مواجه شود.

حداقل الزامات برای یک نوآوری، این است که یک محصول، فرآیند، روش بازاریابی و یا روش سازمانی جدید یا کاملاً بهبودیافته، برای استفاده در کسب‌وکار ایجاد شود. ویژگی مشترک تمام نوآوری‌ها این است

³ <http://nanomatch.ir/article/970803/>

که حتماً به مرحله اجرا درآمده و پیاده‌سازی گردد. یک محصول جدید یا ارتقاء یافته، زمانی پیاده‌سازی می‌شود که به بازار تقاضا عرضه شده باشد. فرآیند جدید، روش سازمانی یا روش بازاریابی نیز، زمانی پیاده‌سازی می‌شود که در فرآیندهای عملیاتی شرکت، یا یک واحد سازمانی مشخص، مورد استفاده واقعی قرار گیرد.

ماهیت فعالیت‌های نوآورانه، از بخشی به بخش دیگر و حتی یک واحد سازمانی به واحدی دیگر، به شدت متفاوت است. بعضی از واحدها، با پروژه‌های نوآورانه‌ای مانند طراحی و تولید یک محصول جدید درگیر هستند و در مقابل، برخی دیگر از واحدها، با هدف بهبود و ارتقاء پیوسته محصول یا فرآیندهای خود، به سمت نوآوری می‌روند. هر دوی این موارد را می‌توان ذیل فرآیند نوآوری تعریف نمود. به عبارت دیگر، نوآوری می‌تواند شامل پیاده‌سازی یک تغییر قابل ملاحظه، یا مجموعه‌ای از تغییرات کوچکی که در مجموع تغییر بزرگی را تشکیل می‌دهند، باشد.

راهنمای نوآوری «OSLO»، به منظور درک بهتر این که چه چیزی را می‌توان نوآوری دانست و چه چیزی را خیر، تغییراتی در واحد را که به عنوان نوآوری در نظر گرفته نمی‌شود، تعریف نموده است:

✚ خرید و فروش محصول جدید یا ارتقاء یافته، برای عمده‌فروشان، خرده‌فروشان و توزیع‌کنندگان، نوآوری لحاظ نمی‌شود.

✚ خرید مدل‌های مشابه تجهیزات نصب شده و یا توسعه جزئی و به‌روزرسانی نرم‌افزارها و تجهیزات موجود، نوآوری در فرآیند محسوب نمی‌شود. توسعه تجهیزات برای یک واحد، باید کاملاً جدید بوده و مشخصه‌های فنی تجهیزات را بهبود بخشد.

✚ واحدهایی که تولید سفارشی به صورت تکی، با اجزای پیچیده و بر اساس سفارش مشتری تولید می‌نمایند، نوآور لحاظ نمی‌شوند؛ مگر این که یکی از اجزا یا ترکیبی از آن‌ها، در مقایسه با موارد قبلی دارای ویژگی‌های متفاوتی باشد.

✚ تغییر در قیمت محصول یا در بهره‌وری فرآیند که منحصراً ناشی از تغییر در قیمت عوامل تولید است، نوآوری به شمار نمی‌آید. برای مثال، زمانی که قیمت کامپیوتر با توجه به کاهش قیمت تراشه‌های مورد استفاده در آن، پایین آورده می‌شود، هیچ‌گونه نوآوری رخ نداده است.

✚ توقف چیزی، حتی اگر باعث بهبود عملکرد واحد شود، نوآوری لحاظ نمی‌شود. به عنوان مثال، وقتی که یک تولیدکننده تلویزیون، ساخت و فروش تلویزیون و DVD Player توأم را متوقف می‌نماید یا یک آژانس املاک، ساخت یک دهکده برای بازنشستگان را متوقف می‌کند، نوآوری رخ نداده است. به طور مشابه، توقف یک روش سازمانی یا بازاریابی، نوآوری محسوب نمی‌شود.

✚ در صنایع خاص، مانند پوشاک و کفش، تغییرات فصلی در کالاها و خدمات ارائه شده وجود دارد که ممکن است با تغییراتی در ظاهر کالا یا خدمت همراه باشد. این نوع تغییر عادی در طراحی، نوآوری در بازاریابی و محصول محسوب نمی‌شود. لازم به تأکید است که اگر از موقعیت تغییرات فصلی، برای تغییرات اساسی در طراحی محصول و بازاریابی (برای اولین بار) استفاده شود، این اقدام یک نوآوری خواهد بود.

نوآوری ریشه در واژه اسپانیایی "Innovar" و واژه انگلیسی "Innovation" داشته و به معنای "ایجاد یک چیز جدید" است. کلمه نوآوری اولین بار توسط ژوزف شومپتر (Joseph Schumpeter) یکی از

اقتصاددانان برتر جهان، تعریف شد. ایشان نوآوری را با توسعه اقتصادی مرتبط دانست و آنرا به عنوان ترکیب جدیدی از منابع مولد ثروت معرفی نمود. باید دقت داشت که نوآوری صرفاً درباره محصولات تولیدی نبوده و خدمات به عنوان بخشی عظیم از اقتصاد جوامع را نیز در بر می گیرد. امروزه کلیدواژه نوآوری در خدمات یکی از مباحث جدی و مورد توجه نوآوری در کسب و کار را به خود اختصاص داده است.⁴

تحول در حمل و نقل صنایع غذایی، ارائه خدمات نوین در صنایع بیمه و بانکداری، خرده فروشی های آنلاین و ارائه انواع خدمات مبتنی بر وب که به کمک اینترنت و فناوری های جدیدی مانند اینترنت اشیا (IOT) و هوش مصنوعی (AI) ممکن شده است، نمونه هایی از "نوآوری در خدمات" و نقش آن در تغییرات ساختاری فضای کسب و کارهای خدماتی است. برای داشتن کسب و کاری خلاق و نوآور نیازمند ساختاری مناسب با اهداف آن کسب و کار است. اگر ساختار کسب و کار خود را در دو دسته ماشینی و ارگانیک در نظر بگیرید، خلاقیت و نوآوری در بخش ارگانیک آن قرار می گیرد زیرا این بخش به سرعت با شرایط متحول محیطی هماهنگ شده و امکان انعطاف و آزادی در عمل را برای کارمندان خود به وجود می آورد. همین امر زمینه ای مناسب برای به وجود آمدن خلاقیت و نوآوری در توسعه کسب و کار می شود. (میثم صالحی، کسب و کار، تیر ۱۴۰۰)

ابعاد فضای نوآوری^۵

- نوآوری در محصول (ارائه یک محصول یا خدمت جدید از سوی یک کسب و کار است)
- نوآوری در فرآیند (بر خلاف نوآوری در محصول، اصلاح و بهبود روش های تولید و عرضه یک محصول یا خدمت را هدف قرار می دهد که در نهایت منجر به تقویت و افزایش بهره وری می شود)
- نوآوری در موقعیت (تغییر در زمینه ای که محصول یا خدمت در آن عرضه می شود)
- نوآوری در پارادایم یا نوآوری در چارچوب فکری-فرهنگی (تغییر مدل ذهنی و منطق رفتارهای سازمانی)

توجه داشته باشید که یک نوآوری لزوماً در یکی از ابعاد چهارگانه فوق قرار نمی گیرد؛ به عبارت بهتر، مرزی روشن بین انواع نوآوری وجود نداشته و گاهی این مرزها کمرنگ شده و حتی از بین می روند.

نوآوری در کجا اتفاق می افتد؟^۶

هر شرکت، سازمان و حتی فرد، می تواند نوآور باشد. نوآوری به کسب و کارهای بزرگ و با منابع مالی برای خدمت گرفتن مدیران و کارکنان متخصص و ماهر، محدود نیست. کسب و کارهای کوچک نیز زمینه خوبی برای نوآوری دارند. بسیاری از تولیدات مهم دهه های گذشته، توسط کسب و کارهای کوچک معرفی شده اند و این بخش نشان داده است که قابلیت ایجاد و توسعه نوآوری های اساسی را دارد. علاوه بر این،

⁴ <https://metamorphic.ir/>

⁵ <https://metamorphic.ir/>

⁶ <http://nanomatch.ir/article/970803/>

نوآوری برای کسب و کارهای کوچک، بسیار حیاتی است و می‌تواند نقشی کلیدی در موفقیت و توسعه هر چه بیشتر این نوع از کسب و کارها ایفاء نماید.

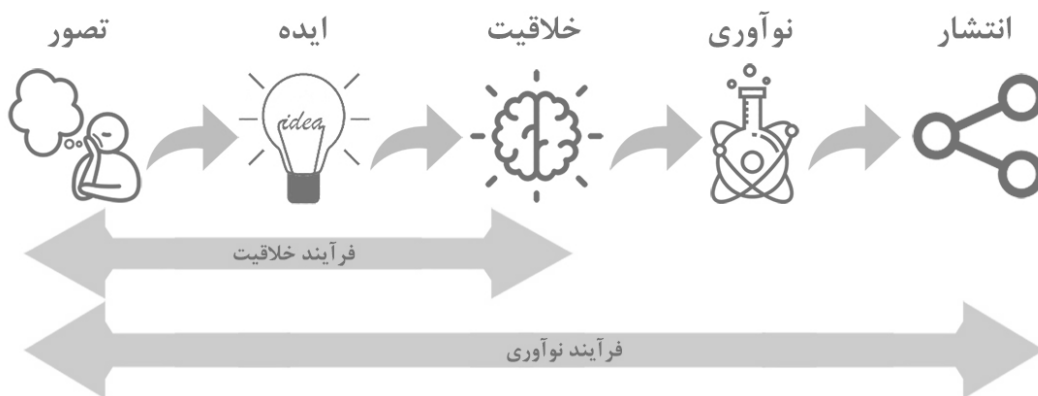
فرآیند نوآوری^۷

نوآوری امری ضروری است که به سه هدف صورت می‌گیرد افزایش کارایی کسب و کار، پایداری کسب و کار و ایجاد موتورهای رشد جدید کسب و کار انجام می‌شود. در نوآوری ارزشی به یک ایده خلاقانه داده می‌شود تا به مرحله اجرا و عمل برسد. ایده جدید اشاره به درک نیاز مشتری و یا روش جدید تولید دارد و از طریق جمع‌آوری اطلاعات با کارافرینی اجرایی می‌شود.

نمودار نوآوری نشان می‌دهد، که خلاقیت یکی از مراحل ایجاد محصول جدید است. در واقع تصور به ایده منجر می‌شود و آن ایده خلاقیت است و نوآوری موجب شکوفایی و انتشار محصول ایده خلاقانه می‌شود. مدیریت کارآمد فرآیند نوآوری، در گرو درک صحیح و عمیق مفهوم نوآوری است. مفهوم نوآوری از دیدگاه مدیریت، فرآیندی است که از "تصور" شروع و به "انتشار تجاری" محصول یا خدمت جدید ختم می‌شود.



⁷ <https://metamorphic.ir/>



مفهوم شناسی مدل کسب و کار^۹

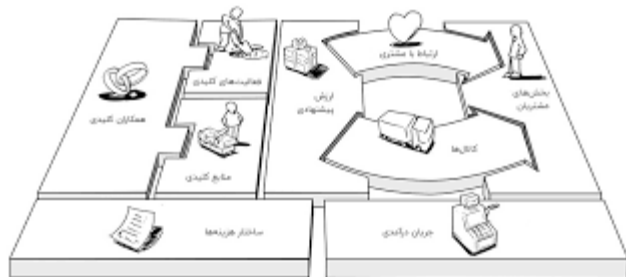
مفهوم اولیه مدل کسب و کار با اصطلاح «منطق غالب»^۹ مطرح شد. پراهالاد و بتیس (۱۹۸۶) منطق غالب را به عنوان مجموعه های از هنجارها و اصول میدانند که باید توسط مدیران برای سازماندهی درست شرکت ها و جستجو و استفاده از فرصت هایی به کار رود که در بازار به وجود می آیند. این رویکرد، که بر عقلانیت در عملیات شرکتها تاکید دارد، ایجاد قواعدی خاص برای مدیریت شرکت را ضروری میداند. پس از طرح منطق غالب، این موضوع توجه زیادی را در تحقیقات کسب و کار به خود جلب نمود. شافر، اسمیت و لیندر (۲۰۰۵) معتقدند مدل کسب و کار بر منطق ایجاد و حفظ ارزش استوار است. لیندر و کانتل (۲۰۰۰) بیان میکنند کسب و کار میتواند به عنوان منطق اساسی مورد استفاده توسط سازمان در

^۹ امین پژوهش چهرمی، اردیبهشت ۹۶، نوآوری در مدل کسب و کار (عامل جدید مزیت رقابتی)

^۹ Dominant Logic

حین ایجاد ارزش تعریف شود. چسبروگ و روزنبرگ (۲۰۰۲) مدل کسب وکار را به عنوان منطق اکتشافی تعریف میکنند که پتانسیل فناوری را با تحقق ارزش اقتصادی ترکیب میکند. مدل کسب وکار، ابزاری مفهومی ارائه میدهد که شامل مجموعه‌های از عناصر و روابط بین آنها است، که نشان‌دهنده منطق عملیات شرکت در یک حوزه خاص است. جانسون (۲۰۱۰) استدلال میکند که مدل کسب وکار روشی است که باید توسط شرکت به منظور تامین ارزش برای گروه خاصی از مشتریان اتخاذ شود. نوگالسکی (۲۰۰۹) آن را به عنوان شکل پیشرفته مدل سازمانی مدیریت شرکت تعریف میکند، و نشان میدهد که این مدل، ایده نظام‌مندی از مسیرهای مورد نیاز (فعالیت‌های کسب وکار) برای توسعه شرکت ارائه میدهد. بنابراین،

میتوان فرض کرد که به‌طور کلی، مدل کسب وکار با منطق عملیات، شناسایی میشود؛ مسیری که باید طی شود، یا روشی عملیاتی که باید در شرکت اجرا شود. گرابوسکا (۲۰۱۵) هسته‌های اصلی تعریف مدل کسب وکار براساس منطق غالب را ایجاد و حفظ ارزش، در محدوده ارزشی مشتری قرار داشتن، موفق بودن در مجموعه خاصی از ابتکارات و نوآوریها، دستیابی به منطقه سود، استفاده از فرصت‌های کسب وکار، و ایده



مسیرهای توسعه شرکت میداند و سه جریان تحقیقاتی اصلی برای مفهوم‌شناسی مدل کسب وکار شناسایی مینماید. اولین جریان، گروه تعاریفی است که به مفهوم زنجیره ارزش اشاره دارند. در این حوزه، مفاهیم مدل کسب وکار بر روش ایجاد و تامین ارزش برای مشتریان و سپس بر روش تبدیل پرداخت‌های مشتریان به سود تمرکز دارد. این رویکرد، معماری سازمانی و مالی عملیات شرکت را مشخص میکند. گروه دوم شامل تعاریفی است که منعکس‌کننده رویکرد منبع محور است و اشاره به فعالیتها و منابع مورد نیاز برای ارائه محصولات و خدمات به مشتریان نهایی دارد. گروه سوم بر ایجاد کسب وکار در طول ایجاد و حفظ ارزش تمرکز دارند. البته باید به تحقیقاتی نیز اشاره شود که رویکردی جامع اتخاذ میکنند. به عنوان مثال تعریف آفوا (۲۰۰۴) اشاره میکند این مسئله با فعالیتها و یا طرح‌های شرکت و روشها و زمان انجام این فعالیتها هنگام استفاده از منابع کافی به منظور ایجاد بالاترین ارزش ممکن برای مشتری (با توجه به هزینه‌های کم و یا برجسته محصولات) و حصول اطمینان از موقعیت شرکت برای کسب ارزش مرتبط است. این تفسیر از مدل کسب وکار منجر به تاکید بر دو حوزه میشود که ماهیت مدل را مشخص میکند: فعالیتها و منابع؛ و کسب ارزش. ایجاد ارزش یکی از مهمترین ویژگیهای مربوط به اهمیت مدل کسب وکار در هر دو بُعد ارزش برای مشتری و ارزش برای شرکت است.

عناصر مدل کسب وکار

روشهای مختلفی به منظور تجزیه و تحلیل عناصر مدل کسب وکار مود استفاده قرار گرفته‌اند. به عنوان مثال آفو و توچی (۲۰۰۱) مدل کسب وکار را به هفت عنصر تقسیم نمودند ارزش مشتری، محدوده، قیمتگذاری، درآمد، فعالیت‌های مرتبط، قابلیت اجرا، و تداوم. با این وجود، هامل (۲۰۰۰) بر این باور است که

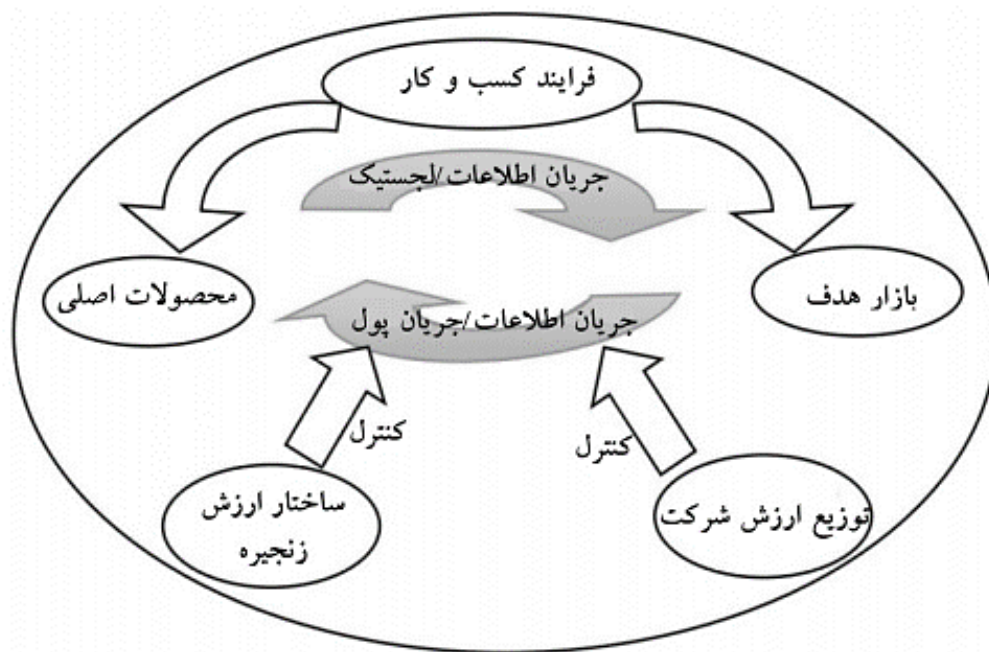
مدل کسب و کار شامل رابط مشتری، راهبرد اصلی^{۱۰}، منابع راهبرد، و ارزش شبکه میشود. کپائو (۲۰۰۹) اظهار میدارد که مدل کسب و کار شامل محصول، مشتری هدف، ارتباط با مشتری، کانال، سود، زنجیره ارزش داخلی شرکت، و هزینه و شبکه همکاری میشود. کوجالا و همکاران (۲۰۱۰) شش عنصر برای ساخت مدل کسب و کار شناسایی کرده‌اند. این عناصر شامل مشتری، پیشنهاد ارزش برای مشتری، راهبرد قابلی، موقعیت در شبکه ارزش، منطق ایجاد درآمد، سازمان تامین کنندگان داخلی و تواناییهای کلیدی آنها هستند.

گرابوسکا (۲۰۱۵) نه عنصر را به شرح زیر در نظر میگیرد:

- ✚ مشتری: گروه افراد و سازمانهایی که شرکت میخواهد به آنها دستیابی پیدا کند و به آنها خدمات بدهد.
- ✚ پیشنهاد ارزش: گروهی از محصولات و خدمات که برای یک بخش از مشتریان تولید ارزش میکند.
- ✚ کانالها: روشهای شرکت برای برقراری ارتباط با بخشهای فردی مشتریان و انتقال پیشنهاد ارزش.
- ✚ روابط با مشتریان: ویژگیهای روابطی که شرکت را با نمایندگان بخش مشتریان مرتبط میکند.
- ✚ جریانهای درآمد: تعداد ابزارهای تولید شده توسط شرکت در ارتباط با خدمات برای هر نوع خدمات بازار.
- ✚ منابع کلیدی: مهمترین منابع لازم برای عملکرد مناسب شرکت
- ✚ فعالیتهای کلیدی: مهمترین فعالیتهایی که شرکت باید برای کارکرد موثر مدل شروع کند.
- ✚ شرکای کلیدی: شبکههای تامین کنندگان و شرکایی که عملکرد کارآمد شرکت را تحت تاثیر قرار میدهند
- ✚ ساختار هزینهها: همه مخارج مرتبط با استفاده از یک مدل کسب و کار خاص .

زانگ و همکاران (۲۰۱۶) نیز عناصر مدل کسب و کار را مشتمل بر بازار هدف، فرآیند عملیاتی، محصول اصلی، مبانی تخصیص ارزش؛ و ساختار زنجیره ارزش میدانند (شکل زیر)

¹⁰ Core Strategic



براساس این مدل یک شرکت، محصول اصلی خود را، که با تخصص اصلی شرکت هماهنگ است، از طریق فرآیند عملیاتی به بازار هدف ارائه میکند. سه جریان، مشتمل بر جریان نقدینگی، جریان تدارکات، و جریان اطلاعات، در فرآیند عملیاتی وجود دارد. اصل تخصیص ارزش و ساختار زنجیره شرکت نیز همانند کنترلکننده و توزیعکننده، بر

این سه جریان تاثیر میگذارند. تولیدات اصلی یک شرکت، شامل کالا و خدمات، بازتابکننده تخصص اصلی یک شرکت هستند. خدمات ویژه یک شرکت را میتوان با محصولات آن یکپارچه نمود تا نوآوریهای مدل کسب و کار را به دست آورد. شرکت، ارزشی را به جامعه هدف خود ارائه میکند که، پس از تقسیم و مشخص نمودن مشتریان هدف، میتواند یک سازمان و یا مشتریان خاص باشد. فرآیند عملیاتی شرکت شامل جنبههای مدیریتی مختلف از جمله مدیریت سازمان، فرآیند کسب و کار، و فعالیتهای عملیاتی میشود. اصول تخصیص ارزش شرکت، بر نظام تامین مالی میشود، که در برگزیده راهبرد کسب، راهبرد توزیع و درآمد و سود میباشد. ساختار زنجیره ارزش یک شرکت شامل همکاریهای رو به بالا و رو به پایین، ارتباط با مشتری، و ساختار زنجیره ارزش داخلی شرکت، میشود^{۱۱}

نوآوری مدل کسب و کار چیست؟^{۱۲}

در چند دهه گذشته نوآوری مدل کسب و کار محبوبیت زیادی پیدا کرده است که این محبوبیت دلیل خاصی دارد. با رشد تکنولوژی، استفاده از مدل‌های کسب و کاری نوین، بسیار راحت‌تر از قبل شده است. در همین زمان افزایش سرعت نوآوری و رقابت جهانی باعث شده که متفاوت و متمایز بودن بیشتر از همیشه در میان کسب و کارها اهمیت پیدا کند.

به علاوه با خسارت‌هایی که بیماری کرونا به وجود آورده است، بسیاری برای حفظ و دوام کسب و کار خود به شدت تلاش می‌کنند اما در این میان کسب و کارهایی هم هستند که این بیماری همه‌گیر برای شان سودآور بوده است. این کسب و کارها اغلب مدل کسب و کاری بسیار قوی‌ای دارند؛ این نشان می‌دهد که نوآوری مدل کسب و کار در چنین مواقعی چه تاثیری دارد.

اشتباهی که اغلب افراد مرتکب می‌شوند این است که به مدل‌های کسب و کاری سطحی نگاه می‌کنند و تغییر در مدل کسب و کار را تغییر در مدل قیمت‌گذاری محصولات و خدمات‌شان می‌دانند. درست است که قیمت‌گذاری در مدل کسب و کار اهمیت بسیاری ویژه‌ای دارد اما در اصل مدل کسب و کار بیانگر شیوه تولید محصول، نحوه تحویل آن به مشتری و چگونگی کسب ارزش است.

رویکرد جامع مدل کسب و کار موفق این است که این سه جنبه مختلف کسب و کاری را با یکدیگر ادغام می‌کنند و سیستمی منظم و منطقی را به وجود می‌آورند.

نوآوری مدل کسب و کار روشی نوین برای کنار هم قرار دادن این سه جنبه مختلف کسب و کاری است و هم به ایجاد سیستمی که هم به خود سازمان و هم به مشتریان ارزش بیشتری ارائه می‌کند کمک می‌کند. مانند بقیه سیستم‌ها، کارآمد بودن یک مدل کسب و کاری فقط به اجزا و جنبه‌های مختلف آن وابسته نیست.

اهمیت بالای نوآوری مدل کسب و کار به چه علت است؟^{۱۳}

بیشتر کسب و کارهایی که به مدل کسب و کاری خود اهمیت نمی‌دهند بدون آن که متوجه شوند نقاط قوت اولیه خود را از بین می‌برند. مثلاً کسب و کارهای متعددی به تدریج نیازهای مشتریان خود را نادیده می‌گیرند مگر این که روی این مورد حساسیت زیادی ایجاد شود.

^{۱۱} ژانگ و همکاران ۲۰۱۶

^{۱۲} viima.com

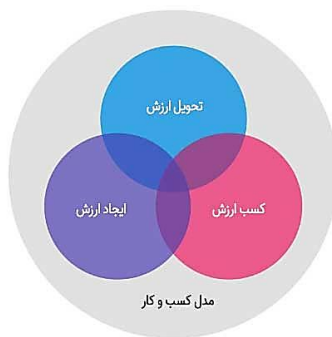
^{۱۳} <https://hamro.org/>

به عنوان مثال بسیاری از کسب و کارها با تاکید بیش از حد بر شیوه ارائه محصول توانایی خود را در ارائه ارزش به مشتری از دست می دهند. دلایل زیادی می تواند برای ایجاد چنین مشکلاتی وجود داشته باشد. ممکن است مدیریت سازمان بر رقابت خود با دیگران بیش از حد تمرکز کند یا سرمایه گذاران، برای دریافت سود سپرده های کوتاه مدت شان، فشار زیادی را به سازمان وارد کنند. گذشته از این ها صنایع زیادی وجود دارند که فقط به دنبال منافع خودشان هستند و منافع واقعی مشتریان را نادیده می گیرند.

بخش پزشکی و بهداشت، نمونه بارز این منفعت طلبی ها است. مثلاً یک بیمارستان خصوصی می خواهد مدام شما را بیمار جلوه دهد تا دوباره به آن ها مراجعه کنید و وقت ویزیت بگیرید. این در حالی است که شما در وهله اول برای به دست آوردن سلامتی خود و برای این که به دکترهای مختلفی مراجعه نکنید به این بیمارستان آمده بودید. حتی اگر تک تک پزشکان آن بیمارستان برای مراقبت از شما تمام تلاش خود را بکنند، کسب و کار بیمارستان تمایلی ندارد که برای حفظ سلامتی شما سرمایه گذاری کند چون با این کار بیشترین ضرر را به خود وارد می کند.

چنین موردی را با مدل های کسب و کاری مقایسه کنید که خدمات اشتراکی منعطفی دارند و برای حفظ مشتری مدام به دنبال ارائه ارزش به او هستند. این کسب و کارها هر چقدر بیشتر رضایت مشتری را کسب کنند، سود بیشتری را به دست می آورند بنابراین ارزش سهامدار و ارزش مشتری در یک راستا قرار می گیرد و با هم همسو می شود. نوآوری مدل کسب و کار به احتمال زیاد، مهم ترین ابزار برای ایجاد کسب و کارهایی است که به تمام ذی نفعان یعنی مشتریان، سهامداران، کارمندان و به طور کلی جامعه، بیشترین ارزش را ارائه می کند.

نوآوری مدل کسب و کار اهمیت ویژه ای برای شرکت های نوپا دارد؛ زیرا بر موقعیت رقابتی شان و، در نتیجه، شانس بقایشان تاثیر می گذارد. عوامل اصلی در افزایش اهمیت نوآوری در مدل کسب و کار عبارتند از فرآیندهای جهانی سازی، چرخه های کوتاه تولید (که مبتنی بر راه حل های نوآورانه هستند)، تغییرات شدید منابع نامشهود و سرمایه تعیین شده در شرکتها. این رقابت در بسیاری از بخش راهبرد و سازماندهی راه توجهی گذاشته است (جرج و



باك (2011)

مسئله چنين كسب و كاري مزيت‌ها زيادي را به همراه مي‌آورد، مثلاً:

- ارائه ارزش بالا، حتي در كسب و كاره‌اي راكم هم سوددهي را بالا مي‌برد.
- از آن جايي كه نوآوري مدل كسب و كاري به مدل‌هاي اجرايي جديدي نياز دارد، رقيب‌ان چندين ساله نمي‌توانند از يكيديگر تقليد كنند.
- مورد بالا مي‌تواند به يك مزيت رقابتي بلند مدت منجر شود.
- هم‌چنين يك مدل كسب و كاري كارآمد اختلاف نظرهايي را از بين مي‌برد كه در مورد فروش وجود دارد و از برند سازمان تصويري مثبت مي‌سازد.
- همان‌طور كه گفته شد بعضي از مدل‌هاي كسب و كاري، كسب و كاري را در برابر چرخه بازار و اتفاقات غير منتظره‌اي مانند بحران كرونا حفظ مي‌كند.

در نتيجه، صرف نظر از صنعت، نوآوري مدل كسب و كاري ابزاري منعطف براي ايجاد يك كسب و كاري عالي است. به همين دليل است كه بيشتر كسب و كاره‌اي در حال رشد و تحول آفرين، نوآوري مدل كسب و كاري را بخشي اصلي كار خود قرار داده‌اند.

انواع نوآوري در كسب و كاري^{۱۴}

طي گذشت زمان، ما از نوآوري چهره‌اي تحريف شده ساخته‌ايم كه عمدتاً علمي و بسيار مخرب است. همين‌طور يك ايده هم وجود دارد كه مي‌گويد نوآوري تنها كاري كه نايغه است كه نسل‌ها را تغيير مي‌دهد. البته كه هر دو اين فرض‌ها اشتباه هستند. ما اينجا پروژه‌هايي را مثال مي‌زنيم كه نشان مي‌دهد انواعي از فعاليت‌ها و تصميمات وجود دارد كه مي‌توان آن را به عنوان نوآوري شناخت. در ضمن مثال‌هايي از نوآوري در كسب و كاري در هر بخش آورده‌ايم كه به درك مفهوم نوآوري تجاري كمك مي‌كند.

ماتريس نوآوري^{۱۵} (The Innovation Matrix)

يكي از متداول‌ترين روش‌ها براي تعريف نوآوري در كسب و كاري استفاده از ماتريس نوآوري است كه موارد زير را شامل مي‌شود.

¹⁴ <https://didar.me/different-types-of-innovation>

¹⁵ <https://didar.me/different-types-of-innovation>

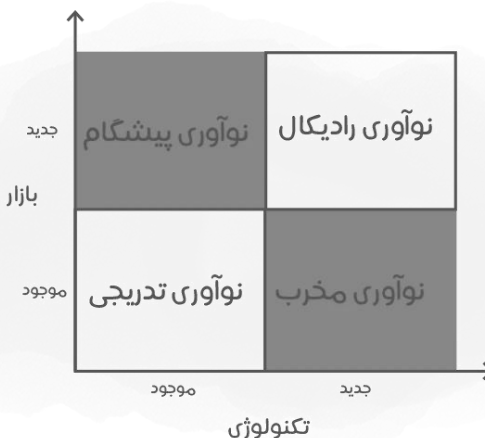
این ماتریس نوآوری را بر اساس فناوری مورد استفاده و بازار آن، به ۴ حالت مجزا تقسیم می‌کند:

نوآوری پیشگام

نوآوری پیشگام که با نام نوآوری نو ترکیب هم شناخته می‌شود، شامل اتخاذ یک رویکرد، فناوری یا روش خاص از یک رشته در رشته‌ای دیگر است. این نوع نوآوری در کسب و کار، فوق‌العاده رایج است؛ تحقیقات نشان می‌دهد که حدود ۶۰ درصد از اختراعات ثبت شده در ۱۵۰ سال گذشته در این دسته قرار دارند و این نسبت هر سال افزایش می‌یابد.

مثال‌هایی از نوآوری پیشگام : اپلیکیشن اوبر (همانند اسنپ در ایران) را در نظر بگیرید. اشتراک‌گذاری سفر، موقعیت مکانی و کار مستقل چیز جدیدی نبود. با این حال، آن‌ها به یک نوآوری تغییردهنده بازی تبدیل شدند که به عنوان یک نمونه برجسته از اقتصاد اشتراکی عمل کرد. یک مثال کمی زرق و برق دار اما مناسب نوآوری در طراحی محصولات،

چاروبرقی رومیزی است.
چاروبرقی‌های رومیزی که از دسته لوازم خانگی هستند، اما برای دنیای کار بازتعریف شدند و مفهوم سازگاری یک محصول کلاسیک با



نیازهای مدرن را نشان می‌دهند. این توضیحات به خوبی نشان می‌دهد که برای نوآوری نیازی به اختراع مجدد چرخ ندارید.

نوآوری رادیکال یا بنیادین

وقتی به نوآوری فکر می‌کنیم اغلب نوآوری رادیکال به ذهن می‌رسد. زیرا این نوع نوآوری در کسب و کار با متولد شدن صنایع جدید و تکنولوژی‌های انقلابی همراه است. در حالی که نوآوری رادیکال، نوع نسبتاً نادری از نوآوری است، اما یک جهش اساسی ایجاد کند.

مثال‌هایی از نوآوری رادیکال: تاریخ مملو از نمونه‌هایی از نوآوری‌های بنیادین است، از روشنفکری دوره رنسانس گرفته تا انقلاب صنعتی. همه این دوره‌ها سؤالاتی اساسی درباره نحوه زندگی و تعامل ما با جهان ایجاد کردند. بسیاری استدلال می‌کنند که ما در آستانه انقلاب صنعتی چهارم هستیم و طرفداران این نظریه معتقدند که هوش مصنوعی، چاپ سه‌بعدی و اینترنت اشیا (IoT) باعث تغییری عمیق در همه‌چیز (از حمل‌ونقل گرفته تا مراقبت‌های بهداشتی) می‌شوند. تلفن‌های هوشمند نمونه بارزی از نوآوری بنیادین هستند. استفاده از تلفن‌های همراه برای برقراری ارتباط، مسافرت یا خرید آنلاین، غیرقابل‌انکار هستند و دیگر نمی‌توان گفت که استفاده از موبایل در زندگی روزمره ضروری نیست. این ویژگی، مشخصه بارز نوآوری رادیکال یا بنیادین است.

نوآوری تدریجی

اکثریت قریب به اتفاق نوآوری‌ها ماهیت تدریجی دارند. نوآوری مداوم زمانی است که مجموعه‌ای از پیشرفت‌های کوچک و به‌ظاهر ناچیز با تغییرات سازمانی در مقیاس بزرگ به اوج خود می‌رسد. بدون شک نوآوری تدریجی قابل‌دسترس‌ترین شکل نوآوری در کسب و کار است؛ زیرا اغلب می‌تواند بدون نیاز به بودجه هنگفت، تشکیل تیمی بزرگ یا تغییر جهت استراتژی کسب‌وکار انجام شود.

مثال‌هایی از نوآوری تدریجی: برخی از شناخته‌شده‌ترین شرکت‌های جهان به کمک همین نوآوری تدریجی موفقیت خود را در صدر حفظ کرده‌اند. ممکن است متوجه تغییرات نشوید، اما بسیاری از برندهای قدیمی که به اصلی‌ترین برند در صنعت تبدیل شده‌اند، هرگز مغرور نمی‌شوند و دست از تغییر و خلاقیت برنمی‌دارند. برای مثال برند ژیلت را در نظر بگیرید. از زمانی که اولین تیغ‌های اصلاح ایمن به بازار آمدند، این برند مدام و به‌آرامی محصول خود را تغییر داده تا بتواند نیاز مشتری را به‌خوبی پاسخ دهد. آمازون مثال جالب دیگری برای نوآوری تدریجی است. آمازون جایگاه امروزی‌اش را به‌واسطه تغییرات تدریجی و پیوسته به دست آورده است. دامنه تحولات آمازون گسترده است؛ از معرفی روش تحویل یک روزه گرفته تا آزمایش مداوم با رابط وب و در نتیجه بهینه‌سازی روزانه تجربه کاربر.

نوآوری مخرب

اصطلاح «نوآوری مخرب» که توسط Clayton Christensen مطرح شد، به زمانی اطلاق می‌شود که نوآوری، یک شبکه ارزش اساساً جدید ایجاد می‌کند. این امر می‌تواند با ایجاد یک بازار جدید، ورود به یک بازار موجود و تغییر نحوه تعامل مصرف‌کنندگان با یک محصول محقق شود. نظریه کریستنسن نوآوری‌هایی را که معمولاً در سطح پایین‌تر عملکردی (حداقل از نظر معیارهای سنتی) وارد بازار می‌شوند، معرفی کرده است. با این وجود ارزش ارائه شده به بازار در قالب یک ایده نو، جایگزین چیزی می‌شود که برای مخاطبان بسیار مهم است. این ارزش به‌عنوان پلی است که به‌سرعت اندازه‌گیری شده و تمام بازار را متحول می‌کند.

مثالی از نوآوری مخرب: Netflix بارزترین مثال است. به احتمال زیاد شما به طور منظم از نوآوری‌های مخرب سود می‌برید. ارائه‌ی نوآوری‌های مخرب در بازار رقابتی بسیار پر ریسک است، اما کارآفرین یا شرکت نوآور (در صورت موفقیت) روی سکوی اول رقابت قرار می‌گیرد.

نمونه‌هایی از نوآوری مدل کسب و کار^{۱۶}

قبل از این که در مورد چگونگی استفاده از نوآوری مدل کسب و کار صحبت کنیم، بیایید چند نمونه از نوآوری مدل کسب و کار ببینیم تا با کاربرد آن در عمل بهتر آشنا شویم.^{۱۷}

مدل‌های کسب‌وکاری اشتراکی

مدل کسب‌وکار اشتراکی، یکی از انواع مدل‌های کسب‌وکار است که در آن مشتری پرداخت‌هایی تکرار شونده با فواصل زمانی مشخص برای دستیابی به یک محصول پرداخت می‌کند.

در این مدل تمرکز بر روی بازگشت مشتری (customer retention) است و نه جذب مشتری (customer acquisition).

مدل اشتراکی ابزاری قدرتمند است که خریدهایی را که یک‌بار انجام می‌شوند به یک جریان درآمدی قابل پیش‌بینی‌تر تبدیل می‌کند و به مرور زمان تعداد این خریدها را بیشتر می‌کند. این مدل کسب‌وکاری همزمان با این کار به مشتری ارزش ارائه می‌کند و به او این امکان را می‌دهد که با خرید اشتراک‌های پیوسته، خدمات بالایی را دریافت کند. مدل‌های اشتراکی برای هر دو مدل کسب‌وکاری B2B و B2C به یک اندازه کاربرد دارند.

در مدل کسب‌وکاری B2B محصولات سرویس نرم‌افزاری یا SaaS مانند میکروسافت آفیس ۳۶۵ و خدماتی که زیر ساخت به عنوان سرویس یا IaaS ارائه می‌کند، مانند وب سرویس‌های آمازون، نمونه‌های بارزی از این رویکرد هستند.

کسب‌وکارها پیش از این هر پنج تا ده سال یک بار نسخه جدید محصولات آفیس را خریداری می‌کردند اما اکنون همان شرکت‌ها هر ساله مبلغی کمتر را برای اشتراک‌های آفیس ۳۶۵ خود پرداخت می‌کنند. با این حال برای افزایش قیمت اشتراک‌ها، همواره نسخه‌های به روز شده‌ای از این نرم‌افزار ارائه می‌شود تا کسب‌وکارها از آخرین نسخه نرم‌افزار و خدمات جدید آن بهره‌مند شوند؛ خدماتی که باید بابت آن‌ها به منابعی دیگر مثل تیم میکروسافت هزینه‌ای را پرداخت می‌کردند. علاوه بر این کسب‌وکارها می‌توانند

¹⁶Jesse Nieminen, Business Model Innovation – The What, Why, and How

¹⁷viima.com

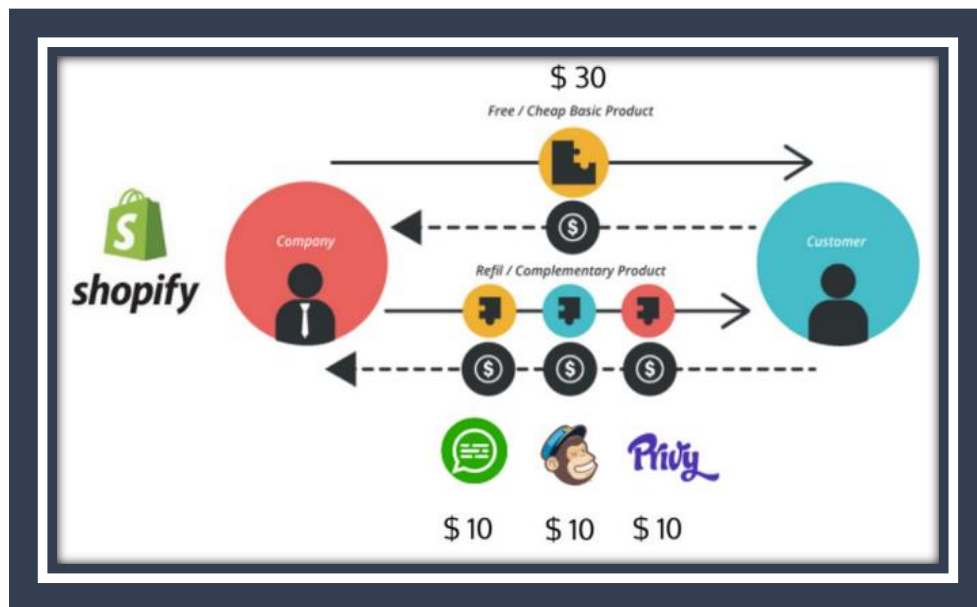
امکاناتی را که به آن نیازی ندارند لغو کنند یا می‌توانند متناسب با نیازهای خود اشتراک‌های ارزان قیمت یا گران قیمت را تهیه کنند.

پس مسلماً چنین معامله‌ای برای همه سودآور است. شرکت Dollar Shave Club نمونه بارزی از کسب‌وکاری اشتراکی است که مصرف‌کننده، با خرید از آن سود می‌کند. در این شرکت مصرف‌کننده نسبت به برندهای قدیمی و مغازه‌ها، محصولات با کیفیت بالا را آسان‌تر و با قیمتی مناسب‌تر دریافت می‌کند و شرکت به طور همزمان با حذف واسطه‌ها یک جریان درآمد کاملاً قابل پیش‌بینی را به دست می‌آورد. کسب‌وکارهای اشتراکی زنجیره ارزش کاملاً متمایز و مستقیمی دارند اما به قابلیت‌هایی نیاز دارند که بیشتر کسب‌وکارها در آن مهارت کافی را ندارند؛ قابلیت‌هایی مانند تحویل کالا و پشتیبانی مشتری.

دو مدل مختلف اشتراک وجود دارد :

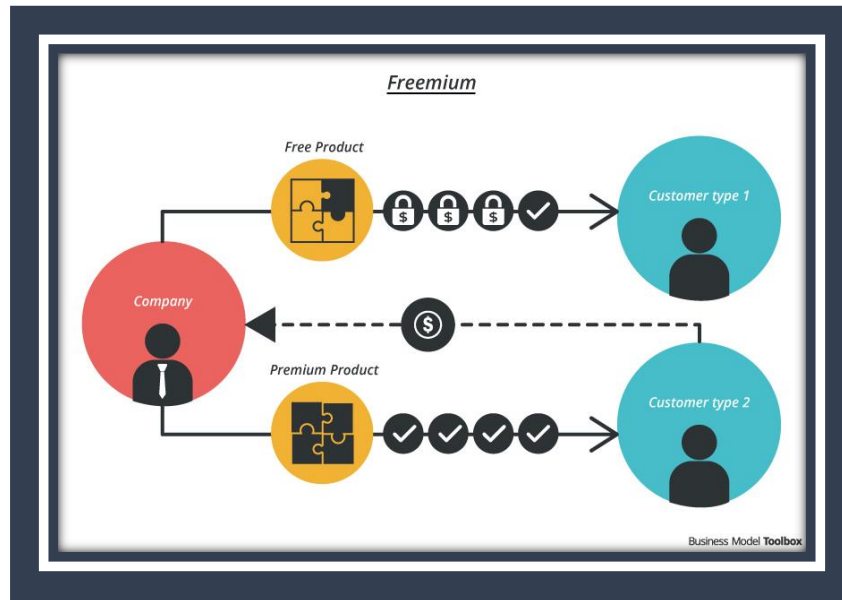
➤ مشتری به طور دوره‌ای یک محصول یا خدمات را دریافت می‌کند، به عبارت دیگر، "مالکیت به مشتری منتقل می‌شود".

➤ مشتری به یک سرویس یا محصول مجازی دسترسی پیدا می‌کند: حق استفاده از آن را پیدا می‌کند (SaaS = Software as a Service)



مدل کسب و کاری فری میوم (freemium)

فری میوم ترکیبی از کلمات انگلیسی free به معنای رایگان و premium به معنای پاداش است. شرکت هایی که مدل کسب و کاری فری میوم دارند، برای جذب کاربران نسخه ای رایگان از محصول خود را ارائه می کنند، که معمولا این نسخه محدودیت های خاصی دارد و کامل نیست. در نهایت با گرفتن پولی از کاربران آن ها را به مشتریان پریمیوم تبدیل می کنند. کسب و کارهایی که محصولات با کیفیت، سودهای ناخالص و هزینه های جذب مشتری بالایی دارند، مانند بیشتر محتواها و نرم افزارهای کسب و کاری، خصوصا در بازارهای پر فروش، این مدل، مدل بسیار قدرتمندی به شمار می رود. مثلا در شرکت ویما، مشتریان ابتدا برای نسخه رایگان محصول ثبت نام و آن را دریافت می کنند و بعد متوجه ارزشی می شوند که محصول به آن ها ارائه می کند. در نهایت با استفاده بیشتر از این ابزار تبدیل به مشتریان دست به نقد خواهند شد. مسلما با این کار هزینه های جذب مشتری کمتر خواهد شد و این امکان را داریم که محصولی بهتر و با قیمتی مناسب تر از رقبای خود به مشتریان ارائه کنیم. علاوه بر این می توانیم به کسب و کارهایی هم که در رقابت تجاری جایی ندارند خدمت کنیم و با این کار رشد کسب و کار خود را بالا ببریم. همزمان می توانیم سودهای ناخالص ثابت خود را حفظ کنیم و با استفاده از آن ها دوباره در کسب و کار خود سرمایه گذاری کنیم و سرعت حرکت چرخه رشد خود را بالا ببریم. استفاده از مدل فری میوم برای محصولات نرم افزاری B2B که سازگاری پایین به بالا دارند مثل نرم افزار Slack and Zoom بسیار رایج است. هم چنین این مدل برای سرویس های BC2 نظیر Spotify و Apple iCloud هم به کار می رود. اما نکته ای که در مورد مدل کسب و کاری فری میوم وجود دارد این است که اگر در سازمان ارزشی سخت و مستحکم ایجاد نشود، ممکن است نتواند به آسانی ارزش کافی را به دست آورد کسب و کار های معروفی که از فری میوم استفاده کردند: اسپاتیفای، میل چیمپ، ویکس، اسکایپ، یوتیوب و ...



پلتفرمی
اصل
هستند که در
تقاضا
می شود.
رویکردهایی

مدل
کسب و کاری
پلتفرم ها
در
مکان هایی
آن میان عرضه
تعامل ایجاد
با
پلتفرم ها

که برای ایجاد ارزش به کار می‌گیرند، شناخته می‌شوند.

پلتفرم‌ها یا میان عرضه و تقاضا تعامل برقرار می‌کنند یا خود یک کسب‌وکار اینترنتی هستند اما در اشکال و فرم‌های متفاوتی ظاهر می‌شوند. به طور معمول کسب درآمد یک پلتفرم از طریق برقراری معاملات یا از طریق هزینه‌هایی است که در قبال ارائه خدمات دریافت می‌کند.

این روزها کلمه پلتفرم را در عبارت پلتفرم‌های دیجیتال می‌شنوید اما مدل کسب‌وکار پلتفرمی بیشتر از این سرویس‌های آنلاین قدمت دارد. فروشگاه‌ها و تبلیغات در روزنامه‌ها فقط نمونه‌های کوچکی از مدل‌های کسب‌وکاری پلتفرمی قدیمی هستند.

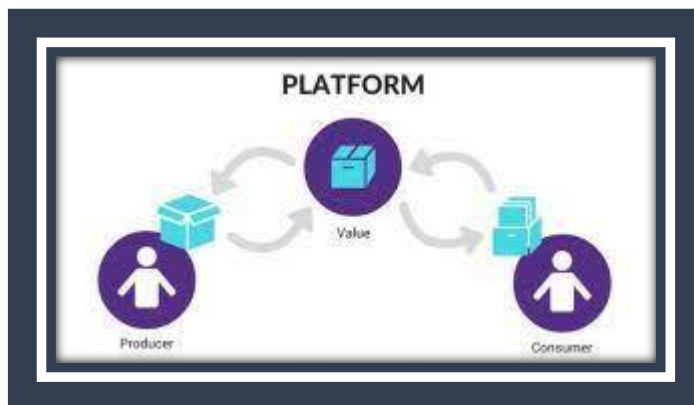
با این حال پلتفرم‌های دیجیتالی، مدل کسب‌وکار را بسیار سودآورتر کرده‌اند. پلتفرم‌هایی که در بالا به آن پرداخته شد، پلتفرم‌های جهانی و گسترده‌ای نبودند. این در حالی است که امروزه می‌توان پلتفرم‌هایی جهانی و اقتصادی را با حداقل سرمایه ایجاد کرد.

همه ما با پلتفرم‌های دیجیتالی App Store، Alibaba، Uber، Airbnb، Youtube و غیره آشنایی داریم. با این‌که نمی‌توان با چنین پلتفرم‌هایی رقابت کرد اما باز هم موقعیت‌های مناسبی برای مدل‌های کسب‌وکاری پلتفرمی وجود دارد تا بتوانند ارزش‌های زیادی را تولید کنند.

مشکل این مدل کسب‌وکار این است که نمی‌توان پلتفرم را به آسانی به درجه‌ای رساند که میزان استفاده از آن انبوه شود و خود بتواند خود را سرپا نگه دارد.

کسب‌وکاری فروش
مصرف‌کننده

مصرف‌کننده و
فروش
به زنجیره‌ای پیچیده از
خرده فروشان



مدل
مستقیم به
D2C یا

در گذشته
تولیدکنندگان،
محصولات‌شان را
عمده فروشان و
می‌سپردند.

در زمانی که اینترنت وجود نداشت این زنجیره دسترسی گسترده‌ای از نقاط جغرافیایی به آن‌ها می‌داد و باعث می‌شد که از این مقیاس بزرگ اقتصادی بهره بیشتری ببرند.

با این حال با افزایش فروشگاه‌های آنلاین، محبوبیت مدل کسب‌وکاری D2C برای فروش انواع کالاهای مصرفی روز به روز بیشتر می‌شود.

این رویکرد با حذف واسطه‌ها، سودهای ناخالص بیشتری را به تولیدکننده‌ها ارائه می‌کند و به آن‌ها این امکان را می‌دهد که بر روی برند خود، تجربه مصرف کننده و روابط کنترل بیشتری داشته باشند. علاوه بر این اطلاعات زیادی را درباره کیفیت کالا، تقاضا و ترجیح‌های مشتری ارائه می‌کند.

دیدیم که شرکت‌های متنوعی از طریق این رویکرد به موفقیت دست یافتند. مثل موفقیتی که تسلا در وسایل الکتریکی به دست آورد و یا شرکت Dollar Shave Club که در بالا گفته شد.

با این‌که هنوز رایج نیست اما شرکت‌هایی مثل شرکت Berlin Packaging در مدل کسب‌وکار B2B خود از این روش استفاده می‌کنند.



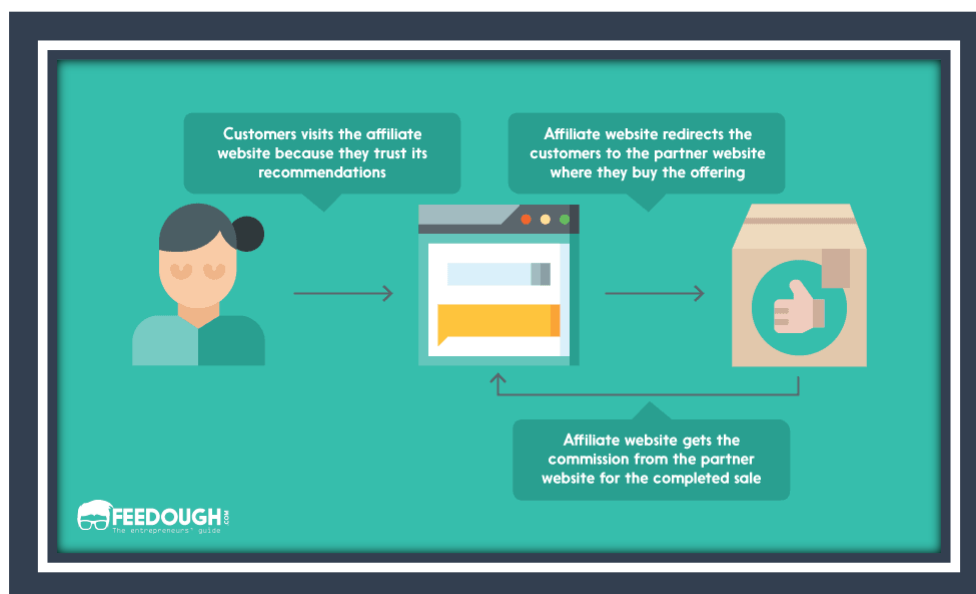
مدل کسب‌وکاری تبلیغاتی، شرکت‌های وابسته و حمایت‌های مالی

تا زمانی‌که کانال‌های ارتباطی و محتوایی وجود داشته باشند تبلیغات هم در شکل‌ها و فرم‌های متفاوتی وجود دارند. این قانون تا به امروز هیچ تغییری نکرده است.

با افزایش چشمگیر محتواها، از آنجایی که در این زمینه برای جلب توجه مردم رقابت شدیدی میان کسب‌وکارها به وجود آمده بود، استفاده از مدل کسب‌وکار قدیمی و کسب درآمد از محتوای تبلیغاتی و گرفتن حمایت‌های مالی سخت‌تر شد.

این مدل کسب و کاری، معمولاً در زمینه‌های خیلی خاص، مدلی کارآمد برای جذب مخاطبان است. همچنین می‌تواند برای کسب و کارهای دیگر که زیرمجموعه‌های بزرگی دارند، منبع درآمد دومی محسوب شود.

مثلاً نرم افزار Spotify همزمان با این‌که میزان زیادی از سود و درآمد خود را از طریق کاربران به دست می‌آورد، درآمدهایی را هم از طریق تبلیغات کسب می‌کند که منبع دوم درآمد این شرکت به حساب می‌آید و از آن برای سرمایه‌گذاری و رشد بیشتر استفاده می‌شود.



مدل

کسب و کاری کالای قربانی و ارائه خدمات اضافه

با وجود این که در ارائه خدمات حرفه‌ای هیچ روش جدیدی وجود ندارد بسیاری از کسب‌وکارهای نوین حول این خدمات شکل گرفته‌اند.

نمونه بارز آن شرکت‌های نرم‌افزاری متن باز مانند Red Hat، Word Press و Elastic است. این شرکت‌ها محصولات نرم‌افزاری متن باز بسیار معروفی را می‌سازند و آن‌ها را به صورت رایگان در اختیار شرکت‌های دیگر می‌گذارند.

وقتی نرم‌افزاری عالی به صورت رایگان عرضه می‌شود، استقبال گسترده‌ای از آن خواهد شد مانند سه نرم‌افزاری که در بالا به آن اشاره کردیم. این شرکت‌ها بدون وجود مدل متن باز هیچ‌گاه نمی‌توانستند به آن میزان سهمی که برایش برنامه‌ریزی کرده بودند، دست یابند.

با رواج محصولات متن باز در بازار کسب‌وکار، این شرکت‌ها در موقعیت بسیار خوبی قرار داشتند تا خدمات حرفه‌ای خود را بفروشند یا به تعداد زیادی از کاربران خدمات هاستینگ خود را ارائه کنند.

در استراتژی کالای قربانی، محصول با ضرر یا به صورت رایگان عرضه می‌شود و بعد از آن که تعداد مصرف‌کنندگان آن محصول افزایش یافت، محصولات و خدمات تکمیلی مربوط به آن محصول به حجم گسترده‌ای از کاربران فروخته می‌شود. استفاده این استراتژی در میان صنعت‌های متعدد و مختلف بسیار رایج است. مثلاً بعضی از فروشگاه‌ها تخفیفی واقعی را روی کالاهای جذاب خود می‌گذارند تا میزان رفت و آمد به فروشگاه خود را بیشتر کنند.

به طور کلی، فروش قراردادهای خدمات نگهداری و دیگر خدمات اضافه به یک مدل کسب‌وکاری همه‌گیر در میان کسب‌وکارها، به خصوص در مدل B2B، تبدیل شده است. این مدل کسب‌وکار حتی در محصولات گران قیمت مدل B2C مثل خودروها نیز رواج دارد.

مدل کسب‌وکاری تیغ و ریزر

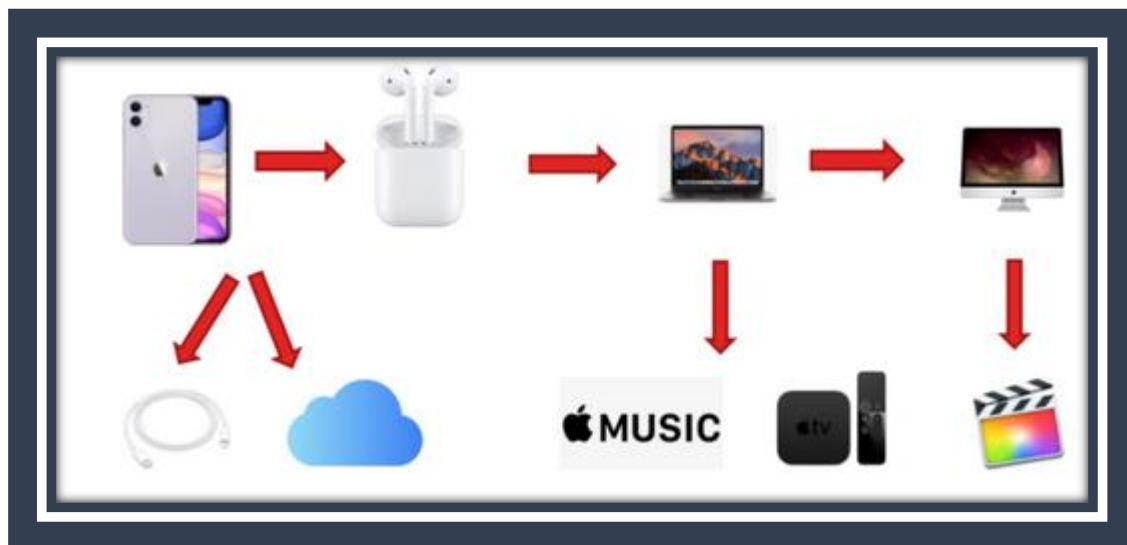
مدل کسب‌وکاری تیغ و ریزر شکلی دیگر از استراتژی کالای قربانی است با این تفاوت که این مدل مختص کالاهایی است که دوام و طول عمر بالاتری دارند.

کاربرد این مدل این گونه است که کالایی مانند ریزر با قیمتی بسیار کم و با ضرر فروخته می‌شود و سپس با فروش مداوم کالای مکمل آن، یعنی تیغ، شرکت سود می‌کند.

جالب است بدانیم داستانی که پشت این مدل کسب و کاری وجود دارد، صحت ندارد. گفته می‌شود که این مدل کسب و کار هنگامی به وجود آمد که ژیلت تیغ‌های یکبار مصرف را وارد بازار کرد و این در حالی است که رقیبان ژیلت این مدل کسب و کاری را در زمانی به وجود آوردند که حق امتیاز از او گرفته شده بود. از آن زمان این مدل کسب و کاری میان بسیاری از شرکت‌ها رواج یافت و کالاهایی مانند فیلم‌های دوربین، چاپگرها و کپسول‌های نسپرسو نیز از این طریق فروخته شد.

مدل کسب و کاری ترکیبی

علاوه بر مدل‌های کسب و کاری که به آن پرداختیم مدل‌هایی دیگری هم وجود دارد که بعضی از الگوهای کسب و کار نوین را پوشش می‌دهند مانند فرانشیز، مزایده، میکرو پرداخت، مدل درآمدی «هر چه قدر می‌خواهی پرداخت کن» و غیره.



ابزار Business Model Navigator ابزاری آسان و کاربردی برای یافتن این الگوهای کسب و کاری است. در واقع روش‌های زیادی برای ترکیب کردن مدل‌های کسب و کار با محصولات و سرویس‌دهی‌های مختلف وجود دارد که با استفاده از آن‌ها می‌توانید میزان ایجاد ارزش در شرکت را به حداکثر برسانید.

بسیاری از کسب‌وکارهای نوین با ترکیب کردن الگوهای متفاوت، یک مدل کسب‌وکار ترکیبی را متناسب با کسب‌وکار خود، به وجود آورده‌اند.

کسب‌وکارهای قدیمی و استارت‌آپ‌ها هر دو از این شیوه استفاده می‌کنند. Spotify نمونه‌ای از مدل کسب‌وکاری ترکیبی موفق است. همان‌طور که گفته شد رویکرد پایه شرکت Spotify فری‌میوم است اما این شرکت برای کسب درآمد از کاربرانی که هزینه نمی‌کنند، نه تنها تبلیغات انجام می‌دهد بلکه کاربران را به خرید برنامه‌ها و قابلیت‌های پولی تشویق می‌کند. تبلیغات به طور مستقیم به مشتریان این شرکت ارزش ارائه نمی‌کند اما این شرکت آنقدر به مشتریان خود ارزش ارائه کرده است که یک تبلیغ کوچک برای کاربران مزاحمت زیادی ایجاد نمی‌کند.

نمونه‌ای دیگر شرکت Peloton است. این شرکت تجهیزات پیشرفته ورزشی مثل دوچرخه یا تردمیل را برای استفاده خانگی می‌فروشد. بعضی از این تجهیزات را همراه با سرویسی اشتراکی عرضه می‌کنند که شامل برنامه‌های ورزشی، کلاس‌های مجازی و بسیاری دیگر از قابلیت‌هایی است که به آن وسیله ورزشی مربوط می‌شود. تجهیزات ورزشی شرکت Peloton بسیار گران قیمت هستند ولی طبق گفته این شرکت، این تجهیزات با قیمت واقعی عرضه می‌شوند و سود شرکت از طریق سرویس‌های اشتراکی به دست می‌آید. این نشان می‌دهد که شرکت Peloton همزمان با این‌که روش‌هایی را برای افزایش سود و درآمد خود به کار می‌برد، به فکر حفظ انگیزه و ورزش کردن مشتریان نیز هست. بنابراین با این کار هم به مشتری ارزش ارائه می‌کند و هم او را به تناسب اندام می‌رساند.

چگونه باید نوآوری مدل کسب و کار را ایجاد کرد؟^{۱۸}

قدم اول: ارزش مشتری

در ایجاد نوآوری، قدم اول ارزش مشتری است.

- مشتری می‌خواهد چه کاری انجام شود؟
- چه مواردی مانع انجام شدن این کار می‌شوند؟
- مشتریان شما در حال حاضر از چه مواردی استفاده می‌کنند تا آن کار را به انجام برسانند؟ یا چرا انجام آن را به تاخیر می‌اندازند؟
- چگونه می‌توان فهمید که کار انجام شده است یا نه؟

قدم دوم: نقاط قوت شما چیست؟

مسئله هر کسب‌وکاری برای این‌که بتواند از توانایی‌های خود بیشترین بهره را ببرد، مطابق با نقاط قوتش و قابلیت‌های منحصر به فردی که دارد مدل کسب‌وکاری خود را ایجاد می‌کند.

¹⁸ viima.com

مثلا اگر بدانید که چه زمان و چگونه محصولاتتان ممکن است از بین برود یا خراب شود، می‌توانید سرویس‌های نگهداری جدیدی را به مشتری ارائه کنید یا حتی آن محصولات را بیمه کنید.

قدم سوم : اهداف کسب‌وکاری شما چیست؟

بعضی از کسب‌وکارها می‌خواهند بهره‌وری خود را بالا ببرند، بعضی دیگر می‌خواهند تا جایی که می‌شود کسب‌وکار خود را رشد دهند و بعضی‌ها می‌خواهند تا جایی که امکان دارد رضایت مشتری خود را نگه دارند و بهترین خدمات را به او ارائه کنند.

از آنجایی که مدل‌های کسب‌وکاری متفاوت برای اهداف متفاوت طراحی شده‌اند، اهداف کسب‌وکاری اهمیت زیادی دارند چون باعث می‌شوند شرکت مدل کسب‌وکاری مناسب خود را پیدا کند.

ممکن است بعضی از شرکت‌ها بخواهند برای رشد کسب‌وکارشان، فقط در مدل کسب‌وکاری خود تغییراتی جزئی را به وجود آورند در حالی که بعضی دیگر ممکن است بخواهند تحولی بزرگ‌تر و اساسی در مدل کسب‌وکاری خود ایجاد کنند.

مثلا اگر به دنبال رشد کسب‌وکار خود هستید باید مدل کسب‌وکاری را انتخاب کنید که تمام ارزش را به مشتری ارائه کند و برای شناخته شدن شرکت در بازار هزینه‌ها را همواره پایین نگه دارد.

ممکن است این روش در کوتاه مدت شما را با یک ضربه مالی روبه رو کند ولی این ضربه مالی شما را در نظر رقیبان‌تان بی اهمیت جلوه می‌کند بنابراین یک مزیت رقابتی بلند مدت خواهید داشت. نمونه بارز این رویکرد، مدل‌های کسب‌وکاری فری میوم و متن باز هستند.

قدم چهارم : با ارزیابی نوآوران برجسته به دنبال الگوها بگردید

همان‌طور که گفتیم، بهترین مدل‌های کسب‌وکار با توجه به نیازهای مشتری، ویژگی‌های صنعت و پیشه مربوطه و اهداف کسب‌وکاری به وجود می‌آیند.

بنابراین هرگاه می‌خواهید مدل کسب‌وکاری جدیدی را ایجاد کنید بهتر است اقدامات کنونی کسب‌وکارهای نوین برجسته را ارزیابی کنید.

باید بدانید که رقابت شما با این کسب‌وکارها چقدر است اما فراموش نکنید که هدف از نوآوری مدل کسب‌وکار این است که روشی ایجاد کنید که بتوانید با استفاده از آن نسبت به کسب‌وکارهای برجسته ارزش بیشتری را ارائه کنید. با این حال تفاوتی نمی‌کند که این کار را از طریق کاهش قیمت‌ها انجام دهید یا دریافت سود بیشتر و یا حتی هردو. بنابراین نیازی نیست که فقط از این کسب‌وکارها تقلید کنید.

پس بهترین معیارها از صنعت‌های متفاوت به دست می‌آید.

همان‌طور که گفتیم ابزار Business Model Navigator برای این فرایند ارزیابی، منبعی عالی به شمار می‌رود. این ابزار وب‌سایتی است که ۵۵ الگوی متفاوت از مدل‌های کسب‌وکاری را ارائه می‌کند که با استفاده از آن‌ها می‌توانید مطابق با کسب‌وکاری که دارید، این مدل‌ها را انتخاب کنید.

قدم پنجم : جمع بندی برای انتخاب بهترین مدل کسب و کاری

قدم بعدی این است که مراحل ۱، ۲، ۳ و ۴ را با هم ترکیب کنید. راهی را پیدا کنید که بتوانید با استفاده از آن بیشترین ارزش را به مشتریان ارائه کنید، از نقاط قوت خود بیشترین استفاده را ببرید و مطابق با اهداف کسب و کاری خود سود و درآمدی مناسب را به دست آورید.

این مرحله به خلاقیت نیاز دارد بنابراین ممکن است کمی وقت گیر باشد و به تلاش نیاز داشته باشد ولی فراموش نکنید که همیشه می‌توانید از نمونه‌هایی که در بالا ارائه کردیم، استفاده کنید.

با استفاده از محور زیر می‌توانید معیارها و گزینه‌های خود را پیدا کنید و آن‌ها را با اهداف خود مقایسه کنید.

تولید محصول گسترش

تبدیل ارائه ارزش به مشتری

اگر در حال حاضر از طریق فروش خدمات درآمد کسب می‌کنید احتمالاً می‌خواهید کسب و کار خود را به مخاطبان بیشتری بشناسانید و سوددهی خود را افزایش دهید. راه دستیابی به این دو هدف این است که محصولی را تولید کنید که تقاضای زیادی برای آن وجود دارد. اگر در این کار موفق شوید می‌توانید با هزینه‌ای اندک بیشترین ارزش را ایجاد کنید و با این کار مشتریان زیادی را به کسب و کار خود وارد کنید و همزمان سوددهی خود را بالا ببرید.

از طرفی دیگر، اگر در حال حاضر از طریق فروش محصولات درآمد کسب می‌کنید ممکن است بخواهید درآمد به دست آمده از مشتریانی را که فقط یکبار از شما خرید می‌کنند به جریانی قابل پیش‌بینی تبدیل کنید. در چنین مواقعی می‌توانید سرویس‌های اضافه ارائه کنید تا مشتریان از محصولات شما بیشترین استفاده را ببرند. یا به دنبال راه‌هایی باشید که از طریق آن می‌توان با ارائه خدمات چنین فروش‌هایی را به اشتراک‌های مدت‌دار تبدیل کرد.

قدم ششم : اعتبار سنجی و تکرار

مانند هر نوع نوآوری دیگر در همان ابتدای کار نمی‌توانید به نوآوری مدل کسب و کار دست پیدا کنید. تنها راه برای اثبات کارآمدی مدل کسب و کاری که انتخاب کرده‌اید این است که آن را در عمل بسنجید.

قسمت چالش برانگیز نوآوری مدل کسب و کار آن جاست که باید در مدل کسب و کار کنونی خود تغییری عمده را ایجاد کنید پس نباید تا زمانی که کارآمدی مدل کسب و کار جدیدتان ثابت نشده است، این کار را انجام دهید.

باید از فرضیه‌هایی مطمئن شوید که در ابتدای راه آن‌ها را در نظر گرفته بودید. از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین فرضیه خود شروع کنید و آن را با مجموعه کوچکی از مشتریان خود امتحان کنید.

با این کار می‌توانید منبع و هزینه‌های زیادی را ذخیره کنید اما مورد دیگری که در نوآوری مدل کسب و کار اهمیت دارد، سرعت است. یادگیری و حرکت سریع برای کسب موفقیت در نوآوری‌ها ضروری است.

حتی اشتباهات کوچک هم در مدل کسب و کارها می‌توانند باعث از بین رفتن محصولات درجه یک شود. بنابراین اگر خدمات و محصولات خوبی را ارائه کرده‌اید باید بتوانید متناسب با چیزی که یاد گرفته‌اید مدل کسب و کاری خود را مرتب تکرار کنید و به آسانی تسلیم نشوید.

مثلا شرکت ماشین‌های نسپرسو تا زمانی که نتوانست محصولات خود را مطابق با مدل کسب و کاری مناسب ارائه کند، از نظر تجاری به موفقیت دست پیدا نکرد.

بیشتر اوقات برای یافتن مدل کسب و کاری مناسب باید راه‌های زیادی را طی کرد حتی اگر محصولی درجه یک و با کیفیت را تولید کرده باشید. به همین دلیل باید مدل کسب و کاری مناسب را یاد بگیرید، آن را تکرار کنید و سرعت عمل داشته باشید تا بتوانید از موقعیت‌های طلایی استفاده کنید.

۶ پرسشی که باید قبل از نوآوری در مدل کسب و کار پرسیده شوند^{۱۹}

۱. کدام نیازهای ادراک شده را می‌توان از طریق طراحی مدل کسب و کار جدید برطرف کرد؟
۲. برای برطرف کردن این نیازهای ادراک شده چه فعالیت‌های بدیعی باید انجام شود؟ (نوآوری محتوایی در مدل کسب و کار)
۳. چگونه می‌توان فعالیت‌های لازم را به روش‌های جدید با یکدیگر پیوند داد؟ (نوآوری ساختاری در مدل کسب و کار)
۴. هر کدام از فعالیت‌هایی که بخشی از مدل کسب و کار هستند را چه کسی باید انجام دهد؟ آیا شرکت باید آن فعالیت را انجام دهد؟ یا یک شریک؟ یا مشتری؟ تدابیر حاکمیتی جدیدی که می‌تواند این ساختار را امکان‌پذیر کند، چیست؟ (نوآوری حاکمیتی در مدل کسب و کار)
۵. چطور از طریق مدل کسب و کار بدیع برای هر کدام از شرکت‌کننده‌ها ارزش خلق می‌شود؟
۶. کدام مدل درآمدی با مدل کسب و کار شرکت برای تخصیص بخشی از ارزش کلی که به ایجاد آن کمک می‌کند، همخوانی دارد؟



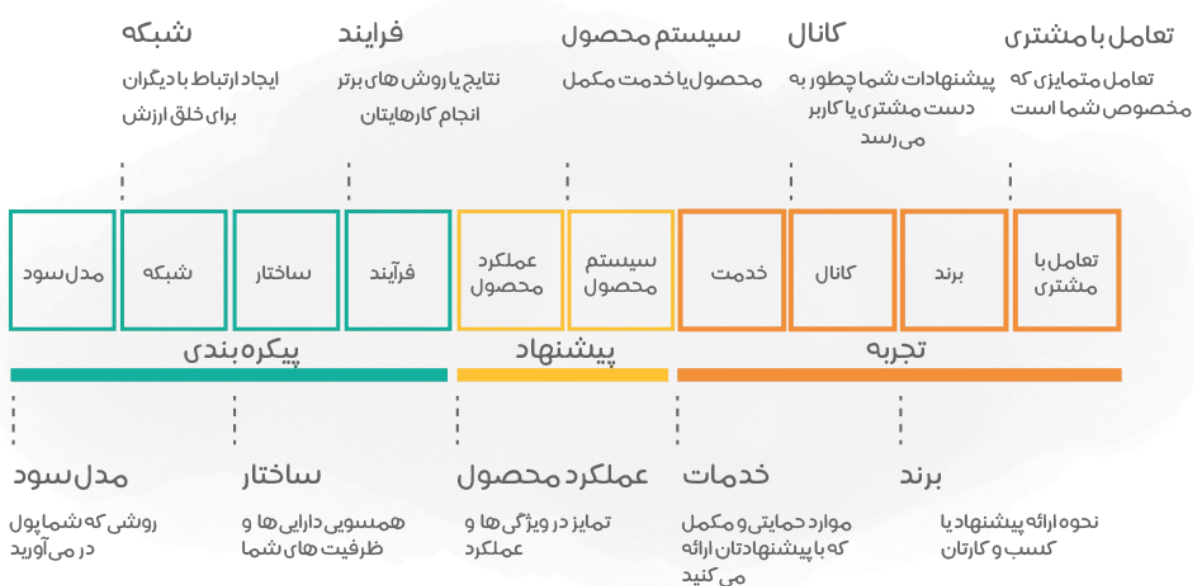
^{۱۹}فرزین، پدram (۲۰۱۸-۰۷-۰۱). نوآوری در مدل کسب و کار برای ایجاد ارزش

چارچوب نوآوری دابلین چیست؟^{۲۰}

دابلین بر اساس تحقیقات خود در مورد بیش از ۲۰۰۰ نوآوری موفق گذشته، دریافت که نه تنها انواع مختلفی از نوآوری وجود دارد، بلکه همه نوآوری‌ها از یک سری عناصر اساسی تشکیل شده‌اند.

این ده عنصر را می‌توان در سه قسمت اصلی که از آن‌ها به عنوان پیکربندی، ارائه و تجربه یاد می‌کنند، گروه‌بندی کرد.

- ✚ پیکربندی اساساً کارهای داخلی سازمان و مدل کسب و کار و غیره را پوشش می‌دهد.
- ✚ ارائه، جنبه‌های اصلی محصولات و یا خدماتی را که سازمان ارائه می‌دهد، در بر می‌گیرد.
- ✚ عناصر رو به بیرون کسب و کار یا به عبارت دیگر، کل تجربه مشتری آخرین عنصر ذکر شده است.



ده نوع نوآوری کدامند؟^{۲۱}

نوآوری‌های مدل کسب‌وکار

²⁰ <https://karokasb.org/ten-types-of-innovation/>

²¹ <https://didar.me/different-types-of-innovation/>

مدل سود (Profit model)

اولین و آشکارترین قسمت نوآوری، سود یا مدل کسب و کار آن است. در حالی که سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی مطمئناً می‌توانند بدون کسب سود نوآوری داشته باشند، تولید هر نوآوری هزینه‌ای دارد و باید همیشه ارزش بیشتری برای سازمان تولیدکننده آن داشته باشد.

اکثر صنایع معمولاً فقط یک مدل سود اولیه دارند که بیشتر آن‌ها (اغلب برای مدت زمان طولانی) توسط کسب و کارهای اصلی این صنعت پذیرفته شده‌اند. به چالش کشیدن این مدل می‌تواند راهی عالی برای هم‌سویی بهتر نوآوری و انگیزه‌های شما با مشتریان باشد. این یک مزیت رقابتی آشکار را برای شما فراهم می‌کند که کپی‌برداری از آن برای رقبا نیز اغلب دشوار است.

چندین مدل جالب سود وجود دارد که شما می‌توانید علاوه بر مدل کلاسیک "خرید" در نظر بگیرید، از جمله حراج‌ها، تقسیم ریسک، اشتراک‌ها، مدل‌های فرمیوم و مجوز و... یک روش عالی جهت یافتن ایده‌هایی برای مدل‌های سود جدید، بررسی کارهایی است که برخی از نوآورترین و موفق‌ترین شرکت‌ها در صنایع دیگر انجام می‌دهند

هدف از نوآوری در مدل سود، ارائه پیشنهادها در بسته‌بندی‌هایی جدید است. چنین نوآوری‌هایی را می‌توان نمونه‌ای از نوآوری‌های مخرب با توجه به روابط سنتی مشتریان در نظر گرفت. این نوآوری‌ها به اطلاعات دقیق از مشتریان و توقعات آن‌ها از کسب‌وکار شما نیاز دارند.

شبکه‌ها (Network)

ظهور اینترنت باعث قدرتمندتر شدن شبکه‌ها و شکل‌گیری و مدیریت آن‌ها بیش از هر زمان دیگری شده است که این امر اهمیت آن‌ها را بیشتر برجسته می‌کند.

اقتصاد شبکه (Network Economy) اصطلاحی است که برخی از آن برای اشاره به عصر کنونی و پساصنعتی ما استفاده می‌کنند، با توجه به اینکه با ارزش‌ترین شرکت‌های جهان بخش عمده‌ای از ارزش خود را از شبکه‌ها بدست می‌آورند. در واقع، نوآوری شبکه از فرآیندها، فناوری‌ها، محصولات، کانال‌ها، برندهای سایر شرکت‌ها و طبیعتاً از مشتریان و مصرف‌کنندگان نیز بهره می‌برد. شبکه‌ها و مشارکت‌های مناسب می‌تواند راهی عالی برای ایجاد سریع ارزش و در عین حال ایجاد خلوص قابل توجه نسبت به

رقبای احتمالی باشد. این امر می‌تواند به معنای استفاده از زیرساخت‌های موجود برای دستیابی سریع به نوآوری در بازار، تاسیس شعبه‌ها، ادغام عمودی زنجیره تامین، تا ساخت شبکه‌های اجتماعی و بازارهای آنلاین باشد.

با پیچیده‌تر شدن و افزایش روابط در زنجیره عرضه و زنجیره تأمین، نوآوری شبکه هم مشهورتر شد. نوآوری شبکه معمولاً شامل ایجاد سودآوری از فرایندها و فناوری‌های شرکت‌های دیگر به روش‌های جدید است. این امر باعث می‌شود یک شرکت بتواند در مراحل بعدی پیشرفت بهتری داشته باشد.

ساختارها (Structure)

ساختارهای سازمانی یکی دیگر از اهداف عالی و در عین حال نادیده گرفته شده برای نوآوری هستند. این امر تقریباً همه موارد از طراحی سازمانی، صلاحیت‌ها و دارایی‌ها، مشوق‌ها و ساختارهای مدیریتی، تا مدیریت دانش را در بر می‌گیرد. اینکه چگونه دارایی و استعداد داخلی خود را هم‌سو کرده و بهبود ببخشید، معمولاً یک شاخص رو به جلو برای تعیین موفقیت در شکست یک کسب و کار است.

به بیان ساده، ساختار سازمانی و سیستم‌های تشویقی اساساً ساختار هزینه‌های شما و همچنین رفتار کارکنان را تشکیل می‌دهند. قسمت چالش‌برانگیز این است که فقط یک جواب درست وجود ندارد، اما ساختارهای مناسب به نوع صنعتی که در آن فعالیت می‌کنید و مدل کسب و کار شما بستگی دارند. برای بهبود این زمینه، باید اطمینان حاصل کنید که ارتباطات داخلی در هیچ نقطه‌ای مسدود نشده است و کارمندان شما ابزار مناسبی برای شنیده شدن، توسعه دادن و عملی کردن ایده‌های خود دارند. در اینجا یک ابزار اختصاصی برای مدیریت نوآوری می‌تواند کمک کند.

نوآوری‌های ساختاری از منابع درونی یک شرکت استفاده می‌کند تا ارزش خلق نماید. این کار ممکن است شامل بهبود نرم‌افزارها یا فرایندهای داخلی باشد تا بتواند از استعداد کارکنان یا تجهیزات خود استفاده بهینه‌ای نماید. نوآوری‌های مدیریتی اغلب در این دسته قرار می‌گیرند، زیرا در این روش شرکت‌ها از فرهنگ و فرایندهای سازمانی خود برای جذب درخشان‌ترین استعدادها استفاده می‌کنند.

فرایندها (Process)

فرایندهای داخلی همان چیزی هستند که سازمان برای توسعه و ارائه محصولات و خدمات خود استفاده می‌کند.

از آنجا که فرایندها در اکثر سازمان‌های یک صنعت خاص بسیار شبیه به هم هستند، اکثر مردم توجه زیادی به آن‌ها ندارند. آن‌ها همچنین به اندازه محصولات و خدمات یا تجربه مشتری برجسته نیستند، اما مسلماً در طولانی‌مدت از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شوند.

نوآوری در فرایندهای داخلی می‌تواند در هزینه‌ها، توانایی سازمان برای ایجاد محصولات و خدمات جدید و بهتر و همچنین رشد و مقیاس موثر، پیشرفت‌های چشمگیری ایجاد کند. علاوه بر این، از آنجا که این نوآوری‌ها برای رقبا نیز چندان واضح نیستند، شناسایی و کپی کردن برای آن‌ها چالش‌برانگیز خواهد بود، که می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی دیگر برشمرده شود.

فرصت‌ها برای بهبود فرایند افزایشی اغلب آسان شناسایی و اجرا می‌شوند، اما بدیهی است که فرایندهای داخلی نیز از نوآوری‌های بزرگ‌تر و چشمگیرتری بهره‌مند می‌گردند. اگر شناسایی چنین فرصت‌هایی به سختی انجام شود، اغلب ایده خوبی است که بررسی کنید شرکت‌های نوآور در صنایع دیگر چه کاری انجام می‌دهند، دقیقاً مانند نمونه‌ای که در مدل‌های سود وجود دارد. برخی از نمونه‌های بالقوه برای پیگیری، روش ناب، تجزیه و تحلیل پیش‌بینی، اتوماسیون فرآیند، استانداردسازی، درگیری کاربر و حتی تأمین منابع مالی زیاد است.

نوآوری‌های فرایندی هم یکی دیگر از نوآوری‌های درون سازمانی است که شامل تغییر در مسیر کسب و کار شما می‌شود. این نوآوری‌ها اغلب بخش مهمی از شایستگی‌های اصلی تجاری را شکل می‌دهند و می‌توانند برتری قابل توجهی نسبت به رقبای شما ایجاد کنند. یک نمونه خوب از این نوع نوآوری، همکاری پلیس شهر کنت با شرکت Idea Drop بود. با استفاده از Idea Drop، آن‌ها توانستند صدها ایده از سراسر سازمان خود جمع‌آوری کنند. بهبود فرایندهایی که در نتیجه این کار ایجاد شد تأثیر طولانی مدتی بر کارایی، تعامل و تقویت کارمندان اداره پلیس داشت.

نوآوری‌های محصول (Product innovations)

عملکرد محصول (Product performance)

با رفتن به سمت محصول یا خدمات واقعی، عملکرد یک حوزه آشکار از نوآوری برای هر سازمان است. این همان معنایی است که اکثر مردم قصد دارند هنگام صحبت در مورد نوآوری منتقل کنند. این امر اساساً به معنای بهبود توانایی تولید محصولات برای ایجاد ارزش است. به عبارت دیگر، بهبود مواردی مانند کیفیت، قیمت، ایمنی، سهولت استفاده یا پایداری محصول یا خدمات و همچنین ایجاد ویژگی‌های جدید. ناگفته نماند که نوآوران برتر همیشه بدون توجه به اینکه در حال حاضر چقدر عالی هستند عملکرد و طراحی محصولات خود را بهبود می‌بخشند.

عملکرد محصول اولین دسته‌بندی از نوآوری مربوط به محصول است که توسط دوپیلن بیان شده است. این نوآوری احتمالاً نزدیک‌ترین تعریف از نوآوری را ارائه بدهد. نوآوری در عملکرد محصول، یعنی ارزش بزرگی را به خط محصول خود اضافه کنید. فرقی ندارد که یکی از ویژگی‌های محصول بهبود داده شود، نوآوری در طراحی محصولات باشد، کیفیت کلی محصول بهتر بشود یا تغییری در برند ایجاد شود

سیستم محصول (Product system)

این روزها محصولات و خدمات کاملاً مستقل چندان رایج نیستند. بخش قابل توجهی از کلیه محصولات و خدمات همراه با سایر محصولات مکمل مورد استفاده قرار می‌گیرد.

به عنوان مثال نرم‌افزار سازمانی باید به طور یکپارچه با تمام نرم‌افزارهای دیگر مورد استفاده در سازمان کار کند. یا مثلاً تلفن شما دارای ده‌ها برنامه از شرکت‌های مختلف است و شما احتمالاً آن را با هدفون، ضبط ماشین خود و بسیاری دستگاه‌ها و خدمات دیگر استفاده می‌کنید. نوآوری در سیستم محصول به بهبود و اعمال تغییرات برای اطمینان از اینکه محصولات شما با سایر محصولات مکمل به گونه‌ای کار کنند که ارزش بیشتری نسبت به محصول خالی تولید نمایند، اشاره دارد. در عمل، این مورد می‌تواند به معنای طیف گسترده‌ای از موارد باشد، مانند همراه کردن محصولات و خدمات شخصی با هم، ایجاد برنامه‌های افزودنی، افزونه‌ها و ادغام با سایر محصولات، یا حتی ایجاد بستر شخصی که اشخاص ثالث می‌توانند برای تقویت اکوسیستم به آن بپیوندند.

نوآوری سیستم محصول به اندازه نوآوری عملکرد محصول محبوب نیست اما نمی‌توان گفت که اهمیت کمتری دارد. نوآوری در این حوزه حول محور محصولات و خدمات مکمل است که می‌تواند ارزش واقعی به یک محصول بیفزاید. ممکن است بخواهید با ایجاد قابلیت تبادل اطلاعات، تناسب یا ادغام با دیگر محصولات و خدمات، ارزش افزوده ایجاد کنید.

نوآوری‌های بازاریابی خدمات (Services)

نوآوری‌های خدمات، سودمندی و ارزش محصول یا خدمات معین را تضمین کرده و بهبود می‌بخشد. خدمات می‌توانند امکان آزمایش یا استفاده از یک محصول را آسان نموده یا به حل چالش‌های احتمالی در طول سفر مشتری کمک کنند.

خدمات عالی می‌تواند مشتریان را حتی به محصولات متوسط نیز علاقه‌مند کند، که به طور طبیعی رضایت و وفاداری مشتری را افزایش می‌دهد.

گارانتی، دوره آزمایشی رایگان، سیستم‌های سلف سرویس و خدمات تکمیلی یا کاملاً برتر نمونه‌هایی از مواردی هستند که سازمان‌ها می‌توانند در این زمینه به کار ببرند.

در حالی که اکثر سازمان‌ها از اهمیت خدمات خوب آگاه هستند، برخی سازمان‌ها هنوز فضای زیادی برای نوآوری در این زمینه دارند.

دسته آخر مربوط به تجربه مشتری است و با نوآوری‌های مربوط به خدمات شروع می‌شود. هدف این است که ارائه محصول یا خدمات خود را افزایش دهید، خواه از طریق سهولت استفاده از آن، نشان دادن عملکرد ویژه‌ای که نادیده گرفته شده یا رفع مشکلات رایج. نادیده گرفتن چنین نوآوری‌هایی آسان است اما با توجه به آن‌ها می‌توانید یک پیشنهاد منحصر به فرد ارائه بدهید.

کانال (channel)

کانال روشی است که شما برای انتقال پیشنهادات خود به مشتریان و کاربران استفاده می‌کنید.

به طور سنتی این امر به معنای کانال‌های فیزیکی مانند فروشگاه‌های خرده‌فروشی یا توزیع عمده‌فروشی است، اما کسب و کار الکترونیکی، مستقیم به مشتری و سایر اشکال کانال‌های دیجیتال در بیشتر دسته‌های محصول، حتی اگر خود محصول همچنان فیزیکی باشد برای بازاریابی، اهداف فروش و خدمات مشتری از اهمیت بالایی برخوردار شده‌اند.

کانال‌های مختلف برای انواع مختلف محصولات و خدمات مناسب هستند، بنابراین مهم این است که بدانید چه چیزی باعث راحتی مشتری شما می‌شود. بنابراین، نوآوران همیشه باید به دنبال روش‌هایی برای تجدید نظر در استفاده از کانال‌های مختلف باشند تا مشتریان و کاربران خود را تا حد ممکن از تجربه مشتری یکپارچه برخوردار سازند. برخی از نمونه‌های نوآوری کانال، فروشگاه‌های pop-up، سفارش و تحویل در منزل، فروشگاه‌های شاخص، متنوع‌سازی و رویکردهای کانال‌های همه‌جانبه است.

نوآوری در کانال، روی راه‌های ارائه پیشنهاد به مشتری تمرکز دارد. تجارت الکترونیک یک نوآوری آشکار در این زمینه است. این مدل از نوآوری، تغییرات واضحی را در نحوه تعامل فروشگاه‌ها و خرده‌فروشان با مشتریان به وجود آورده است. هدف نهایی این است که مشتریان را با ارائه آنچه می‌خواهند، زمانی که با آن نیاز دارند و شیوه دسترسی مطلوبشان شاد کنیم.

برند (brand)

برند نماینده ادراکی است که مشتری از پیشنهادات یک کسب و کار خاص دارد.

بنابراین هدف از نوآوری‌های برند، صرفاً کمک به مشتریان و کاربران است که یک برند مشخص را نسبت به رقبا شناسایی کنند، به خاطر بسپارند و ترجیح دهند.

برای رسیدن به این اهداف، برند باید بتواند وعده‌های اصلی ارزش یک کسب و کار را برآورده نماید تا هویتی روشن برای آن ایجاد کند. به طور سنتی در ابتدا نقش طراحی، ارتباطات و تبلیغات در نظر گرفته می‌شد، اما فضای کافی برای راه‌های نوین و نوآوری‌ها نیز وجود دارد. به عنوان مثال، می‌توانید روش‌هایی مانند برند مشترک را برای بهبود تصویر برند خود، دریافت گواهینامه‌ها جهت بهبود اعتبار، یا کار بر روی شفافیت و ارزش‌ها برای ایجاد اعتماد بیشتر را در نظر بگیرید.

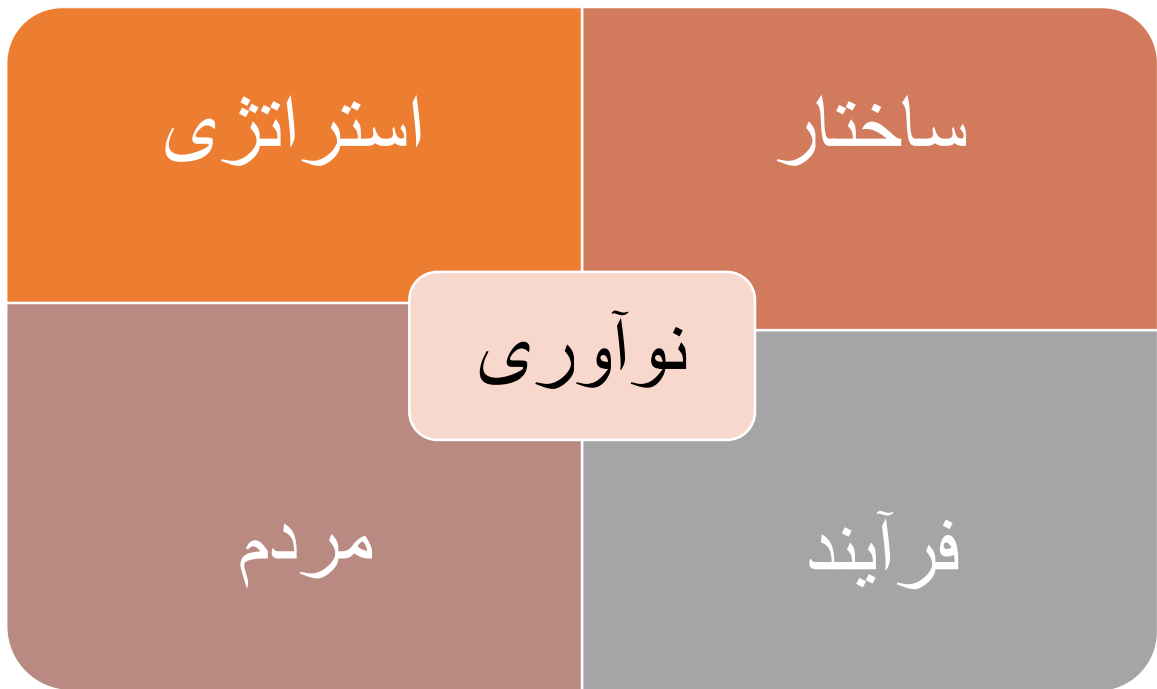
برند یا همان نام تجاری بسیار ارزشمند است. نوآوری در این زمینه می‌تواند به شرکت کمک کند که خود را در بازار رقابتی متمایز سازد. نوآوری در برند معمولاً شامل طیف گسترده‌ای از نقطه تماس با مشتریان و نتایج تعامل بین تلاش‌های بازاریابی، خدمات مشتریان و تعهد شغلی کارمندان است.

تعامل مشتری (Customer interaction)

بسیاری از موفق‌ترین محصولات و خدمات، خواسته‌های اساسی مشتریانشان را فراتر از نیازهای عملکردی شناسایی کرده‌اند. اگر بتوانید در آن مناطق با مشتریان خود ارتباط برقرار کنید، تجربه آن‌ها با سازمان شما بسیار پاداش‌آورتر، شادتر و به یاد ماندنی‌تر خواهد بود. به عنوان چند نمونه از نوآوری‌های بالقوه در این زمینه می‌توانید به مشتری کمک کنید بر مهارت خاصی در رابطه با استفاده از محصول شما تسلط پیدا کند، به او اجازه دهید تجربه خود را شخصی سازد یا تمایل او را برای پیوستن به جامعه‌ای متشکل از افراد هم‌فکر، برآورده کنید.

آخرین نوآوری مربوط به ایجاد ارتباط طولانی‌مدت با مشتریان است که اتفاقاً اهمیت زیادی هم دارد. نوآوری در این زمینه نیازمند درک عمیق از سفر مشتری است که به شما امکان برقراری ارتباط‌های معنادار با مخاطبان را می‌دهد. برای مثال شرکت بیمه Covea بهبودهایی نوآورانه در فرایندهای مرتبط با مشتریان خود ایجاد کرد که در نهایت باعث شد تا حدود ۲,۵ میلیون پوند صرفه‌جویی کند.

۴ اصل ایجاد نوآوری در سازمان^{۲۲}



۱ استراتژی: برای نوآوری نقشه راه ایجاد کنید

رهبران باید از طریق کلمات و اقدامات، بینش خود را برای نوآوری و کارآفرینی درون سازمان به اشتراک بگذارند. سازمان‌ها با داشتن بینشی شفاف برای نوآوری به کارمندان کمک می‌کنند تا ایده‌های هوشمندانه

^{۲۲}جرارد تابودا

خود را توسعه دهند و خیلی سریع آن‌ها را آزمایش کرده، اصلاح کنند و تبدیل به خدمات و محصولاتی کنند که قابل عرضه در بازار باشد.

سازمان‌ها همچنین باید بر اساس استراتژی، در نوآوری سرمایه‌گذاری کنند. برای تعیین سرمایه دلخواه، رهبران باید وظایفشان را انجام دهند. آن‌ها باید عواملی مثل تقاضای صنعت، شرایط بازار و نمونه کارهای موجود در شرکت را در نظر بگیرند. سرمایه‌گذاری بیشتر لزوماً با نوآوری‌های بزرگ‌تر رابطه مستقیم ندارد. مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۸ به این نتیجه رسید که هزینه‌های تحقیق و توسعه ۲۰ شرکت نوآورانه جهانی از ۳/۸ درصد تا ۲۵ درصد سودشان متغیر است.

۲ مردم: افراد با استعداد را تشویق کنید تا امتحان کنند

برای پرورش ذهنیتی نوآورانه، رهبران باید محیطی را ایجاد کنند که به کارمندان قدرت دهد تا امتحان کنند، سریع شکست بخورند و از مشکلاتشان درس بگیرند. اگر ایده‌های کارمندان به خوبی بررسی نشود و محکوم شود، آن‌ها از نوآوری دل‌سرد می‌شوند.

متأسفانه، تحقیقات گالوپ نشان می‌دهد که فقط ۱۸ درصد از کارمندان آمریکا فکر می‌کنند که می‌توانند در محل کارشان ریسک کنند و محصولات، خدمات و راه‌حل‌های جدیدی را به وجود آورند.

برای برطرف کردن این مشکل، رهبران باید تلاش کارمندان برای نوآوری را در جمع کارمندان دیگر جشن بگیرند. بهترین سازمان‌ها از فرآیندهای مدیریت عملکرد مطمئن می‌شوند، اقدامات نوآورانه را توسعه می‌دهند و تشویق می‌کنند و برای ایده‌های گوناگون ارزش قائل می‌شوند.

۳ فرآیندها: فعالیت‌ها را دیجیتالی کنید تا بتوانید نوآوری را به جلو پیش ببرید

رهبران باید مطمئن باشند که سیستم سازمانی به جای ایجاد موانع برای نوآوری، باعث ارتقای آن می‌شود. تیم‌هایی که روی یک پروژه کار می‌کنند باید از طریق روابط درونی با مسائل مختلفی هماهنگ شوند؛ مسائلی مثل: کجا و چگونه روی تلاش برای ایجاد نوآوری تمرکز کرده، چه زمانی باید تغییر ایجاد کنند و بعد از اینکه ایده‌ای به ذهنشان رسید، چه کاری باید انجام دهند.

رهبران باید در هر شرایطی که امکان‌پذیر است، فرآیندها را دیجیتالی و قابل فهم کنند. این کار به شرکت‌ها کمک می‌کند تا نیازهای مشتری‌ها را بهتر شناسایی کنند و با حساسیت کمتری واکنش نشان دهند.

آزمایشگاه خلاقیت سامسونگ (Samsung C-Lab) به کارمندان اجازه می‌دهد تا ایده‌هایشان را مشخص کرده، با دیگران همکاری کنند و آن‌ها را با مهارت بالا به نوآوری‌های قابل عرضه در بازار تبدیل کنند. این کار برای پرورش نوآوری ضروری است. این روش سامسونگ، تفکرات هوشمندانه را پرورش می‌دهد، ایده‌های نامناسب را به سرعت تشخیص می‌دهد و به طور پیوسته فرصت‌های جدیدی را ایجاد می‌کند.

۴ ساختار: نیازهای فیزیکی، موقتی و مبتنی بر همکاری را برآورده کنید

فضاهای مبتنی بر همکاری و فیزیکی برای افزایش نوآوری بسیار اهمیت دارد. رهبران می‌توانند از طریق فراهم کردن فضاهای مجهز و اختصاصی برای نوآوری، خلاقیت را به یکی از بخش‌هایی که کارمندان همیشه روی آن تمرکز می‌کنند، تبدیل کنند.

محیط‌های کاری که به معنای واقعی نوآورانه هستند، ابزارهای متنوعی مثل، صفحه متحرک یا دیوارهای شیشه‌ای فراهم می‌کنند تا کارمندان بتوانند روی آن بنویسند و فکر کنند که کدام ایده‌ها، ایده‌های نوآورانه موقتی است.

رهبران همچنین باید تعدادی ساعت‌های کاری مشخص را به تلاش کردن برای ایجاد نوآوری اختصاص دهند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند که ایده‌های بهتر و بیشتری دریافت کنند، باید به همین ترتیب انتظارات هر جایگاه را ارزیابی کنند. برای مثال، گوگل کارمندان را تشویق می‌کند که ۲۰ درصد از زمانشان را به توسعه راه‌حل‌های جدیدی اختصاص دهند که به نفع شرکت است.

زمانی که صحبت از همکاری می‌شود، سازمان‌ها باید به خارج از سازمانشان فکر کنند. حتی قدیمی‌ترین سازمان‌ها هم نمی‌توانند به تنهایی نوآوری انجام دهند. رهبرانی که به صورت کنش‌گرا اکوسیستمی قوی از همکاری ساخته‌اند، منبعی از ایده‌ها و روش‌ها را دریافت می‌کنند. بهترین سازمان‌ها، با محدوده وسیعی از سازمان‌های دیگر شراکت می‌کنند که شامل: شرکت‌های دیگر، نهادهای آموزشی و دولت می‌شود. برای مثال، گروه BMW که یک شرکت نوآور و مولتی میلیاردر است با نهادهای آموزشی مثل دانشگاه فنی مونیخ و استارت‌آپی مثل لایم (Lime) شراکت کرده است تا بتواند با صنعتی رو به جلو حرکت کند که همیشه در حال تغییر است.

چرا شرکت‌ها در نوآوری مدل کسب و کار شکست می‌خورند؟

سازمان‌ها در نوآوری مدل کسب و کار شکست می‌خورند زیرا مردم از تغییر می‌ترسند. مدیران عامل مدل‌های جدید نمی‌خواهند زیرا در بیشتر مواقع به دنبال سود کوتاه مدت هستند. بیشتر فرهنگ‌های شرکتی تمایل دارند علیه افرادی که نوآوری می‌کنند کار کنند. برخی از رهبران بیش از حد بر محصولاتی

که می سازند و می فروشند تمرکز می کنند و تمایلی به در نظر گرفتن سایر ارکان نوآوری ندارند. برخی از رهبران از نوآوری‌هایی که ممکن است هنگام ارزیابی نوآوری‌ها از معیار اشتباه استفاده می کنند. و بیشتر شرکت‌ها نوآوری خود را در دنیای واقعی آزمایش نمی کنند.

قیمت گذاری نمونه ای عالی از انواع ستون‌هایی است که نادیده گرفته می شوند. بر اساس تحلیل ناب توسط آلیستر کرول و بن یوسکوویتز:

۷۰ درصد از شرکت‌ها اصلاً در مورد نحوه تعیین قیمت‌ها تفکر استراتژیک ندارند. بیش از نیمی از شرکت‌های مورد بررسی فقط قیمت‌ها را از رقبای خود می گیرند. برخی از آنها از تاکتیک‌های تعیین قیمت‌هایی استفاده می کنند که هزینه تولید را پوشش می دهد و حاشیه سود کافی را فراهم می کند. حداقل ۱۸ درصد از آنها حدس زدند.

اگر ۷۰ درصد از شرکت‌ها به این فکر نمی کنند که چگونه قیمت گذاری خود را نوآوری کنند، پس چند نفر به نوآوری در کل مدل کسب و کار خود فکر می کنند؟ نه زیاد! این یک فرصت بزرگ است و به همین دلیل است که نوآوری مدل کسب و کار بسیار مهم است.

نوآوری در عمل چگونه است؟^{۲۳}

نگاهی به سرشناس‌ترین کسب و کارهایی بیاندازیم که توانسته‌اند از این ۱۰ نوع نوآوری استفاده کنند و در عین حال تاکتیک‌هایی را نیز مدنظر قرار دادند که کسب‌وکارهای مدرن می‌توانند برای رسیدن به ایده‌های محصول جدید از آنها بهره ببرند:

انواع نوآوری ۱ تا ۴: ترکیب ساختاری

طبق برآورد Doblin، چهار دسته اول نوآوری مربوط به پیکربندی سازمان هستند و همه‌ی امور نوآورانه‌ای که انجام می‌شود از «پشت صحنه» است. با این حال نوآوری‌های موجود در این دسته مستقیماً در رویارویی با مشتری نیست. مثال‌های زیر نشان می‌دهد که این موارد تأثیر مهمی بر روی تجربه مشتری خواهند داشت.

نحوه‌ی سازمان‌یافتگی شرکت و محصولات شما می‌تواند تأثیر زیادی داشته باشد و حتی نوآوری را در زمینه‌های دیگر فعال سازد

²³ visualcapitalist and doblin: The Ten Types of Innovation Framework Explained





دو مورد از جالب‌ترین مثال‌ها گوگل و مک دونالد هستند. هر دوی این شرکت‌ها نوآوری‌های داخلی انجام دادند که این امر کارکنان آن‌ها را قادر ساخت تا پیشرفت‌های مهم‌تری بدست آورند. در مورد مک‌دونالد، فرانچایز کردن باعث تولید Egg McMuffin به عنوان صبحانه ویژه شد و اکنون ۲۵٪ سود کل شرکت را تأمین می‌کند. صبحانه حالا سودآورترین بخش شرکت است.

انواع نوآوری ۵-۶: پیشنهاد

وقتی اکثر افراد به نوآوری فکر می‌کنند، احتمالاً پیشنهاد اولین چیزی است که به ذهنشان خطور می‌کند.

بهبود در
محصول امری
است اما جزء
نوآوری‌های
به حساب
و تا زمانیکه
در فرهنگ یک
درونی نشود،
پیشرفت‌هایی
مزیت موقتی
مقابل رقبا
بود. به همین
توصیه Dublin

پیکربندی

<p style="text-align: center;">مدل سودآوری</p> <p>نیویورک تایمز، از مدل رسانه‌های تبلیغاتی سنتی به سمت مدل حق اشتراک دیجیتال حرکت نمود.</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p style="text-align: center;">شبکه</p> <p>هنری فورد یکی از اولین صنعتگرانی بود که تمام زنجیره تأمین خود را کنترل می‌کرد. استراتژی که بعدها ادغام عمودی نامیده شد.</p> <div style="text-align: center;">  </div>
<p style="text-align: center;">ساختار</p> <p>قانون ۲۰ درصد گوگل که این امکان را برای کارکنان آن فراهم کرد تا روی پروژه‌های جانبی کار کنند و در نهایت Gmail و Googlenews را خلق نمایند.</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p style="text-align: center;">فرایند</p> <p>شعبه‌های مک‌دونالد ترغیب شدند تا آیتم غذایی جدید خود را توسعه و معرفی کنند، آیتمی نظیر Egg McMuffin که توانست موفقیت زیادی بدست آورد.</p> <div style="text-align: center;">  </div>

ایجاد
عملکرد
واضح

سخت
می‌آید
عمیقاً
شرکت
چنین
تنها
در
خواهد
دلیل

می‌کند که شرکت‌ها بر روی ترکیب زمینه‌های چندگانه نوآوری در کنار هم متمرکز شوند و اقتصادی مستحکم‌تر را پایه‌گذاری نمایند.

پیشنهاد

سیستم محصول

اسپاتیفای یک اپلیکیشن پخش مستقیم موسیقی طراحی کرد که از نظر سرعت، پاسخگویی و تجربه کاربر نسبت به رقبا برتری داشت.



عملکرد محصول

اپل اکوسیستم وسیعی از محصولات را طراحی کرده که با یکدیگر کار کرده و ارزش زیادی را برای کاربران ایجاد می‌کنند.



نوآوری
:۱۰

تجربه

نوع از

نوآوری

بیشتر در

رویارویی

با مشتری است اما آنها را در معرض تعبیرهای مختلف قرار می‌دهد. در حالیکه سایر نوآوری‌ها جهت روبه بالا دارند، نوآوری‌های این گروه در دستان مشتریان سنجیده می‌شود. به همین دلیل باید دقت زیادی در کاربرد این ایده‌ها داشت.

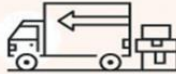
-۷

این

تجربه

کانال

Amazon Prime در بعضی از مناطق محصولات خود را در کمتر از دو ساعت و به صورت رایگان به دست مشتریان می‌رساند.



برند

فعالیت‌های برند **Patagonia** در زمینه‌ی تأثیرات مثبت بر محیط زیست باعث شده که این برند جایگاه خوبی در عرصه‌ی لباس‌های بیرون پیدا کند.



سرویس

نسپرسو از طریق فروش پدهای یکبار مصرف قهوه مشتریان خود را در Nespresso Club محصور می‌کند.



تعامل با مشتری

مرسدس کتابچه راهنمای واقعیت افزوده را به بازار عرضه کرده است که جایگزین مدل قبلی خود می‌شود و اطلاعات راننده و ماشین را نیز برجسته می‌کند.



Mercedes-Benz



در روزهای اولیه ظهور اینترنت، حمل و نقل آنلاین حتی در بهترین شرایط بسیار گران بود اما آمازون با معرفی خدمات Amazon Prime و حمل و نقل رایگان ویژه برای اعضا بازی را در عرصه‌ی تجارت الکترونیک تغییر داد. چنین کاری اصلاً ساده نبود، اما امروزه ۱۵۰ میلیون کاربر خدمات Prime در سرتاسر جهان وجود دارند و می‌توانند کالاهای سفارشی خود را در کمتر از دو ساعت دریافت نمایند.

مثال خارجی شرکت Tesla^{۲۴}

شرکت‌های بسیار کمی وجود دارند که با موفقیت توانسته‌اند در تمامی ده گونه نوآوری عمل کنند اما بی شک جدیدترین آنها Tesla است. آن‌ها در صنایع اتومبیل و انرژی عملکرد رقابتی قدرتمندی از خود نشان داده‌اند و حاشیه‌های امنی برای خود ایجاد کرده‌اند و فقط آنها هستند که می‌توانند به جایی برسند که امروز هستند و فراتر از انتظارات هر کسی پیش بروند. برای این کار، باید نوآوری‌های متفاوتی انجام می‌دادند.

بیا بید نگاهی به چند مثال از چارچوب ده‌گانه بیان‌دازیم که آنها انجام داده و در حال حاضر نیز مشغول به انجام آن‌ها هستند. اگر با قسمت پیکربندی سازمانی شروع کنیم، بزرگ‌ترین چیزی که آن‌ها روی آن متمرکز شده‌اند شبکه‌ها، ساختارها و فرآیندهایی است که در گذشته به صورت سنتی در صنعت خودرو سازی استفاده می‌شد. آن‌ها شبکه دلالتان را که بر روی ادغام تمرکز داشت، رها کردند تا بتوانند از پیچیدگی‌ها بکاهند و زنجیره تأمین خود را گسترش دهند و نوآوری‌های زیادی در فرآیندهایشان داشته باشند تا در

²⁴ <https://innotoolz.ir/%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA/types-of-innovation/>

نهایت قیمت‌هایشان در مقایسه با ماشین‌های داخلی دیگر قابل مقایسه شود، نرم افزارهای ماشین‌هایشان را به روز کنند و بتوانند نرم افزار ویژه راننده اتوماتیک را گسترش داده و به خوبی مورد آزمایش قرار دهند. در بخش سودآوری مدل، مدل پیش سفارش را راه اندازی کردند تا سرمایه لازم برای ماشین‌های بعدی خود را بدست آورده و قول سودآوری در آینده را به سهام داران خود بدهند. در قسمت پیشنهاد، Tesla در طی سال‌های متوالی صدها نوآوری تدریجی انجام داد تا وضعیت کنونی محصولات خود را از جهات مختلفی مانند قیمت، امتیاز، سرعت، امنیت و سیستم سرگرمی بهتر کند. آن‌ها همچنین به مشتریان خود محصولاتی دادند که به خوبی ماشین را تکمیل می‌کرد، مانند شبکه سوپرشارژر و مخزن برق و انرژی خورشیدی. تمامی این تغییرات در کنار هم تجربه استفاده و داشتن محصولات Tesla را برای مشتریان بسیار لذت بخش ساخت. در قسمت تجربه Tesla از نوآوری‌های زیادی بهره برد. برای مثال آن‌ها اولین سازنده خودرو بودند که خرید آنلاین ماشین، فعال سازی فروشگاه و همچنین امکان بازگرداندن خودرو در صورت عدم رضایت پس از ۷ روز را ایجاد کردند. همچنین خدمات موبایل نیز راه اندازی کردند تا به افراد کمک کند هنگامی که خودرویشان خراب شد به جای اینکه به دنبال مکانیکی بگردند از طریق تلفن همراه خودروی خود را درست کنند. آن‌ها وقت و تلاش زیادی را برای شفاف سازی ارزش‌ها و مأموریت خود صرف کردند و در کنار هم توانستند محصولات پیشگامی عرضه نمایند که کمک کرد برندی بسیار قوی باشند و اکنون نیز در حال تقویت کسب و کار خود در زمینه انرژی می‌باشند.

مثال ایرانی استارت‌آپ کلینزی

انسان طی ۵۰ سال اخیر به اندازه کل تاریخ خود زباله تولید کرده است و اگر با همین روند ادامه دهد کره زمین را به یک زباله‌دانی بزرگ تبدیل خواهد کرد. یکی از راه حل‌های اساسی این مسئله بازیافت زباله‌هاست. بازیافت کردن زباله‌ها منافع زیادی برای جامعه دارد که از جمله میتوان از موارد زیر نام برد: ایجاد شغل، جلوگیری از هدر رفت ثروت ملی کاهش حجم زباله و زیبایی شهر...

متأسفانه در ایران ما به دلیل نبود فرهنگ و زیرساخت لازم جهت تفکیک از مبدا زباله، چرخه بازیافت کامل نیست و این امر باعث شده است تا در این زمینه از کشورهای توسعه یافته دنیا عقب بمانیم. به همین خاطر چند جوان دغدغه‌مند بوشهری دور هم جمع شدند و تیم کلینزی را به وجود آوردند تا این گره اجتماعی را با کمک مردم عزیز بوشهر باز کنند با خدمتی که کلینزی به بوشهر ارائه می‌کند، زیرساخت مورد نیاز برای تفکیک زباله از مبدا ایجاد شده است و همچنین کلینزی قول می‌دهد در شبکه‌های اجتماعی به فرهنگ سازی در این زمینه بپردازد. کلینزی (زیباسازان ساحل جنوب) از مردم خونگرم و با فرهنگ بوشهر درخواست می‌کند با مشارکت در این راه اول به خود و در ادامه به طبیعت و شهر بوشهر کمک کنند.

عناصر:

مشتری

- ✓ تمام شهروندان شهر بوشهر علی‌الخصوص خانه داران
- ✓ مغازه داران و کسب و کارها

ارتباطات

✓ همکاری و تعامل دوستانه با کاربران

کانال ها

- ✓ اینستاگرام
- ✓ تماس
- ✓ پشتیبانی واتساپ
- ✓ پشتیبانی وارسال تیکت از طریق اپلیکیشن

ارزش پیشنهادی

- ✓ تحویل گرفتن مواد بازیافتی طبق زمان بندی که کاربران تعیین میکند
- ✓ پشتیبانی سریع
- ✓ ارائه آموزش های مرتبط
- ✓ دیجیتالی کردن و آسان کردن مسیر بازیافت
- ✓ ارائه فاکتورهای دقیق بعد از هر تحویل

فعالیت های کلیدی

- ✓ ساخت اپلیکیشن
- ✓ بازاریابی دیجیتالی
- ✓ بازاریابی تلفنی
- ✓ انبارداری
- ✓ جمع آوری مواد بازیافتی

منابع کلیدی

- ✓ نیروهای متخصص
- ✓ پشتیبانی
- ✓ پایگاه داده

شرکای کلیدی

- ✓ راننده وانتی
- ✓ بنگاه های ضایعاتی
- ✓ کارخانه ها و کارگاه های بازیافت
- ✓ جریان درآمدی
- ✓ بخش فروشگاه اپلیکیشن
- ✓ فروش مواد بازیافتی عمده و تفکیک شده
- ✓ تجمیع حساب کاربرانی که برداشت نشده

ساختار هزینه

- ✓ اجاره انبار
- ✓ اجاره خودرو

- ✓ حقوق کارکنان
- ✓ حقوق بخش فنی
- ✓ خرید مواد بازیافتی از کاربران

سازمان های نوآور^{۲۵}

سازمان های نوآور از استمرار خلاقیت و کار آفرینی حمایت می کنند. و مدیرانش نقش فعالی در هدایت فرایند نوآوری دارند. و ساختار سازمان مشوق نوآوری است. این سازمان ها سعی می کنند تا با اعطای استقلال به واحدهای تحقیق و توسعه، آن ها را به صورت تیم ها و گروه های وظیفه ای مستقل و خودگردان درآورند تا با استفاده از اعضای بخش های متعدد به فعالیت بپردازند. حتی اعضای واحدهای ستاد و پشتیبانی سازمان های نوآور نیز مشوق نوآوری و خلاقیتند. در این سازمان ها به انواع افراد و مهارت ها برای موفقیت در طی گام های فن آوری نیاز دارند. (فرشته قائمی طلب)

نقش های نوآور و موانع نوآوری در سازمان

در سازمان های مذکور، نقش های اصلی و مهمی وجود دارد که باید توسط کارکنان مستعد و علاقه مند ایفا گردند، این نقش ها در زیر بیان شده اند.

ایجادکننده فکر

فردی که بینش ها و بصیرت های جدید را از طریق اکتشاف درونی یا کسب آگاهی از محیط، یا هر دو ارائه می دهد.

حفظ اطلاعات

فردی که به منزله رابطه افراد و گروه های درون سازمان با منابع خارج از سازمان عمل می کند.

قهرمان محصول

فردی که به طور کلی طرفدار تغییر و نوآوری است و برای به کارگیری فکرهای جدید در فراگردهای کاری و ارائه محصولات خاص می کوشد.

مدیر پروژه

فردی که وظیفه اجرای یک پروژه جدید را به عهده دارد و از تخصص فنی و منابع پشتیبانی استفاده می کند.

رهبر نوآوری

فردی که بر حفظ هدف ها و ارزش های نوآوری تاکید دارد و نوآوری را تشویق می کند و سرپرستی افراد را در این زمینه بر عهده می گیرد و نیروهای سازمان را به مسیرهای درست هدایت می کند.

²⁵ <http://behinegi.com/>

مدیران عالی سازمان های بسیار نوآور نیز از نوآوری حمایت می کنند و به حذف موانع و رفع مشکلات موجود در مسیر نوآوری و خلاقیت کمک می کنند.

موانع نوآوری در سازمان ها^{۲۶}

محدود بودن طرق ارتباط با مدیر عالی

هنگامی که ارتباط مدیر عالی با بقیه اعضای سازمان فقط از طریق چند نفر معین امکان پذیر باشد، سوء برداشت ها زیاد می شود، روحیه مخاطره پذیری تضعیف می شود و جوی مستعد «عدم قبول مخاطره» به وجود می آید.

حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه

اگر مسئولان سازمان تحمل سلیقه های مختلف را نداشته باشند، انسجام و وحدت کارکنان از بین می رود و جوی کسل کننده و یکنواخت حاکم می شود. در این شرایط هر یک از کارکنان که به وضع موجود انتقاد داشته باشد، برچسب «خرابکار» می خورد.

افراد ذی نفع در حفظ وضع موجود

اگر افراد و گروه هایی وجود داشته باشند که در حفظ وضع موجود ذی نفع باشند، امکان نوآوری محدود می شود. افراد و گروه های ذی نفع، منافع فردی و گروهی خود را بر منافع کل سازمان ترجیح می دهند و بر دفاع از حریم خود در برابر دخالت دیگران اصرار دارند.

تاکید بر افق زمانی کوتاه مدت

اگر افق دید مسئولان سازمان محدود باشد، بر هدف های کوتاه مدت تاکید خواهند داشت و از افکار و طرح های جدیدی که در بلندمدت مثمرتر خواهند بود، استقبال نخواهند کرد.

تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر

اگر تصمیم گیرندگان بیش از حسابگر باشند، نوآوری با مشکل مواجه خواهد شد؛ زیرا آنان برای تبدیل به خلاقیت به یک فراگرد منظم و دارای جدول زمانبندی دقیق برای اخذ نتایج، تلاش خواهند کرد.

اعطای پاداش های نامناسب

استفاده از پاداش و ابزارهای کنترلی برای پرداختن به کارهای جاری، افراد را از اهتمام به انجام کارهای ابتکاری و غیرمرسوم و نوآورانه باز می دارد.

تاکید بیش از حد بر الزامات بروکراتیک

تاکید بیش از حد بر لزوم رعایت قواعد، مقررات و رویه های جاری و ضرورت افزایش کارایی، خلاقیت و نوآوری را با ناکامی مواجه می سازد.

²⁶ <http://behinegi.com/>

عوامل موثر بر گسترش نوآوری در سازمانها^{۲۷}

- ✚ عوامل ساختاری
- ✚ عوامل انسانی و توانایی های فردی
- ✚ به کار گیری نیرو های متخصص و خلاق
- ✚ محیط کار بدون استرس کاری
- ✚ رشد فرهنگ نیروی کار

عوامل ساختاری از کارآمدترین منابع خلاقیت هستند، سازمان هایی که سطوح عمودی کمتری دارند (در واقع واسطه بین مدیریت و نیروی کار کمتر باشد) و کارها رسمی و متمرکز نیست و انعطاف پذیری بیشتری در ساختار سازمانی وجود دارد، بیشتر از سازمان های با بروکراسی بالا، مستعد نوآوری و خلاقیت سازمانی هستند. سازمان هایی که تمرکز آنها بر کارهای گروهی است و ارتباطات بین واحدها بالا و بر مبنای نوآوری و خلاقیت باشد از رشد بیشتری در این زمینه بهره مند می گردند.

عوامل انسانی و فردی موثر در خلاقیت و نوآوری سازمانی شامل مواردی است که بر پایه رفتار سازمانی در هر مجموعه ای جریان دارد. نیروهای انسانی برای دستیابی به خلاقیت و نوآوری نیاز به آموزش و مهارت آموزی حین خدمت دارند که در برنامه توانمندسازی هر سازمان می بایست گنجانده شود و از طرف دیگر، عواملی از جمله رضایت شغلی، امنیت شغلی و استرس شغلی نقش پر رنگی را در این زمینه ایفا می کنند.

یکی دیگر از عوامل بنیادی و اساسی در ایجاد نوآوری ها استخدام و بکارگیری نیرو های خلاق و جوان و مشتاق و علاقه مند به کار میباشد. اگر نیروی انسانی دارای ابتکار و خلاقیت باشد با توجه به موقعیت های سازمان استراتژی های مناسب را برای بکارگیری در ایجاد نوآوری های و ایده ها بکار میبرد.

محیط کاری مناسب و به دور از استرس برای یک شخص خلاق میتواند مشتاق دهنده و سرعت بخش باشد. اگر نیروی کاری نتواند به خوبی با محیط کاری خود ارتباط برقرار کند در آینده نمیتواند نوآوری در کسب و کار خود و سازمان ایجاد کند. در واقع ذهن خلاق نیازمند محیط کاری مناسب و وسایل مورد نیاز نیروی کاری میباشد.

عامل بعدی بسیار موثر در خلاقیت و نوآوری سازمانی، فرهنگ می باشد. هر کدام از کارکنان یک سازمان متاثر از دو مقوله فرهنگی، به نام فرهنگ کلان (فرهنگ ملیتی، قومی و عقیدتی) و فرهنگ خرد (فرهنگ سازمانی) می باشند. در تصمیم گیری های مدیریت منابع انسانی پیرامون خلاقیت و نوآوری لازم است ابتدا شناختی جامع و کامل نسبت به فرهنگ کلان نیروهای انسانی به دست آید و سپس از آنجایی که تغییر در فرهنگ کلان به طور معمول از توانایی سازمان خارج می باشد، می بایست فرهنگ خرد یا فرهنگ سازمانی در جهت تشویق کارکنان به خلاقیت و نوآوری مورد توجه مدیران منابع انسانی قرار گیرد. در ایران و به طور کلی فرهنگ شرقی به علت اهمیت پیروی از آداب و رسوم و عرف جامعه، جرات ورزی نسبت به خلاقیت و نوآوری در سطح پایین تری قرار دارد لذا توجه و تمرکز سازمان ها باید بر روی تقویت مولفه های مرتبط با جرات ورزی در زمینه خلاقیت و نوآوری در فرهنگ سازمانی قرار گیرد.

²⁷ <http://www.yaregan.ir>

یکی از راهکارهای مدیریت منابع انسانی در جهت تشویق و هدایت نوآوری و خلاقیت در سازمان، نظام پیشنهادات است که از الزامات بخش منابع انسانی سازمان ها می باشد. نظام پیشنهادات می تواند بستری مناسب برای رساندن پیشنهادات و نوآوری های کارکنان به مدیران ارشد سازمان باشد و از طرف دیگر، در صورتی که نظام پیشنهادات راه اندازی نشود و یا عملکرد و استراتژی مطلوبی را دنبال نکند، پدید آمدن تعارضات شغلی ناشی از ناعدالتی در محیط کار پیش بینی می شود.

نیروهای انسانی برای دستیابی به خلاقیت و نوآوری نیاز به آموزش و مهارت آموزی حین خدمت دارند که در برنامه توانمندسازی هر سازمان می بایست گنجانده شود و از طرف دیگر، عواملی از جمله رضایت شغلی، امنیت شغلی و استرس شغلی نقش پر رنگی را در این زمینه ایفا می کنند. محیط کاری مناسب و به دور از استرس برای یک شخص خلاق میتواند سرعت بخش باشد. فرهنگ سازمانی در جهت تشویق کارکنان به خلاقیت و نوآوری مورد توجه مدیران منابع انسانی قرار گیرد. یکی از راهکارهای مدیریت منابع انسانی در جهت تشویق و هدایت نوآوری و خلاقیت در سازمان، نظام پیشنهادات است که از الزامات بخش منابع انسانی سازمان ها می باشد.

چرا نوآوری در کسب و کار مهم است؟^{۲۸}

همه ما عبارت "سازگاری یا مردن" را شنیده ایم و برای موفقیت کسب و کارها در دنیای مدرن امروز، این یک حقیقت جهانی است. به عنوان مثال، گسترش پیشرفت های فناوری در دهه گذشته را در نظر بگیرید" به دلیل این رشد شدید، مشاغل مجبور به تطبیق و گسترش بیش از پیش شده اند.

این نیاز فزاینده به رشد و تغییر، فرصت های زیادی را برای مشاغل فراهم می کند. تقریباً نیمی از آمریکایی ها معتقدند رشد فناوری بزرگترین پیشرفت در ۵۰ سال گذشته بوده است و در نتیج، شرکت هایی که از نوآوری استقبال می کنند در برآوردن خواسته های مشتریان خود از مزیت قابل توجهی برخوردارند.

به بیان ساده، اگر شرکت ها از نوآوری و تغییر استقبال نکنند، نمی توانند از پس هزینه های خود برآیند. در ادامه سه عامل مهم در اهمیت نوآوری در تجارت آورده شده است.

➦ نوآوری به رشد شرکت ها کمک می کند

همان طور که در بالا ذکر شد، اگر می خواهید کسب و کار خود را برای موفقیت و سودآوری بیشتر توسعه دهید، چند راه برای دستیابی به این هدف وجود دارد.

اگرچه این مسیر به طور آهسته به جلو می رود، اما با پا گذاشتن در این مسیر می توانید پیشرفت کنید، زیرا با بهبود محصولات و مدل های تجاری موجود، به طور فزاینده ای رشد خواهید کرد. در عوض، شما می توانید با ادغام راه های مختلف تجارت خود را توسعه دهید که این راه سریع تر اما بسیار گرانتری برای رشد است.

ممکن است با تجدید نظر در محصول یا مدل کسب و کار خود یا هر دو، از همان ابتدای کار، قدم بر مسیر پیشرفت بگذارید. این فرآیندی است که می‌تواند منجر به رشد سریع شده و به شما امکان دهد تا کسب و کار خود را به سرعت مقیاس بندی کنید.

این حقیقت درباره‌ی پتانسیل رشدی که نوآوری ایجاد می‌کند احتمالاً به این دلیل است که در یک نظرسنجی اخیر توسط گروه مشاوره بوستون، ۷۹ درصد از مدیران مورد بررسی ادعا کردند که نوآوری را در بین سه ابتکار تجاری اصلی خود قرار داده‌اند. علاوه بر این، BCG خاطر نشان می‌کند سازمان‌هایی که مرتباً در بین "۵۰ شرکت نوآورانه برتر" سالانه رتبه‌های بالایی کسب می‌کنند، همه تمرکز مشترک خود را بر علم، فناوری و توسعه می‌گذارند. این شرکت‌ها در حالی که یک قدم از رقبا جلوتر بوده به رشد خود ادامه می‌دهند، زیرا به تأثیر مثبت نوآوری اهمیت می‌دهند.

✚ نوآوری سازمان‌ها را مرتبط نگه می‌دارد

جهان پیرامون ما دائماً در حال تغییر است و برای این‌که مشاغل شما مرتبط و سودآور باقی بماند، باید با دنیای امروز تطبیق پیدا کرده و با این واقعیت‌های جدید روبرو شود.

✚ فناوری، عامل محرکی برای تغییر است.

اطلاع از تأثیرات اخیر آن، به حقایق زیر توجه کنید:

۹۰ درصد داده‌های جهان در چند سال گذشته ایجاد شده است.

در هر دقیقه بیش از ۵۷۰ وب سایت جدید ایجاد می‌شود.

۸ میلیارد دستگاه تا سال ۲۰۲۰ به اینترنت متصل می‌شوند.

این تغییرات منجر به عصر جدیدی از نوآوری در بین مدل‌ها و صنایع تجاری شده که به مشاغل جدید اجازه می‌دهد، وارد بازار شوند و شرکت‌های فعلی را دچار اختلال کنند. در واقع، امروزه مدیران معتقدند که ۴۰ درصد از شرکت‌های Fortune 500 در دهه آینده به دلیل این سطح از اختلال‌های دیجیتالی از بین می‌روند.

همان‌طور که یک شرکت نوپا برای ورود به صنعت دست به نوآوری می‌زند، سازمان‌های تأسیس شده نیز به منظور جلوگیری از رقابت و مرتبط ماندن در این محیط در حال تغییر، نیاز به نوآوری دارند (شیما اصغری).

چرا نوآوری در کسب و کار در بخش مدیریتی مهم است؟^{۲۹}

چه چیزی است که شرکت‌هایی همچون جنرال الکتریک، ویزا و لینکوس را از بقیه متمایز می‌کند؟ محصول فوق‌العاده؟ بله. انسان‌های فوق‌العاده؟ بله. رهبران فوق‌العاده؟ اغلب. ولی اگر عمیق‌تر نگاه کنید دلیل اساسی‌تری برای موفقیت آن‌ها خواهید یافت: نوآوری مدیریتی. در سال ۱۹۰۰، جنرال الکتریک مهم‌ترین اختراع توماس ادیسون، یعنی آزمایشگاه‌های تحقیقات صنعتی را تکمیل کرد. جنرال الکتریک قوانین مدیریت را وارد فرایندهای آشفته اکتشافات علمی کرد و طی ۵۰ سال آتی بیشتر از هر شرکت دیگری در

²⁹ <https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation>

آمریکا موفق به ثبت پتنت شد و یا سیستم عامل لینوکس، بهترین نمونه برای مدیریت نوآوری در جهان امروز است. توسعه متن باز. تفکر متن باز با استفاده از گواهینامه‌های عمومی و ابزارهای تعاملی آنلاین اثبات کرده است که مکانیزمی موثر برای تولید محصولات فوق العاده توسط افرادی است که بصورت جغرافیایی در یک نقطه قرار ندارند. نوآوری مدیریت در صورتیکه تحت یکی از این سه شرایط قرار بگیرد می‌تواند تاثیرات طولانی مدتی را از خود بر جای بگذارد: نوآوری مبتنی بر قوانینی باشد که بتواند شیوه‌های مدیریت را به چالش بکشد، سیستماتیک باشد و از فرایندها و متدهای مشخصی بهره‌برداری یا بخشی از یک برنامه‌ی اختراع و نوآوری در حال اجرا باشد. عامل اصلی پیشرو بودن شرکت‌های مثل جنرال الکتریک، لینوکس و بی ام و، تویوتا نوآوری در کسب و کار در بخش مدیریتی این شرکت‌هاست. به طور مثال، چرا برای خودروسازان جهانی (بالاخص آمریکایی!) تنگ کردن عرصه برای تویوتا اینقدر دشوار است؟ چرا که ۲۰ سال است تلاش می‌شود قواعد مدیریتی نوآوری از این شرکت خارج شوند. برخلاف رقبای غربی، معتقدند که ارزش کارکنان شان زیاد است و می‌توانند نوآور، و پیشگام در ایجاد تغییر باشند. تویوتا ابزارها، مهارت‌ها و مجوزهایی را در اختیار کارکنان عادی خود قرار می‌دهد که در آن‌ها امکان حل مشکلات حتی قبل از پدید آمدنشان را ایجاد می‌کند: اینچنین می‌شود که تویوتا سال به سال به شرکت سخت‌تری برای رقابت تبدیل می‌شود و این قدرت مدیریت است. هر قدر شیوه‌ی مدیریتی در پیش گرفته شده متفاوت باشد، رقبا مجبور خواهند بود زمان بیشتری را برای کشف آن سپری کنند.

ویژگی‌های کسب و کار نوآورانه

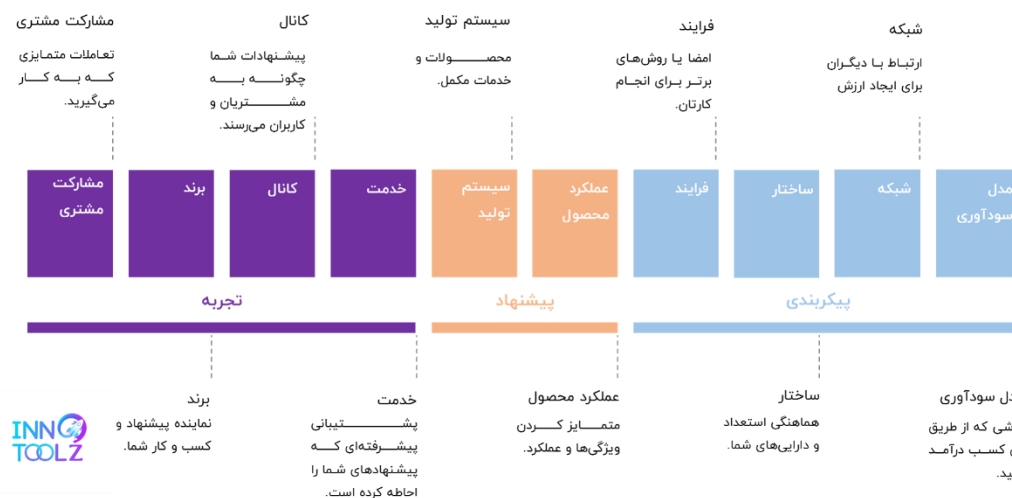
۱. قبل از ایجاد کسب و کار، کارآفرین باید ابتدا به نوع کار و فعالیت‌های مشابه آن فکر کند. در نتیجه با کسب اطلاعات لازم و شناخت توانایی خود در آن مرحله اقدام به اجرا نماید.
۲. ایجاد کسب و کار نوآورانه باید دارای مشخصاتی باشد که بتواند آن را از دیگر کسب و کارهای نوین متمایز کند.
۳. کسب و کار جدید باید از نظر اقتصادی سود بالایی داشته باشد که این موضوع از مهمترین فاکتورهای ایجاد کسب و کار است.
۴. توجه داشته باشید که هیچ موردی به اندازه اقتصادی و نو بودن نمی‌تواند کسب و کار را بر سر زبان‌ها بیندازد.
۵. کسب و کار خوب و نوآوری شده باید اجتماعی باشد و از نظر مردم هم شغل ایده آل و مناسبی به نظر آید.
۶. جدا از نوآوری و متمایز بودن، ارائه خدمات متنوع و ارزنده از دیگر مشخصات مهم یک کسب و کار جدید می‌باشد.
۷. کسب و کار جدید باید قابلیت روز به روز گسترش یافتن و علی‌رغم افزایش تولید به کارگیری نیروی توانمند جهت کار را داشته و ایده آل به نظر آید.

جمع بندی

نوآوری اجرای عملی ایده‌هایی است که منجر به ساخت کالاها یا خدمات جدید یا بهبود در ارائه کالا یا خدمات موجود می‌شود. استاندارد ISO TC 279 با عنوان Innovation management به معنای مدیریت نوآوری، نوآوری را اینگونه تعریف می‌کند: «یک موجودیت جدید یا تغییر یافته، که باعث ایجاد ارزش یا توزیع آن می‌شود تعاریف متعدد دیگری نیز توسط افراد مختلف ارائه شده‌است؛ یک عنصر مشترک در اکثر این تعاریف، تمرکز بر جدید بودن، بهبود و گسترش ایده‌ها یا فناوری‌ها است.

نوآوری اغلب از طریق توسعه محصولات، فرایندها، خدمات، فناوری‌ها، آثار هنری یا مدل‌های کسب‌وکار مؤثرتر صورت می‌گیرد که نوآوران در اختیار بازارها، دولت‌ها و جوامع قرار می‌دهند. نوآوری با اختراع مرتبط است، اما با آن یکسان نیست: نوآوری بیشتر مستلزم اجرای عملی یک اختراع برای ایجاد تأثیر معنادار در بازار یا جامعه است، و همه نوآوری‌ها به اختراع جدید نیاز ندارند. در مجموع می‌توان گفت نوآوری چیزی بیشتر از ساخت محصولی جدید از یک برند است و بهترین نوآوران این را خوب می‌دانند.

چارچوب ده نوع نوآوری ابزاری بسیار مفید برای توجه به این حقیقت و فکر کردن بهتر درباره نوآوری است



همانطور که اشاره شد اغراق نیست که بگوییم هرچه بتوانید انواع بیشتری از نوآوری را ترکیب کنید، محصول یا خدماتتان موفقیت آمیزتر خواهند بود و در نهایت نوآوری‌ها واقعاً مفید هستند. پس درباره محصول یا خدمات خود فکر کنید و ببینید با نوآوری در کدامیک از این زمینه‌ها می‌توانید شرایط را بهتر کنید.

کلام آخر

نوآوری مدل کسب و کار ابزاری قدرتمندی است که دست کم گرفته شده است.

نوآوری مدل کسب و کار از آن مواردی است که به آسانی می‌توان آن را فرا گرفت و با استفاده از آن به سرعت در کسب‌وکار خود تغییری را ایجاد کرد. اگر می‌بینید که محصولات و سرویس‌هایی که ارائه می‌کنید، شما را به نتیجه‌هایی که در نظر داشتید نمی‌رسانند یا می‌خواهید در میان رقبای خود سهم بزرگی از بازار را به دست آورید، نوآوری مدل کسب‌وکار را امتحان کنید.

رقابت سازمانی بسیار شدید است و از سوی دیگر شرکت‌های چالشگر با محصولات و خدمات نو از راه می‌رسند. در چنین فضایی نوآوری سازمانی یک پیشنهاد خوب سازمانی نیست بلکه لازمه بقای سازمان است. نوآوری می‌تواند یک محصول یا خدمات کاملاً جدید باشد یا صرفاً تغییراتی در روش‌های تولید محصول یا ارائه خدمات. بنابراین باید به صورت یک پیوستار به این مقوله نگریسته شود.

برای دستیابی به خلاقیت و نوآوری لازم است تا جایگاه خود را در هر یک از موارد گفته شده ارزیابی کرده و به این فکر نمایید که چگونه تغییر کنید. کار ساده‌ای نیست؛ اما ارزش تلاش کردن را دارد. این مساله در مورد کسب‌وکار نیز می‌تواند صدق نماید. اگر به این مسائل خوب بیاورید، خواهید دید که به هیچ وجه پیش پا افتاده نمی‌باشند. همیشه به مشتریانی که وارد می‌شوند، لبخند بزنید و به آنها خوشامد بگویید. به آنها بدون در نظر گرفتن ظاهر و اخلاقشان توجه نمایید.

این مساله به ویژه در ارتباط با مشتری‌ای که از محصول خریداری شده خود در یک یا دو روز پیش یا حتی یک هفته پیش، ناراضی است، بسیار مهم است. این موارد ضروری نیستند، بلکه حیاتی می‌باشند. مهم نیست چگونه آنها را به کار می‌برید؛ اما اگر هر کدام از آنها را از قلم انداخته یا حذف نمایید، مشتریان ناخودآگاه بی‌اعتماد و بدبین می‌شوند. پس تلاش نمایید تا هر زمان می‌توانید، در تمامی این موارد مهم، به بهترین‌ها دست یابید؛ چرا که اگر امیدی به باز نگاه داشتن درهای خود به سوی مصرف‌کنندگان دارید، این مساله یک امر مهم به شمار می‌رود.