

یک کتاب یک مقاله

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

در بخش یک مقاله، یک کتاب به خلاصه ای از جدیدترین کتابهای منتشر شده جهان در عرصه و اختصاص دارد. این کتابها پرفروشترین، تأثیرگذارترین موفق ترین ها در جهان مدیریت می باشند.

ایجاد و حفظ توسعه موفق راه حل نوآوران

مایکل رایتر

چکیده

کلایتون کریستنسن
از هر ده شرکت، یک شرکت به سختی قادر است روند توسعه خود را به گونه ای حفظ کند که بالاتر از حد میانگین باشد و سود سرمایه گذارانش را در عرض چند سال به میزان قابل توجهی افزایش دهد. وقتی کسب و کار محوری شرکتی به بلوغ می رسد، تلاش برای یافتن حوزه های جدید توسعه، در بردارنده ریسک است. به عبارت ساده، اکثر شرکتها نمیدانند چگونه رشد کنند و غلط گام برداشتن در روند توسعه به مراتب بدتر از توسعه نیافتن است.

در کتاب معضلات نوآوران، کلایتون کریستنسن نشان داد چگونه ممکن است شرکتهایی که بر ارایه محصولات سطح بالا به مشتریان سودآور خود تمرکز می کنند، به دلیل نوآوری های "نامتعارف" رقباي جدیدشان (نوآورانی که مشتریان سطح پایین را هدف قرار می دهند که به دنبال محصولاتی ارزان تر هستند)، از میدان به در شوند. در کتاب راه حل های نوآوران، کریستنسن و همکارش مایکل رایتر، نشان می دهند که چگونه شرکتهای معتبر به جای اینکه با این نوآوری های نامتعارف نابود شوند، از آنها استفاده می نمایند و چگونه عقاید نوآورانه خود را به محصولاتی جدید تبدیل می کنند که توسعه ای بلند مدت و سودآور را برای آنها به همراه خواهد آورد.

آنچه در این چکیده خواهید آموخت

به چگونه می توانید بر قوی ترین رقبایان پیروز شوید؟ همه چیز با نوآوری های نامتعارف آغاز می شود. اگر شما عناصر و شیوه های این نوآوری را بدانید، هیچ یک از رقبایان حتی نمی تواند به شما نزدیک شود.

به مشتریان تمایل دارند چه محصولاتی از شما بخرند؟ شما یاد می گیرید که چگونه با دقت تمام، بازار خود را بر اساس ویژگیهای جمعیتی همچون سن و جنس تقسیم بندی کنید، اجازه دهید تا نوآوری هایتان به کسب و کاری سالم بینجامد و از آن دسته از عاملان و نیروهای بازار اجتناب ورزید که شما را به اتخاذ تصمیماتی نادرست وادار می کنند.

به بهترین مشتریان محصولات شما چه کسانی هستند؟ چگونه می توانید از طریق مخاطبانی که اصلاً از محصولات شما استفاده نمی کنند، به توسعه برسید؟ این رازی است که شما را بالاتر از دیگران قرار می دهد.

به حوزه کسب و کارتان را به درستی روشن کنید. آیا باید

1. disruptive

وظایف کلیدی را در داخل سازمان انجام دهید یا هزینه آنها را از بیرون تامین کنید؟ آیا باید محصولاتی را که ارایه می کنید یکپارچه نمایید یا برای هر محصول پیشنهاد خاصی ارایه کنید؟ ببینید کدام شیوه ها برای کسب و کار شما بهترند.

به توسعه نامتعارف خود را از بالا به پایین انجام دهید. برای تبدیل استراتژی های برجسته به کسب و کارهای موفق، وجود رهبری قوی الزامی است. چگونه رهبران شرکتهای این کار را انجام دهند؟ آنها چگونه می توانند به توسعه پایدار کسب و کارشان کمک نمایند؟

چگونه می توانید بر قوی ترین رقبایان پیروز شوید؟ مدیران همواره به دنبال راه حلهایی برای پیش بینی نتیجه رقابت بر سر نوآوری هستند. اما در سالهای اخیر این کار بسیار دشوارتر شده است. موضوع دیگر این نیست که شرکتهای بزرگ برای شکست دادن رقبای کوچک تر دارای منابع کافی هستند یا می توانند به واسطه تغییرات و نوآوری های گوناگون در رقابت پیروز شوند. این شرایط نوآوری است که غالباً تعیین می کند آیا رهبران یا شرکتهای صنعتی می توانند در جنگ رقابت پیروز

وقتی کسب و کار محوری شرکتی به بلوغ می رسد، تلاش برای یافتن حوزه های جدید توسعه، در بردارنده ریسک است. به عبارت ساده، اکثر شرکتهای نمیدانند چگونه رشد کنند و غلط گام برداشتن در روند توسعه به مراتب بدتر از توسعه نیافتن است.

شوند یا خیر.

شرکتهای تازه وارد تمایل بیشتری دارند تا در هنگام بحران (زمانی که چالش اصلی ارایه محصولاتی است که ارزان تر به فروش می رسند و نمی توان از طریق آنها به مشتریان تازه ای دست یافت)، به سراغ رهبران قوی بروند. بر عکس، شرکتهای معتبر می توانند در صورتی که از شرایط این گونه نوآوری های نامتعارف مطلع شوند، از آنها برای توسعه خود و افزایش سودشان استفاده کنند.

سه عنصر نوآوری های نامتعارف

سه عنصر ذکر شده در این کتاب عبارتند از:

به میزان پیشرفت که مشتریان می توانند به طور کامل از آن استفاده کنند.

به میزان پیشرفت که فراتر از آن چیزی است که مشتریان می توانند به طور کامل از آن استفاده کنند.

به تفاوت میان نوآوری های پایدار و نوآوری های نامتعارف. نوآوری های نامتعارف تلاش نمی کنند به مشتریان معتبر در

بازارهای موجود، محصولات بهتری بدهند. در عوض، آنها محصولات و خدماتی را معرفی می کنند که به خوبی کالاها را موجود نیستند اما ساده تر، راحت تر و ارزان تر از محصولات موجود هستند.

نوآوری های نامتعارف غالباً شرکتی را که در رأس صنعت هستند و به نوآوری های پایدار عادت دارند، فلج می کنند. به عبارت دیگر، شرکتهای معتبر بر نوآوری هایی تمرکز می کنند که نیازهای مشتریان سطح بالا را برآورده می سازد (بسیار سخت است که از سودآورترین مشتریان خود چشم پوشی نمایند). این امر فضا را برای تازه واردهایی باز می گذارد که مشتریان سطح پایین شما را هدف قرار می دهند. البته تازه واردها قادر به رشد و ترقی در بازار خواهند بود و بعد از مدتی می توانند مشتریان سطح بالا را هم هدف قرار دهند.

زنجیره ارزش

چنین نوآوری های نامتعارفی می توانند در زنجیره های ارزشی رخ دهند (زنجیره هایی که در آنها شرکتهای سودآوری کامل به نیازهای مشترک گروهی از مشتریانانشان از طریق ارزیابی

نخستین مرتبه ای که ایجادکنندگان کسب و کارهای جدید میزان تحقق هدف دستیابی به مشتریان را ارزیابی می کنند، زمانی است که به دنبال نتایج و آثار نوآوری های نامتعارف هستند.

فرآیندهای مناسب پاسخ می دهند). در زنجیره های ارزشی، ممکن است دو نوع نوآوری های نامتعارف رخ دهد: به نوآوری های نامتعارف در بازارهای جدید: این نوآوری های نامتعارف باعث ایجاد احساس نیاز در مشتریان می شود. مثلاً دستگاههای فتوکپی رومیزی کاتن^۲، فتوکپی گرفتن در ادارات را ساده کردند و در نتیجه دستگاههای فتوکپی های زیادی خریداری شدند. همچنان که پیشرفتهای بیشتری در زمینه نوآوری های نامتعارف در بازارهای جدید رخ می دهد، شرکتهایی که آنها را تقویت می کنند قادر خواهند بود تا بسیاری از مشتریان قدیمی را جذب کنند و آنها را به مشتریان جدید خود تبدیل سازند. به نوآوری های نامتعارف در مشتریان سطح پایین: نوآوری هایی که ریشه در مشتریان سطح پایین دارند، بازار جدیدی خلق نمی کنند اما به کمک کم هزینه ترین روشها، مشتریان شرکتهای معتبر را جذب خود می کنند.

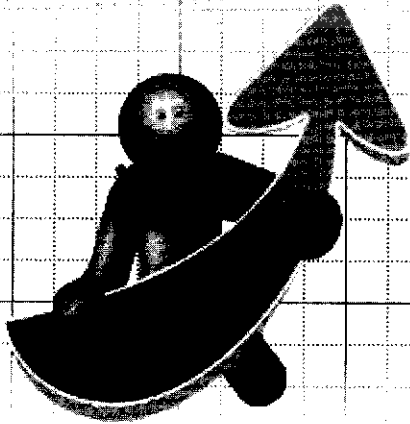
مشتریان تمایل دارند چه کالاهایی بخرند؟

غالباً، بازارها را بر اساس نوع محصول، قیمت یا ویژگیهای جمعیتی افراد یا شرکتهای تقسیم بندی میکنند. این تقسیم بندی محدود به خصوصیات محصولات یا مشتریان است. که نشانگر رابطه میان این خصوصیات و نتایج است. در اصل، مشتریان محصولاتی را به کار می گیرند که کارهای خاصی را برای آنها انجام دهند و مدیران هم باید بازارهایشان را آنگونه که مشتریان در زندگی خود تجربه کرده اند، تقسیم بندی کنند.

شرکتهایی که محصولاتشان را در موقعیتی که مطلوب مشتریان است ارائه می دهند، می توانند به موفقیت های قابل پیش بینی دست یابند. دانستن اینکه چرا مشتریان به سراغ یک محصول رفته اند و دانستن اینکه چه کارهایی را آن محصولات خوب نمی توانند انجام دهند، می توانند نقشهای روشن تر برای توسعه محصولات در اختیار شرکتهای قرار دهد تا آنها از هر حیث و در هر بعد از شغلشان، بر رقبایشان چیره شوند.

معمولاً نخستین مرتبه ای که ایجادکنندگان کسب و کارهای جدید میزان تحقق هدف دستیابی به مشتریان را ارزیابی می کنند، زمانی است که به دنبال نتایج و آثار نوآوری های نامتعارف هستند. اگر چه ممکن است در وهله اول نتوان به تمامی اهداف تعیین شده دست یافت اما تعیین میزان کار انجام شده به نوآوران کمک می کند تا به اطلاعات خوبی از بازار محصولاتشان دست یابند و ارزش آنها را مشخص سازند. چگونه می توان این کار را انجام داد؟ بهترین راه مشاهده این است که مشتریان تمایل دارند از محصولات به چه چیزی دست یابند.

چه کسانی بهترین مشتریان محصولات ما هستند؟ کدام یک از مشتریان اولیه احتمالاً به مبنای اصلی کار شما برای نیل به موفقیت در توسعه کسب و کارتان تبدیل می شوند؟ چگونه می توانیم به آنها دست یابیم؟ بسیار مهم است که در یک



را وادار به رقابت در یک مبنای پایدار و مستمر کنند. البته این واکنش غلطی است.

تعیین صحیح حوزه کسب و کار

تصمیمات مربوط به فعالیتهای انجام شده برای اجرای کارها در داخل خانه و بی نیاز شدن از عرضه کنندگان و شرکا، تاثیری قوی بر فرصتهای جدید توسعه و نیل به موفقیت داشته است. اکثر شرکتهای از صلاحیت و توانایی اصلی خود تبعیت می کنند. در واقع اگر چیزی متناسب با صلاحیت اصلی شما است، باید از آن استفاده کنید و اگر چنین نباشد و شرکت دیگری بتواند آن را بهتر انجام دهد، باید اجرای آن را به همان شرکت واگذار کنید.

مشکل تقسیم بندی انطباق یا عدم انطباق یک کار با توانایی اصلی، آن است که ممکن است فعالیتی که امروز اصلی و محوری تلقی نمی شود، فردا اصلی تلقی شود و بالعکس. مثلاً تصمیم آی بی ام برای تامین ریزپردازشگرهای رایانه هایش به اینتل و سیستم عاملش به مایکروسافت را در نظر بگیرید. در دهه

مدیران به جای پرداختن به این امر که امروزه شرکتها می توانند چه کاری را به بهترین شکل انجام دهند، باید مشخص نمایند که امروز و فردا باید در چه حوزه هایی برتر باشند تا ضمن پیشرفت مستمر خود، مشتریانانشان نیز آنها را مهم بدانند.

۱۹۸۰، وقتی آی بی ام چنین تصمیمی اتخاذ کرد، این کار را برای تمرکز بر فعالیتهایی انجام داد که بهترین تواناییها را در آنها داشت (طراحی، مونتاژ و فروش رایانه) و در عین حال به دنبال کاهش هزینه ها و زمان توسعه بود. این کار آی بی ام عملاً و بدون توجه به توانایی محوری یا غیر محوری آن، باعث شد که این دو شرکت بخش اعظم سودآوری در این صنعت را به دست آورند.

تلفیق یا تامین منابع از بیرون

تقسیم بندی محوری یا غیر محوری می تواند باعث بروز اشتباهات جدی یا حتی مرگ آورشود. مدیران به جای پرداختن به این امر که امروزه شرکتها می توانند چه کاری را به بهترین شکل انجام دهند، باید مشخص نمایند که امروز و فردا باید در چه حوزه هایی برتر باشند تا ضمن پیشرفت مستمر خود، مشتریانانشان نیز آنها را مهم بدانند. رویکرد "کار انجام شده" را به یاد داشته باشید، مشتری محصولی را نخواهد خرید مگر اینکه مشکلی را برای او حل کند. آنچه سازنده یک راه حل است،

الگوی نوآوری های نامتعارف، بتوانیم مشتریان بازارهای جدید (افراد غیر مصرف کننده^۳ محصولاتمان) را بیابیم. وقتی تنها بخشی از مردم مصرف کننده یک محصول هستند، ممکن است بخشی از این واقعیت، مؤید این حقیقت باشد که کاری وجود ندارد که در زندگی افراد غیر مصرف کننده، نیاز به انجام دادن باشد. بنابراین، محصولی که هدفش کمک به افراد غیر مصرف کننده برای انجام دادن کاری است که اولیوی برای آنها ندارد، احتمالاً شکست خواهد خورد. نوع دیگری از مصرف کم، زمانی رخ می دهد که مردم تلاش می کنند تا کاری را انجام دهند اما درمی یابند که خودشان قادر به انجام دادن آن نیستند زیرا محصولات کمکی موجود یا خیلی گران یا بیش از حد پیچیده هستند. از اینرو، آنها باید کارشان را به شکلی ناراحت کننده، پرهزینه یا بدون رضایت انجام دهند.

این نوع عدم مصرف، یک فرصت توسعه است. نوآوری های نامتعارف در بازارهای جدید، چنین مصرف کنندگانی را قادر می سازد تا محصولاتی را بخرند و مورد استفاده قرار دهند که به آنها کمک می کند خودشان کارشان را انجام دهند.

بهره برداری از فرصت توسعه ناشی از عدم مصرف

برای نوآوری های نامتعارف در یک بازار جدید، چند اصل وجود دارد که مدیران می توانند از آنها برای یافتن مشتری و انجام دادن نوآوری های نامتعارف استفاده کنند. این اصول عبارتند از: به مشتریان بزرگ تلاش میکنند تا به دلیل فقدان سرمایه یا مهارت، کارها را خودشان انجام دهند. بنابراین یک راه ساده و ارزان را باید پیش روی آنها گذارد.

به این مشتریان نمی توانند محصول تنوع یافته را با هیچ محصول دیگری مقایسه کنند. در نتیجه، آنها تمایل می یابند تا آن را بخرند حتی اگر به اندازه محصولات دیگر که قیمت های بالایی دارند و استفاده از آنها نیازمند تخصص بالایی است، خوب نباشند (به عبارت دیگر گرایش چندانی در دیگران برای دستیابی به این مشتریان وجود ندارد).

به نوآوری های نامتعارف، یک زنجیره ارزشی کاملاً تازه خلق می کنند. مشتریان جدید، محصولات را از طریق کانالهای جدید خریداری می کنند و آنها را در حوزه هایی جدید مورد استفاده قرار می دهند.

نوآوری های نامتعارفی که با این الگو انطباق داشته باشند، موفق خواهند شد زیرا رقبای معتبر، شرکتهای جدید بازارهای در حال ظهور را نامتعارف می دانند. جریان اصلی بازاری که شرکتهای معتبر در آن حضور دارند، تا مدتی تحت تاثیر زنجیره ارزشی جدید قرار نخواهد گرفت. حتی ممکن است شرکتهای معتبر احساس خطر کنند، به آن واکنش نشان دهند، پول هنگفتی را در تلاش برای توسعه فناوریهایی سرمایه گذاری کنند که به نفع مشتریان در زنجیره ارزشی موجود هستند و فناوری نامتعارف

۵. با وجود تلاش شرکتها، آنها از صنعتی که در آن قرار دارند، جدا می شوند.

۶. ایجاد تمایز در قبال عملکرد یا هزینه ها، نسبت به رقبای دشوار می گردد زیرا رقبای نیز اگرچه به همان منابع دسترسی دارند اما از آنها طبق استانداردهای رایج، درست استفاده می کنند.

روزمرگی زدایی

سودهای جذاب در آینده، غالباً از بخشهایی متفاوت یا سطوحی دیگر از زنجیره ارزشی به دست می آیند. این روزمرگی زدایی زمانی رخ می دهد که دستیابی به سود در زنجیره ارزشی بسیار دشوار شده است. نوآوران نامتعارف اگر درست عمل کنند، می توانند از طریق الگوهای کم هزینه کسب و کار به سود خوبی دست یابند. این امر آنها را قادر می سازد در برابر رقبایی که از الگوهای پر هزینه بهره می برند، به سود خوبی دست یابند.

ارزش نامهای تجاری

مدیرانی که به دنبال اجتناب از روزمرگی هستند، غالباً به قدرت نام تجاری خویش برای حفظ سودآوری اتکا می کنند بدون اینکه به این موضوع توجه کنند که نام تجاری نیز خود دچار روزمرگی می شود. وقتی هیچ چیز در زنجیره ارزشی چندان خوب نیست و مشتریان مطمئن نیستند که عملکرد محصولات رضایت بخش باشد، یک نام تجاری خوب می تواند شکاف میان آنچه مشتریان نیاز دارند و ترسی که آنها برای خرید از یک عرضه کننده ناشناس دارند، مرتفع سازد.

استفاده از قدرت نام تجاری در بازاری که متشکل از عاملان مختلف است، کار ساده ای نیست. نام تجاری مناسب می تواند مشتریان را جذب کند تا آنها به این محصولات اعتماد کنند. وقتی به بیش از یک محصول پرداخته می شود یا تأکید زیادی بر سرعت و راحتی می شود، ایجاد نامهای تجاری سودآور، قدرت بیشتری را برای سیستم های فرعی و کانالهای توزیع فراهم خواهد آورد.

آیا سازمان شما قادر به توسعه نوآوری های نامتعارف است؟

تعجب آور است که تعداد زیادی از نوآوری ها به این دلیل شکست می خورند که مسئولیت آنها به مدیران یا سازمانهایی واگذار شده که توانایی انجام دادن این کار را ندارند. در واقع، تواناییهای سازمانی زمانی به ناتوانی تبدیل می شوند که نوآوری های نامتعارف مطرح هستند. می توان مفهوم چنین توانمندی هایی را به سه بخش تقسیم کرد: منابع، فرآیندها و ارزشها.

منابع

منابع (افراد، فناوری، اطلاعات، سرمایه و غیره) مهم ترین ضلع این مثلث هستند زیرا می توان آنها را به کار گرفت یا آنها

دارای دو ویژگی متفاوت است: چه محصولاتی به اندازه کافی خوب نیستند یا بیش از اندازه خوب هستند. وقتی محصولات به اندازه کافی خوب نیستند، باید از مزایای ادغام آنها بهره برد و وقتی بیش از حد خوب هستند، باید آنها را از بیرون تامین کرد.

دنیایی نه اندازه کافی خوب

وقتی عملکرد یک محصول آن قدر خوب نیست که نیازهای مشتریان را در بازار رفع کند، شرکتها باید بر سر دستیابی به بهترین محصول ممکن با هم رقابت کنند. شرکتهایی که محصولاتشان را بر اساس ویژگیها و خصوصیات مستقل خودشان تولید می کنند به مراتب موفق تر از شرکتهایی هستند که تولیداتشان وابسته به دیگران است. شرکتهایی که به صورت مستقیم عمل می کنند می توانند با هم تلفیق شوند تا کنترل سیستم های تولیدی را در دست بگیرند.

پرهیز از روزمرگی

بسیاری از مدیران بر این باورند که بدون نوآوری، محصولاتشان دچار روزمرگی خواهد شد. البته امیدهایی برای آنان وجود دارد. تحقیقات ثابت کرده هرگاه کاری در زنجیره ارزشی دچار روزمرگی می شود، می توان با فرآیند عکس آن

فرآیندها باید به وظایف خاصی بپردازند و کارایی و اثربخشی یک فرآیند از طریق نحوه اجرای این وظایف سنجیده می شود. فرآیندهایی که مؤید توانمندی در اجرای وظایفی خاص هستند، ناتوانی در دیگر وظایف را هم نشان می دهند. سازگاری یا انطباق یک عامل کلیدی است.

(اصطلاحاً روزمرگی زدایی) چنین حالتی را در زنجیره ارزشی از میان برد. در حالی که فقدان تنوع در روزمرگی، توانایی یک سازمان برای سودآوری را از بین می برد، رویکرد روزمرگی زدایی فرصت سودآوری و دستیابی به درآمدی چشمگیر را افزایش می دهد.

شش مرحله روزمرگی

فرآیند طبیعی و غیر قابل گریز روزمرگی در شش مرحله رخ می دهد:

۱. وقتی بازار جدیدی ظهور می کند، شرکتها فقط به دنبال نزدیک شدن به رضایت مشتریان خواهند بود و از رقبای غافل می شوند.

۲. وقتی شرکتی میخواهد در مسیر رقبایش گام بردارد، آن قدر غرق این کار می شود که عملاً مشتریان را از دست می دهد.

۳. این روند مانع هر گونه تغییر در شرایط رقابتی می شود.

۴. اگر هم تغییری رخ دهد، به صورت اساسی و بنیادی نیست.

را کنار گذارد و آنها را خرید یا فروخت. آنها غالباً ملموس و قابل سنجش هستند و می توان آنها را به راحتی از خارج از سازمان به دست آورد. اما در بسیاری مواقع، افرادی نامناسب برای هدایت این منابع انتخاب می شوند. چرا چنین است؟

بسیاری از آنهایی که در وهله نخست مناسب به نظر می رسند، عملاً افراد و گزینه های درستی نیستند. وقتی مدیران بالقوه استخدام می شوند، شرکتها بر خصوصیتی (برقراری ارتباط خوب، قاطعیت، مهارتهای خوب) تمرکز می کنند که الزاماً خودشان به موفقیتی نامتعارف نمی انجامند. شرکتها به جای تمرکز بر طبقه بندی ها، باید بر تجارب قبلی خود تمرکز نمایند که نشانگر مهارتهایی خوب برای ایجاد فضایی جدید و مناسب جهت رشد کسب و کار هستند.

فرآیندها

سازمانها زمانی ارزش آفرینی می کنند که کارکنان قادر هستند منابع موجود (کار افراد، فناوری، تجهیزات و غیره) را به خدمات و کالاهایی تبدیل کنند که ارزش بیشتری دارند. الگوهایی که از طریق آنها چنین تحولاتی رخ می دهد (فرآیندهای مورد استفاده در کار) شامل روشهای تولید و توسعه محصولات، تامین بودجه، تدارکات و پشتیبانی، تحقیق و پژوهش، پرداخت حقوق، اختصاص منابع و غیره هستند.

فرآیندها باید به وظایف خاصی پردازند و کارایی و اثربخشی یک فرآیند از طریق نحوه اجرای این وظایف سنجیده می شود. فرآیندهایی که مؤید توانمندی در اجرای وظایفی خاص هستند، ناتوانی در دیگر وظایف را هم نشان می دهند. سازگاری یا انطباق یک عامل کلیدی است. فرآیندها به اندازه منابع انعطاف پذیر نیستند و باید همواره سازگار با محیط باشند. به علاوه، بررسی برخی فرآیندها دشوار است و بنابراین قضاوت در این مورد که آیا یک فرآیند باعث تسهیل در روند توسعه می شود یا مانعی در برابر آن است، به کاری بسیار سخت تبدیل می گردد.

ارزشها

ارزشهای یک سازمان همان استانداردهایی هستند که به موجب آنها کارکنان تصمیمات اولویت دار را اتخاذ می کنند (معیارهایی که به واسطه آنها مشخص می شود آیا محصولی جذاب یا غیر جذاب است و چه چیزهایی بیشتر برای مشتریان اهمیت دارند). در حالی که منابع و فرآیندها نشان می دهند که یک سازمان می تواند چه کارهایی انجام دهد، ارزشها نمایانگر محدودیت هایی هستند که نشان می دهند یک سازمان چه کارهایی را نمی تواند انجام دهد.

توسعه نامتعارف از بالا آغاز می شود
مدیران ارشد شرکت هایی که مکرراً به دنبال توسعه نامتعارف هستند، باید سه کار را انجام دهند:

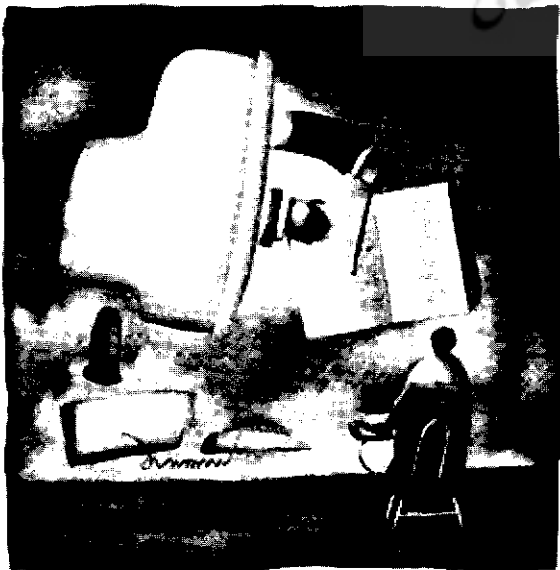
به باید شخصاً در روند توسعه نامتعارف کسب و کار و حفظ کسب و کارهای قبلی دخالت کنند و مشخص نمایند که چه منابع و فرآیندهایی باید به کسب و کار جدید اختصاص داده شود. به باید پروسه ای ایجاد کنند که می توان آن را "موتور توسعه نامتعارف" نامید و خود باعث رشد کسب و کارهای موفق می شود.

به آنها باید به درستی احساس کنند که چه زمانی اوضاع در حال تغییر است و همواره دیگران را نیز از علایم این تغییرات آگاه سازند. مدیران ارشد باید به افق بنگرند تا همواره از این موضوع مطلع باشند که چگونه ممکن است مبنای رقابت تغییر کند. آنها باید همواره پروژه هایی را اجرا کنند که باعث می شوند شرکتها به شکلی مناسب به این عوامل متغیر واکنش نشان دهند و این اوضاع متغیر بتواند آن شرکتها را تهدید نکند.

نوآوری های نامتعارف به عنوان بخشی از یک فرآیند آغاز یک کسب و کار نامتعارف اما موفق می تواند تا سالها سودآور باشد. آغاز چنین کسب و کاری نیازمند آن است که رهبران سازمانها همواره نظریه هایی را در ذهن داشته باشند تا بر اساس آنها تصمیمات کلیدی خود را اتخاذ نمایند. از طریق چنین فعالیتهایی می توان توسعه ای موفق را شناسایی و تکرار کرد. چنین کاری دارای ۴ مرحله اساسی است.

مرحله ۱: قبل از اینکه نیاز پیدا کنید، این کار را شروع نمایید

بهترین زمان برای سرمایه گذاری بر روی توسعه، زمانی است که شرکت در حال رشد است. اگر بخواهید کاری کنید که در ۵ سال آینده به رشد برسید، باید از همین امروز شروع کنید و در طول این پنج سال، رویکردهای جدیدی را به فعالیتهایتان



بیفزایید. این امر باعث می شود که کسب و کار شما به شکلی کنترل شده رشد کند. امروزه شرکت وال - مارت ۴ دارای ۲۲۰ میلیارد دلار سرمایه است اما برای اینکه به اولین میلیارد از این سرمایه دست یابد، ۱۲ سال تمام تلاش کرد. قبلاً این همه زمان برای انتظار، نامتعارف تلقی می شد.

روباپردازی، جدا از واقعیت ها نیست، بلکه راهی برای تشخیص واقعیت هاست.

"آنورت نورث وایتهد"

مرکز پژوهشی توسعه مدیریت

برنامه هفتادم دوره حرفه ای "دانش یک" را برای مدیران

حرفه ای و فرهیخته ایران اسلامی ارائه می نماید:

اهداف:

- ۱- افزایش سطح توانایی حرفه ای مدیران
 - ۲- ارتقاء مهارت های لازم مدیریت
 - ۳- روش شناسی تبدیل مشکل به مسائل مدیریتی
 - ۴- ارائه نگرش جهانی به کسب و کار
- مخاطبان:
مدیران عامل، اعضاء هیئت مدیره و مدیران میانی شرکت ها
- موضوعات دوره:

- ۱- مهندسی رفتار ارتباطی
 - ۲- تئوری سازمان
 - ۳- مدیریت مالی برای مدیران غیرمالی
 - ۴- پویایی استراتژیک در صنعت و شرکت
 - ۵- اصول و فنون تصمیم گیری
 - ۶- مدیریت روزانه
 - ۷- مدیریت IT
 - ۸- مدیریت بازار
 - ۹- کارآفرینی
 - ۱۰- سیستم های اطلاعات مدیریت
 - ۱۱- دستیابی به کیفیت برتر در تولید و خدمات
 - ۱۲- تحول منابع انسانی
 - ۱۳- رهبری و مدیریت تیمی
 - ۱۴- مسئولیت اجتماعی شرکت ها
 - ۱۵- آشنایی با وظایف حقوقی و قانونی مدیران
- دروس یک تا نه دروس اجباری می باشند و از دروس ۱۰ تا ۱۵ سه درس به صورت اختیاری انتخاب می شود.
 - قبل از شروع دوره مدیران محترم حسب تعیین سطح در کلاس ها شرکت خواهند کرد.
- ثبت نام:
- ۱- با درخواست و پرداخت ۲۰ درصد به حساب شماره ۴۸۲۵/۵ نزد بانک ملت شعبه سیدخندان بنام شرکت توسعه اندیشه فردای سبا ثبت نام بعمل خواهد آمد و باقیمانده به صورت اقساط در طول دوره دریافت خواهد شد.
 - ۲- با ارسال چک ۲۰ درصد و از طریق سایت www.sabagroup.ir نیز بلامانع است. اطلاعات بیشتر: ۲۲۰۴۴۰۴۳
- گواهینامه:

در پایان دوره به شرکت کنندگان گواهینامه پایان دوره حرفه ای دانش یک ارائه خواهد شد.

مرحله ۲: یک مدیر ارشد را مسئول این کار نمایید

ایجاد یک موتور توسعه نامتعارف، نیازمند انتخاب دقیق یک مدیر عامل یا یک مدیر ارشد دیگر است که دارای اعتماد به نفس و قدرت لازم برای اجرای چنین کاری برای یک شرکت معتبر باشد و تضمین نماید که برای اختصاص منابع، از شیوه ها و روش های مناسب استفاده شده است. او باید در بطن نظریه نوآوری های نامتعارف قرار داشته باشد، بتواند از توان بالقوه چنین نظریه هایی نهایت استفاده را ببرد و چشم انداز موفقیت شرکت را از طریق تقویت فرآیندهای کاری به حداکثر برساند.

مرحله ۳: ایجاد یک تیم کارشناسی از انتقال دهندگان

و شکل دهندگان

معمولاً عقاید مطرح شده، فرآیندی را تشکیل دهند که می توانند از طریق آن فرآیند بارور شوند. در اینجا، چالش اصلی ایجاد یک فرآیند عملیاتی مجزا است که از طریق آن می توان عقاید را به یک پیشرفت نامتعارف تبدیل کرد. مدیریت ارشد باید یک تیم اصلی تشکیل دهد که مسئول جمعآوری عقاید نوآورانه نامتعارف و تبدیل آنها به واقعیت هایی است که می توانند بزرگ ترین شانس نبل به موفقیت باشند.

مرحله ۴. افراد را آموزش دهید

کارکنان بخشهای فروش، بازاریابی و مهندسی در بهترین جایگاه برای عملی ساختن عقاید توسعه نوآورانه قرار دارند. بنابراین باید در زمره نخستین عناصر سازمان باشند که در قبال نوآوری های نامتعارف آموزش می بینند. مهم است که آنها بدانند چه عقایدی را می توان به یک فرآیند مستمر در دل واحدهای سازمان تبدیل کرد و کدام یک از آنها را می توان به عنوان نوآوری های نامتعارف به کار گرفت. این افراد در تماس مستقیم با بازارهای و فن آوریهای هستند که می توانند رشد تازه کسب و کار را باعث شوند. از طریق آموزش های ارایه شده، آنها به تحلیلگران برجسته استراتژی های سازمان خود تبدیل خواهند شد.