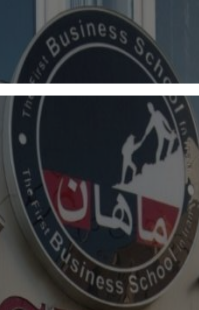


MAHAN BUSINESS SCHOOL



نوآوری در کارآفرین، کسب و کار و سازمان

علی خادم الرضا

تغییر اندیش مدیریت

علی خادم الرضا؛ کارآفرین، معلم، مؤلف و مشاور کارآفرینی و مدیریت کسب و کار

PhD - دکتری تخصصی کارآفرینی

دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران (استعداد درخشان)

MA - کارشناسی ارشد کارآفرینی گرایش کسب و کار جدید

دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران (رتبه ۲ کنکور)

MA - کارشناسی ارشد شهرسازی گرایش برنامه ریزی شهری و منطقه ای

پردیس هنرهای زیبا دانشگاه تهران (رتبه ۴۸ کنکور)

DBA - مدیریت کسب و کار، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

MBA - مدیریت استراتژیک Elearnever

MBA - مدیریت بازاریابی Elearnever

MBA - مدیریت کسب و کار - سازمان فنی و حرفه ای کشور

مؤسس و مدیر عامل شرکت کیمیا فکر بزرگ

نویسنده و صاحب امتیاز ۲۰ کتاب و مقاله آکادمیک و ژورنالی

نویسنده بیش از ۹۰۰ نوشته در دو وبسایت شخصی و شرکتی

پادکست رادیو کارآفرینی

پادکست آموزش کارآفرینی با هوش مصنوعی

www.Alikhademoreza.ir

www.linkedin.com/in/ali-khademoreza

www.instagram.com/Kasbokar_movafagh

www.telegram.me/anand_ke_midanand



۱

یادگیری

برای

نوآوری

BLOOM'S TAXONOMY



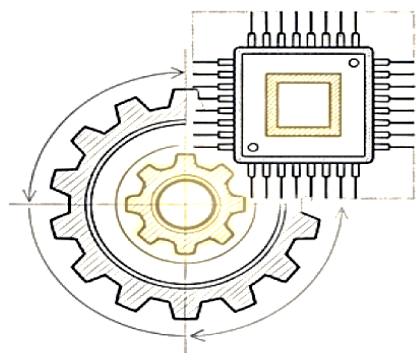
Absorptive Capacity

توانایی سه گانه:

۱. تشخیص

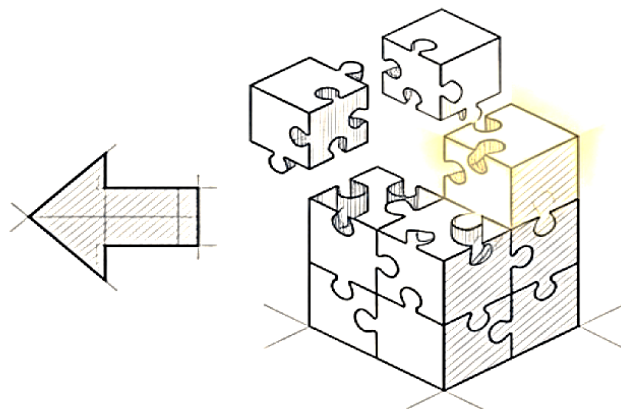
۲. جذب

۳. بکارگیری دانش و نوآوری



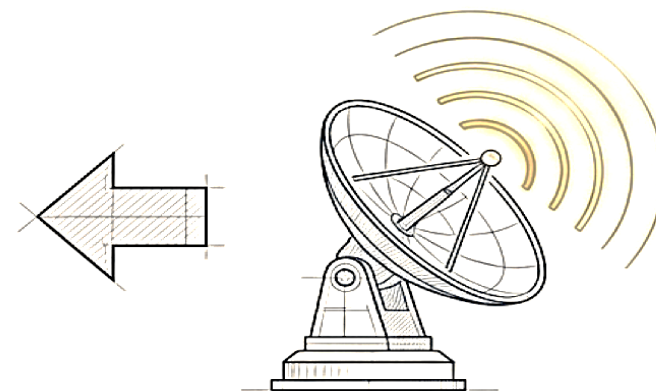
کاربرد -

تبدیل دانش به اهداف
تجاری و محصول.



جذب و هضم -

ادغام با دانش فعلی شرکت.



شناسایی -

درک ارزش اطلاعات جدید.

تعریف ظرفیت جذب (AC): ظرفیت جذب، تابعی مستقیم از دانش مرتبط پیشین سازمان است. شما نمی‌توانید چیزی را که پایه‌ای برای درک آن ندارید، جذب کنید.

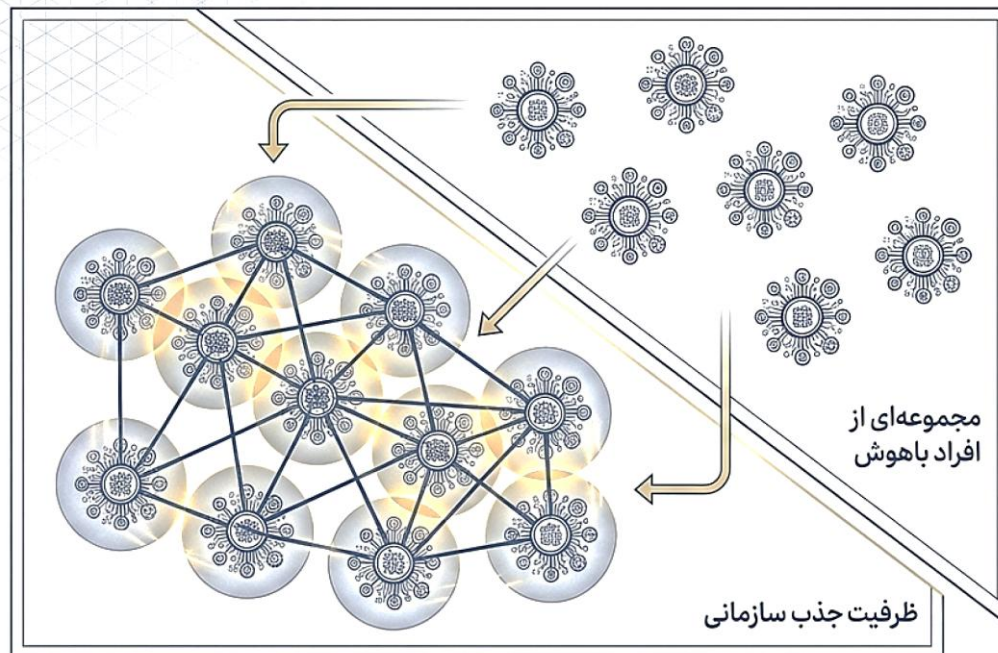
تئوری ظرفیت جذب نوآوری

- هر چه بیشتر بدانی، بیشتر خواهی دانست!
- تنوع دانش مهم است
- نیازمند مهارت یادگیری
- ظرفیت جذب نیاز به دانش قبلی



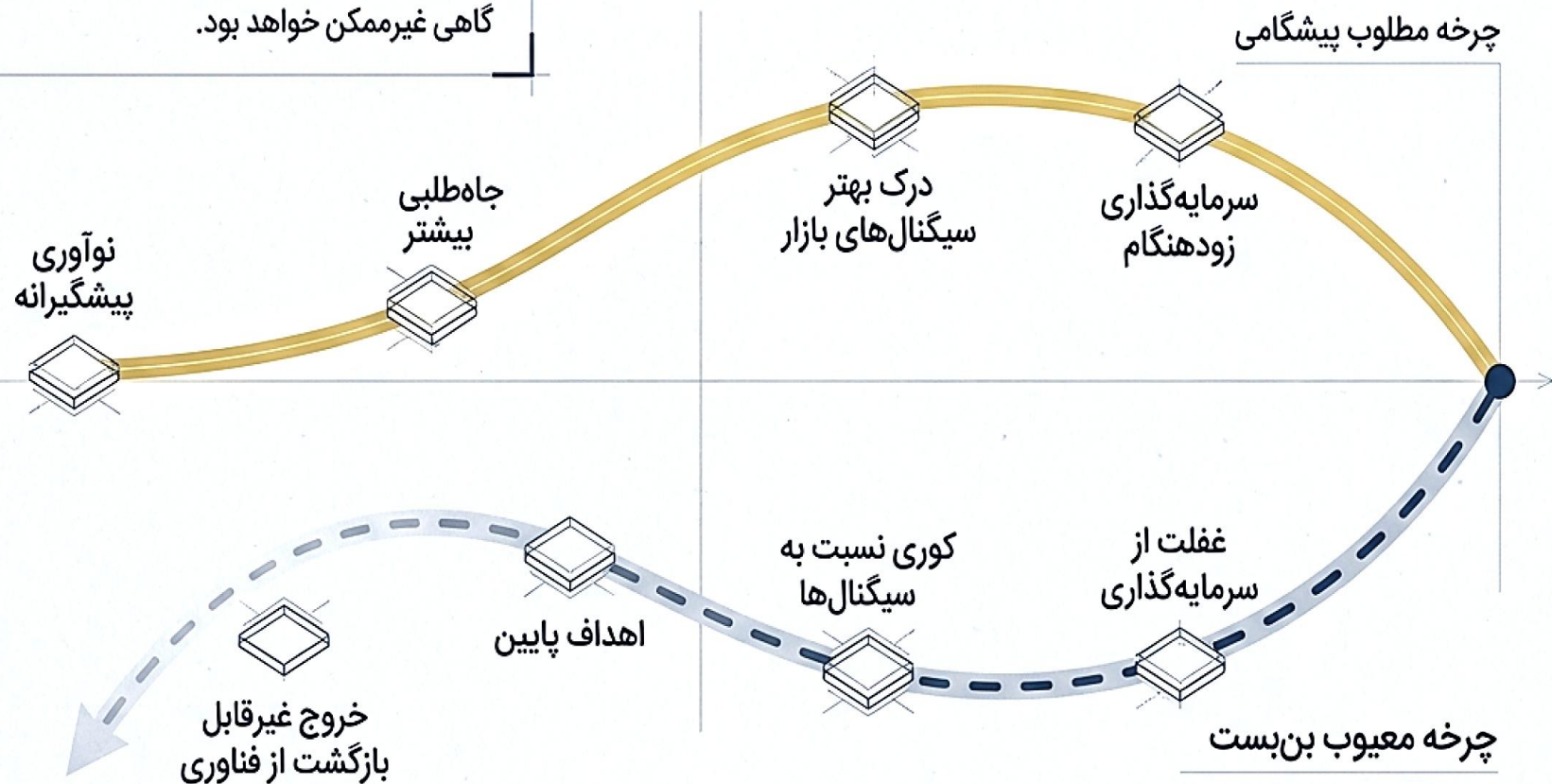
تئوری ظرفیت جذب نوآوری

- ظرفیت جذب سازمان، فراتر از ظرفیت جذب تک تک اشخاص
- اهمیت ساختارهای ارتباطی و مدیریت دانش داخلی
- حد تعادل میان دانش قبلی و دانش جدید
- ظرفیت جذب به مثابه محصول جانبی انجام کارهای دیگر (ناآگاهانه)
- افزایش ظرفیت جذب به صورت (آگاهانه)
- نمی توان ظرفیت جذب را به صورت مصنوعی و دفعی وارد سازمان کرد
- مبتنی به مسیر

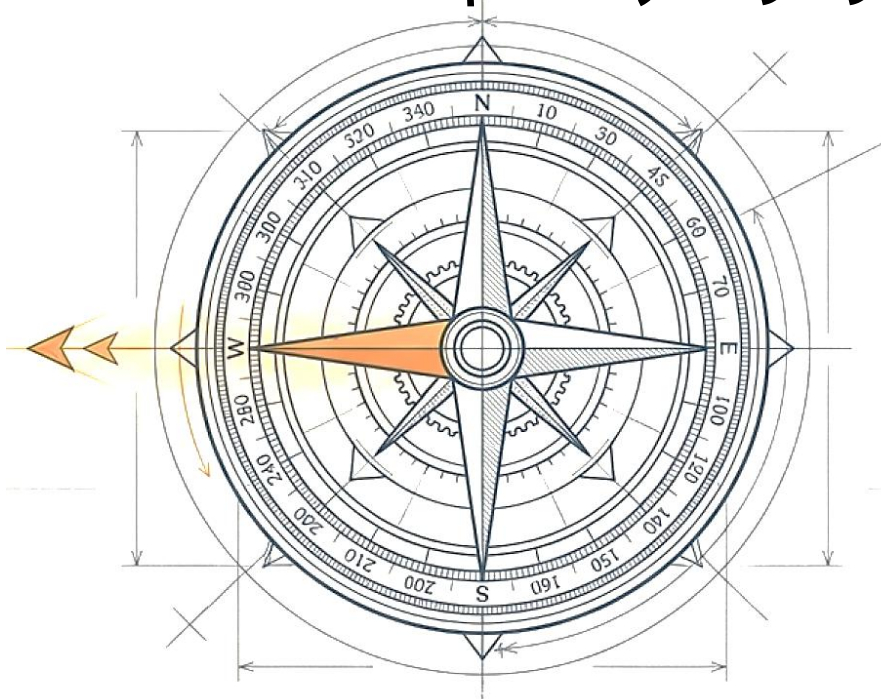


تله وابستگی به مسیر (مسئله Lockout)

ظرفیت جذب کاملاً وابسته به تاریخچه شرکت است. اگر در مراحل اولیه روی یک فناوری سرمایه‌گذاری نکنید، هنگام تغییر پارادایم بازار، جبران عقب‌ماندگی بسیار گران و گاهی غیرممکن خواهد بود.



- تدوین نقشه دانش برای سازمان
- Reactive به جای ProActive
- نقش دوگانه R&D (خلق و یادگیری)
- اثربخشی بیشتر استفاده از منابع خارجی
- نامشهود، بلندمدت، نیازمند کار جمعی و سود غیرمستقیم



۲

چیسٹی
و چگونگی
نواوری

کارآفرینی؛ تخریب خلاق

خلاق

مخترع

نوآور

سرمایه گذار

مدیر

کارآفرین

تفاوت میان سه مفهوم:

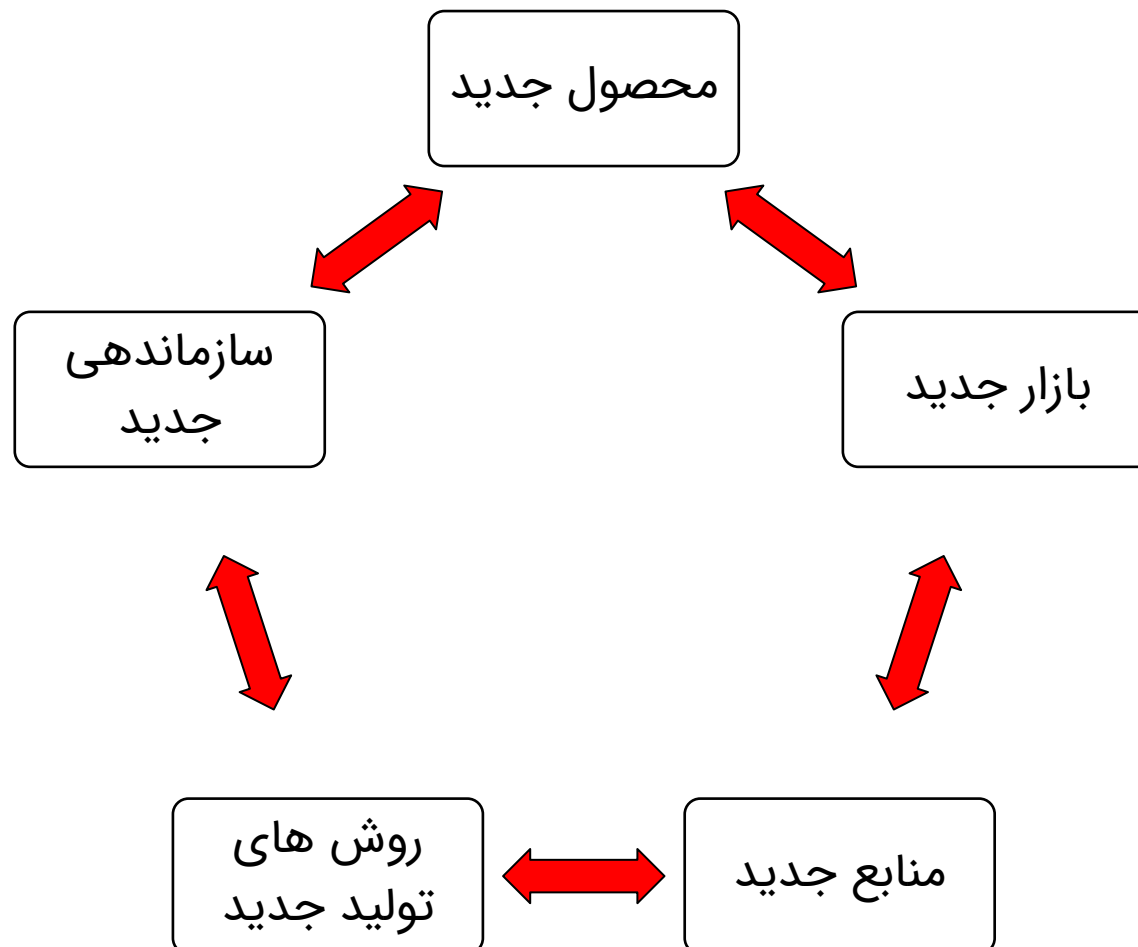
- خلاقیت
- اختراع
- نوآوری



نوآوری : جدید بودن + ارزش
طیف از تکاملی تا بنیادین

نهایت نوآوری : شکل گیری کسب و کار جدید
در کارآفرینی، رقابت بر مبنای نوآوری است.

نوآوری عبارت است از ارائه ترکیب های جدید در ۵ حوزه کلیدی



میزان نیاز به سرمایه گذاری

	کم	زیاد
زیاد	نرم افزارهای کامپیوتری اپلیکیشن ها ناشرین مجلات	شرکت های تولید کامپیوتر تلفن همراه خودروسازی، لوازم منزل الکترونیکی
کم	خرده فروشان مواد اولیه شرکت تولید دوچرخه	شرکت های معدنی تولید اسباب منزل

- بقا، رشد، توسعه
- افزایش ظرفیت جذب
- افزایش ظرفیت نوآوری
- افزایش عملکرد
- توسعه محصول
- سهم و اندازه بازار
- بهبود فرآیندها
- توسعه مدل کسب و کار
- ارتقاء مدیریت زنجیره تأمین
- کارآمدسازی ساختار سازمانی و ...

هدف استارتاپ از نوآوری؛

بزرگ شدن، مقیاس پذیری و تکرار پذیری مدل کسب و کار

هدف سازمان مستقر و جا افتاد از نوآوری؛

بیرون آمدن از اینرسی کارهای روزمره و آزادی سازی ظرفیت های

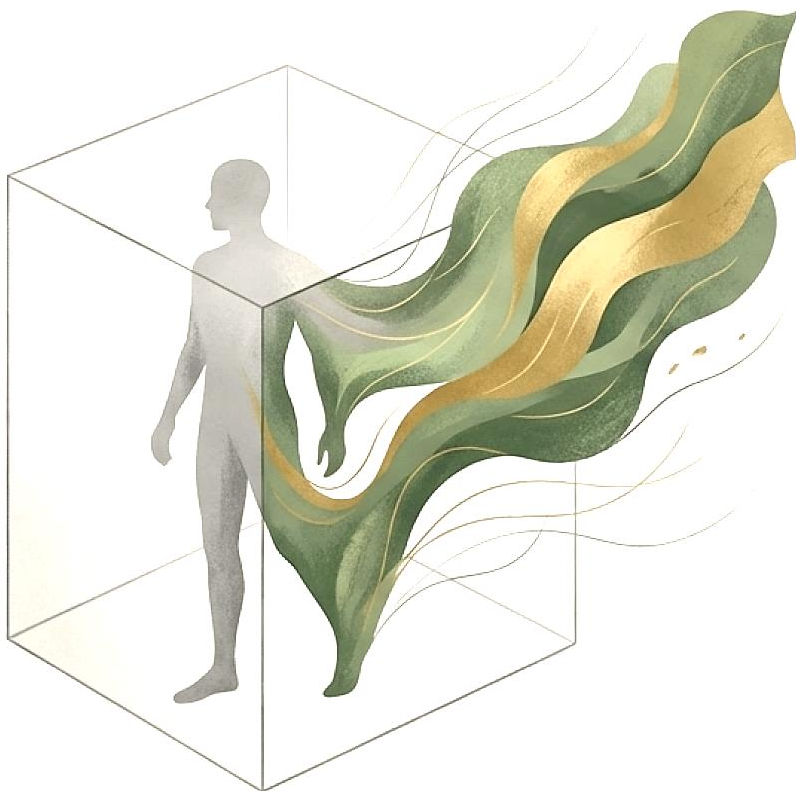
سازمان



ساختار خوب با اشخاص نامناسب، اشخاص مناسب با ساختار ناکارآمد
میراث سیستم های قدیمی

فرهنگ و ساختار شرکت - ذهنیت اشخاص و مدیران
نامشهود بودن و یا غیر قابل پیش بینی بودن اثرات مداخلات
پیچیدگی های درونی شرکت

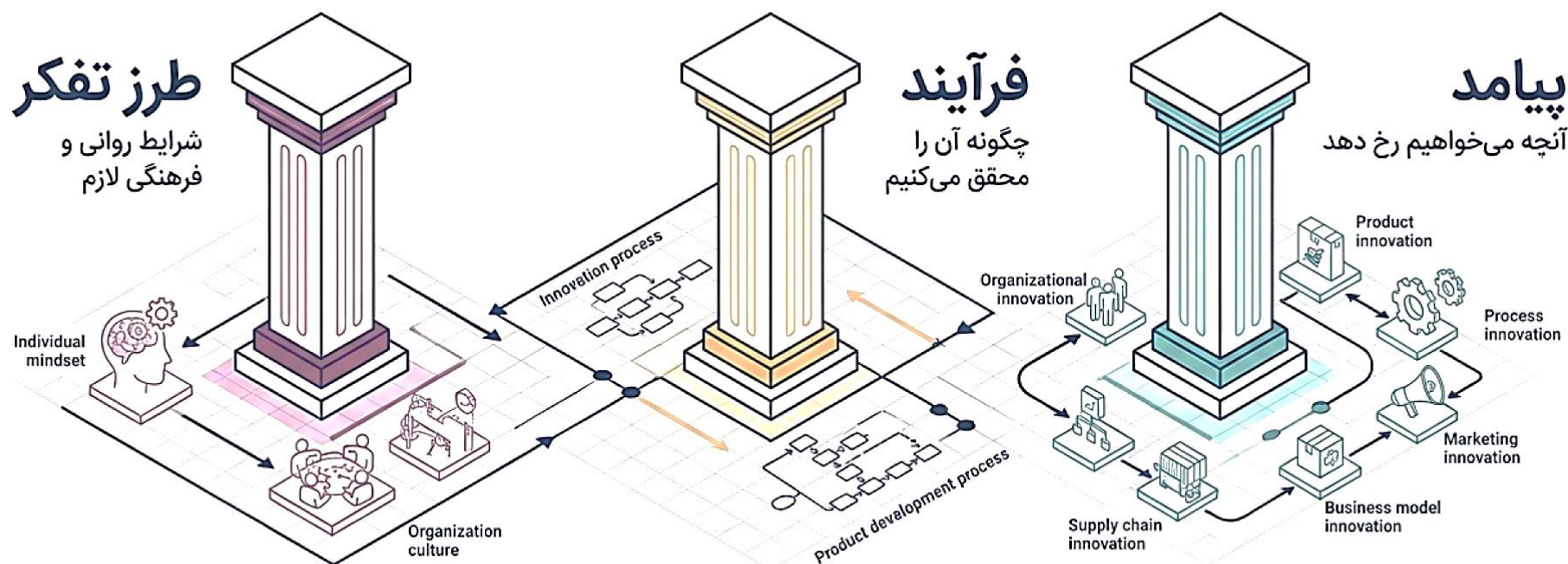
زمان بر بودن نوآوری
چندبعدی و چند سطحی بودن نوآوری
کمبود منابع و فشار برای سودآوری
نداشتن صرفه ناشی از مقیاس
افزایش آسیب پذیری در کوتاه مدت



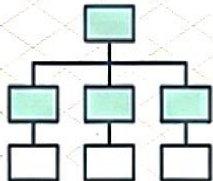
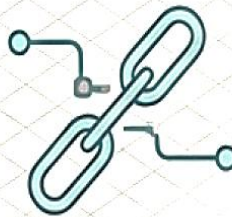
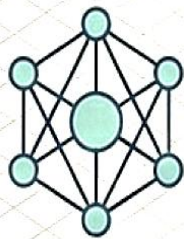
۱. دستاورد

۲. فرآیند

۳. ذهنیت (فردی-سازمانی)



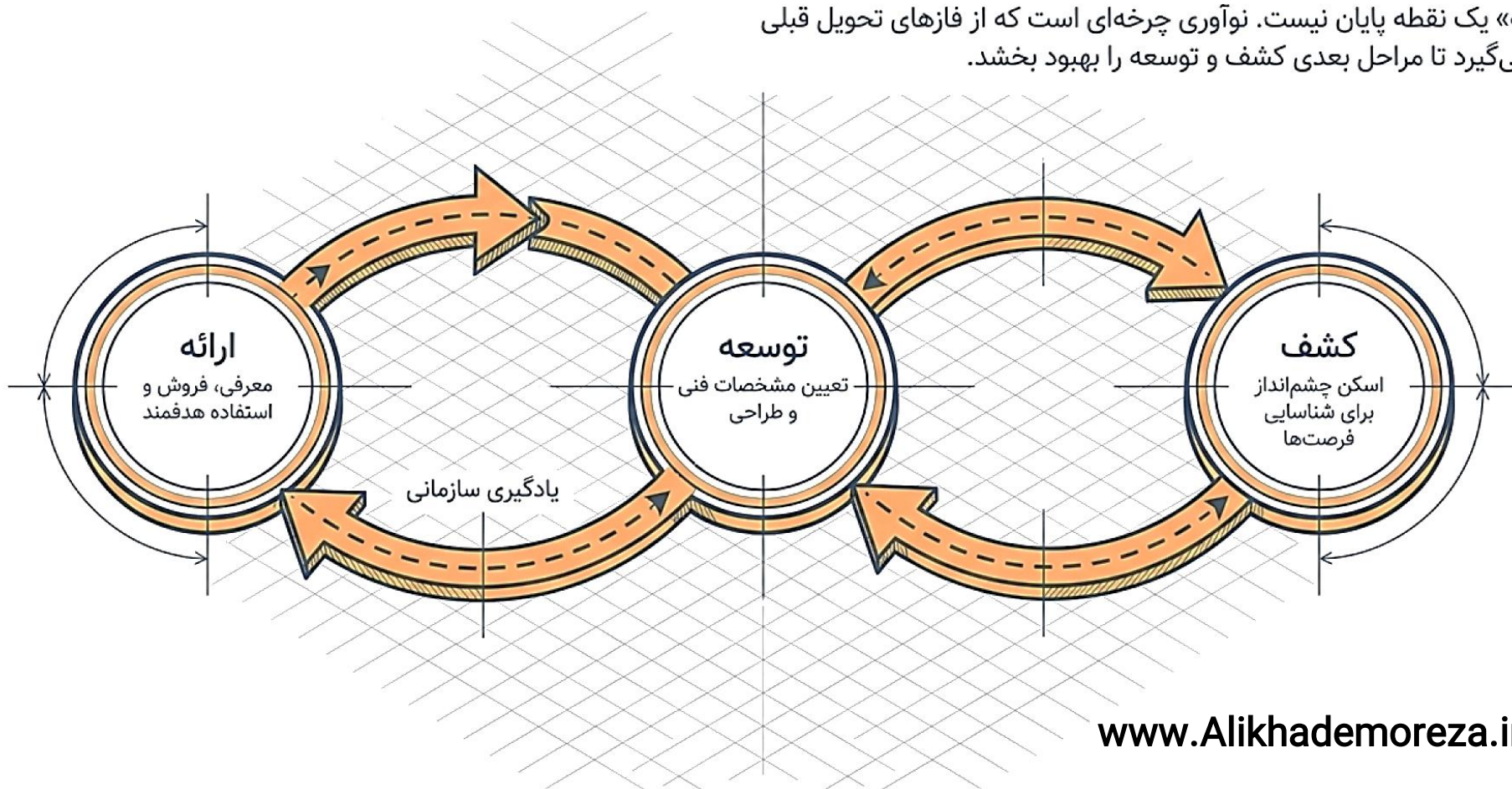
۱. نوآوری در دستاورد (What)

 بازاریابی روش‌های جدید ارتباط با مشتری. مثال: استندهای تست طعم Beringer.	 فرآیند افزایش کارایی و کاهش هزینه. مثال: استفاده از آلومینیوم جدید در Ford F-150.	 محصول ارائه‌های جدید به بازار. مثال: Apple Watch.
 سازمانی تغییر ساختار و محیط کار. مثال: فضاهای کار مشترک LEGO.	 زنجیره تامین تغییرات شبکه‌ای و تکنولوژیک. مثال: سیستم بازیافت پلاستیک Dell.	 مدل کسب و کار تغییر زنجیره ارزش صنعت. مثال: Uber.

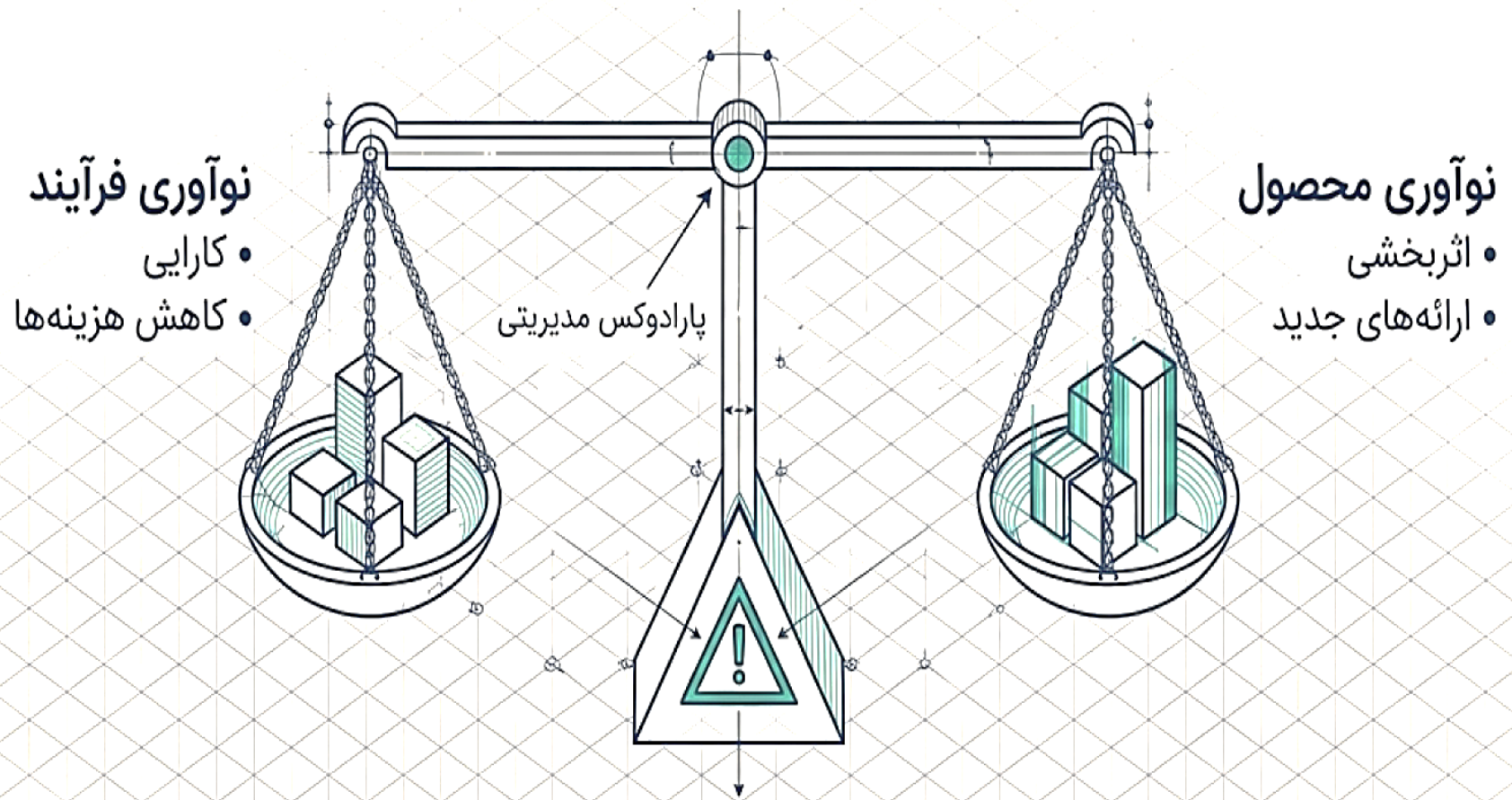
۲- نوآوری در فرآیند (How)

حلقه بی‌نهایت توسعه محصول

«ارائه» یک نقطه پایان نیست، نوآوری چرخه‌ای است که از فازهای تحویل قبلی یاد می‌گیرد تا مراحل بعدی کشف و توسعه را بهبود بخشد.



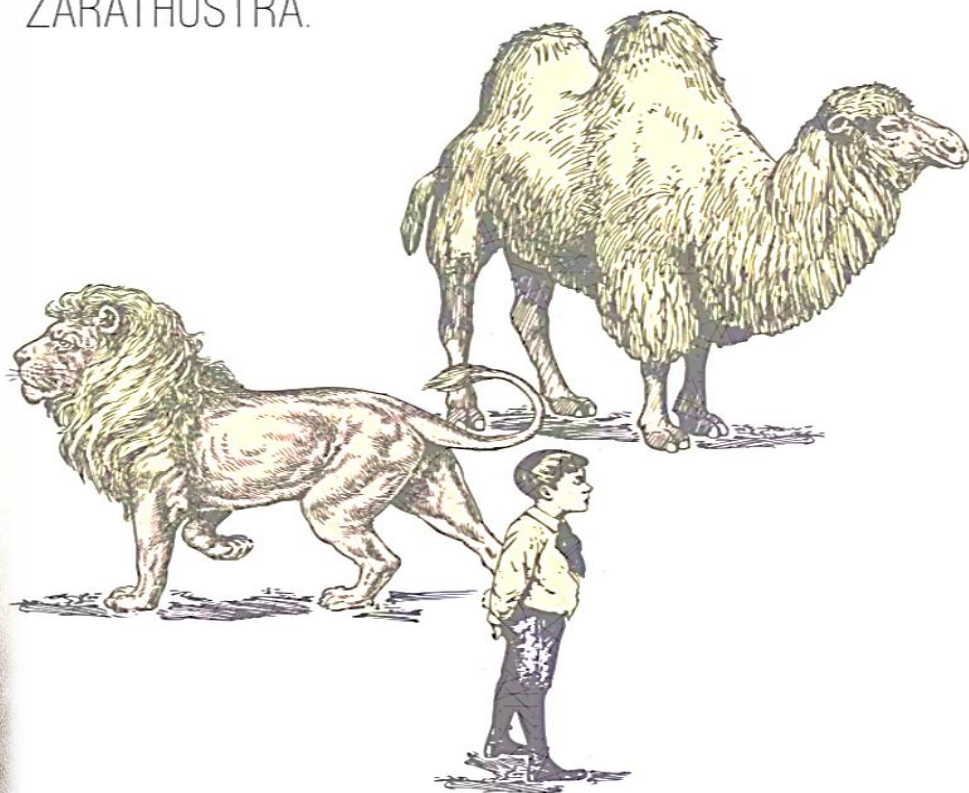
۲- نوآوری در فرآیند (How)



۳- نوآوری در ذهنیت و فرهنگ (Why-State)

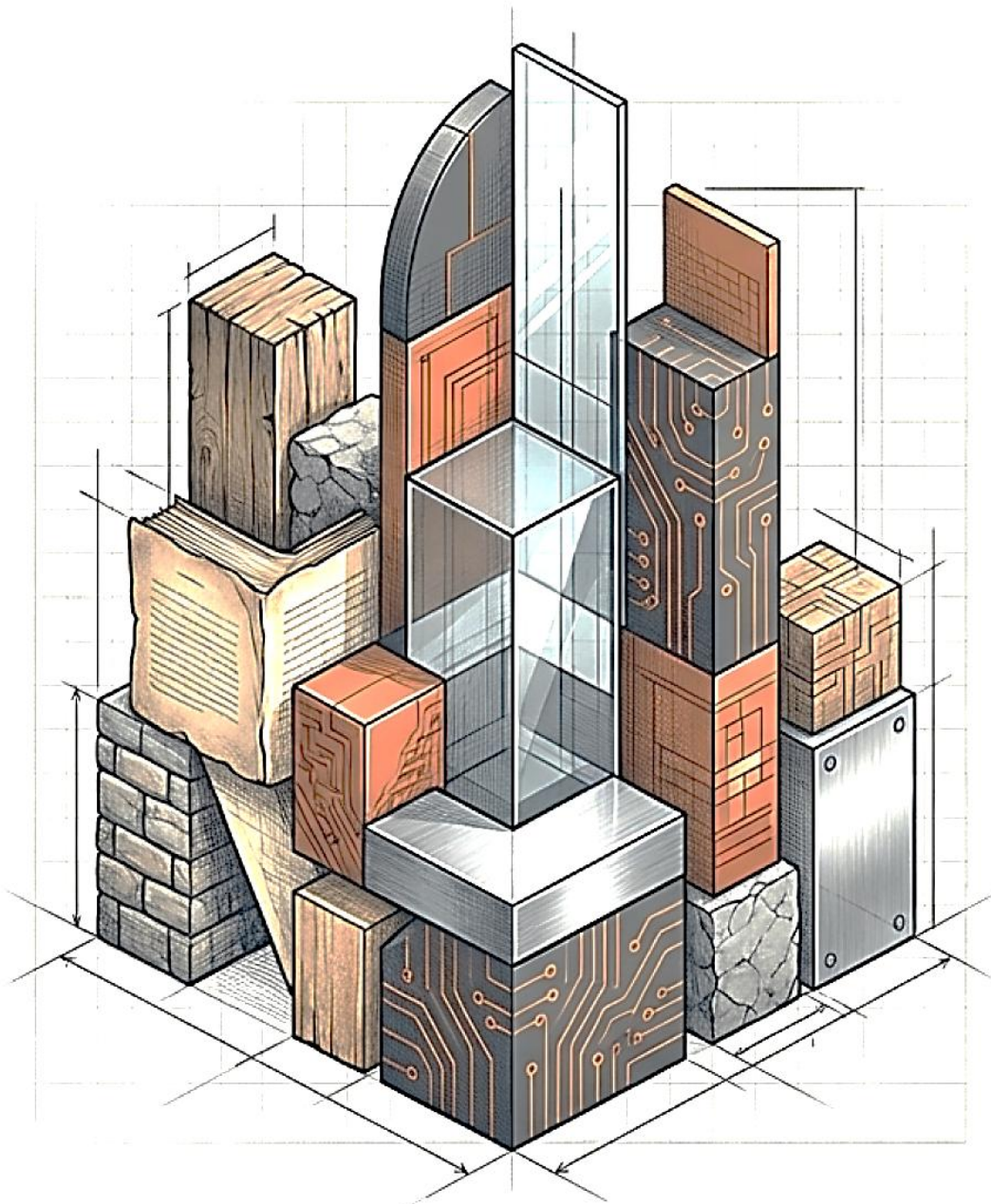


THUS SPAKE
ZARATHUSTRA.



سلسله مراتب غایی کسب و کار

- بقاء
- رشد
- توسعه



نوآوری در کدام سطح؟

انسان پویا

- توجه و خلق روش های جدید
- ارائه ترکیب های جدید
- فراتر از موانع روانشناختی و جامعه شناختی
- داشتن عاملیت

انسان ایستا

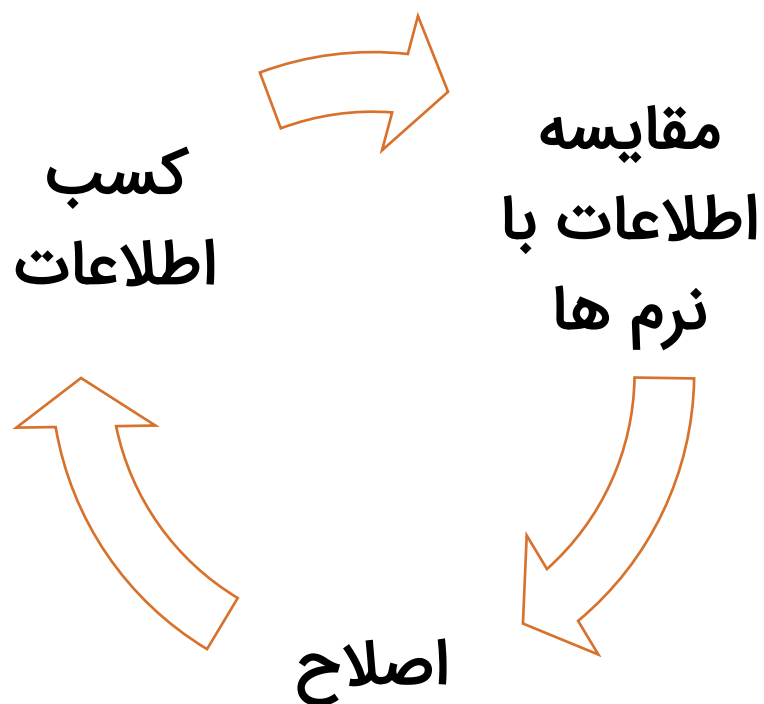
- رفع نیاز به روش های گذشته
- استفاده از ترکیب های موجود
- درگیر موانع روانشناختی
- درگیر موانع جامعه شناختی

سلسله مراتب غایی کسب و کار

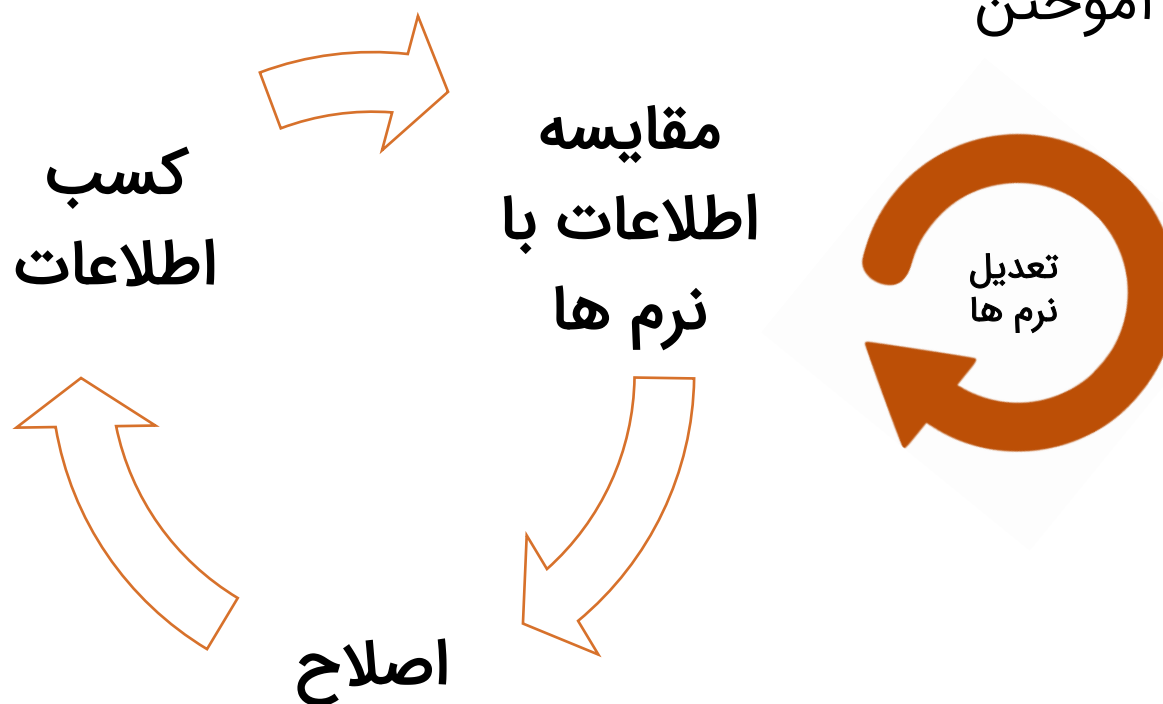
بین توانایی ها و نیازهای یک انسان
رابطه همبسته برقرار است



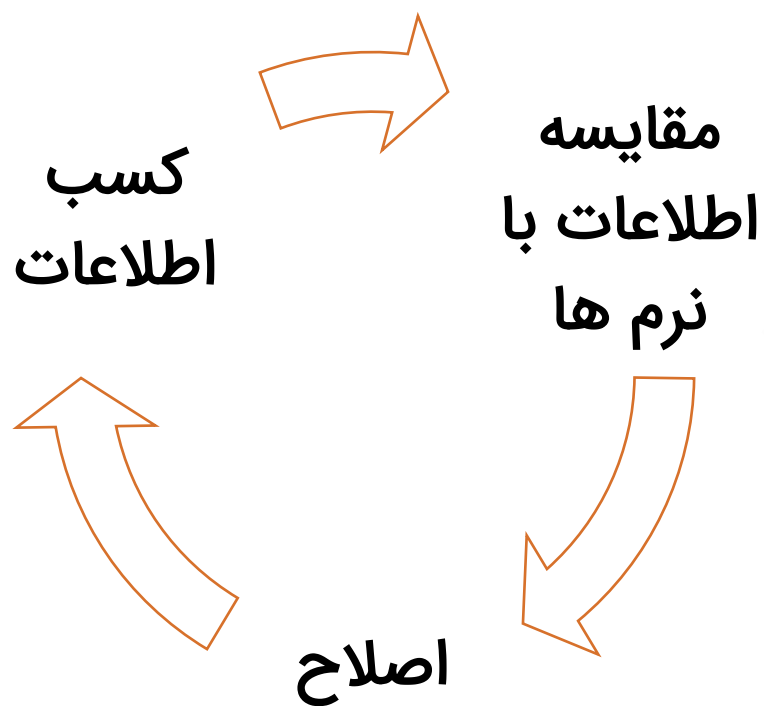
حلقه های یادگیری
یادگیری تک حلقه ای



حلقه های یادگیری
یادگیری دو حلقه ای
فرآیند آموختن چگونه آموختن



حلقه های یادگیری
یادگیری سه حلقه ای
تغییر نرم ها



I

T

π

اشخاص چند بعدی منشاء نوآوری هستند

نکات تصمیم گیری در شرایط پیچیده

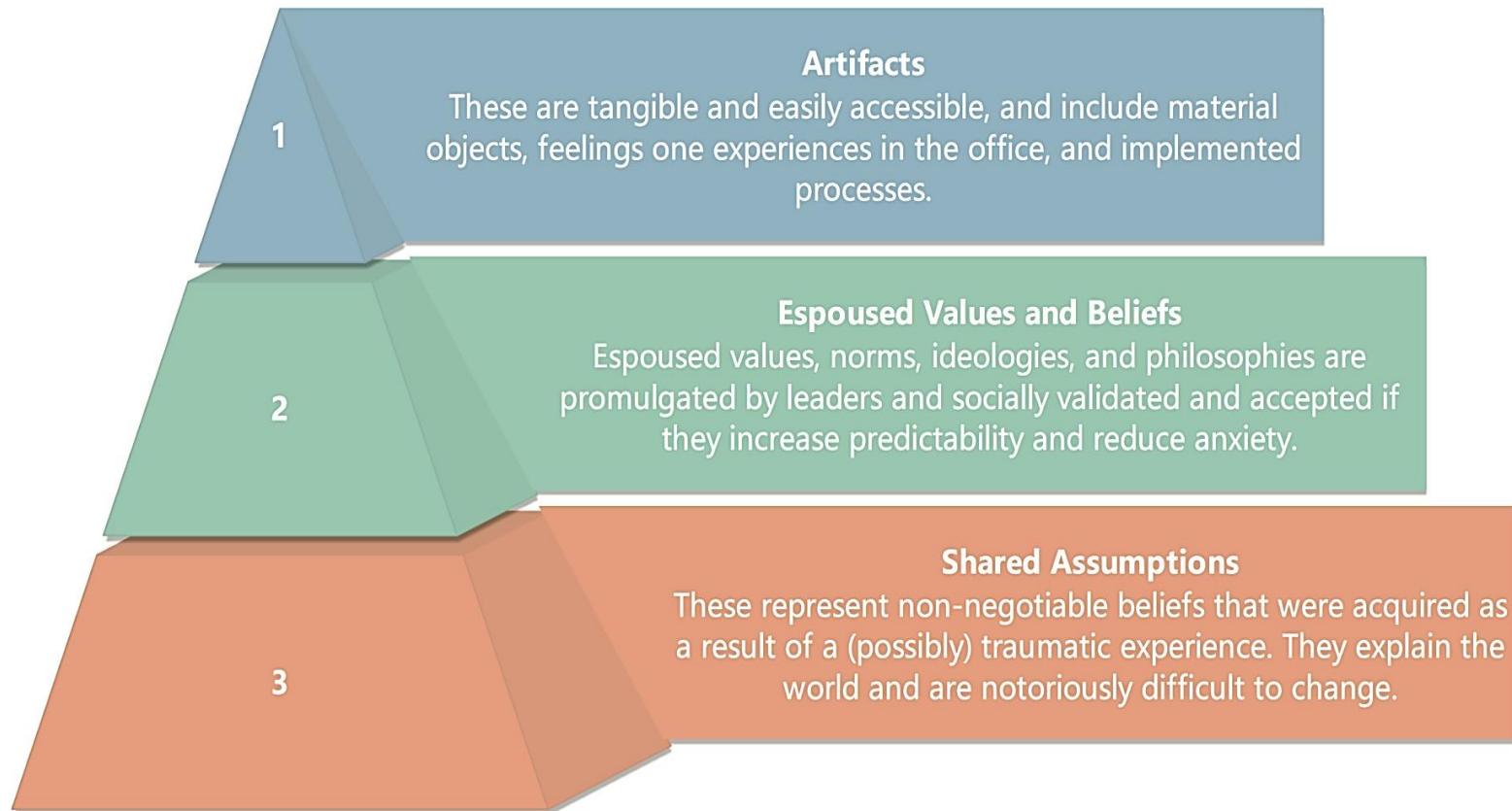
بلوغ سازمانی

مدل بلوغ قابلیت یکپارچه

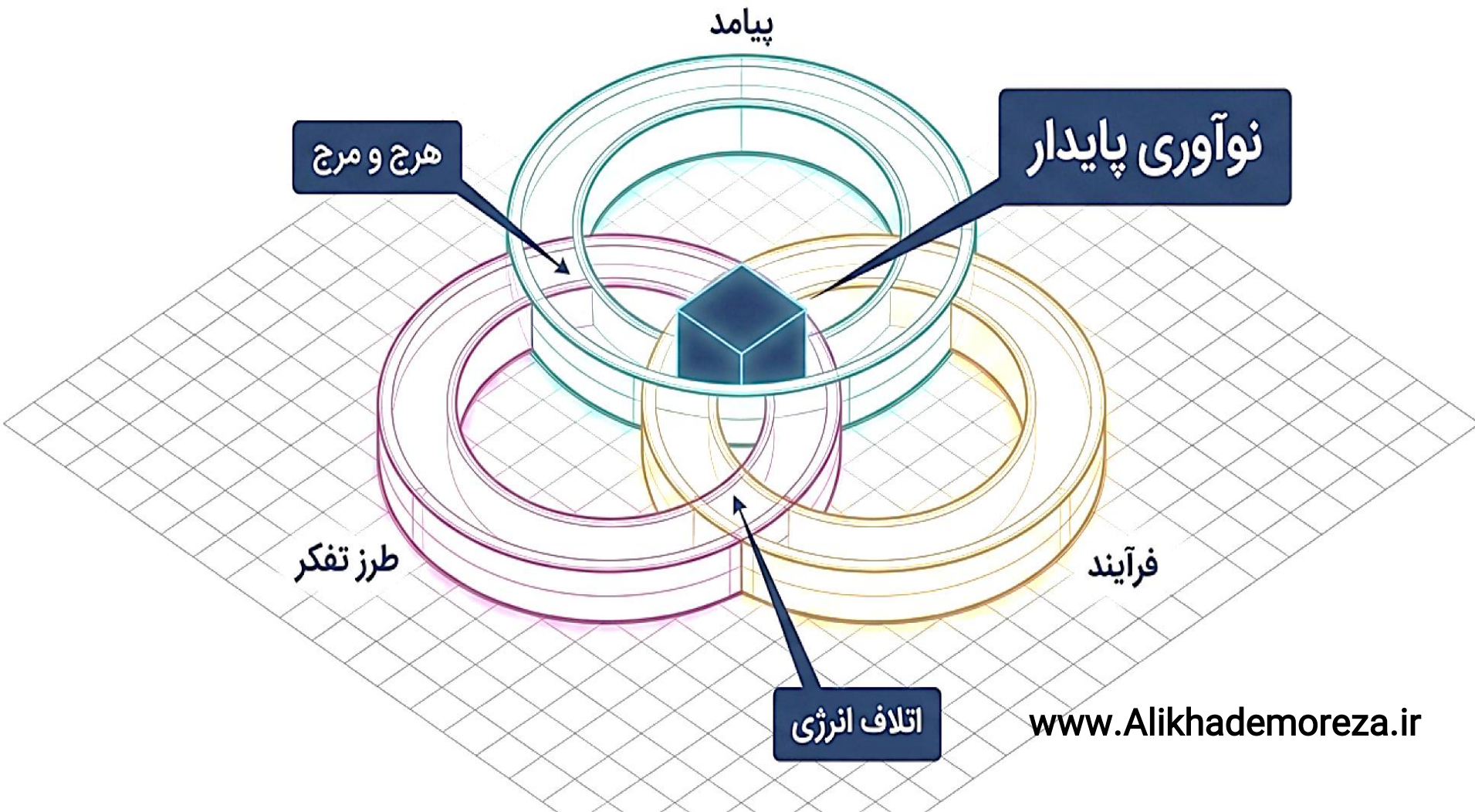
در راستای حفظ هسته اصلی



۳- نوآوری در ذهنیت و فرهنگ Edgar Schein چهارچوب تحلیل

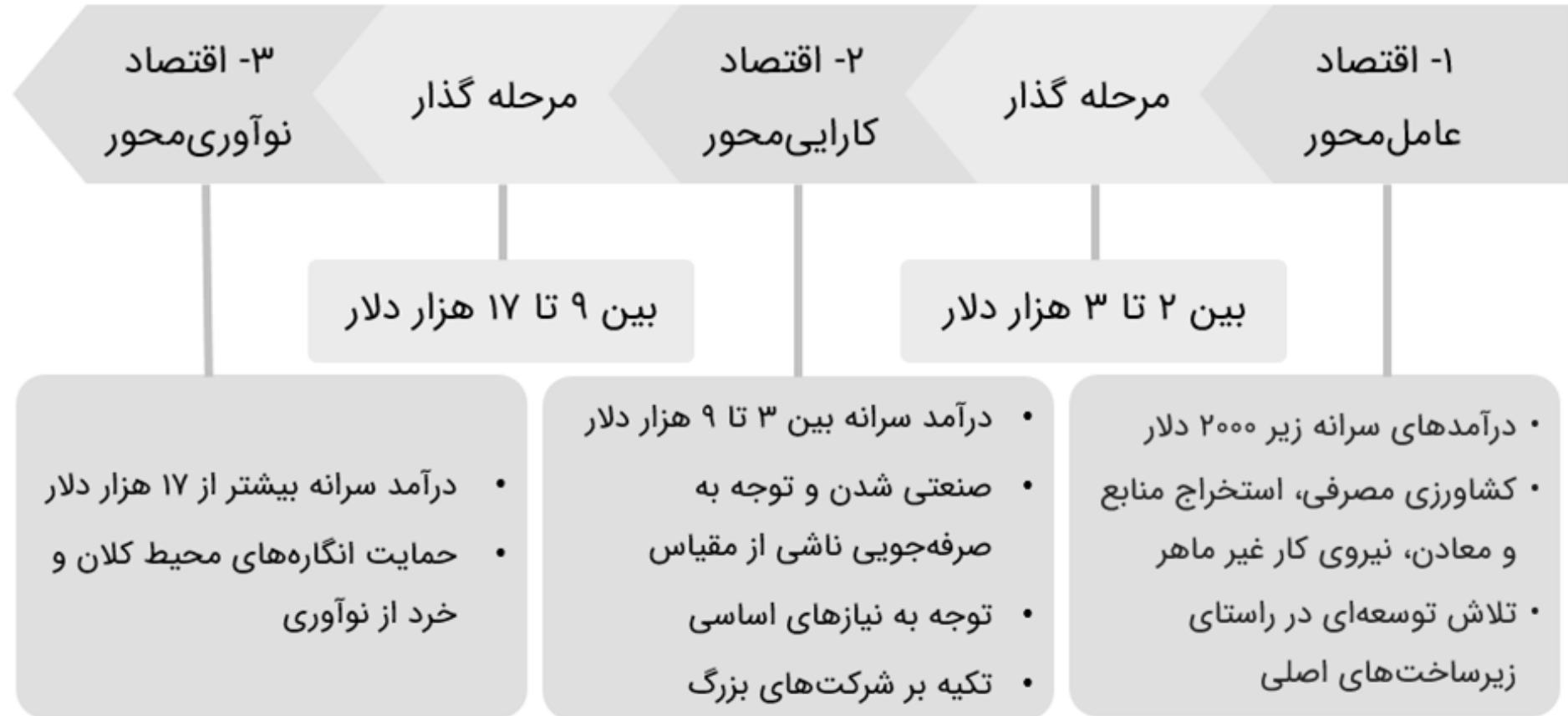


زمین بازی نوآوری، کل سیستم کسب و کار است.



محیط کلان - دسته بندی اقتصادها

مدل مزیت رقابتی ملت ها



محیط کلان - دسته بندی اقتصادها

مدل مزیت رقابتی ملت ها

اقتصاد مبتنی بر عوامل Factor Economy

- منبع اصلی مزیت رقابتی: عوامل پایه؛ نیروی ارزان، منابع طبیعی، موقعیت جغرافیایی
- فناوری از طریق واردات، سرمایه گذاری مستقیم خارجی و تقلید
- اقتصاد به شدت حساس به چرخه اقتصاد جهانی، قیمت و نرخ ارز
- رقابت بر اساس قیمت
- نقش محدود شرکت ها در زنجیره ارزش
- مونتاژ، تولید با نیروی کار، استخراج منابع



محیط کلان - دسته بندی اقتصادها

مدل مزیت رقابتی ملت ها

اقتصاد مبتنی بر بهره وری Productive Economy

- منبع اصلی مزیت رقابت: کارآمدی در عوامل تولید محصولات و خدمات استاندارد
- سرویس دادن شرکت ها به سازندگان اصلی و گسترش توانایی در زنجیره ارزش
- سرمایه گذاری سنگین بر زیرساختها، فرآیندهای جدید تولید و سهولت داد و ستد
- فناوری از طریق دریافت لیسانس، سرمایه گذاری مشترک، سرمایه گذاری مستقیم خارجی و تقلید

- می تواند فناوری خارجی کسب و حتی بهبود دهد
- اقتصاد استوار بر صادرات



محیط کلان - دسته بندی اقتصادها

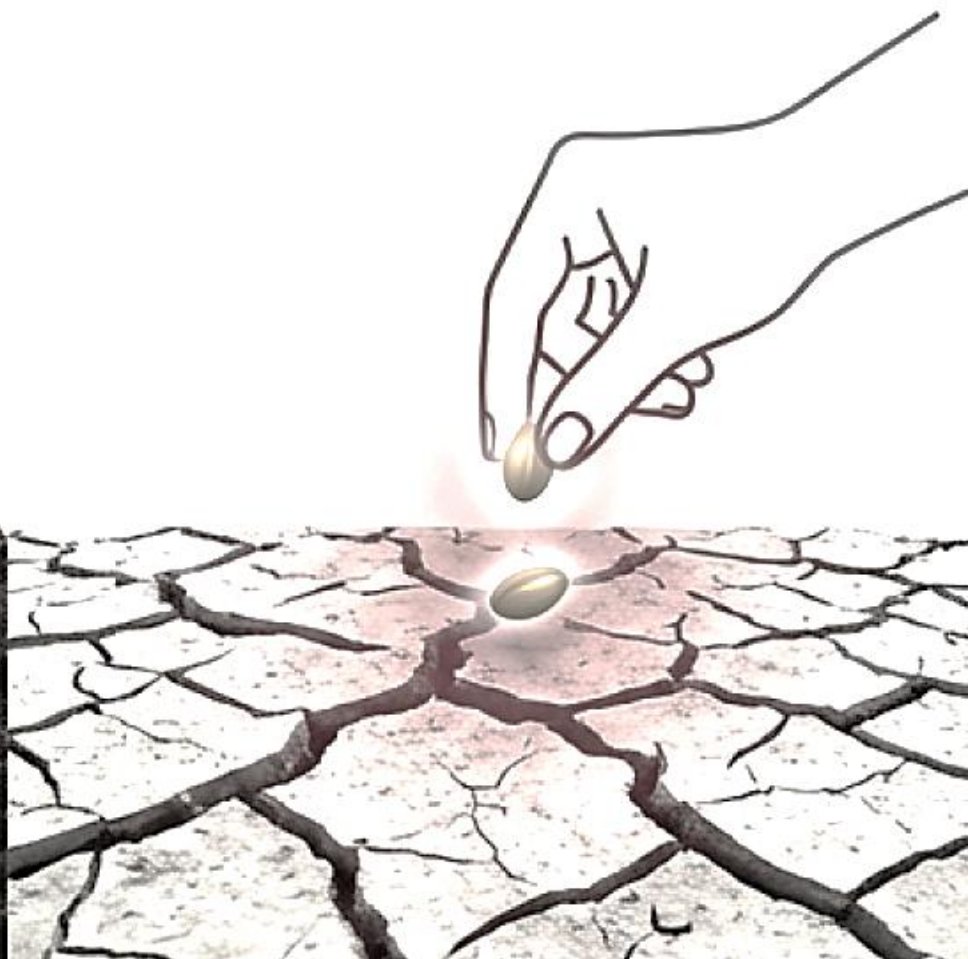
مدل مزیت رقابتی ملت ها

اقتصاد مبتنی بر نوآوری Innovative Economy

- منبع اصلی مزیت رقابتی: محصولات و خدمات نوآورانه بر اساس فناوری جهانی
- الماس ملت در تمامی حوزه ها دارای قوت است
- شرکت ها در سطح جهانی رقابت می کنند
- انعطاف در برابر شرکت های خارجی
- سهم اساسی خدمات در اقتصاد



نوآوری در کشورهای در حال توسعه



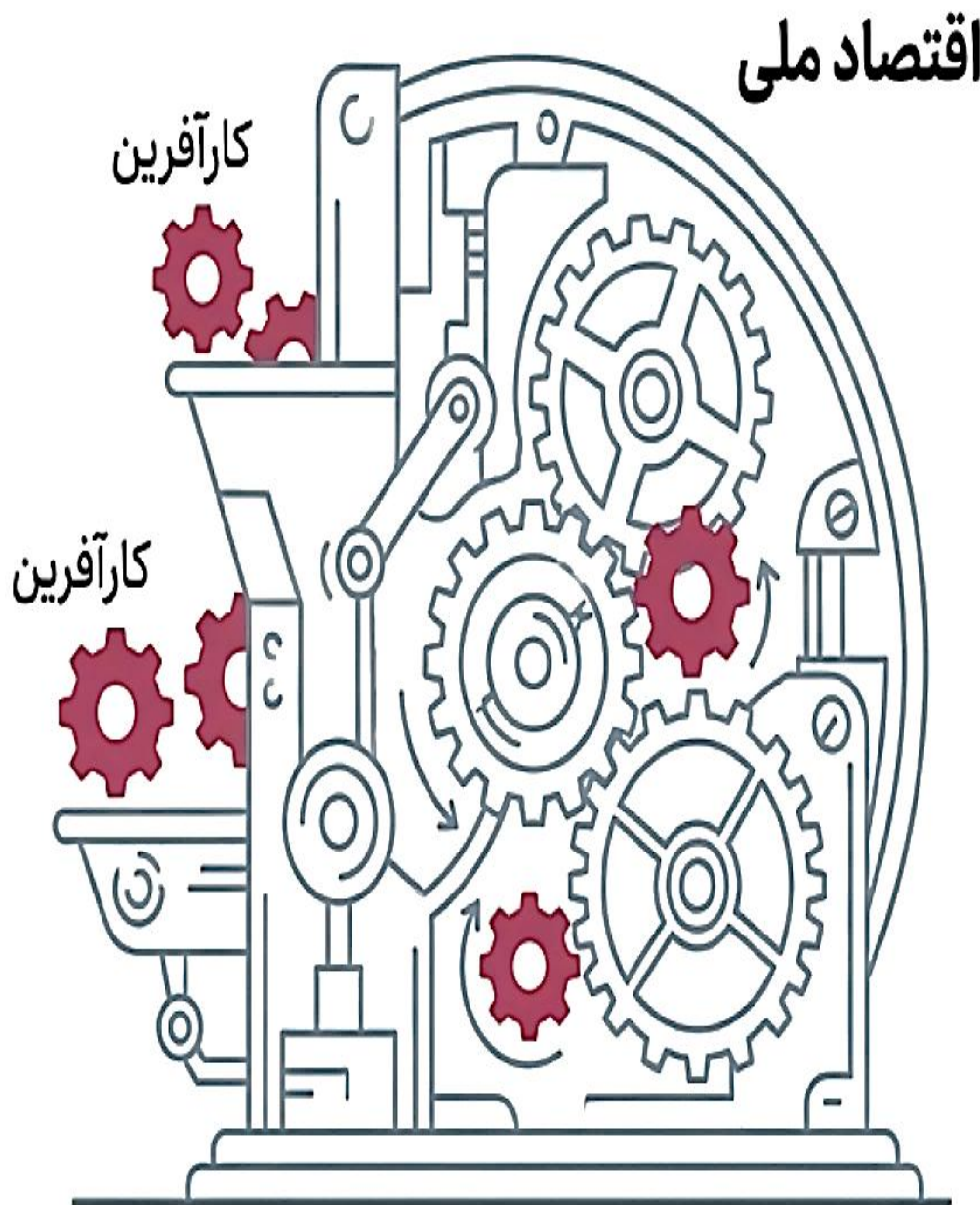
نوآوری در کشورهای در حال توسعه

تعریف دو نوع نوآوری

۱- مبتنی بر تمایز از رقبا

۲- مبتنی بر تازگی

اثر مثبت یا منفی بر عملکرد
کدام؟

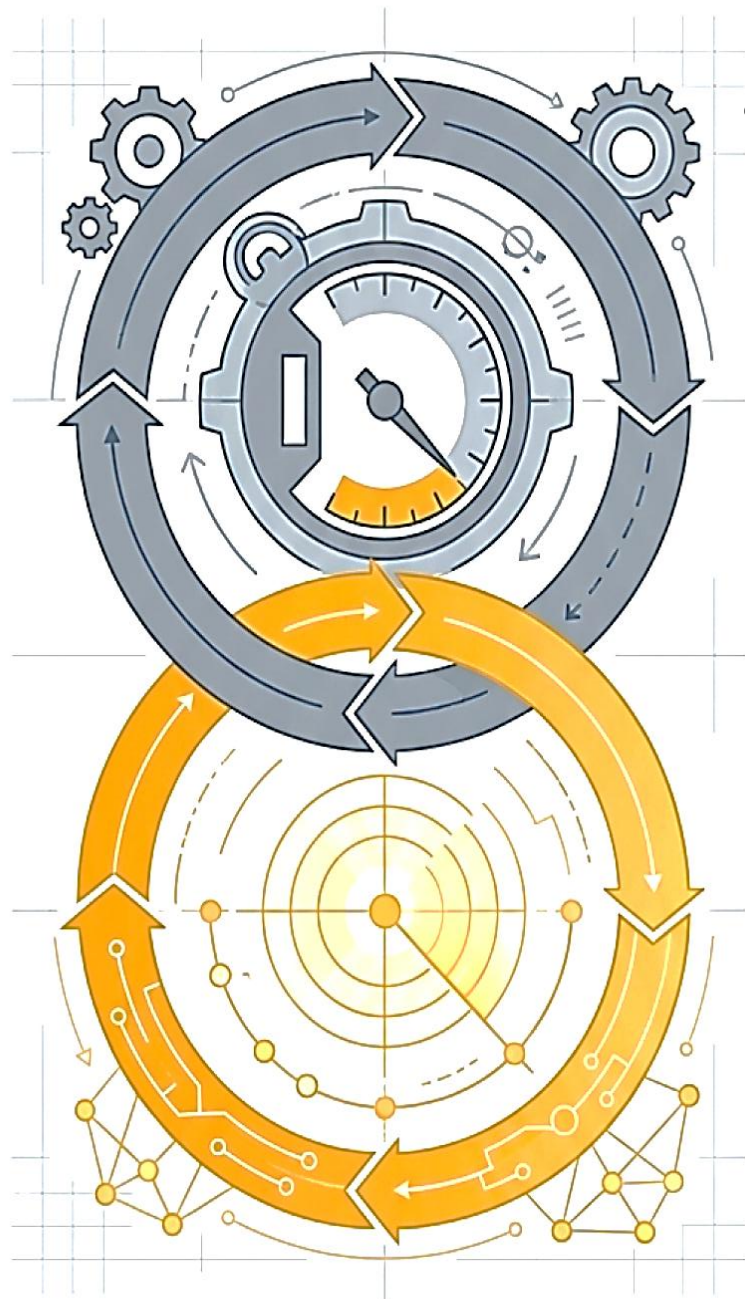


۳

جاری سازی نوآوری در سازمان

A dark, dense forest with gnarled trees and thick foliage. A bright, golden-yellow light emanates from a path that leads into the distance, creating a strong contrast with the surrounding darkness. The light appears to be coming from a source further down the path, possibly a fire or a magical light.

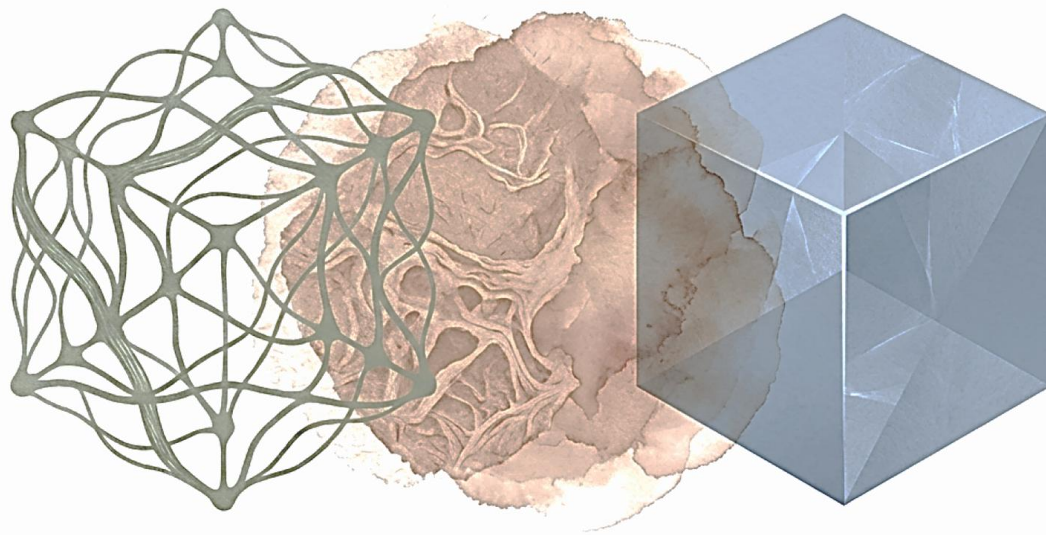
بهترین راه
برای پیدا کردن راه،
راه افتادن است!



نه یک پدیده موقتی، مقطعی یا فنی بلکه؛
پدیده استراتژیک
سیستمی و در کل سازمان
بلندمدت - همیشگی
نگاه با لنز پایداری و اثرات چندبعدی

نوآوری صرفاً محصول و خدمت و موضوعات فنی و ... نیست.
فرآیندهای مدیریتی در مقابل فرآیندهای عملیاتی
اصول نوآوری مدیریت

- تعهد به حل یک مشکل بزرگ
- جستجو برای اصول جدید و نامتعارف
- واسازی دقیق باورهای رایج مدیریتی
- استفاده از مثال ها و قیاس ها و الگوهای نامتعارف
- سیستمی
- فراهم آوری زمینه نوآوری
- مستمر





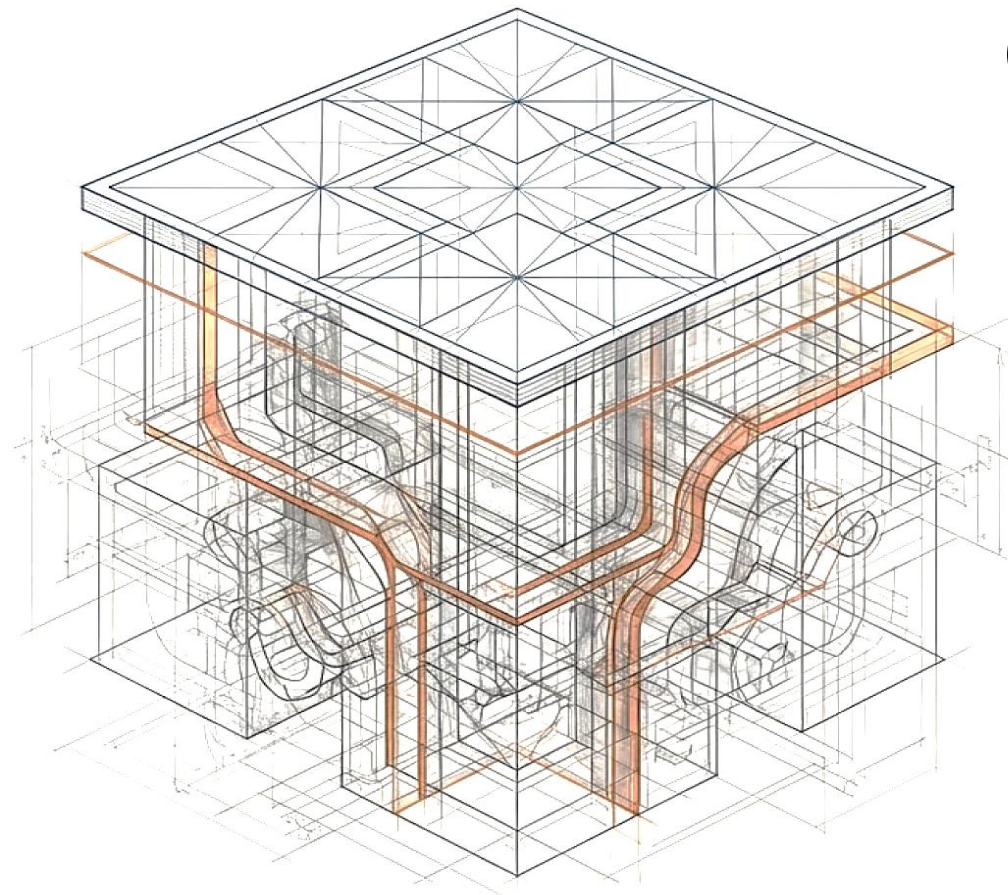
پارادوکس نوآوری: سرمایه‌گذاری بالا، رضایت پایین

۹۴%

- شرکت‌ها میلیاردها دلار صرف سرمایه‌گذاری خطرپذیر، شتاب‌دهنده‌ها و سفرهای سیلیکون‌ولی می‌کنند.
- با این حال، ۹۴ درصد از مدیران ارشد از عملکرد نوآوری سازمان خود ناراضی هستند.

مشکل کمبود ایده نیست؛ مانع اصلی، اینرسی سازمانی و روتین‌های روزمره‌ای است که نوآوری را خفه می‌کنند.

- ارسطو و سرنوشت انسان
- ما و سرنوشت سازمان!
- روتین ها، استانداردها، فعالیت های عادی و روزمره
- روتین های محدود کننده (۱۰)
- روتین های تقویت کننده (۱۰)



راهکار اصلی: فرمول BEAN



B - ابزارهای توانمندساز

فرآیندها یا ابزارهایی که
انجام کارهای متفاوت را
آسان می‌کنند.



A - مصنوعات

اشیاء قابل دیدن و لمس
کردن که از رفتار جدید
پشتیبانی می‌کنند.



N - تلنگرها

تاکتیک‌های روان‌شناختی
برای ترویج تغییر از طریق
پیشنهاد غیرمستقیم.



**عادات‌های
ماندگار**

کتابچه راهنما: ساخت یک BEAN در ۳ گام



خطوط هوایی کره جنوبی

هدف بذر: حذف فاصله از قدرت و سلسله مراتب میان کادر پرواز و در نتیجه باعث افزایش تعامل میان آنها شده و میان سوانح را کاهش می‌دهد

شرح بذر: تغییر چک لیست‌های هوایی شرکت‌های کره جنوبی. پرسنل را تشویق کردند هر زمان احساس کردند مسئول بالاترشان اشتباه می‌کند، زمام امور را در دست بگیرند. برای شکستن موانع ارتباطی حاصل از جامعه سلسله مراتبی، همگی یکدیگر را با نام کوچک صدا بزنند.



بانک DBS

هدف بذر: MOJO

ارتقاء کارآمدی، اثربخشی و شنیده شدن صدای همه در جلسات

شرح بذر: به منظور برگزاری بهتر جلسات،

مالک جلسه MO باید اهداف جلسه را روشن بداند

و مطمئن باشد که دیگران نیز میدانند.

شروع و پایان جلسات به موقع است و

همه می‌توانند به اندازه لازم صحبت کنند.

J0 مشاهده‌گر اطمینان از برگزاری خوب جلسه و بازخورد

به MO و یادآوری مسئولیتش درباره کیفیت جلسه

استفاده از تکانه‌ها و لوازم کمکی مانند

کارت‌های رنگی و اختارها

www.Alikhademoreza.ir



بانک DBS بورسیه گاندالف

هدف بذر:

توانمندسازی شرکت به منظور همترازی با غول‌های تکنولوژی

مانند گوگل، اپل، نتفلیکس و ...

شرح بذر: کارکنان می‌توانند بورسیه‌ای ۱۰۰۰ دلاری

دریافت نمایند تا آن را روی پروژه یادگیری خود

(اعم از کتاب، کنفرانس، دوره و ...) هزینه کنند.

تنها شرط برنده شدن آن است که کارکنان

موارد یادگرفته شده خود را به دیگران نیز آموزش دهند.

برخی از موارد یاد داده شده

ضبط شده و به صورت آنلاین نیز منتشر شده است.



Spotify ساخت دیوار شکست

هدف بذر: حذف ترس از شکست و تلاش برای یادگیری از شکست

شرح بذر: تخته وایت‌بردی که به صورت عمومی شکست‌ها را جشن می‌گیرد.

به مهندسان کمک می‌کند تا عواملی که موجب شکست شان شده است را ارزیابی و مکتوب کنند تا دیگران آن اشتباهات را تکرار نکنند.



Tata group

Dare to try

هدف بذر:

گسترش فرهنگ ریسک پذیری و مداومت در میان کارکنان تمامی شرکت های زیر مجموعه

شرح بذر:

جایزه‌ای که به تیمی اهدا می‌شود که کار چالش برانگیزی را انجام داده،

ریسک قابل توجهی را پذیرفته‌اند،

اما شکست خورده و به نتیجه مطلوب نرسیدند.

این جایزه به عنوان یک نماد،

ابزاری است برای حمایت از نوآوری.



TATA

• به پرسش کشیدن وضع موجود با استفاده از مهارت پرسش‌گری بنیادین.

به مدت یک هفته و هر روز و روزی 30 - 15 دقیقه در قالب جدول گزارش پرسش‌های برای به چالش کشیدن وضع موجود و ایده‌های برای متفاوت زیستن و متفاوت عمل کردن (الف) خودتان، (ب) محیط کارتان پرسش‌ها برای به چالش کشیدن وضع موجود: چرا، چرا-نه؟ اگر-آنگاه.



ده ایده خلاقانه و نوآورانه که در دوران متفاوت زندگی خود مطرح کرده‌اید؟
سرنوشت آنها چه شد؟

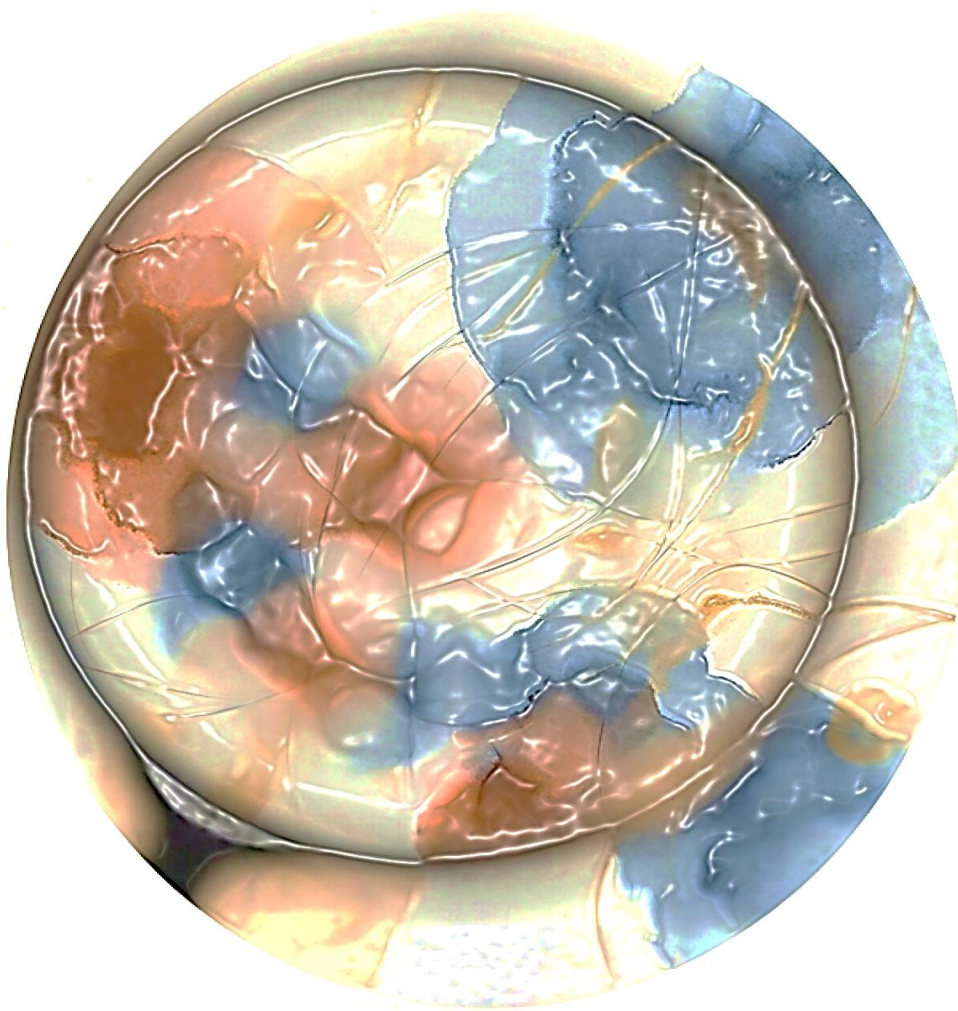
داستان ایده‌های خود را بنویسید.

اگر از این منظر دست شما خالی است،

ده ایده ارزشمند برای آینده خود،

محیط کار و جامعه مطرح کنید

که خود قصد پیگیری آنها را دارید.



ذکر نمونه‌ها مرتبط با مفهوم جریان‌سازی و جای پا:
 جای پای شما در تاریخ و جهان،
 آوا و آهنگ آفرینشگری تان در هستی،
 مرزشکنی مفید و ارزشمند در جهان به این معنا است که ما
 برای ایجاد امری، چیزی و ارزشی ماندگار و اثرگذار
 در جامعه تاکنون چه کرده‌ایم؟
 بر اساس قاعده "جای پای شما" بفرماید
 در دهه چندم زندگی خود هستید
 و جای پای شما در جامعه کجاست؟



مخاطره‌جوئی هوشمندانه

پنج تجربه و موقعیت زندگی‌تان را به تفصیل بنویسید

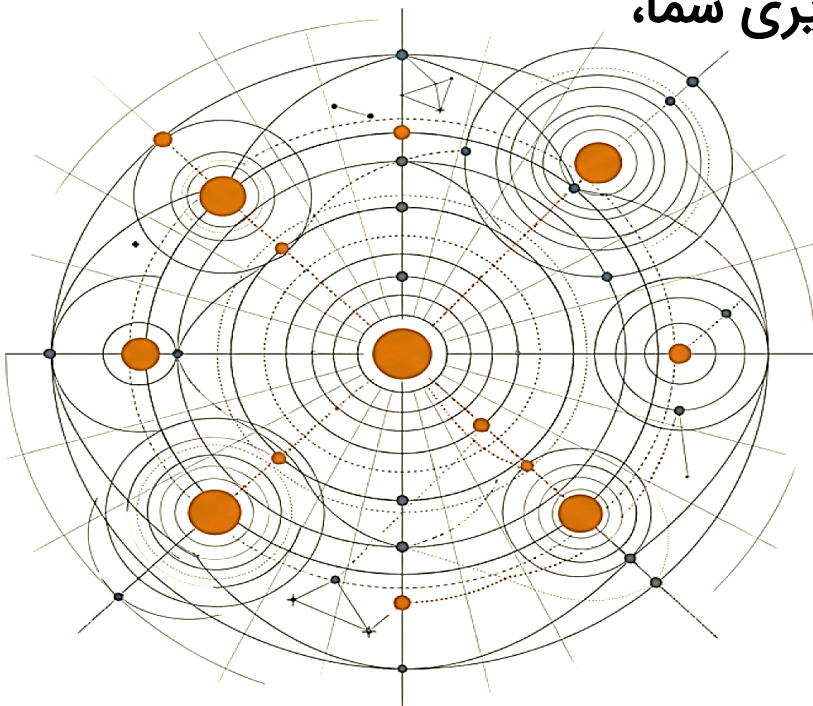
که از خود "مخاطره‌جوئی هوشمندانه" نشان داده‌اید؟

(موقعیت، موضوع، سطح اختیار شما سطح توانائی شما،

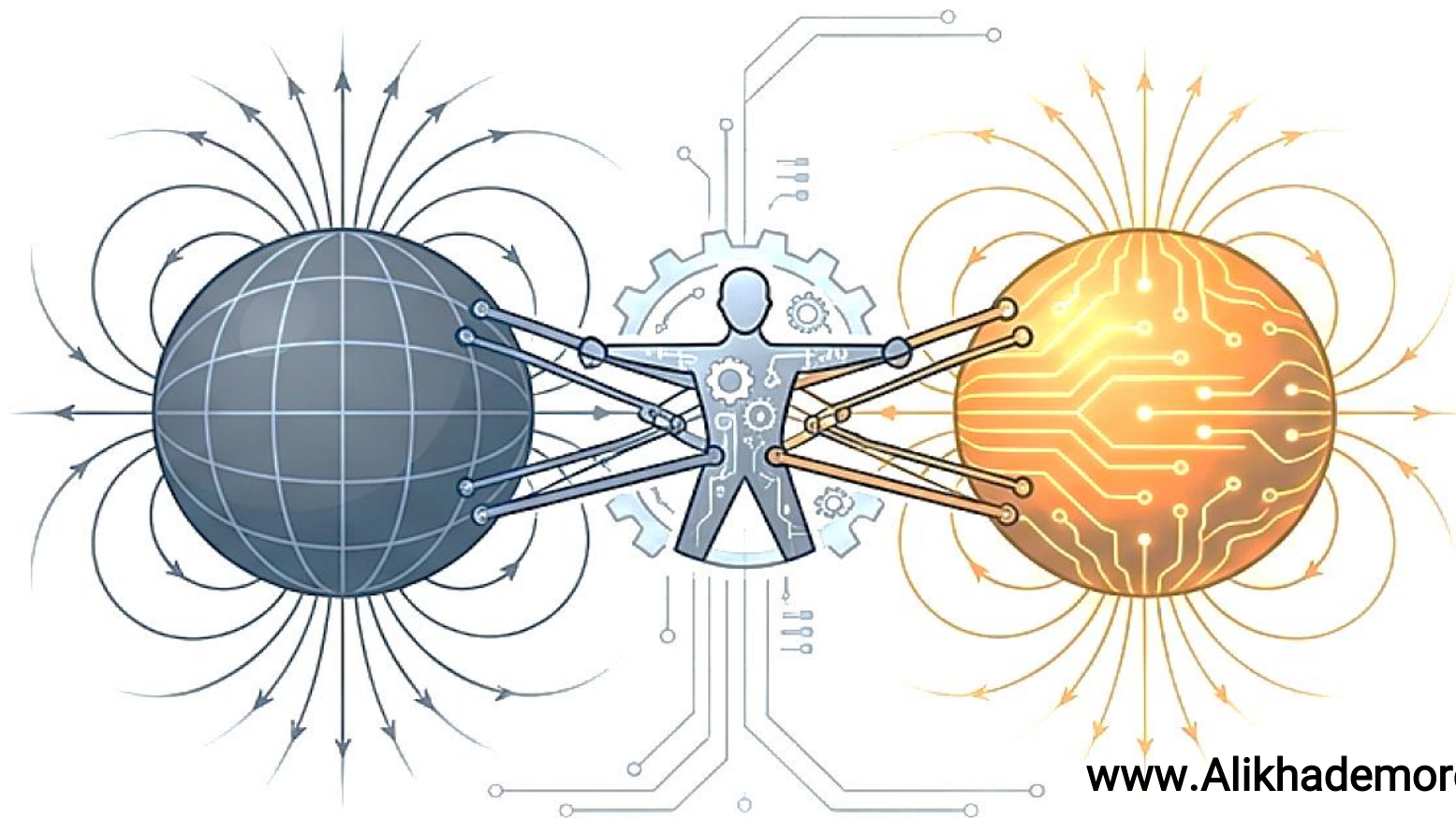
سطح ابهام و عدم اطمینان پیرامونی،

پیامدهای بد و خوب احتمالی، سطح ریسک پذیری شما،

وجه و ویژگی هوشمندانه آن چیست؟)



ده باور بازدارنده و ده توانمندساز
درباره ایده‌پردازی، خلاقیت و نوآوری را شناسائی کنید
ذکر کنید که این باورها چه درسی و کاربردی برای زندگی شما دارد؟



3 Ps

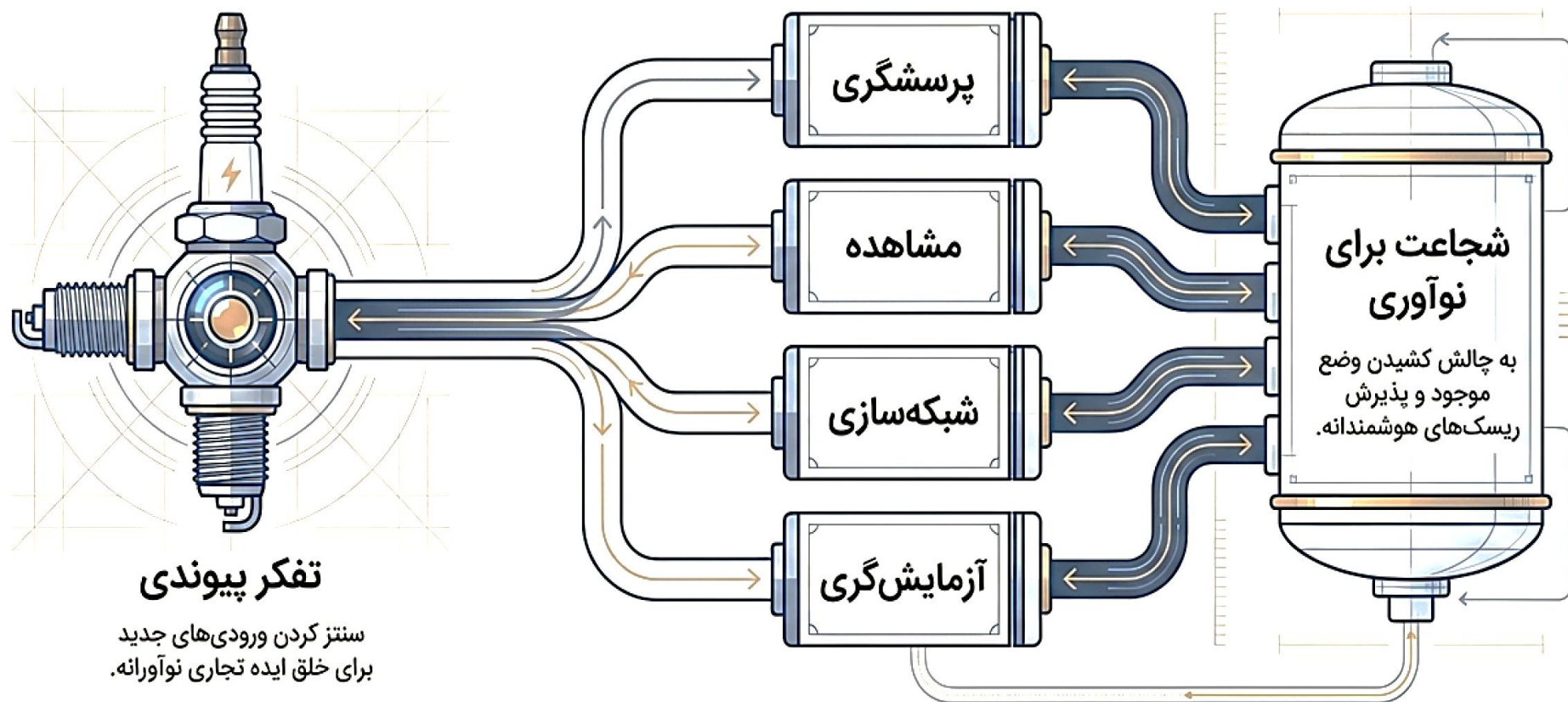
People •

Programs - Process •

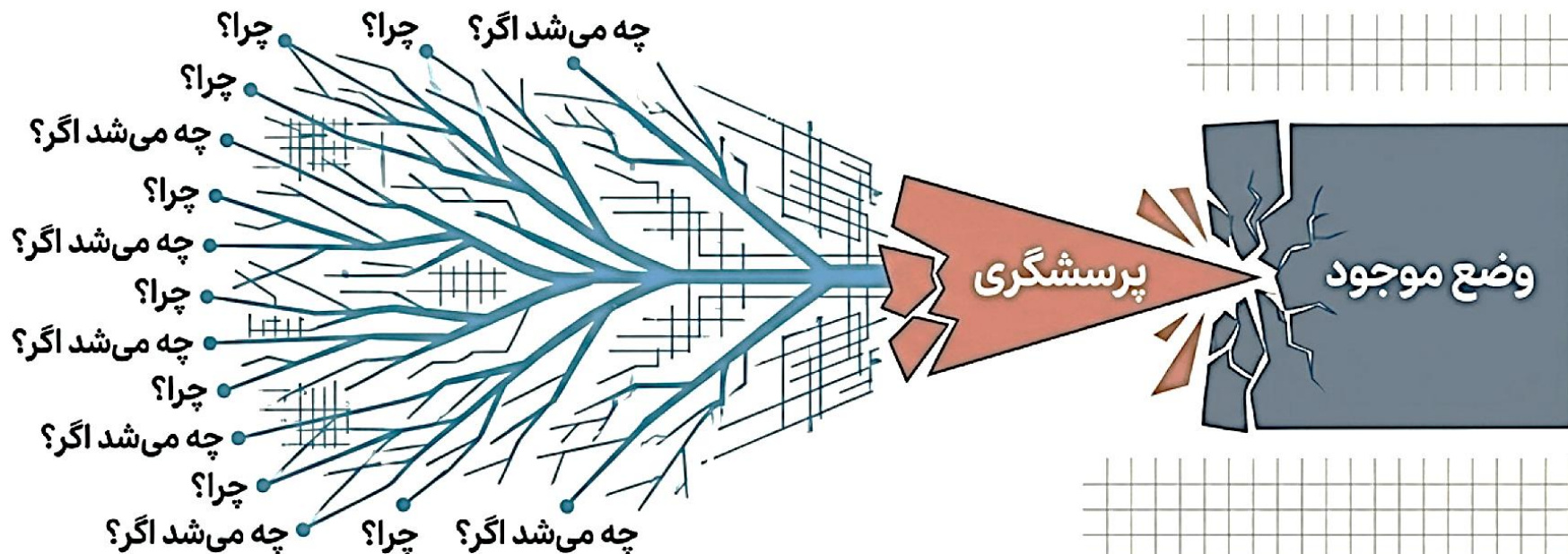
Philosophy •



موتور نوآوری: چگونه ایده‌ها متولد می‌شوند؟



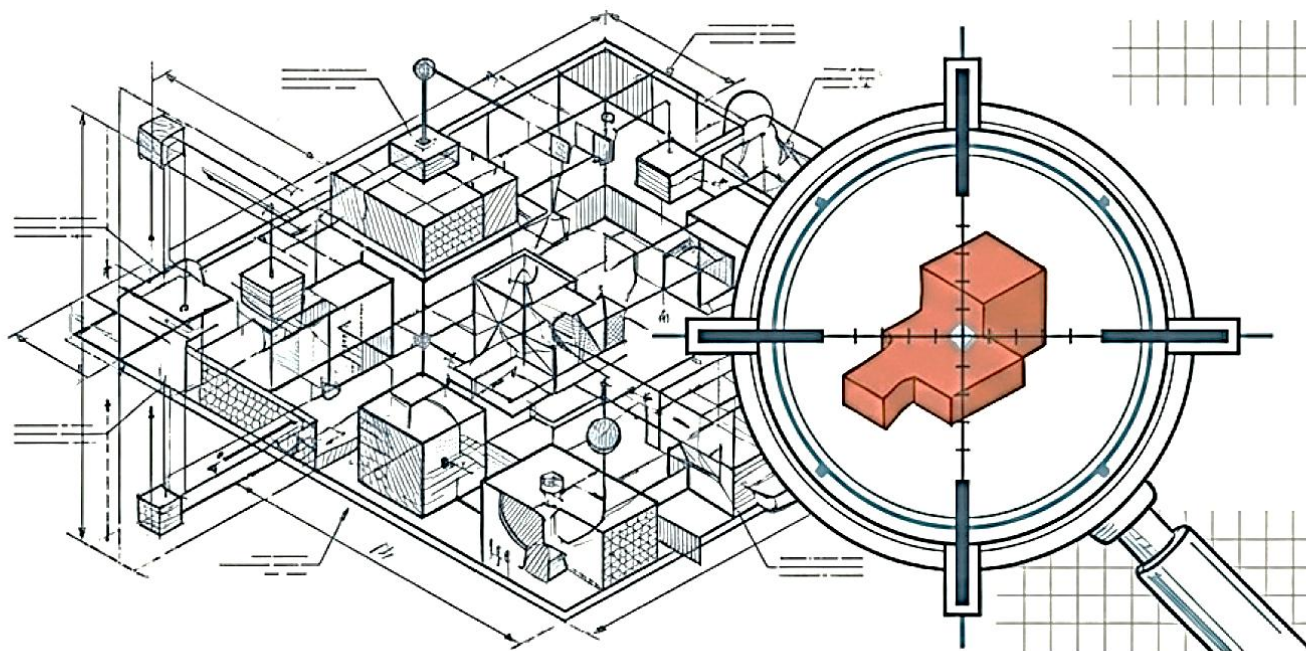
کاتالیزور اول: پرسشگری



آنها فقط برای جمع‌آوری اطلاعات سوال نمی‌پرسند؛ بلکه می‌پرسند تا وضع موجود را در هم بشکنند و احتمالات جدید را تحریک کنند.

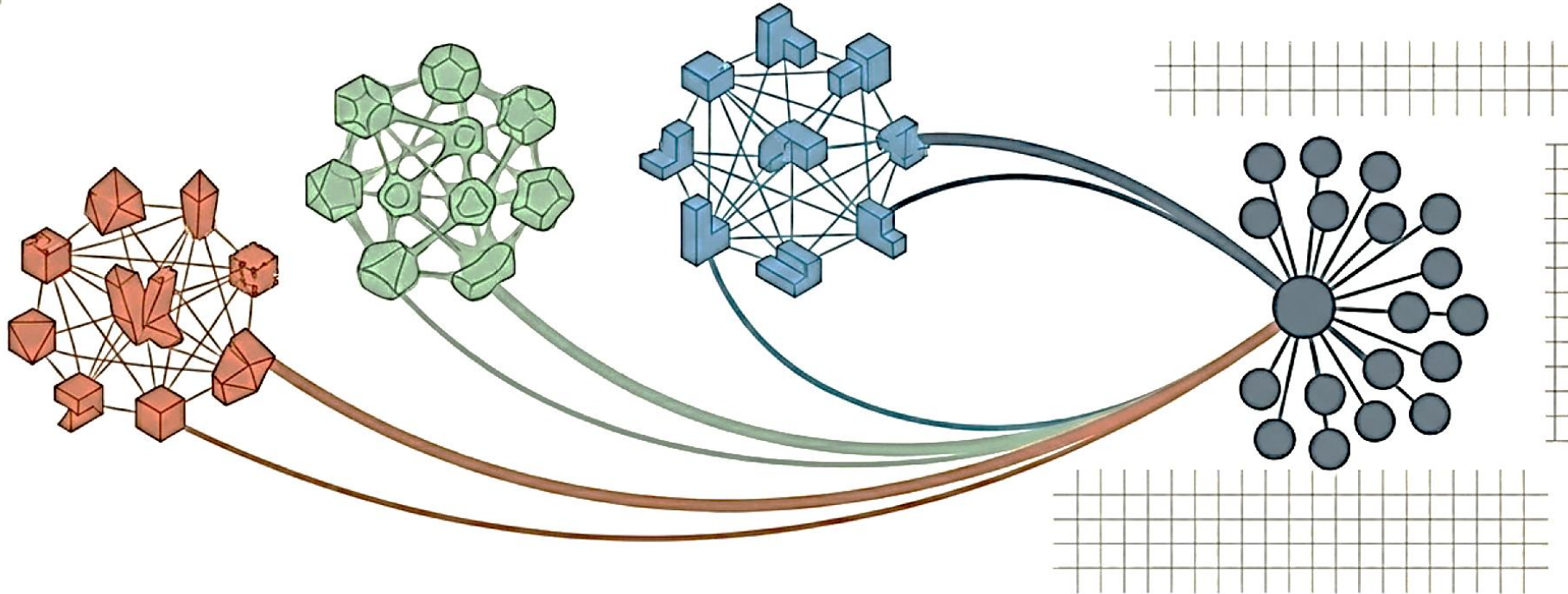
نوآوران دارای «نسبت Q/A» (پرسش به پاسخ) بسیار بالایی هستند.

کاتالیزور دوم: مشاهده‌گری



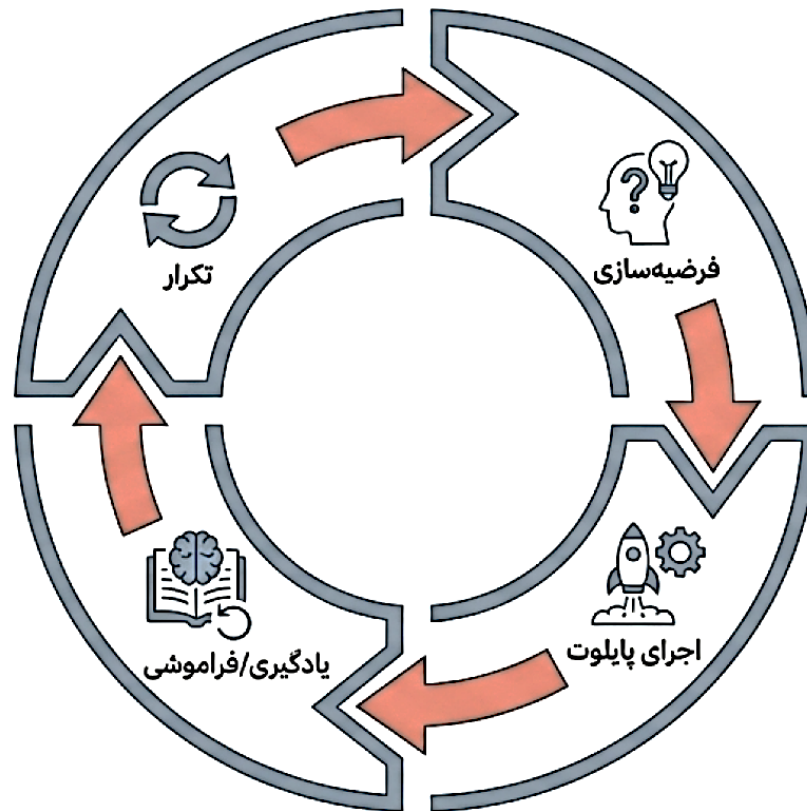
نوآوران مانند انسان‌شناسان عمل می‌کنند. آن‌ها به شکلی دقیق و عامدانه مشتریان، محصولات و فناوری‌ها را تماشا می‌کنند تا نحوه کارکرد واقعی امور و شکاف‌ها را بیابند.

کاتالیزور سوم: شبکه سازی

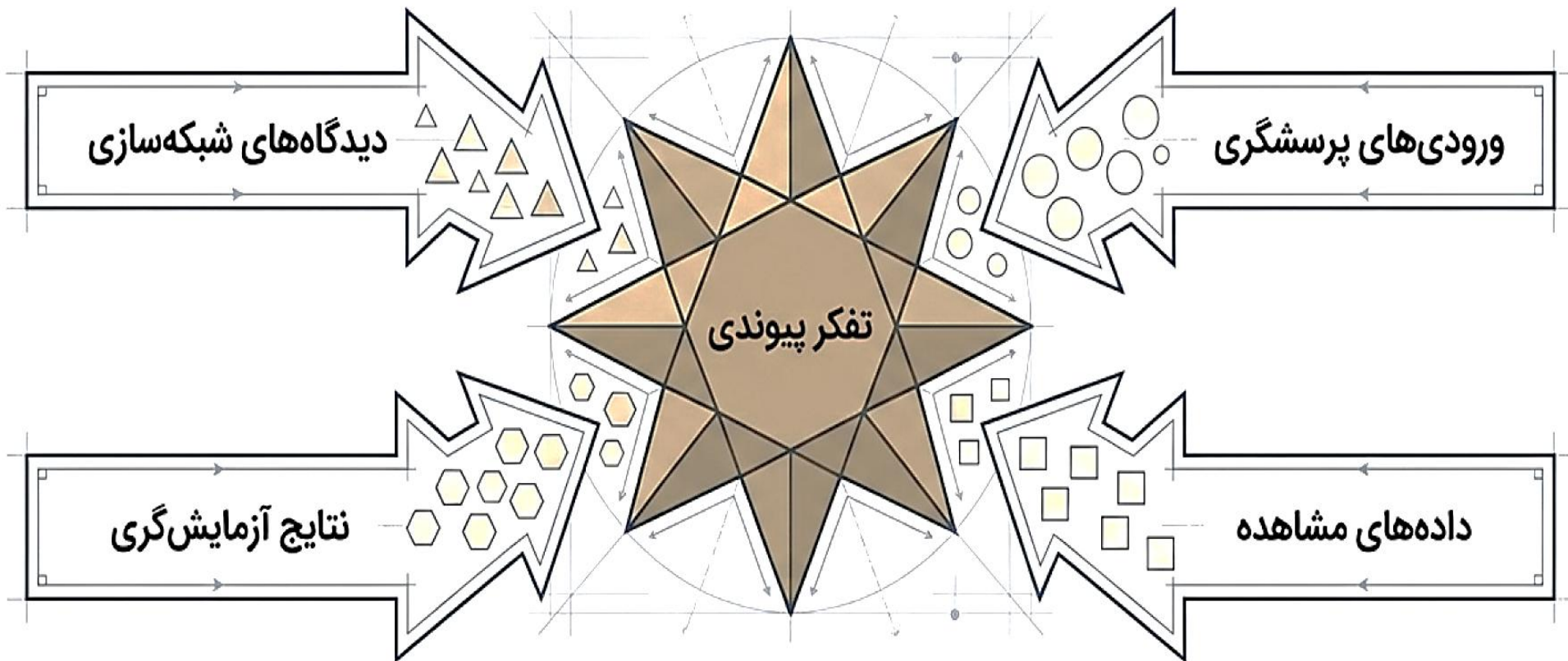


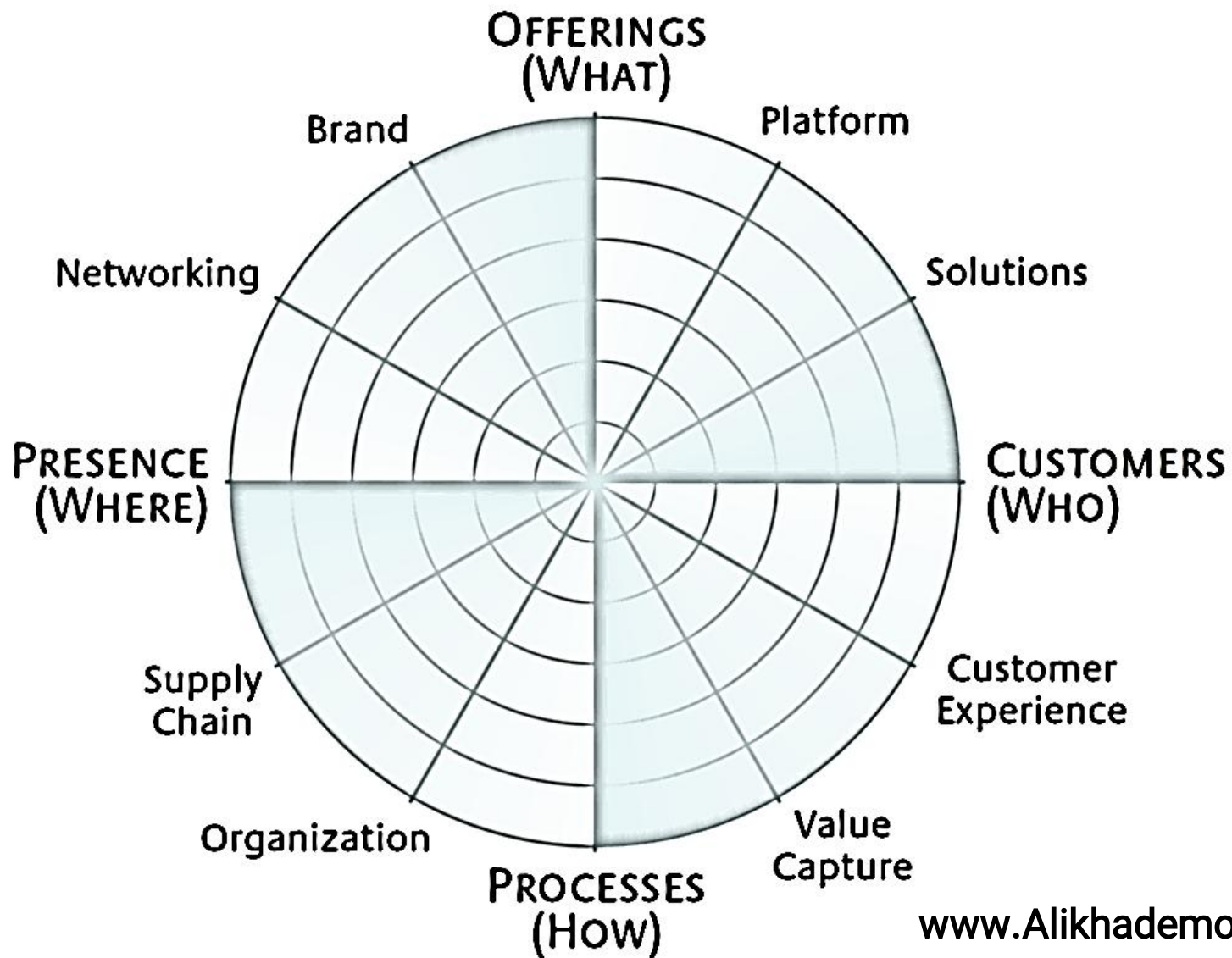
بر خلاف مدیران که برای کسب منابع یا پیشرفت شغلی شبکه سازی می کنند، نوآوران برای آزمایش ایده هایشان و یافتن افرادی با دیدگاه های کاملاً رادیکال و متفاوت شبکه سازی می کنند.

کاتالیزور چهارم: آزمایشگری

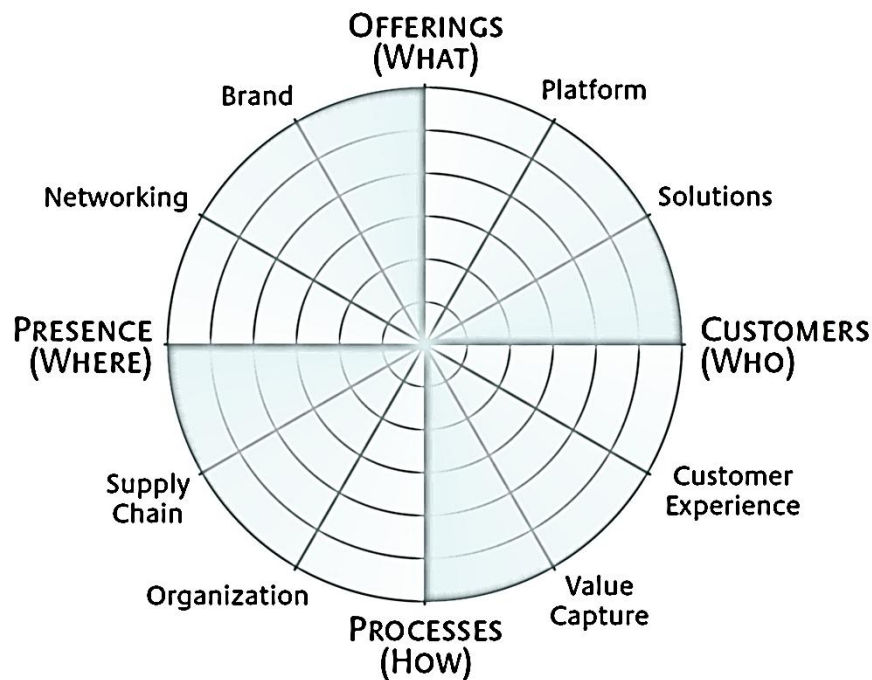


نگاه به جهان به عنوان یک آزمایشگاه. نوآوران بی وقفه تجربیات جدید را امتحان می کنند، محصولات را از هم باز می کنند و برای آزمایش فرضیات خود نمونه های اولیه می سازند.





- تحلیل رادار
- شکاف بازار
- تحلیل رقبا
- تغییر اساس رقابت



راهکارهای داخلی:

۱- دو سو توانی Ambidextrousity

۲- نوآوری در لبه Innovation at edges

۳- تحول کامل Transformation

۴- روشها و ساختارهای چابک Agile

۵- تقویت و ترویج روحیه کارآفرینانه در سازمان

۶- فرهنگ و ساختار انعطاف پذیر و حامی نوآوری

۷- قابلیت نوآوری داخلی RBV

۸- ترکیب بندی با کیفیت منابع موجود



راهکارهای خارجی:

۱- شرکت های سرمایه گذاری خطر پذیر CVC

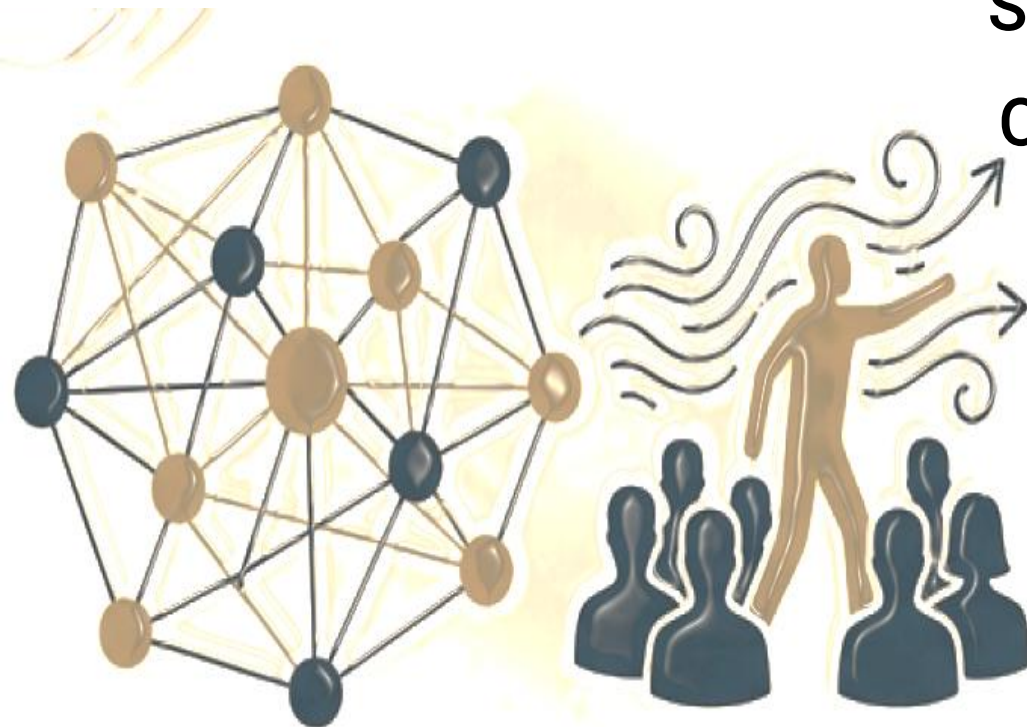
۲- مشارکت Partnership

۳- اکوسیستم Ecosystem

۴- مستقل و جدا شدن Spin Out

۵- نوآوری باز Open Innovation

۶- رقابت همکاری Coopetition



دانش محیطی؛ منبع جدید فرصت کارآفرینانه و نوآوری
دانش غیر قابل انحصار و غیر قابل استهلاک (موجب سرریز)
عدم قطعیت بالا برای استفاده از دانش جدید (فیلتر دانش سازمان بزرگ)
سرمایه گذاری در دانش توسط سازمان های بزرگ، منبع کارآفرینی دیگران
سیستم اقتصاد از طریق سرمایه گذاری در دانش خلق فرصت می کند



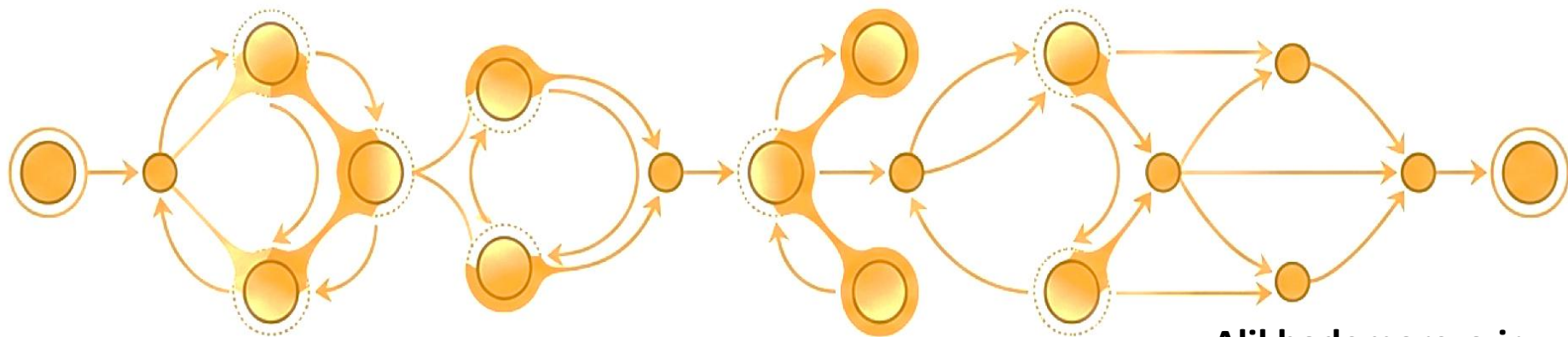
محیط با دانش غنی تر، نوآوری و کارآفرینی بیشتر
(در یک منطقه جغرافیایی)

مؤثر برای کارآفرینی با تکنولوژی بالا و دانش بنیان و مبتنی بر همان دانش
(نه عمومی و فناوری پائین)



کانال های نوآوری خارجی

۱. خرید نوآوری (محصول آماده، خدمات، فناوری، اجبار تأمین کننده برای نوآوری و ارائه محصول نوآورانه و ...)
۲. سرمایه گذاری در نوآوری (شرکت ها و اکوسیستم ها - یادگیری و دسترسی)
۳. هم منبعی (همکاری چند شرکت برای سرشکن کردن هزینه ها و ریسک ها)
۴. جوامع (استفاده از خرد جمعی جوامع بزرگ و غیر متمرکز)
۵. تأمین منابع (به صورت قراردادی یا موردی به خدمت گرفتن)

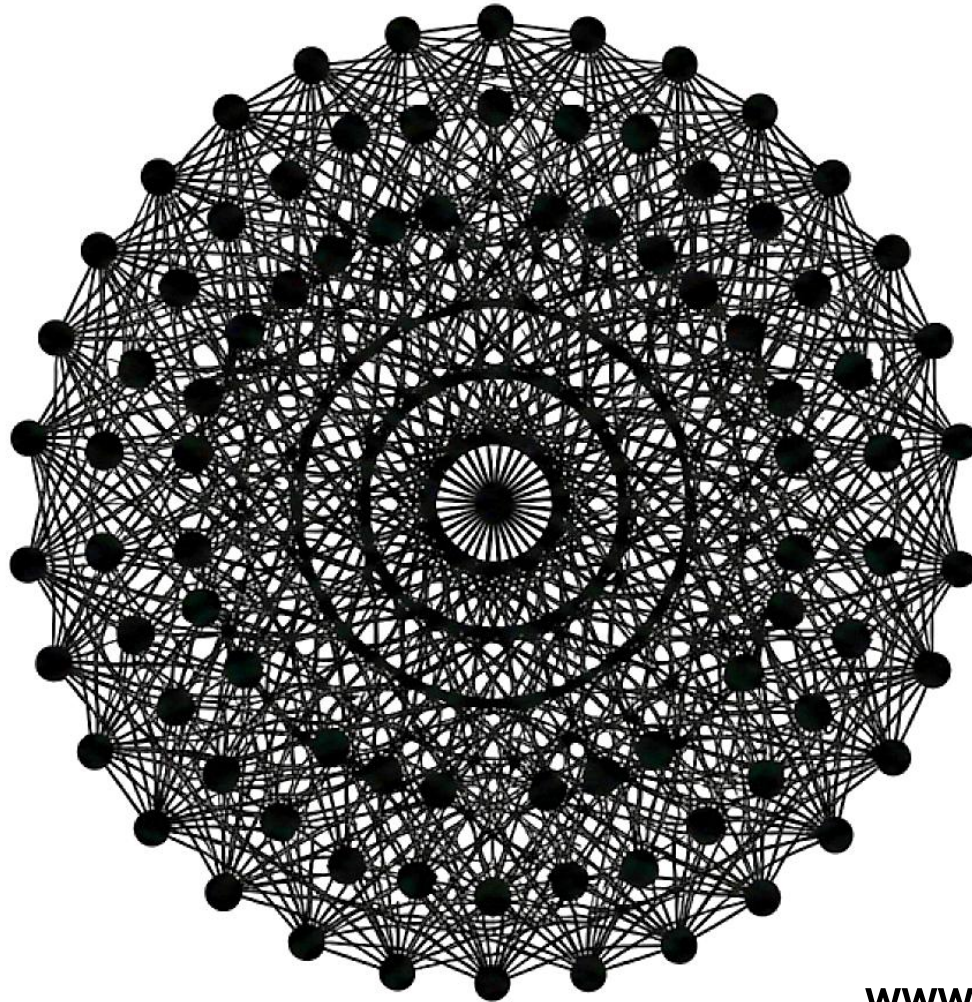


منابع بیرونی نوآوری - نوآوری باز

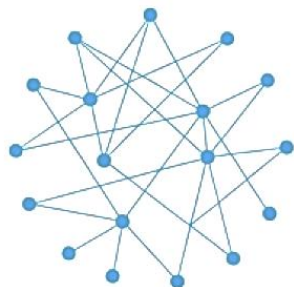
موفقیت در نوآوری
در گرو ترکیب و سنتز و استفاده از
چند و نه همه
انواع، راه ها و کانال های متنوع نوآوری.



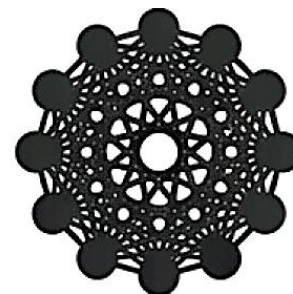
هر چه سرمایه اجتماعی بالاتر، نوآوری؟



نوآوری و سرمایه اجتماعی



سرمایه اجتماعی پایین = نوآوری بالا
شامل: سیاتل، بولدر، خلیج سانفرانسیسکو



سرمایه اجتماعی بالا = نوآوری پایین
شامل: بیسمارک، بیرمنگام، کلیولند

پیوندهای ضعیف (سرمایه اجتماعی پایین)

- ایجاد سطح پایه‌ای از اشتراک اطلاعات و همکاری.

- نفوذپذیری بالا: پذیرش سریع تازه‌واردان با ایده‌های متفاوت.

- تشویق تفکر نوآورانه به جای هم‌رنگی.

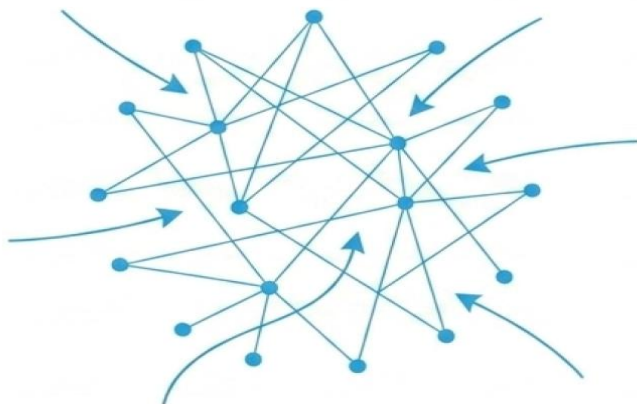
پیوندهای قوی (سرمایه اجتماعی بالا)

- رضایت از خود و انزوا از چالش‌های بیرونی.

- ترویج نوعی از هم‌رنگی با جماعت (Conformity) که نوآوری را تضعیف می‌کند.

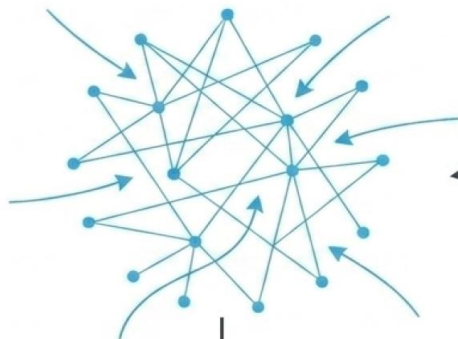
- مقاومت در برابر اطلاعات و افراد جدید.

مدل نفوذپذیر (Permeable)

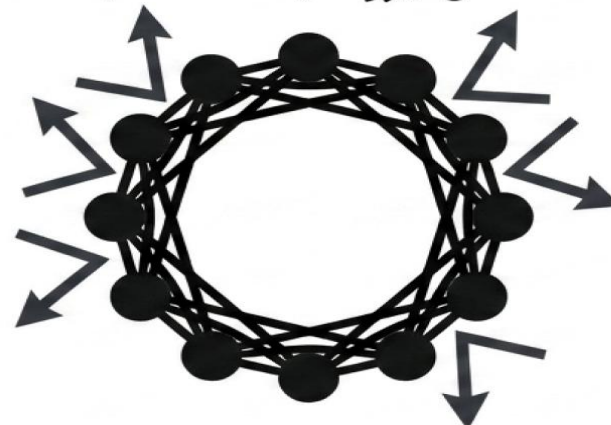


پیوندهای ضعیف، جذب سریع تازه واردان
ساختار شکن را ممکن می سازند.

محیط هایی با سرمایه اجتماعی پایین،
شهرها و شهرهای دانشگاهی.

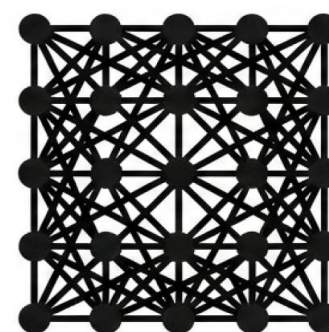


مدل ایزوله (Insulated)



پیوندهای قوی، جامعه را در برابر چالش های بیرونی
عایق می کنند.

خروج از مناطق با سرمایه اجتماعی بالا
(ساختار خشک و منسجم).

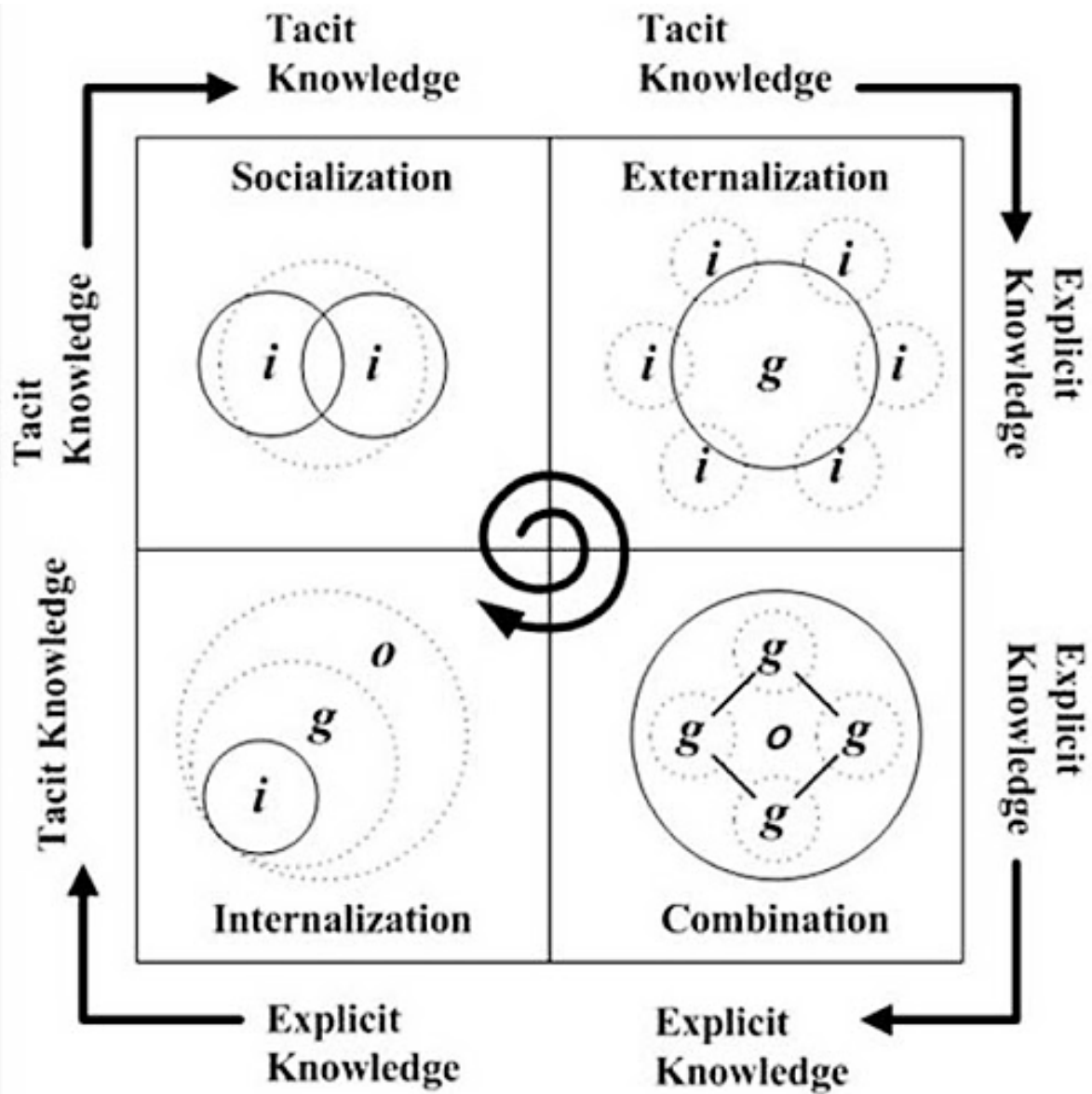


در حال جریان به سمت...

افراد خلاق به دنبال محیط هایی هستند که
بتوانند به سرعت در آن جا بیفتند، اما همچنان
ایده هایشان توسط دیگران - چه در تجارت و
چه در هنر - به چالش کشیده شود.

بکارگیری ذخایر دانشی کسب و کار برای نوآوری

مدیریت دانش
مدل تاکوچی و نوناکا



ماتریس چهارگانه تولید ایده (پیکربندی دانشی)

چگونه یک نیاز با یک راه حل در ذهن متصل می شود؟

کاربردی یک عنصر مشخص است؛ جستجو برای یافتن عنصر دیگر.	روتین تطابق بديهی نیاز و راه حل بدون نیاز به جستجو.
ترکیبی قطعات پراکنده دانش، از طریق تفکر واگرا متصل می شوند.	کاربردی یک عنصر مشخص است؛ جستجو برای یافتن عنصر دیگر.

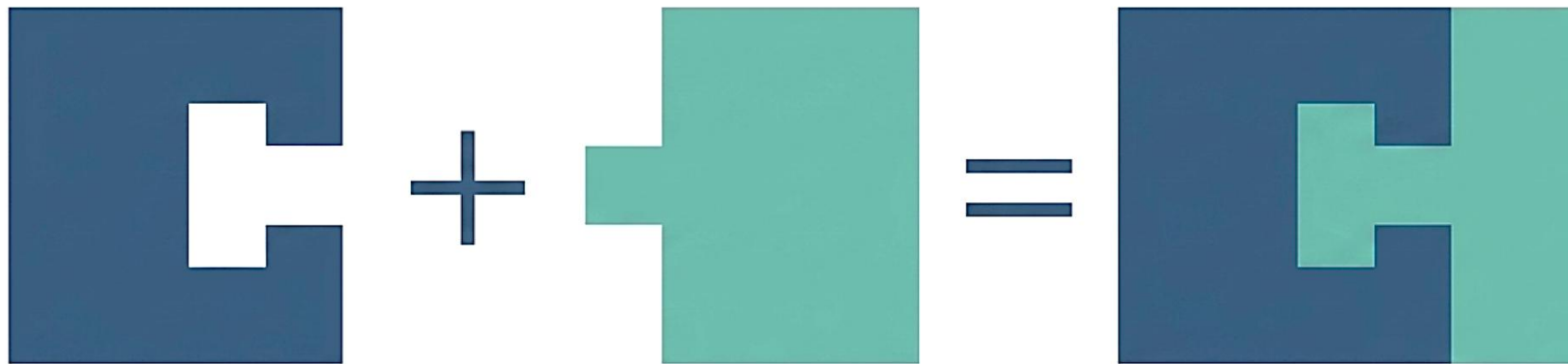
در دسترس بودن وضعیت/نیاز

در دسترس بودن اقدام/راه حل

بازطراحی چارچوب

نوآورانه ترین حالت؛ ذهن واقعیت را ساختارشکنی کرده و با استفاده از قیاس، یک پارادایم جدید خلق می کند.

کالبدشکافی یک ایده: فرآیند شناختی



موقعیت / نیاز

شناخت بازار یا یک تقاضای خاص

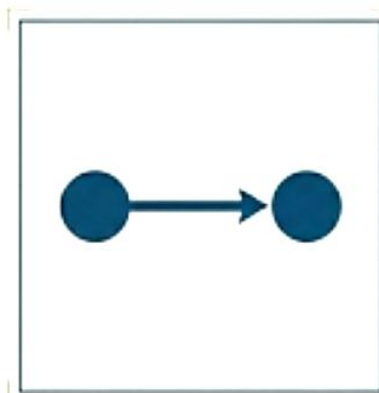
اقدام بالقوه / راهکار

محصول، خدمت یا فناوری پاسخگو

ایده کارآفرینانه

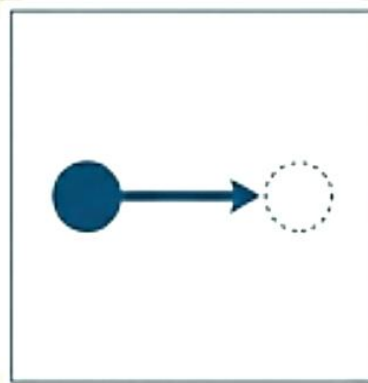
«پیکربندی دانش» به نحوه دسترسی فرد به این دو عنصر و ترکیب آنها بستگی دارد. ما ۴ نوع پیکربندی شناختی داریم.

DECODING PROCESS NOVELTY: KNOWLEDGE CONFIGURATIONS



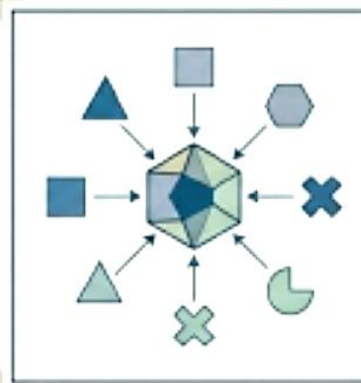
1. Routine

Both Situation and Potential Action are readily accessible. Matches via simple deductive thinking (obvious fit).



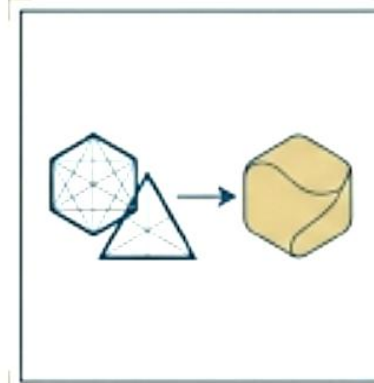
2. Applicative

One element (Situation or Action) is known. The missing piece is 'filled in' through targeted search or analogical transfer.



3. Combinative

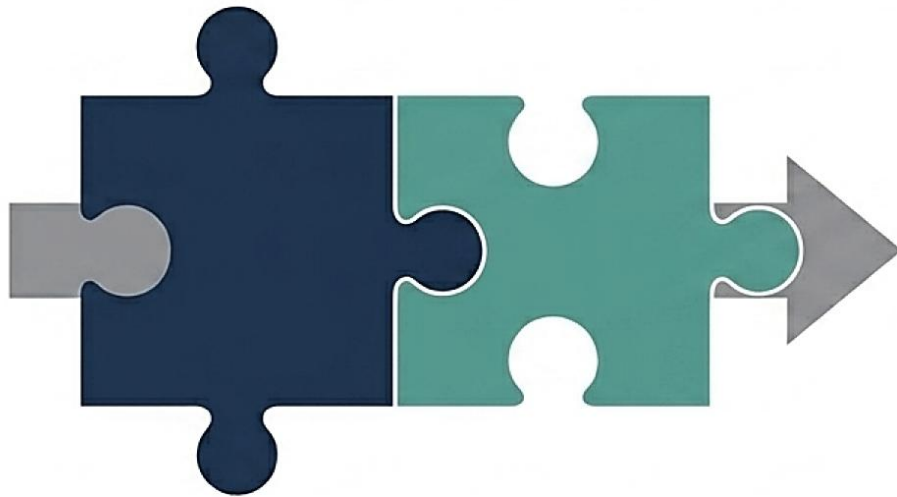
Fragments of situations/ actions are known. Requires complex, divergent thinking to piece together disparate domains of memory.



4. Reframing

Neither element is accessed upfront in its final form. Requires substantive cognitive restructuring and paradigmatic shifts (radical innovation).

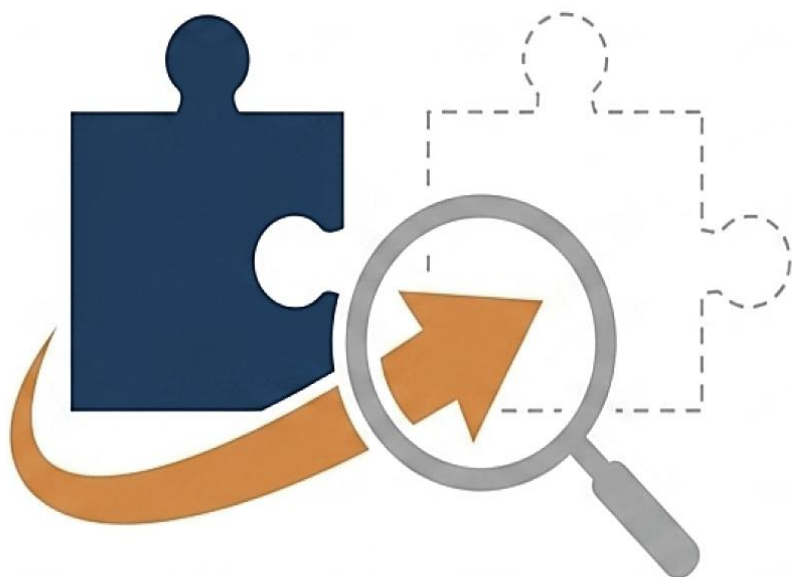
۱. پیکربندی معمول (Routine Configuration)



- هم موقعیت و هم اقدام بالقوه از قبل برای فرد در دسترس و مشخص هستند.
- نیاز به جستجوی اضافی نیست؛ تطابق کاملاً بديهی و خودکار است.
- حل مسئله مبتنی بر استنتاج خطی.

مثال: یک مدیر عملیات که گلوگاه بسته‌بندی را می‌بیند (موقعیت) و بلافاصله استفاده از اتوماسیون موجود کارخانه را به عنوان راه‌حل (اقدام بالقوه) به عنوان راه‌حل (اقدام بالقوه) به کار می‌گیرد.

۲. پیکربندی کاربردی (Applicative Configuration)



- فقط یک عنصر (یا موقعیت یا اقدام بالقوه) در ابتدا شناسایی می‌شود.
- عنصر دیگر نامشخص است و باید از طریق جستجو، تعامل اجتماعی یا انتقال قیاسی تکمیل شود.

مثال: یک مدیر مالی به دنبال درک استراتژیک مشتریان است (نیاز). او یک ابزار گزارش‌دهی جدید را در جایی دیگر می‌بیند و آن را برای رفع نیاز خود تطبیق می‌دهد.

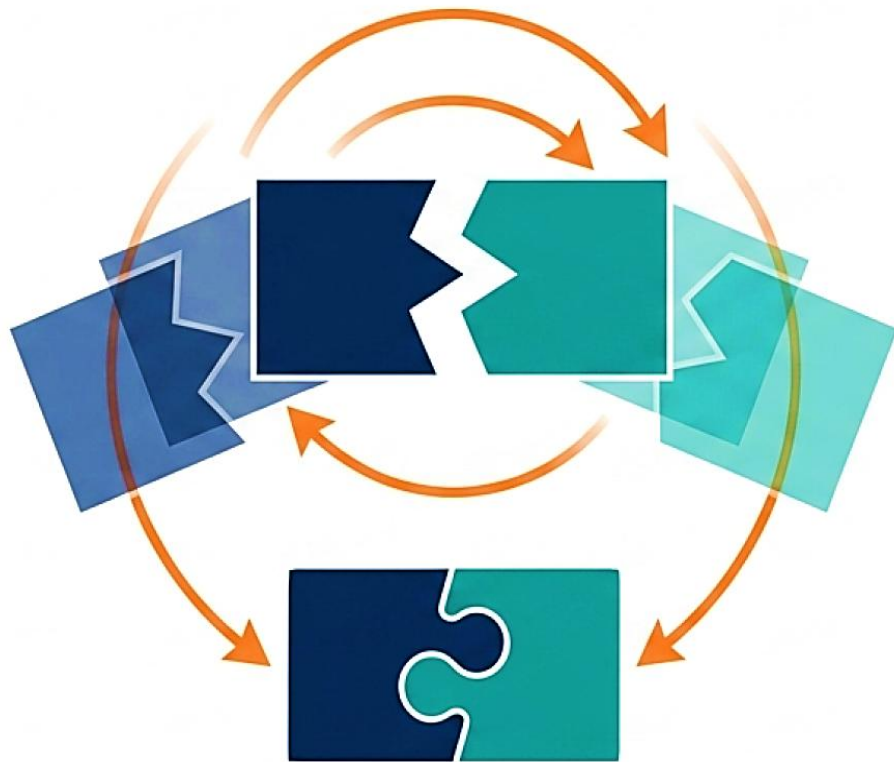
۳. پیکربندی (Combinative Configuration) ۳. پیکربندی ترکیبی



- تنها بخش‌هایی از عناصر به صورت پیش فرض در دسترس هستند.
- فرد باید قطعات پراکنده دانش را از دامنه‌های مختلف کنار هم قرار دهد.
- نیازمند تفکر واگرا و تخیل بالا.

مثال: مدیر بازاریابی با ترکیب نیاز مصرف‌کننده به «کاهش بی‌نظمی»، ترند «دکوراسیون منزل»، و یک «سیستم بسته‌بندی نامرتب»، سیستم جدیدی برای توزیع شامپو ابداع می‌کند.

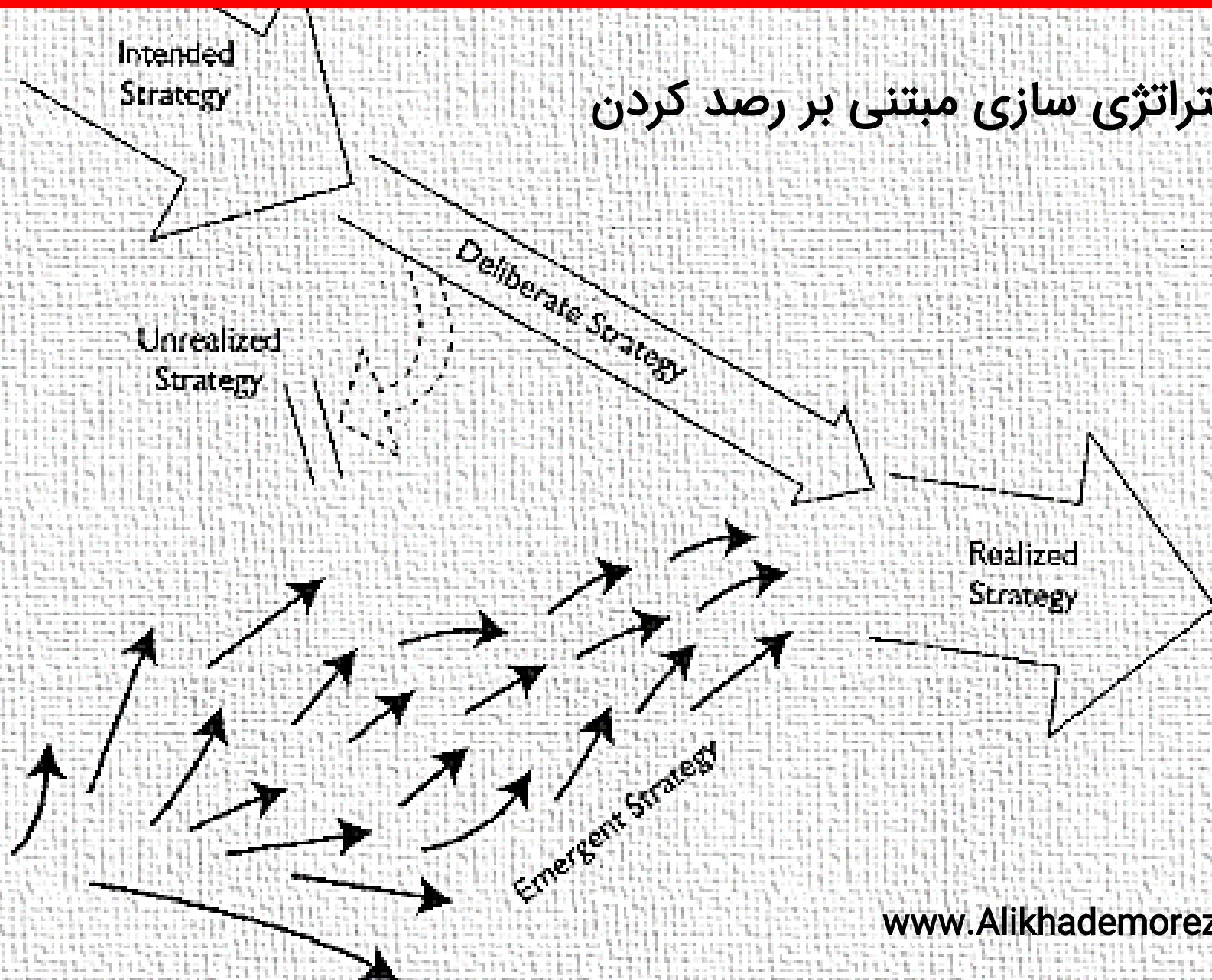
۴. تغییر چارچوب (بازطراحی) (Reframing Configuration)



- هیچیک از دو عنصر در ابتدا به شکل نهایی خود شناخته شده نیستند.
- هر دو عنصر دچار تغییر ساختار شناختی عمیق می‌شوند.
- منجر به نوآوری‌های ساختارشکنانه از طریق ارتباط دادن دامنه‌های بسیار دور از هم می‌شود.

مثال: مشاهده یک پمپ یکبار مصرف برای تزریق بی‌حسی (راهکار اولیه) و تغییر چارچوب کامل آن برای ساخت یک ابزار توزیع دقیق داروی کودکان.

• استراتژی سازی مبتنی بر رصد کردن





تجویزی

توصیفی

توصیفی و تجویزی

۱. مكتب طراحی
۲. مكتب برنامه ریزی
۳. مكتب موقعیت یابی
۴. مكتب کارآفرینی
۵. مكتب شناختی
۶. مكتب یادگیری
۷. مكتب فرهنگی
۸. مكتب محیطی
۹. مكتب قدرت
۱۰. مكتب پیکره بندی

مکتب یادگیری در تدوین استراتژی

- استراتژی به ندرت حاصل برنامه ریزی، بلکه از گوشه و کنار سازمان
- تغییرات جزی به مرور زمان منجر به استراتژی
- تغییر ناشی از روال های عادی
- هر رفتار محتاطانه به رفتار بعدی و نهایت...
- زنبور و مگس!

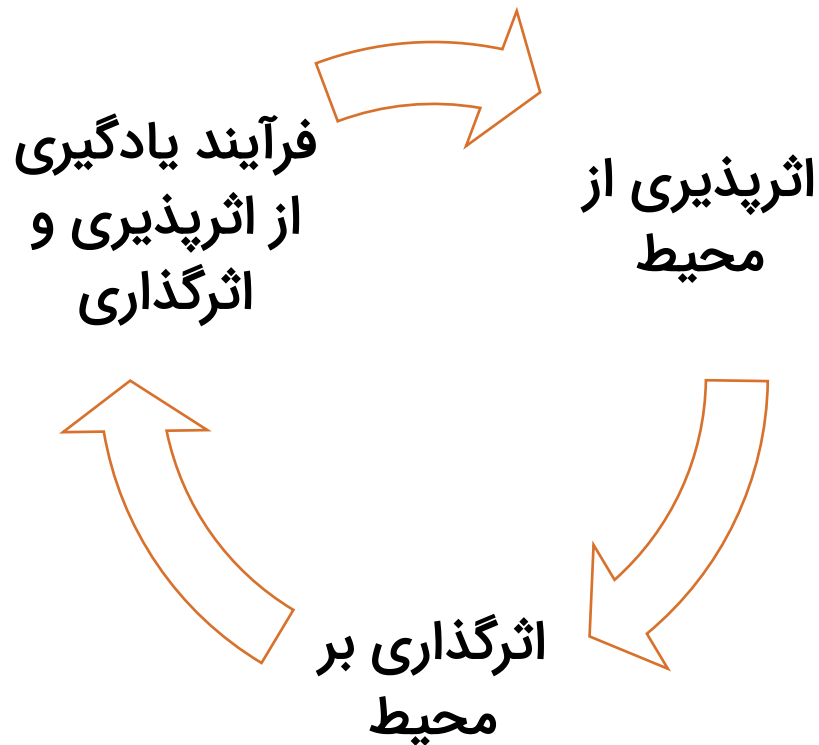


VS



مکتب یادگیری در تدوین استراتژی

رفتارها استراتژی های جدید به وجود می آورند
شکل گیری استراتژی با فرآیند جمعی و بدون هیچ قدرت مرکزی
یادگیری در نقطه تلاقی بین تفکر و عمل
افزایش میزان و مدت یادگیری



[لینک مقاله تفاوت استراتژی کارآفرینانه با استراتژی کلاسیک](http://www.Alikhademoreza.ir)

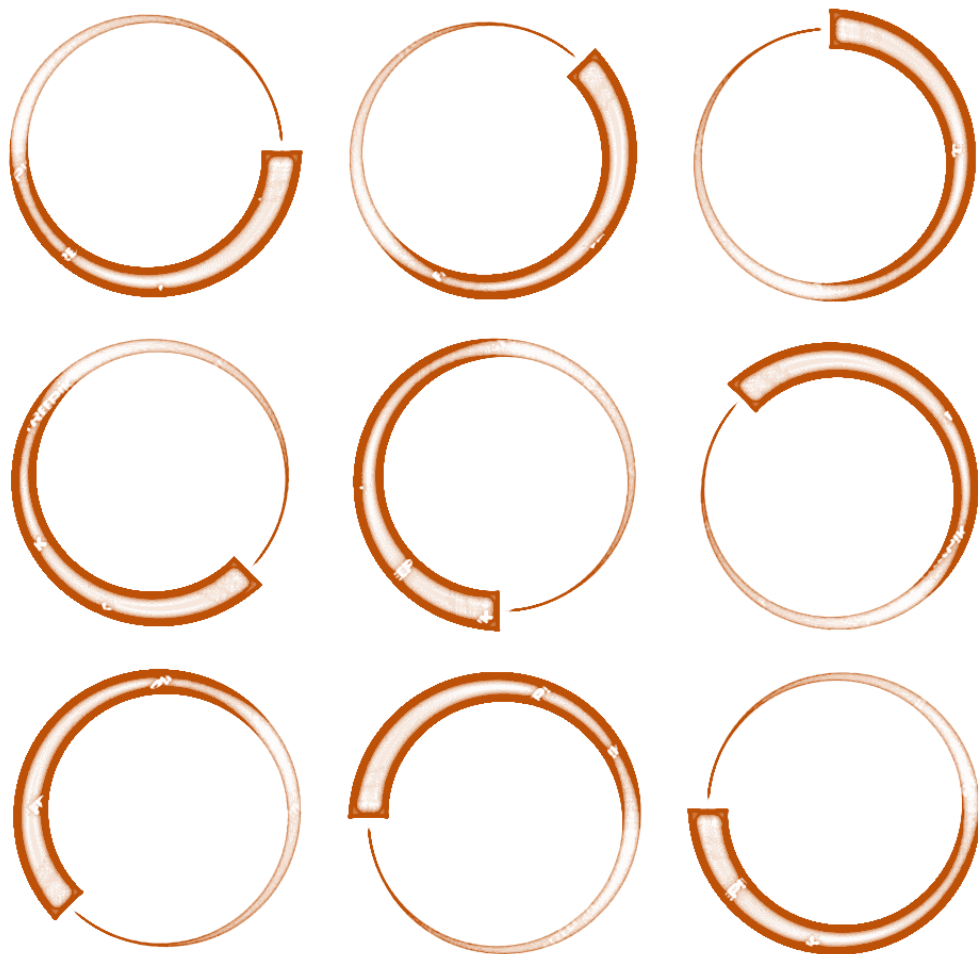
مدیریت سبد نوآوری در محیط عدم قطعیت

آشوب کنترل شده (لبه آشوب)

به جای اتکا به ساختار (پیش فرض ها و قضاوت ها)،

آماده شیوه های جدید

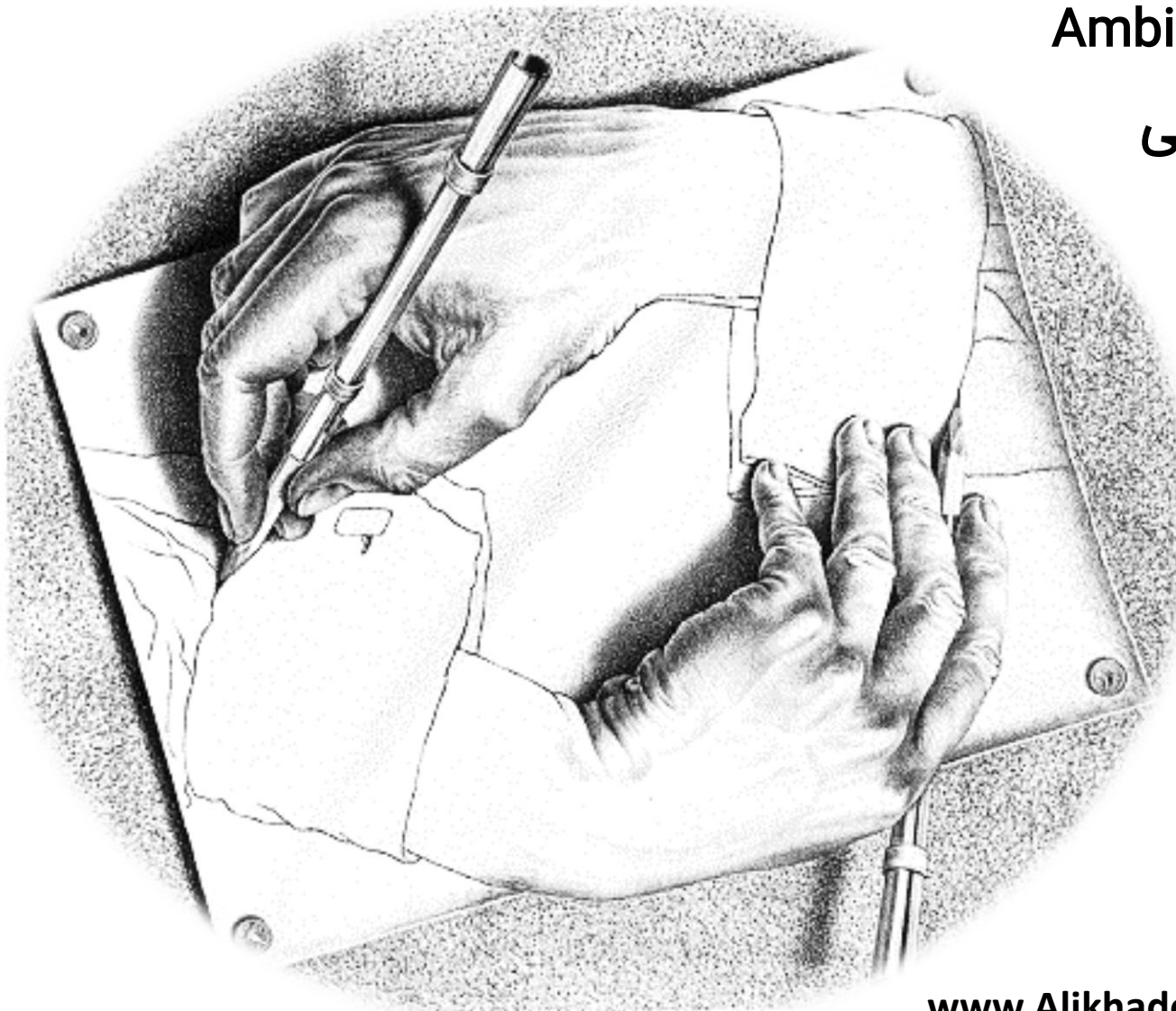
(فعال کردن استراتژی یادگیری)



مدیریت سبد نوآوری در محیط عدم قطعیت

Ambidextrous

دوسو توانی

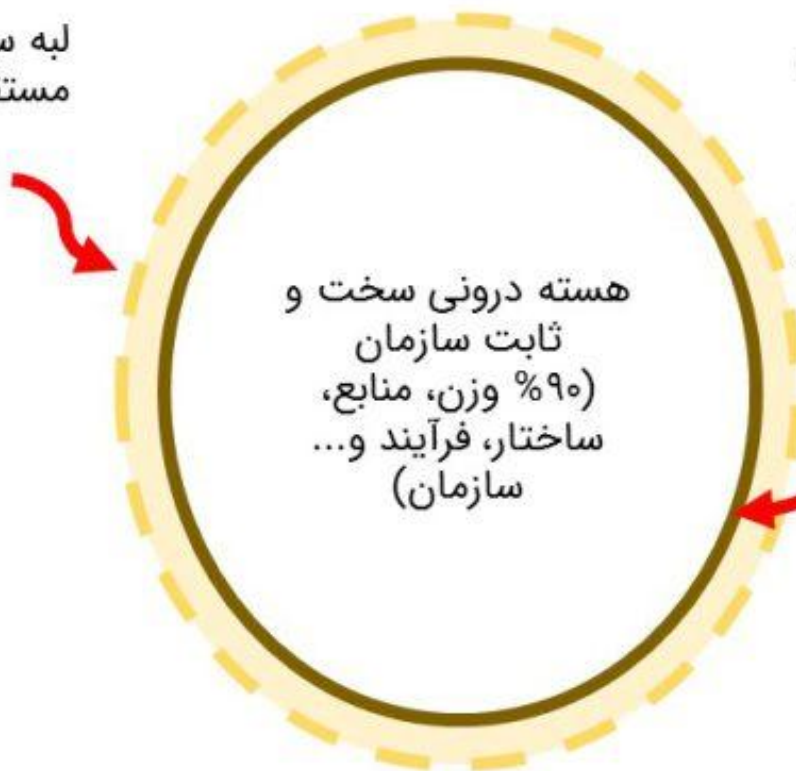


مدیریت سبد نوآوری در محیط عدم قطعیت

Ambidextrous

دوسو توانی

لبه سازمان که در ارتباط
مستقیم با محیط بیرون
است



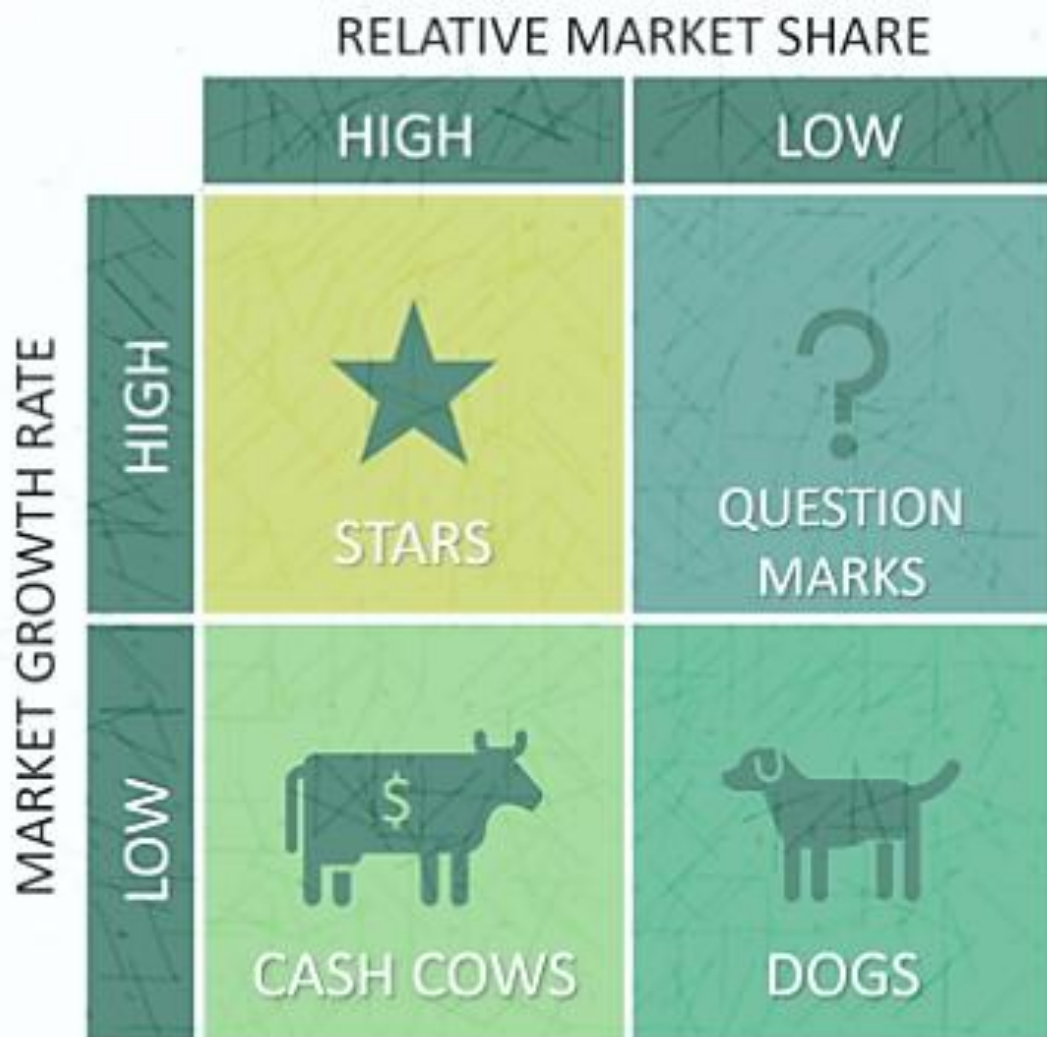
هسته درونی سخت و
ثابت سازمان
(۹۰٪ وزن، منابع،
ساختار، فرآیند و...
سازمان)

منطقه منعطف میان هسته
سخت و لبه سازمان
(۱۰٪ منابع سازمان برای
یافتن فرصت ها ایده های
جدید، انجام کارهای جدید،
آزمون و خطا، یادگیری و
گسترش سازمان)

مدیریت سبد نوآوری در محیط عدم قطعیت

وزن تصمیمات

- بقاء (۷۰ درصد)
- رشد (۲۰ درصد)
- توسعه (۱۰ درصد)



مدیریت سبد نوآوری در محیط عدم قطعیت

باغبانی در حال کاشتن و هرس کردن دائمی
فرضیه سازی سریع، آزمایش سریع (آزمون به جای داستان)
تفکر جدید، کوچکی، چابکی، انعطاف پذیری
بودجه بندی برای شکست



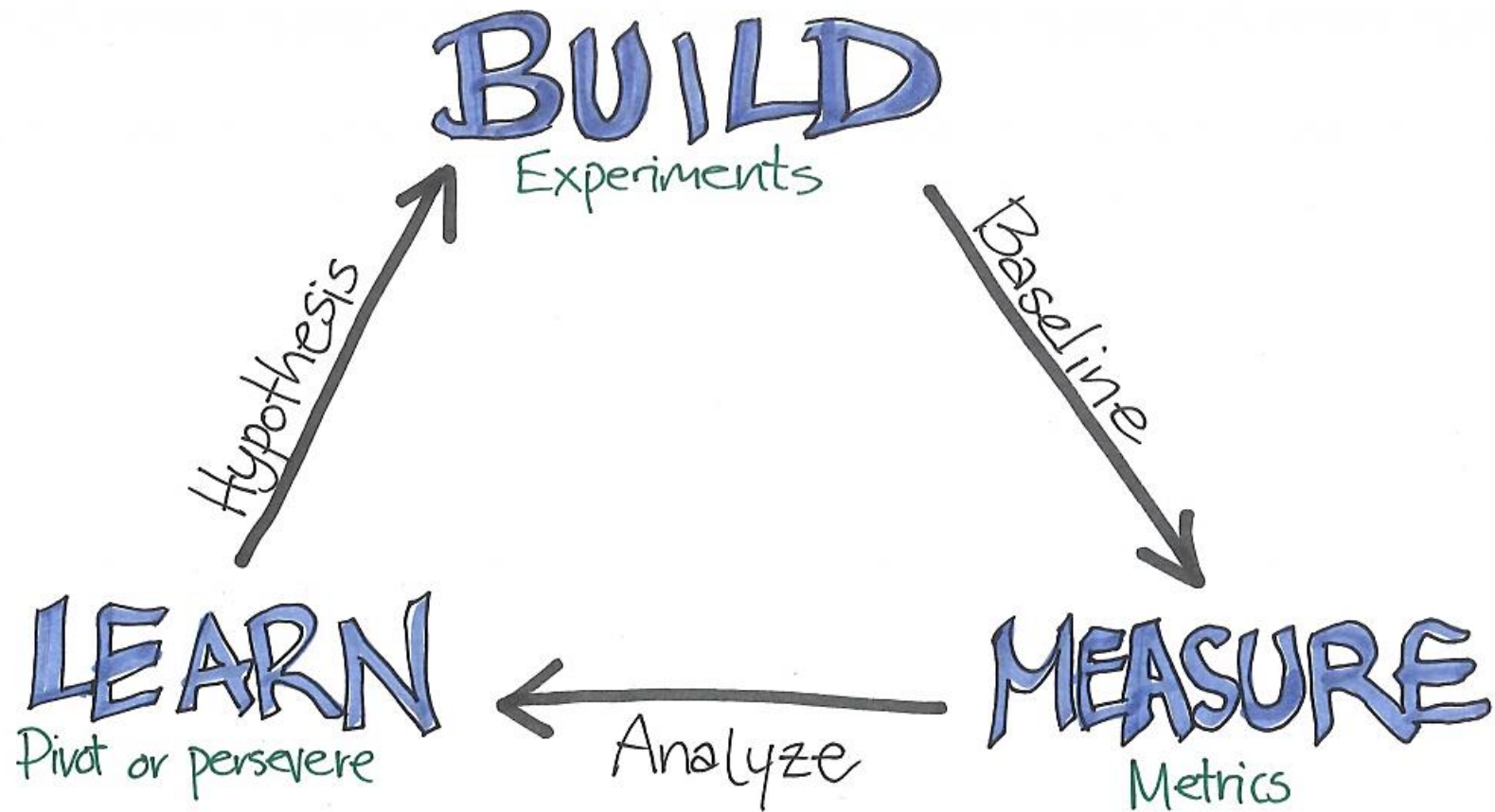
تصمیم گیری کنش محور

حرکت خفاش گونه

دستیابی به داده ها از طریق اقدام کارآفرینانه

اصالت بر یادگیری و فهم سریع واقعیت های محیط





MVP

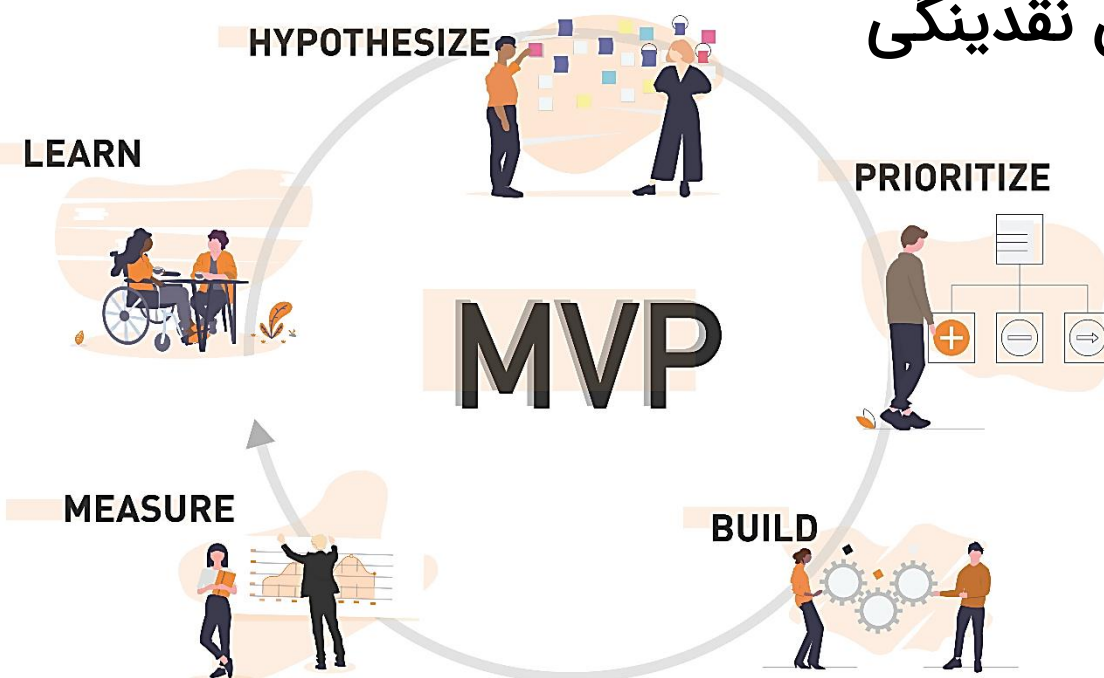
Minimum Viable Product | محصول کمینه قابل قبول

کاهش هزینه محصول و اصلاح محصول

کاهش ریسک بازار و ریسک محصول

سرعت در ورود به بازار و خلق نقدینگی

خلق ارتباط با مشتریان

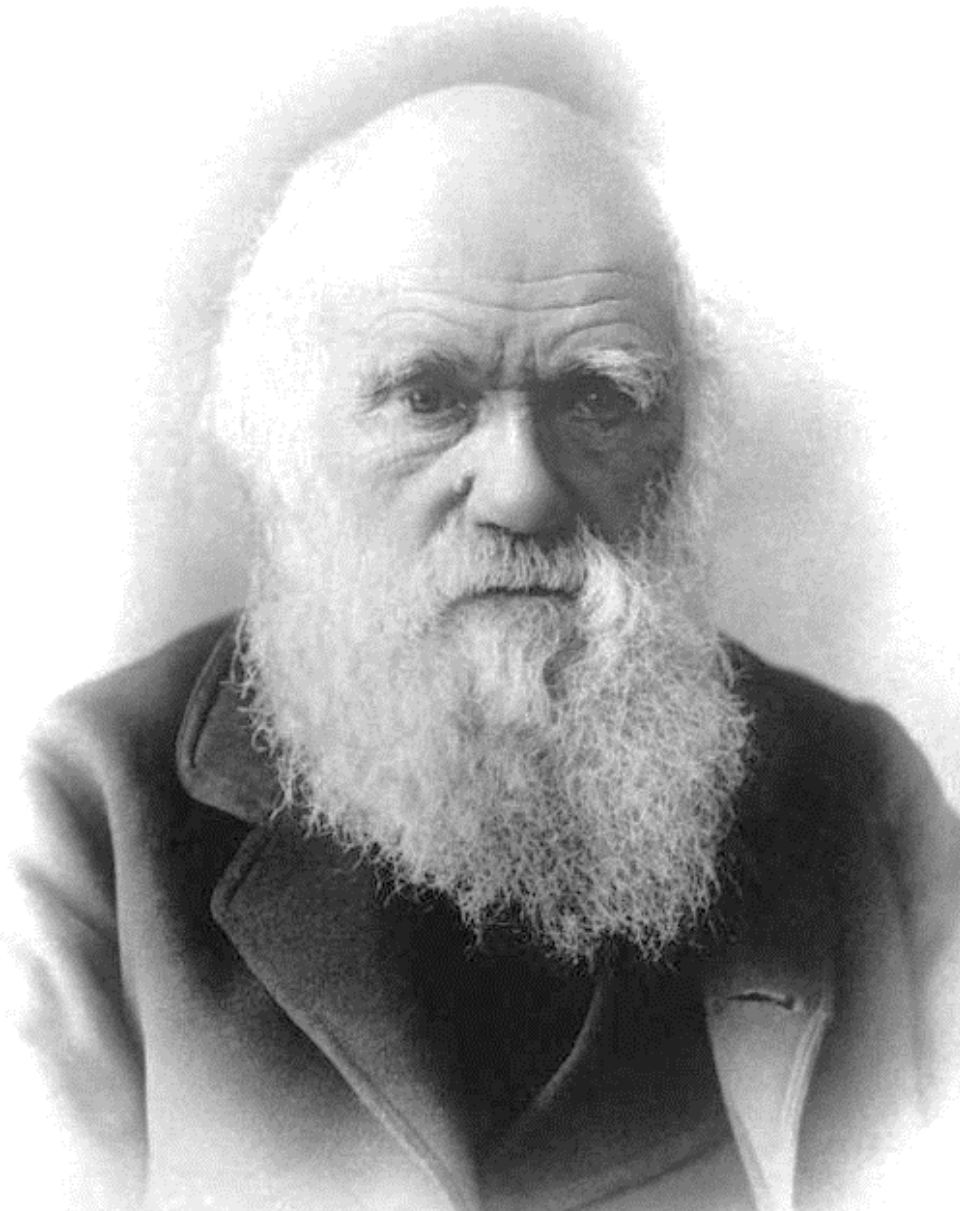
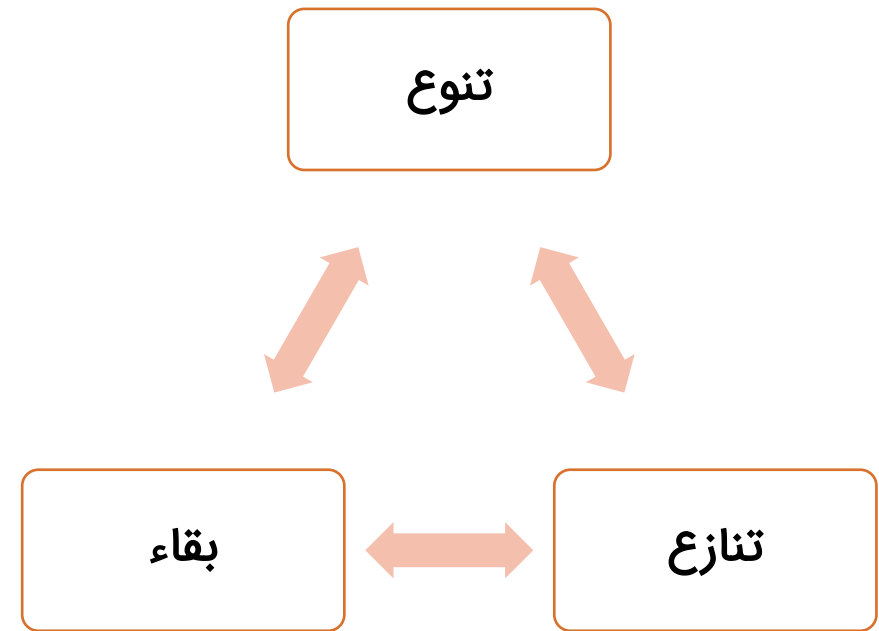


تاب آوری برای نوآوری

- توجه بیشتر به زیان قابل تحمل به عنوان مبنای تصمیم‌گیری
- زنجیره ای از شکست های کوچک،
- خون ریزی آرام



• نظریه فرگشت چارلز داروین



Charles Darwin

روح زندگی اصیل؛

طغیانی است بر دیوارهای بسته و پرپاسبان های آنها.

سپاس از توجه شما.