

چرا سازمان شما به یک اکوسیستم نوآوری نیاز دارد؟

الکساندر استروالدر- تندابی ویکی-ایوه پیگنور . مترجم: عرفان ارژمند



خود را متوقف کردند. بوش با این فرایند، ۱۴ تیم را کشف کرده است که پروژه‌های خود را با موفقیت انجام داده‌اند تا با سرمایه‌گذاری بعدی، در مقیاس واقعی کار خود را پیش ببرند.

با این حال، حتی با وجود بهترین استعدادهای داخلی و وجود یک فرایند ساختارمند نوآوری، شرکت‌ها نمی‌توانند صرفا با تکیه بر بهترین ایده‌های داخلی رشد کنند. به همین دلیل، یک اکوسیستم نوآوری کامل به همکاری و تشریک مساعی با مبتکران خارجی نیز نیاز دارد. کافی است به شرکت‌های موفق فناوری تری سنت (Tencent) و علی‌بابا (Alibaba.com) نگاه کنید؛ طبق گزارش روزنامه فایننشیال‌تایمز، آنها بیش از یک‌سوم از درآمدهای خود را از سرمایه‌گذاری‌های در استارت‌آپ‌های خارجی، تولید می‌کنند.

صنعت بانکداری عرصه‌ای است که فعالان آن، همکاری با استارت‌آپ‌های خارجی را کارآمد یافته‌اند. با توجه به تعداد بالای استارت‌آپ‌ها و فناوری‌های نوظهور، مدیران شرکت‌ها نمی‌توانند پیش‌بینی کنند که کدام استارت‌آپ‌های فین‌تک در نهایت برنده بازار می‌شوند (در سال ۲۰۱۸ سرمایه‌گذاری سرمایه مخاطره‌آمیز در استارت‌آپ‌های حوزه بانکی و پرداختی (فین‌تک - Fintech) یک رکورد سالانه ۳۹.۶ میلیارد دلاری را با افزایش سرمایه‌گذاری ۱۴۶۳ شرکت، ثبت کرد)، بنابراین برای یافتن بهترین ایده و مدلی که بتواند در بازار موفقیت به‌دست آورد، باید فضا و بستر مناسب برای

تمایل مشتری به پرداخت برای آن راهکارها استفاده کنند. البته لازمه انجام چنین فرایندی آن است که مدیران شرکت‌ها بدانند و بپذیرند که در فرایند نوآوری قرار نیست همه پروژه‌ها و راهکارهای ارائه‌شده کار کنند. در دو دهه تحقیق و مشاوره استراتژی با بیش از صد شرکت، ما آموخته‌ایم که ساختن یک اکوسیستم مستلزم قابلیت‌های توسعه برای کشف ایده‌های جدید، آزمایش، پذیرش شکست و کار با شرکای خارجی است. اولین قدم توسعه نوآوری در یک سازمان، برای مدیران ارشد سازمان است. آنها باید به این مهم بپردازند که چگونه می‌خواهند تیم‌های نوآوری داخل سازمان خود را مدیریت کنند؟ این تیم‌ها باید با استفاده از همان اصولی که برای مدیریت استارت‌آپ‌های خارج از سازمان استفاده می‌شود، مدیریت نشوند. یعنی هر گروهی که درون یک سازمان بسزگ متولی امر نوآوری هست، خودش همانند یک استارت‌آپ جداگانه روند نوآوری را پیش ببرد. به عنوان مثال، به جای انتخاب یک ایده از میان ایده‌هایی که از تیم تحقیق و توسعه می‌آید، شرکت‌ها باید رویکردی پلتفرمی را پیش بگیرند که در آن چالش و مشکلات پروژه‌ها مطرح شود و متصدیان نوآوری به ارائه راهکارهای خود بپردازند. سپس شرکت با نظارت دقیق بر روند پیشرفت راهکارهای نوآورانه از بازخوردهای در یافتی باید ببینند کدام راهکار خواهد بیشتری از کشش و علاقه بازار را نشان می‌دهد. برای این کار مدیران می‌توانند از معیارهای کلیدی مانند میزان

دانشکده کسب‌وکار دانشگاه هاروارد، شرکتی را به نام HBP/Harvard Business Publishing) با هدف «ارتقای عملکرد مدیریتی در دنیای در حال تغییر از طریق افزایش دسترسی افراد به ایده‌های جدید و منابع مطالعاتی» تأسیس کرده است که با تمرکز بر سه گروه مخاطب دانشگاهی، شرکت‌ها و مدیران شخصی، محصولاتی علمی و محتوایی ارائه می‌دهد.

در ادامه خلاصه‌ای از یافته‌های تحقیقاتی این مؤسسه که اخیرا منتشر شده، ترجمه شده است:

اکوسیستم‌ها به یک موضوع مهم برای مدیران کسب‌وکارها تبدیل شده‌اند. سرعت تغییر در محیط‌های تجاری معاصر به این معناست که خلق ارزش و تصمیم‌گیری نمی‌تواند متمرکز باشد. این امر به‌ویژه در مورد نوآوری شدت بیشتری می‌یابد. مدیران کسب‌وکارها باید بپذیرند که آنها همیشه ایده‌های برنده ندارند و باید بر ساختن اکوسیستمی تمرکز کنند که اجازه دهد ایده‌های برنده به طور مداوم ظهور کنند. در دهه تحقیق و مشاوره استراتژی با بیش از صد شرکت، ما آموخته‌ایم که ساختن یک اکوسیستم مستلزم قابلیت‌های توسعه برای کشف ایده‌های جدید، آزمایش، پذیرش شکست و کار با شرکای خارجی است. اولین قدم توسعه نوآوری در یک سازمان، برای مدیران ارشد سازمان است. آنها باید به این مهم بپردازند که چگونه می‌خواهند تیم‌های نوآوری داخل سازمان خود را مدیریت کنند؟ این تیم‌ها باید با استفاده از همان اصولی که برای مدیریت استارت‌آپ‌های خارج از سازمان استفاده می‌شود، مدیریت نشوند. یعنی هر گروهی که درون یک سازمان بسزگ متولی امر نوآوری هست، خودش همانند یک استارت‌آپ جداگانه روند نوآوری را پیش ببرد. به عنوان مثال، به جای انتخاب یک ایده از میان ایده‌هایی که از تیم تحقیق و توسعه می‌آید، شرکت‌ها باید رویکردی پلتفرمی را پیش بگیرند که در آن چالش و مشکلات پروژه‌ها مطرح شود و متصدیان نوآوری به ارائه راهکارهای خود بپردازند. سپس شرکت با نظارت دقیق بر روند پیشرفت راهکارهای نوآورانه از بازخوردهای در یافتی باید ببینند کدام راهکار خواهد بیشتری از کشش و علاقه بازار را نشان می‌دهد. برای این کار مدیران می‌توانند از معیارهای کلیدی مانند میزان

دیجیتال مارکتینگ

بازاریابی درون‌گرا

باشد و از آن تعداد ۴۰ نفر اقدام به خرید از فروشگاه کنند. نرخ تبدیل آن ۴۰۰۴۰۰۰ (یعنی یک درصد) خواهد بود. البته عبارت «تبدیل» می‌تواند هر عملی باشد که مالک کسب‌وکار مایل است مخاطبانش انجام دهند. این عملیات می‌تواند هر چیزی مانند یک کلیک ساده روی بخشی از پست الکترونیک ارسال‌شده، ثبت اطلاعات شخصی مخاطبان یا انجام خرید از سایت باشد. هر پست الکترونیک، اپلیکیشن و وب‌سایتی معمولا چندین هدف مختلف را به‌عنوان «تبدیل» تعریف می‌کند و هرکدام نرخ تبدیل مخصوص به خود را دارند.

ناگفته پیداست که ارسال اسیم (ارسال پست الکترونیک بدون هدف و مخاطب مشخص‌شده) دارای نرخ تبدیل بسیار پایینی است؛ اما با توجه به اینکه ارسال پست الکترونیک به این روش برای کسب‌وکارها چندین هدف مختلف را به‌عنوان «تبدیل» تعریف می‌کند و هرکدام نرخ تبدیل مخصوص به خود را دارند.

۲- ارسال پست الکترونیک برای همراهی کردن مخاطب و رساندن او به تصمیم مدنظر یا Conversion: در این نوع پست الکترونیک، هدف اصلی ارسال‌کننده آن است که مخاطب یک اقدام عملی در قبال پیام دریافت‌شده انجام دهد. این اقدام می‌تواند خرید محصول یا خدمت، تماس برای کسب اطلاعات بیشتر، تکمیل فرم اطلاعات شخصی دریافت‌کننده، دعوت به شرکت در نمایشگاه و بازدید از غرفه کسب‌وکار و... باشد.

۳- ارسال پست الکترونیک با هدف مقایسه محصولات یا Consideration: به زبان ساده این نوع پست الکترونیک با این هدف ارسال می‌شود که مخاطبان را مجاب کند محصول/خدمت ارسال‌کننده را در فهرست انتخاب‌های خود قرار دهند. به‌عنوان مثال اگر ارسال‌کننده پیام قصد معرفی یک فروشگاه پوشاک دخترانه را دارد، در این نوع پست الکترونیک به مخاطب القا می‌کند که فروشگاه ما یکی از سه فروشگاه فعال و حرفه‌ای در منطقه است (یعنی این پست الکترونیک

علیرضا کاربر مدیرعامل منبج وصال



علیرضا کاربر، مدیرعامل منبج وصال

علیرضا کاربر، از فعالان نام‌آشنای اکوسیستم استارت‌آپی شیراز است که ازاین‌پس در سلسله نوشتارهایی با عنوان «بازاریابی درون‌گرا»، ما را با این حوزه خاص از دیجیتال مارکتینگ آشنا می‌کند.

۸-بازاریابی از طریق پست الکترونیک

در شماره‌های قبل ابتدا به مفهوم «بازاریابی درون‌گرا» پرداخته و سپس اجزای آن بررسی شد، بعدازآن روش‌های بازاریابی درون‌گرا به صورت اجمالی معرفی شدند. در شماره قبل نیز توضیحات بیشتری از «بازاریابی از طریق پست الکترونیک» به‌عنوان اولین روش بازاریابی درون‌گرا ارائه شد که در ادامه جزئیات بیشتری از آن تشریح می‌شود. در ابتدا لازم است با چند مفهوم آشنا شویم:

- اسیم یا هزینه‌ما: به سوءاستفاده از ابزارهای تکنولوژیکی مانند ایمیل، مسنجر، گروه‌های خبری ایمیلی، فکس، پیام کوتاه... برای ارسال پیام به تعداد زیاد و به صورت ناخواسته (بدون رضایت مخاطب) اسیم می‌گویند. مفهوم اسیم یا هزینه‌ما از ارسال فکس‌های گروهی شروع شد و امروزه در اکثر ابزارهای دیجیتال (پست الکترونیک، انجمن‌های گفت‌وگو، موتورهای جست‌وجو، وبلاگ‌ها، پیامک و...) با نمونه‌هایی از این موضوع روبه‌رو هستیم.

- نرخ تبدیل: نرخ تبدیل، نسبت تعداد تبدیل‌ها به تعداد کل بازدیدکنندگان است. به‌عنوان مثال اگر یک سایت فروشگاهی در ماه چهار هزار بازدید داشته

مفاهیم نوآوری

واسطه‌های نوآوری



هادی نیل‌فروشان عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

• واسطه (Broker) در ادبیات روزمره اقتصادی ایران امروز مفهوم چندان دلنشینی نیست. واسطه‌ها متهم هستند به ارزش خلق‌نکردن اما خوب‌پول‌گرفتن. این است که مثلا در اخبار می‌خوانیم که فلان مقام مسئول از اینکه حجم بالایی از اقتصاد به واسطه‌گری اختصاص یافته، اظهار تأسف کرده است. بگذریم که عمری است شغل آبا و اجدادی مردمان این سرزمین همین واسطه‌گری بوده است و اصلا عبور جاده ابریشم هم از این سرزمین بی‌حکمت نبوده است. مسئله بالاتر این است که واسطه‌ها اگر به اقتضای شغلشان عمل کنند، اتفاقا بسیار هم ارزش‌افزا و نقش‌آفرین هستند. برای توضیح نقش واسطه‌ها در یک کلمه می‌توان گفت آنها هزینه معاملات (Transaction Costs) را به‌شدت کاهش می‌دهند؛ مثلا شما وقتی می‌خواهید خودروی شخصی دست‌دومتان را بفروشید یا باید به روزنامه‌ها و سایت‌های تبلیغی، سفارش آگهی دهید (هزینه تبلیغات)، یا باید به محل‌های اختصاصی موجود در شهرها و روستاها بروید و شاید با صرف ساعت‌ها و حتی روزها یک نفر مشتری را بیابید (هزینه جست‌وجوی مشتری). در مرحله بعد باید با کلی استرس و نگرانی اجازه دهید مشتری سوار خودروی شما شود و آن را بیازماید. مواردی وجود داشته که فرد در قامت مشتری آمده اما در واقع دزد یا حتی جانی بوده است (هزینه نگرانی و استرس). تازه پس از آن نوبت به تنظیم قرارداد می‌رسد که اینجا نیز باید از یک کارشناس حقوقی مشورت گرفت تا قراردادی محکم و خدشه‌ناپذیر تنظیم کند (هزینه تنظیم قرارداد). و این دادستان می‌تواند باز هم ادامه بیابد. اما واسطه‌ها به‌دلیل پیشرفت در منحنی یادگیری و کسب سرمایه اجتماعی و اعتماد مشتریان، فعالیت‌های بالا را با هزینه‌ای بسیار کمتر و در زمانی بسیار سریع‌تر انجام می‌دهند و این دقیقا همان ارزش افزوده‌ای است که از یک واسطه انتظار می‌رود.

دنیای نوآوری هم واسطه‌های خود را دارد. اول اینکه یادمأن باشد در عصر نوآوری باز به سر می‌بریم. نوآوری باز یعنی پذیرفته‌ایم که هیچ بنگاهی همه شایستگی‌ها و منابع لازم را برای محقق‌کردن همه برنامه‌های نوآورانه خود ندارد و با لاجرم باید برای تحقق آنها به سوی دیگر مؤسسات و شرکت‌های پیرامون خود دست همکاری و تعامل دراز کند. دوم اینکه وقتی پای «تعامل» به میان می‌آید، یعنی به‌زودی کار به «معامله» هم کشیده می‌شود و وقتی حرف از معامله است، واسطه‌ها می‌توانند هزینه معامله را به کمترین سطح برسانند. اجازه دهید کمی بیشتر توضیح بدهم.

فرض کنید شرکت «الف» در برنامه خود چنین هدف‌گیری کرده است که تا انتهای سال محصول جدیدی را به بازار عرضه کند. اگر آن محصول اجزا و قطعات مختلفی داشته باشد، ارائه‌کردن آن محصول جدید لزوما به معنای تولید همه ریزقطعات و ریز اجزای آن توسط خودش نیست، راهبرد کوتاه‌تر، جذاب‌تر و احتمالا اقتصادی‌تر این است که کار توسعه و ساخت برخی از ریز اجزا و قطعات را به شرکت‌ها و مؤسساتی بسپرد که در تولید قطعات مشابه شایستگی‌ها و دانش بیشتر و عمیق‌تری دارند. از اینجا وارد فاز «جست‌وجو» برای یافتن بهترین تولیدکنندگان ریزقطعه یا جزء مورد نظر می‌شود. فرایندی که می‌تواند خودش به اندازه توسعه داخلی آن قطعه زمان‌بر و پرهزینه باشد. اینجاست که پای یک واسطه نوآوری به میان کشیده می‌شود. واسطه‌های نوآوری در فضای دار فاضل عرضه‌کنندگان و متقاضیان محصولات و خدمات نوآورانه قرار می‌گیرند و هزینه معامله بین این دو را به تمام معنای‌ای که در مثال بالا (فروش خودرو) نام بردم، کاهش می‌دهند.

واسطه‌گری نوآوری کسب‌وکاری است که در کشور ما نیز به‌تازگی رونق یافته است. هم‌زمان با شدت‌گرفتن تحریم‌های نظام سلطه علیه کشورمان، بنگاه‌های بزرگ گرایش بیشتری به سمت تأمین تجهیزات مصرفی و مواد اولیه مورد نیازشان از داخل کشور یافته‌اند. جالب اینکه کشور به‌دلیل برخورداری از ظرفیت‌های صنعتی، فناوریانه و دانشی قوی در بسیاری موارد توانایی تأمین نیازهای صنایع بزرگ را دارد، اما آنچه این دسترسی را با دشواری و کندی مواجه می‌کرد، فقدان کارگزاران و واسطه‌هایی بود که بتوانند دست شرکت‌های بزرگ را در دست شرکت‌های دانش‌بنیان و نوآفرین (استارت‌آپ) بگذارند. خوشبختانه اداره کل شرکت‌های دانش‌بنیان معاونت علمی و فناوری ریاست‌جمهوری نیز در این زمینه دست به طراحی و اجرایی یک برنامه اقدام در گستره ملی زد و حمایت جدی و نظام‌مند از این کارگزاران یا واسطه‌های نوآوری را در دستور کار قرارداد، اقدامی که باعث شده کارگزاران نوآوری با اطمینان و نشاط بیشتری این کسب‌وکار را تعقیب کنند.

اخبار نوآوری

ضرر قطعی اینترنت بیشتر اعتباری بود تا مالی



• به گزارش ایسنا رئیس اتاق بازرگانی ایران و چین معتقد است در دنیای امروز با توجه به اهمیت اینترنت در تجارت، دسترسی ایران به این شبکه در کنار زبان‌های مالی برای اعتبار کشور نیز چندان نتیجه مثبتی نداشت. مجیدرضا حریری در گفت‌وگو با ایسنا، اظهار کرد: برای تحلیل اتفاقات روزهای گذشته باید یک موضوع مهم را در نظر داشت و آن اینکه با توجه به شرایط کشور برخی تصمیمات و واکنش‌ها از روی هیجان مطرح شدند و از این‌رو احتمالا با گذشت چند هفته از این اتفاق بسیاری از تحلیل‌ها و واکنش‌ها از هیجان دور شده و واقعی‌تر خواهند شد.

به گفته وی، صحبت‌هایی که درباره زبان‌های میلیارددلاری اقتصاد ایران به دلیل قطعی اینترنت مطرح می‌شود، بعید است که مبنای دقیق داشته باشد و بیشتر هیجانی است. البته هنوز شرایط برای بررسی دقیق آنچه در روزهای گذشته برای اقتصاد ایران رخ داد، وجود ندارد.

رئیس اتاق بازرگانی ایران و چین با بیان اینکه شرایط تجارت امروز با دهه قبل متفاوت است، اظهار کرد: اگر چند دهه قبل بحث ارسال تلکس مطرح بود و پس از آن ابزارهایی همچون تلفن و فکس اضافه شد امروز بخش قابل توجهی از فرایند تجارت بین‌المللی به وسیله اینترنت انجام می‌شود و قطعی چندروزه آن نه تنها باعث زیان مالی می‌شود که اصلی‌ترین نتیجه آن ضربه‌خوردن به اعتبار ما در فضای بین‌المللی است.

حریری توضیح داد: حتی در کشورهایی که شرایط عادی اقتصادی دارند، برای پیگیری معاملات نیاز به استفاده از اینترنت است. در ایران با توجه به تحریم‌های اقتصادی ما مجبور هستیم چند برابر تاجران دیگر کشورها پیگیر باشیم و امورات مربوط به صادرات و واردات کالا را دنبال کنیم. از این‌رو قطعی اینترنت می‌تواند در این حوزه‌ها مشکل‌ساز شود.

رئیس اتاق بازرگانی ایران و چین به فعالان اقتصادی جوان توصیه کرد از برخورد‌ها و واکنش‌های هیجانی نسبت به شرایط به‌وجودآمده دوری کنند و با شناخت واقعیت‌های اقتصادی ایران، اهداف و برنامه‌های خود را پیگیری کنند. در قطعی اینترنت یک تصمیم امنیتی اجرا شد که قطعا برای آن دلیل و علت‌هایی وجود دارد اما از منظر اقتصاد این تصمیم می‌تواند با انتقادهایی مواجه شود که البته باید به دور از هیجان آنها را بررسی و ارائه کرد.

اپل دست‌به‌دامان سامسونگ شد



• یکی از استراتژی‌های مورد استفاده در توسعه کسب‌وکارهای فناوری محور، «همکاری فناوریانه در سطح بین‌شرکتی» است. طبق آخرین اخبار منتشرشده اکنون این استراتژی برای دو رقیب بزرگ گوشی‌های هوشمند نیز مورد استفاده قرار گرفته است. اپل به منظور تأمین پ�ل‌های نمایشگر اولد (OLED) برای گوشی‌های آیفون مدل ۲۰۲۰ با بزرگ‌ترین رقیب خود، سامسونگ، یک قرارداد همکاری منعقد کرده است.

وب‌سایت gsmarena اعلام کرده است که سامسونگ برای ترغیب اپل به خریداری و استفاده از پنل‌های اختصاصی این شرکت موفق شده و این شرکت قصد دارد از آنها برای تولید گوشی‌های آیفون ۵/۴ و ۶/۷ اینچی خود که قرار است در جریان برگزاری رویداد اختصاصی اپل در سپتامبر سال آینده میلادی رونمایی شود، بهره بگیرد.

البته کارشناسان برآورد کرده‌اند که اپل تنها در مدل‌های پرچم‌دار و آیفون پرو از پنل‌های صفحه نمایش اولد استفاده خواهد کرد. سامسونگ تنها شرکتی است که در حال حاضر توانایی توسعه و تولید پنل‌های اولد مجهز به فناوری OCTA-Y را دارد و از زمان عرضه گلکسی نوت ۷، از پنل‌های OCTA-Y در گوشی‌های پرچم‌دار خود استفاده کرده است.



نام استارت‌آپ:پسرخوانده

دریافت از کافه بازار

بین‌المللی نیازمند تولید محتوایی است که هم برای مخاطب داخلی

جذاب باشد و هم مزیت‌های رقابتی صادرات را داشته باشد. با همین رویکرد، بازی پسرخوانده، هم از لحاظ فنی و طراحی، چارچوب‌های بین‌المللی را رعایت کرده و هم خلاقیتهای مختلفی در طراحی هنری آن به کار گرفته شده است. این نمونه این خلاقیته‌ها به تولید بیش از ۳۰ شخصیت با داستان‌ها و فرهنگ‌های مختلف می‌توان اشاره کرد. بعضی از این شخصیت‌ها کاملا ایرانی هستند و با اسم‌گذاری‌های جذاب و بامزه‌ای که دارند برای مخاطب نوجوان داخلی جذابیت خود را حفظ کرده است. همچنین حضور شخصیت‌هایی که از فرهنگ‌های دیگر وارد این بازی شده‌اند، به این بازی اجازه می‌دهد برای مخاطب غربی و غیرایرانی نیز جذاب باشد.

بازار بازی در دنیا با سرعت بسیار زیادی در حال رشد است و بازار ایران نیز از این قاعده مستثنا نیست. شرکت‌های زیادی در داخل کشور مشغول به بازی‌سازی هستند. سرمایه‌گذاری مناسب و آموزش نیروی کار می‌تواند این شرکت‌ها را در این حوزه قدرتمندتر کند. شرکت پاییزان با هدف‌گذاری بلندمدت در این حوزه و سرمایه‌گذاری خصوصی توانسته است در این مسیر پیشرو باشد.