

ابزاری
برای تعیین
استراتژی
نوآوری
سازمان‌ها

board of
innovation

ماتریس
نوآوری

For Personal Use Only



محمود کریمی
karimimh@gmail.com

دومین همایش ملی نوآوری در صنعت پلاستیک
تهران - مرکز همایش‌های سازمان مدیریت صنعتی
سی‌ام دی ماه ۱۳۹۸



با سپاس از **سروش رحیمیان** برای مشارکت مؤثر در برگردان فارسی و تکمیل محتوا



ما با شرکت‌های بزرگ می‌سازیم تا
مثل استارت‌آپ‌ها

نوآوری

کنند.

For Personal Use Only

چگونه می‌توانیم نتایج
بیشتری از فعالیتهای
نوآوری به دست بیاوریم؟

سازمان‌های دیگر چگونه خود
را با نوآوری تطبیق می‌دهند؟

مسیر نوآوری، خطی نیست!

بهترین شروع برای نوآوری در
سازمان چیست؟

چگونه می‌توانیم نوآوری را در
سازمان نهادینه کنیم؟



Source: Curated by Vincent Pirenne, @vincentpirenne, Innovation Strategist - Corporate Accelerator,
THE INNOVATION MATRIX, Find the innovation strategy that fits your company.
<http://www.boardofinnovation.com>, Copyright © 2017 Board of Innovation.

*
startup
funds

*
incubators

*
accelerators

*
innovation
challenges

*
innovation
workshops

*
design
sprints

How to choose the format that will benefit your organization the most?

*
hackathons

*
innovation
centers

*
emerging
business
areas

Photo by Jakub Gorajek on Unsplash

Board of
Innovation



Source: Curated by Vincent Pirenne, @vincentpirenne, Innovation Strategist - Corporate Accelerator, THE INNOVATION MATRIX, Find the innovation strategy that fits your company. <http://www.boardofinnovation.com>, Copyright © 2017 Board of Innovation.

چگونگی انتخاب بهترین شیوه برای داشتن بیشترین بهره‌مندی در سازمان



Source: Curated by Vincent Pirenne, @vincentpirenne, Innovation Strategist - Corporate Accelerator, THE INNOVATION MATRIX, Find the innovation strategy that fits your company. <http://www.boardofinnovation.com>, Copyright © 2017 Board of Innovation.



ماتریس نوآوری

ابزاری برای تعیین استراتژی نوآوری

Board of
Innovation



Curated by Vincent Pirenne
Innovation Strategist - Corporate Accelerator

ماتریس نوآوری



For Personal Use Only

۲ عامل حیاتی برای هدایت در به کارگیری آغازگران نوآوری

تعهد و دوام

- ❖ اولین چیزی که باید پرسید: برای رخ دادن نوآوری، نیاز به ایجاد توانمندی درون سازمانی یا استفاده از ظرفیت‌های بیرونی؟
- ❖ تنوع جستجوی راه حل در جذب یک استارت‌آپ یا تشویق تفکر کارآفرینانه درون سازمانی

- ❖ تعریف برنامه‌های نوآوری مانند هر فعالیت دیگر نافذ و نوآور در استراتژی‌های سازمان
- ❖ از یک کارگاه آموزشی ۲ ساعته تا برنامه نوآوری استراتژیک ۴ ساله
- ❖ اولین متغیر برای انتخاب برنامه نوآوری درست: نیاز به رویداد یک بار مصرف (یک کارگاه) یا داشتن برنامه‌ای ساختارمند (مرکز نوآوری)

توانمندی و قابلیت‌ها

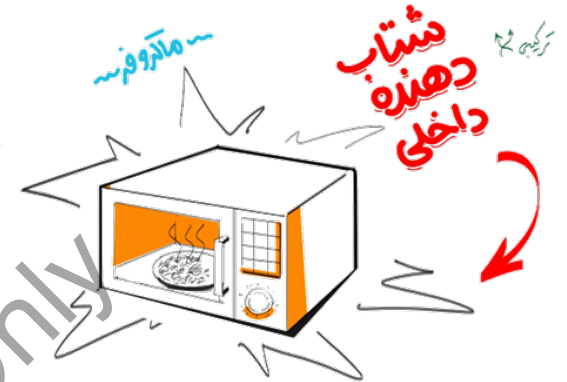
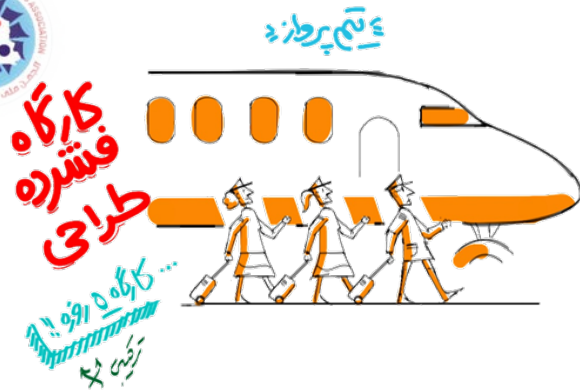
		بیرونی	ترکیبی	درونی
دارای ساختار و سازمان	تعهد و دوام	جذب استارت‌آپ	کسب و کارها ی نو ظهور	مرکز نوآوری
		مرکز رشد بیرونی	شتاب دهنده داخلی	کارگروه عمل‌گرا
		چالش نوآوری	کارگاه فشرده طراحی	کارگاه نوآوری
بدون ساختار سازمانی				

The Innovation Matrix

ماتریس نوآوری

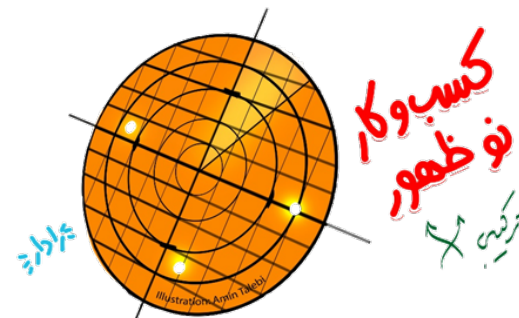
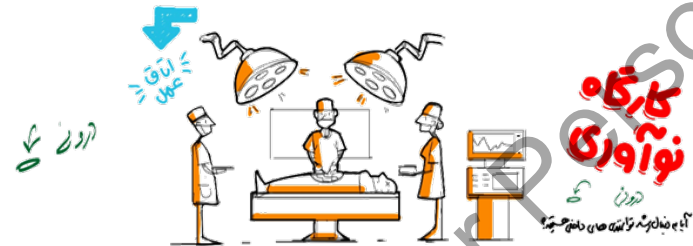
تعهد و دوام
به دنبال یک برنامه بلندمدت
استراتژیک هستیم یا یک
رویداد یا کارگاه ۴ ساعته؟

توانمندی‌ها و قابلیت‌ها
به دنبال استعدادهای بیرونی
هستیم یا تربیت نیرو؟
خرید یک استارت‌آپ را ترجیح
می‌دهیم یا کارآفرینی
سازمانی؟



توانمندی و قابلیت‌ها

ایرونی	فرمانی	ایرونی
مركز تعالى	كسب و كارها	جذب
استارت‌آپ	ی نو ظهور	استارت‌آپ
مركز رشد	شتاب دهنده داخلی	مركز رشد
ایرونی	ایرونی	ایرونی
چالش نوآوری	کارگاه فشرده طراحی	چالش نوآوری



محیط‌های آزمایشگاهی برای حوزه‌های جدید
مشخص شدن امکان‌پذیری و سودآوری پیش از
تبدیل شدن به یک بخش یا کسب‌وکار جدید

فرصت رشد برای کارآفرینان سازمانی درون سازمان
برای آزمایش، توسعه و رشد ایده‌های کسب‌وکاری کارمندان
خارج از فرآیندها و خروجی‌های مورد نیاز سازمانی

توانمندی و قابلیت‌ها

بیرونی ترکیبی درونی

دارای ساختار و سازمان	جذب استارت‌آپ	کسب‌وکارهای نوظهور	مرکز نوآوری
	مرکز رشد بیرونی	شتاب‌دهنده داخلی	کارگروه عمل‌گرا
	چالش نوآوری	کارگاه فشرده طراحی	کارگاه نوآوری

تعدد و دوام

بدون ساختار سازمانی

صندوق سازمانی سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها
به دنبال فرصت و رشد در بیرون سازمان
سرمایه‌گذاری در راستای اهداف استراتژیک

یک مرکز رشد در خارج سازمان
برای پشتیبانی، رشد و ارزیابی
استارت‌آپ‌های بیرونی برای مدت مشخص

یک مسابقه یا چالش عمومی
باز برای شرکت همگان
برای حل یک مسئله یا چالش مشخص

گروهی رسمی درون سازمان
مسئول هماهنگی آغازگرهای مختلف درون سازمان
با هدف اطمینان از نهادینه شدن آن‌ها در ساختار سازمان

گروهی از افراد سازمان با تخصص‌های مختلف
با علاقه‌ها و هدف‌های مشترک
برای گسترش تخصص‌ها در بخش‌های مختلف سازمان

کارگاه‌های نوآوری (بیشتر از ۱ روز) برای کارمندان
دعوت از آن‌ها برای خلق ایده‌های جدید
خارج از فرآیندهای معمول سازمانی

یک رویداد ۵ روزه برای طراحی، نمونه‌سازی و تست برای مسائل حساس سازمان
توسط کارمندان سازمان
فرصتی برای تعامل با دنیای بیرون (مسائل، مشتریان، ...)

سوال اول

آیا به دنبال رشد توانمندی‌های داخلی هستید؟

توانمندی و قابلیت‌ها

	بیرونی	ترکیبی	درونی
تعهد و دوام ساختارمند	جذب استارت‌آپ	کسب‌وکارهای نوظهور	مرکز نوآوری
	مرکز رشد بیرونی	شتاب‌دهنده داخلی	کارگروه عمل‌گرا
	چالش نوآوری	کارگاه فشرده طراحی	کارگاه نوآوری
بی‌ساختار			

عالی . کمک‌کننده . راه اشتباه

- ❖ دیجیتالی شدن، رقابت و شتاب رشد
- ❖ شرکت‌ها را تحت فشار زیادی برای افزایش توانمندی‌های کارکنان قرار داده است.
- ❖ این برنامه‌های پیشنهادی برای افزایش این توانمندی‌ها طراحی شده‌اند.
- ❖ به یاد داشته باشید که این فرآیند زمان‌بر است.

سوال اول

آیا به دنبال رشد توانمندی‌های داخلی هستید؟

توانمندی و قابلیت‌ها

	بیرونی	ترکیبی	درونی
ساختار رشد	راه‌اندازی استارت‌آپ	کسب‌وکارهای نوظهور	مرکز تعالی
تعهد و دوام	مرکز رشد بیرونی	شتاب‌دهنده داخلی	کارگروه عمل‌گرا
نی‌ساختار	چالش نوآوری	کارگاه فشرده طراحی	کارگاه نوآوری

تفاوت این گروه با مورد قبلی در تمرکز و رسمیت آن است. این گروه شکل یافته‌تر و رسمی‌تر وظیفه نوآوری سازمانی را پی‌گیری می‌کند.

مزایا:

- + نقطه شروعی شفاف
- + تمرکز فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی بلندمدت

چالش:

- تاثیر آن کاملاً وابسته به منابع و اختیارات آن است

ابزارهای قابل یاددهی: تفکر خلاقانه، لزوم نوآوری، تکنیک‌های ایده‌پردازی، تفکر طراحی، TRIZ، تفکر طراحی خدمات، استارت‌آپ ناب، بوم مدل کسب‌وکار (و ارزش پیشنهادی)

مزایا:

- + به کارگیری دانش درون سازمانی
 - + جرعه نوآوری در فرهنگ سازمانی
- چالش:
- خلق ایده‌های رادیکال
 - انتخاب ایده درست
 - گام بعدی؟! -

گروهی خاص از افراد درون سازمان برای حل مسائل به بخش‌های مختلف اعزام می‌شوند. این گروه مانند تکاورها با حضور در هر بخش به حل مسائلی مثل ایده‌پردازی یا توسعه مدل کسب و کار کمک می‌کنند.

چالش:

- خلق ایده‌های رادیکال
- سرعت کم

مزایا:

- + پذیرش راحت‌تر در بخش‌های مختلف سازمان
- + استفاده بهتر از منابع درونی
- + رشد توانمندی داخلی

سوال دوم

آیا به دنبال تشویق کارآفرینی سازمانی هستید؟

توانمندی و قابلیت‌ها		بیرونی	ترکیبی	درونی
تعهد و دوام	ساختارمند	جذب استارت‌آپ	کسب‌وکارهای نوظهور	مرکز نوآوری
	توسط	مرکز رشد بیرونی	شتاب‌دهنده داخلی	کارگروه عمل‌گرا
	بی‌ساختار	چالش نوآوری	کارگاه فشرده طراحی	کارگاه نوآوری

کمک‌کننده . عالی . راه اشتباه

- ❖ نوآوری نمی‌تواند فقط متکی به بیرون باشد
- ❖ نوآوری باید بخشی از برنامه استراتژیک باشد.
- ❖ همه افراد سازمان در همه سطوح باید از منافع فرهنگ سازمانی نوآوری محور بهره‌مند گردد.
- ❖ برنامه‌های توانمندسازی تنها راهکار نیستند.
- ❖ روش‌های پیشنهادی این بخش به دنبال توانایی‌ها و ایده‌های بیرونی و ترکیب آن‌ها با توانمندی‌های درونی.
- ❖ به یاد داشته باشید که کارآفرینان سازمانی به آزادی عمل احتیاج دارند.

سوال دوم

آیا به دنبال تشویق کارآفرینی سازمانی هستید؟

۲



سوال سوم

۳

آیا رشد بیرونی را به تغییرات درونی ترجیح می‌دهید؟

توانمندی و قابلیت‌ها

	بیرونی	ترکیبی	درونی
ساختارمند	جذب استارت‌آپ	کسب‌وکارهای نوظهور	مرکز نوآوری
تعهد و دوام	مرکز رشد بیرونی	شتاب‌دهنده داخلی	کارگروه عمل‌گرا
بی‌ساختار	چالش نوآوری	کارگاه فشرده طراحی	کارگاه نوآوری

راه اشتباه . کمک‌کننده . عالی

- ❖ به دنبال رشد سریع هستید.
- ❖ منابع بیرونی به شما فرصت رشدی فراتر از سرعت رشد فعلی می‌دهند.
- ❖ سرمایه‌گذاری خطرپذیر سازمانی فعالیت ساده‌ای نیست.
- ❖ به یادداشته باشید این فعالیت باید مرحله به مرحله و به آرامی تا حصول بلوغ انجام شود.

سوال سوم

آیا رشد بیرونی را به تغییرات درونی ترجیح می‌دهید؟

۳

توانمندی و قابلیت‌ها		بیرونی	ترکیبی	درونی
تجهیز و دوام	ساختارمند	راه‌اندازی استارت‌آپ	کسب و کارهای نوپا	مركز، تعالی
	مرکز رشد بیرونی	مرکز رشد بیرونی	شتاب‌دهنده	کارگرمه عملی
	نی‌ساختار	چالش نوآوری	کارگاه فشرده طراحی	کارگاه نوآوری

سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها هم برای رشد و هم اهداف استراتژیک امکان‌پذیر است. مسیری مشخص برای بهره‌مندی از توانمندی‌های بیرونی

مزایا:

+ بهترین روش برای خلق رشد از توانمندی‌های بیرونی

چالش:

- بررسی و یافتن استارت‌آپ‌های مناسب، وقت‌گیر و سخت است
- تمکلیک و ادغام در ذات پر ریسک است

بهره‌مندی از توانمندی‌های بیرونی برای رشد با حداقل تداخل سازمانی. (مثال: شتاب‌دهنده سرپر متعلق به سرمایه‌گذاری غدیر)

مزایا:

+ روشی مناسب برای تست ایده‌های رادیکال
+ روش خوبی برای تعامل با استارت‌آپ‌ها
پیش از سرمایه‌گذاری

چالش:

- ارتباط یا یکپارچگی با فعالیت‌های درون سازمانی مشکل است

یک آغازگر برای باز کردن درهای نوآوری بر روی توانمندی‌های بیرونی برای حل مسائل (مثال: رویداد وارونه بیمه)

مزایا:

+ وارد شدن دانش بیرونی
+ اولین قدم برای نوآوری باز

چالش:

- نااطمینانی از کیفیت خروجی
- در گرو اطلاع‌رسانی و برنامه‌ریزی دقیق و درست

سوال چهارم

آیا فقط یک مشکل برای حل کردن دارید؟

۴

توانمندی و قابلیت‌ها			
تعهد و دوام	بی‌ساختار	ساختارمند	
	درونی	ترکیبی	بیرونی
	کارگاه نوآوری	کسب و کارهای نوظهور	جذب استارت‌آپ
تعهد و دوام	کارگاه نوآوری	کارگاه فشرده طراحی	چالش نوآوری
	کارگروه عمل‌گرا	شتاب‌دهنده داخلی	مرکز رشد بیرونی

عالی . کمک کننده . راه اشتباه

- ❖ رویدادهای یک‌باره، سریع و ارزان هستند.
- ❖ به کارمندان فرصت یادگیری می‌دهند.
- ❖ محدود به بعضی مهارت‌های خاص
- ❖ فرصت محدود به حل یک مشکل خاص
- ❖ وابستگی زیاد به ارایه درست مسئله
- ❖ محدود بودن تنوع و سطح افزایش توانمندی
- ❖ به یاد داشته باشید چنین رویدادهایی به کارمندان شما طعم نوآوری و نوآور بودن را می‌چشانند.

سوال پنجم

آیا به دنبال برداشتن قدم بعدی در تزریق نوآوری به سازمان هستید؟

توانمندی و قابلیت‌ها

	بیرونی	ترکیبی	درونی
ساختارمند	جذب استارت‌آپ	کسب‌وکارهای نوظهور	مرکز نوآوری
تعهد و دوام	مرکز رشد بیرونی	شتاب‌دهنده داخلی	کارگروه عمل‌گرا
بی‌ساختار	چالش نوآوری	کارگاه فشرده طراحی	کارگاه نوآوری

- ❖ پس از کاوش در آغازگرهای غیرساختارمند در شروع کار، زمان ورود به مرحله بعدی می‌رسد.
- ❖ این آغازگرها کمک می‌کنند که فضای درست برای رشد آغازگرهای بعدی فراهم شود.

عالی . کمک‌کننده . راه اشتباه

سوال ششم

۶

آیا به دنبال پایه‌گذاری یک زیرساخت نوآوری بلندمدت هستید؟

توانمندی و قابلیت‌ها

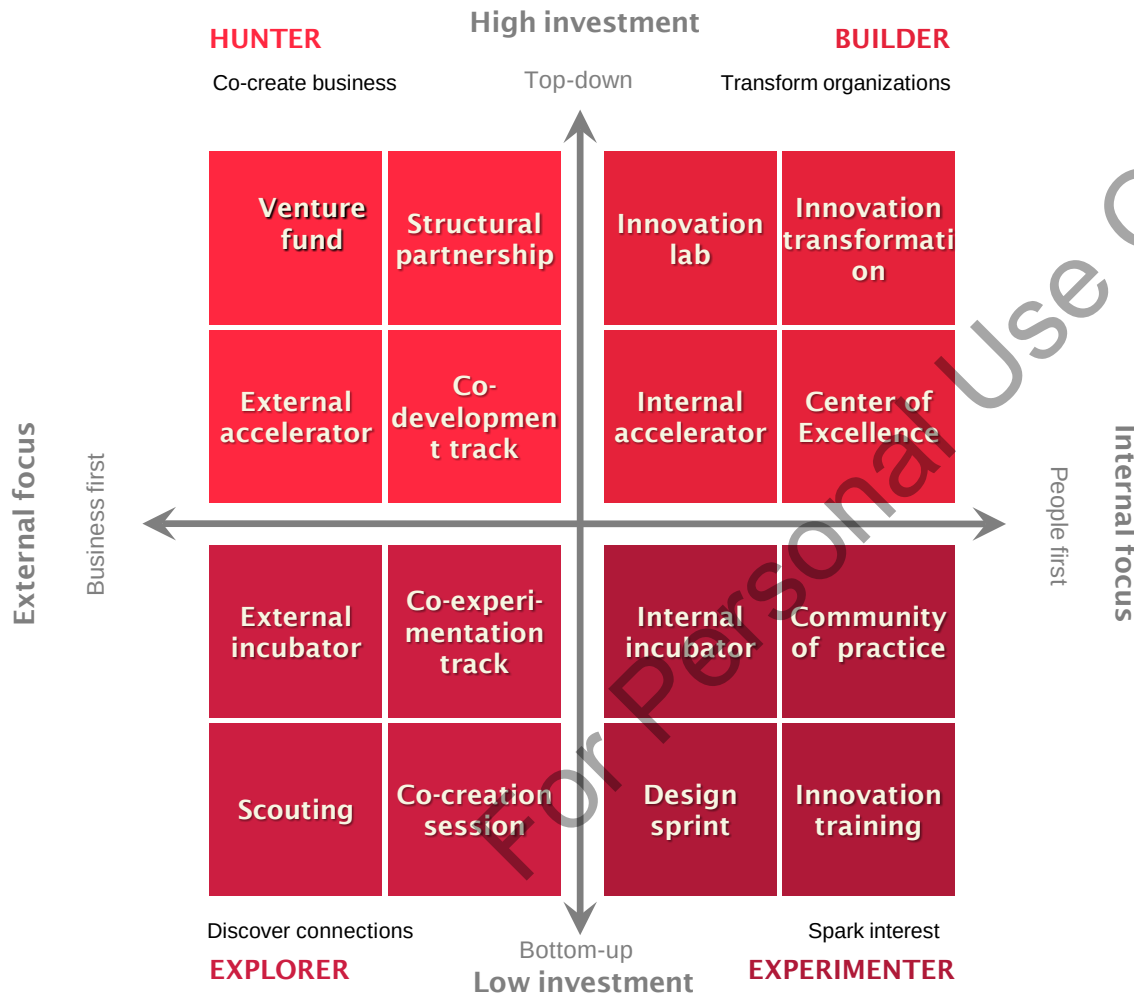
	بیرونی	ترکیبی	درونی
ساختارمند	جذب استارت‌آپ	کسب‌وکارهای نوظهور	مرکز نوآوری
تعهد و دوام	مرکز رشد بیرونی	شتاب‌دهنده داخلی	کارگروه عمل‌گرا
بی‌ساختار	چالش نوآوری	کارگاه فشرده طراحی	کارگاه نوآوری

عالی . کمک‌کننده . راه اشتباه

- ❖ اگر نوآوری در مرکز برنامه سازمان شماست، نیاز به برنامه استراتژیک دارد.
- ❖ نوآوری باید در بخش‌های مختلف سازمان نهادینه شود.
- ❖ برای تاثیرگذاری باید زمان مناسب برای این آغازگرها در نظر گرفته شود.
- ❖ این برنامه‌های پیشنهادی، بلندمدت هستند و سطح یکپارچگی آن‌ها با اجزای سازمان بسیار زیاد است.

ماتریس نوآوری: نسخه جدید

Google Tencent 腾讯



THOMSON REUTERS

Spotify NETFLIX

These organizations focus on the programs of their archetypes, but they invest in a wider range of innovation programs.

board of innovation

About this tool
The Innovation Matrix helps organizations navigate through different innovation formats, so that you can make the most of your innovation budget.



My organization never tried this format



My organization rarely recurs to this format



My organization frequently recurs to this format

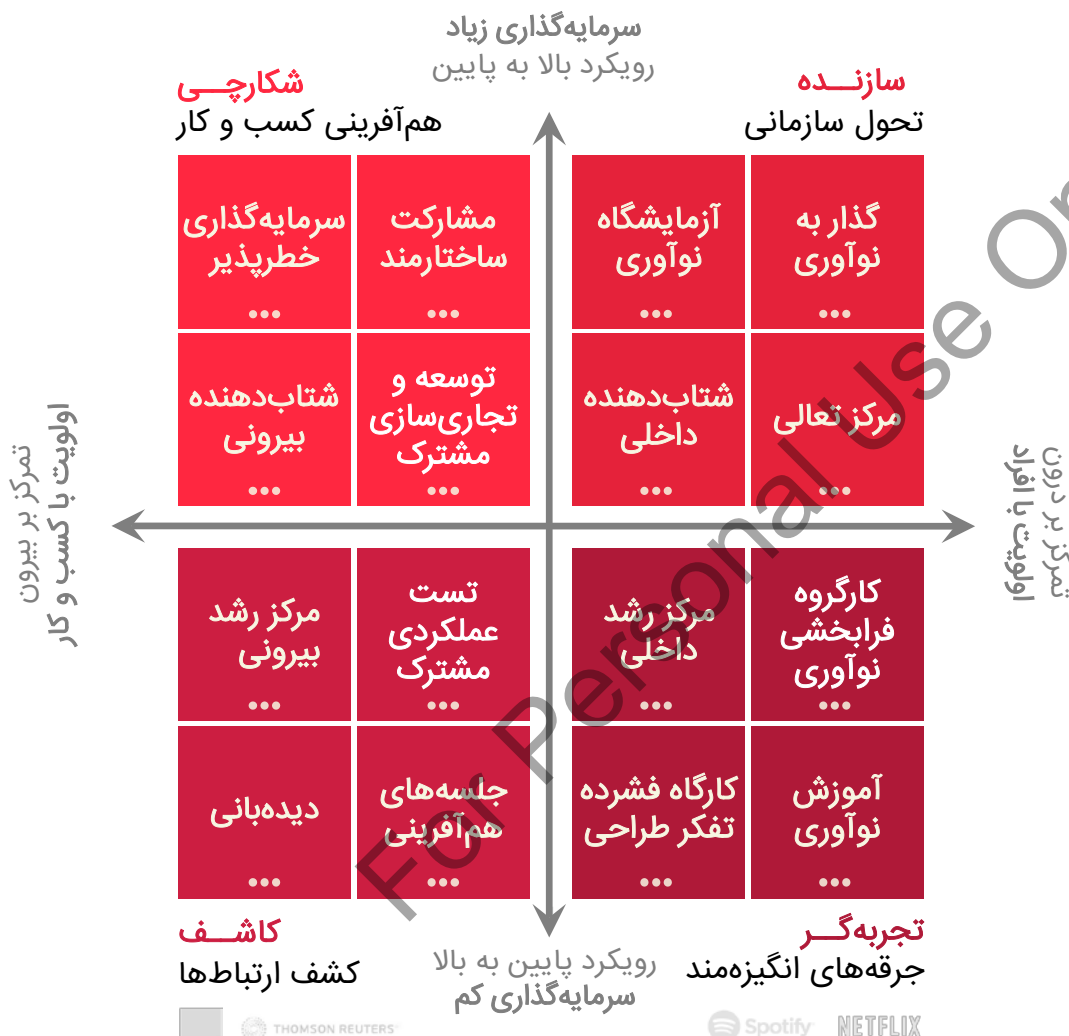


My organization frequently recurs to this format as main driver for innovation



boardofinnovation.com/tools

ماتریس نوآوری



این نوع شرکت‌ها روی برنامه‌های سازگار با الگوی خود تمرکز می‌کنند اما در دیگر برنامه‌های نوآوری هم سرمایه‌گذاری دارند.

board of
innovation

درباره این ابزار:
ماتریس نوآوری به سازمان‌ها کمک می‌کند در میان قالب‌های مختلف نوآوری راهبری شوند تا بتوانند بیشترین بهره را از بودجه نوآوری خود ببرند.



سازمان من هیچ وقت این تجربه را نداشته است.



سازمان من به ندرت از این قالب استفاده کرده است.



سازمان ما بارها این کار را کرده است.



سازمان ما این قالب را بارها به عنوان پیشران اصلی نوآوری به کار گرفته است.

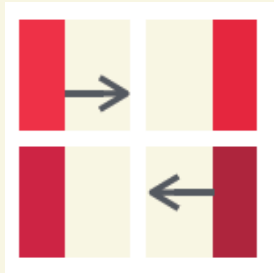


boardofinnovation.com/tools

الگوهای رایج

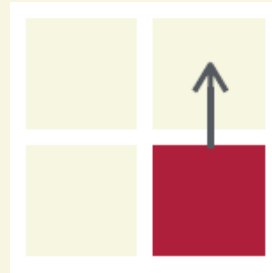
به سوی هم‌افزایی

- حرکت سازمان‌ها از چپ یا راست به میانه ماتریس
- فهم تجربی نداشتن بهترین سازگاری با نیاز در رویکرد کاملاً درونی یا کاملاً بیرونی
- شروع به تعادل در فعالیت‌ها و تعریف و دنبال کردن سنجه‌هایی برای هر دو سوی ماتریس



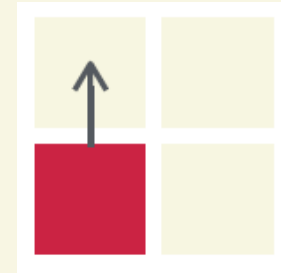
تجربه‌گر به سازنده

- تعهد بیشتر به سوی برون‌گرایی ماتریس
- حرکت سازمان از سادگی داشتن علاقه به نوآوری تا تحول همه فعالیت‌های عملیاتی
- انجام از طریق به‌کارگیری ابزارها، دانش و زبان نوآوری



کاشف به شکارچی

- حرکت رو به بالای سازمان در سوی برون‌گرا
- از سادگی کشف ارتباط‌ها به سوی کشف معنادار راه‌حل‌های هم‌افزایی در کسب‌وکار با بازیگران بیرونی
- نقش تعامل با استارت‌آپ‌ها به عنوان یک موتور محرک و ایجادکننده تعهد



For Personal Use Only

مدل حکمرانی

داخلی

❖ تجربه بیشترین
اثرگذاری شکل‌های
جدید نوآوری، در
یک بخش از
سازمان
❖ اجازه یادگیری و
تجربه غیرمتمرکز،
پیش از توسعه و
مقیاس‌دهی آن در
کل سازمان

راهبر: مدیر نوآوری داخلی



یکپارچه

❖ نیاز به تلاش
یک‌پارچه برای
ساختن
ظرفیت‌های اثرگذار
در همه سازمان
❖ اثرگذاری شراکت
در تجربه‌های
مشترک، در محور
سازمان

راهبر: مدیر تحول



جداگانه

❖ جستجوی ارتباط با
دنیای بیرون، خارج
از هسته اصلی
سازمان
❖ نیاز به جستجوی
منابع، فرایندها و
مدل‌های منافع در
همکاری با هم

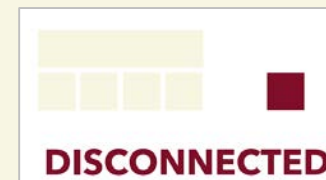
راهبر: مدیر نوآوری باز



نامتصل

❖ مؤثر بودن شکار
برای کسب‌وکار
جدید، در جدا بودن
از هسته اصلی
سازمان
❖ ایفای نقش اعضای
کلیدی سازمان در
نقش سرمایه‌گذار

راهبر: مدیر استراتژی



برنامه/ طرح نوآوری

A Scope

1 Results
What is it you want to achieve with this initiative?

3 KPI'S
How will you measure the impact of this initiative?

B People

5 Operating model
Where would you like to position the initiative?

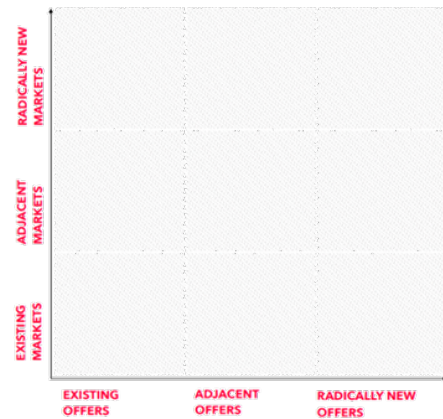


C Resources

7 Funding
What is the investment for this initiative?

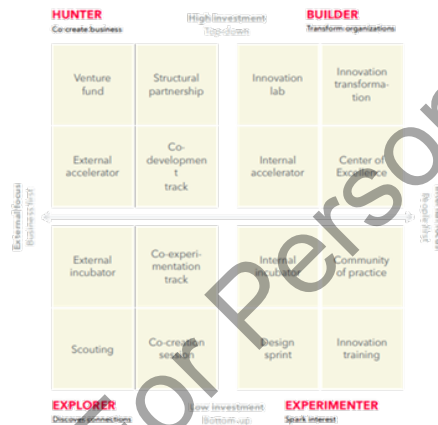
2 Horizons

What type of results are your aiming for?
Can you plot some example projects?



4 Type

What type of activity is this?



6 Team

Who will manage & execute the initiative?
How much time should they dedicate?

Sponsor:
Lead/owner:
Team:

8 Assets

What assets should be used for this activity?

D Action plan

9 Phases
What phases will this activity go through?



تصمیم درست؟

آغازگر مناسب سازمان ما؟

- ❖ شناخت دقیق از سازمان
- ❖ هدف‌گذاری متناسب با نیاز
- ❖ و پرسیدن سوال درست

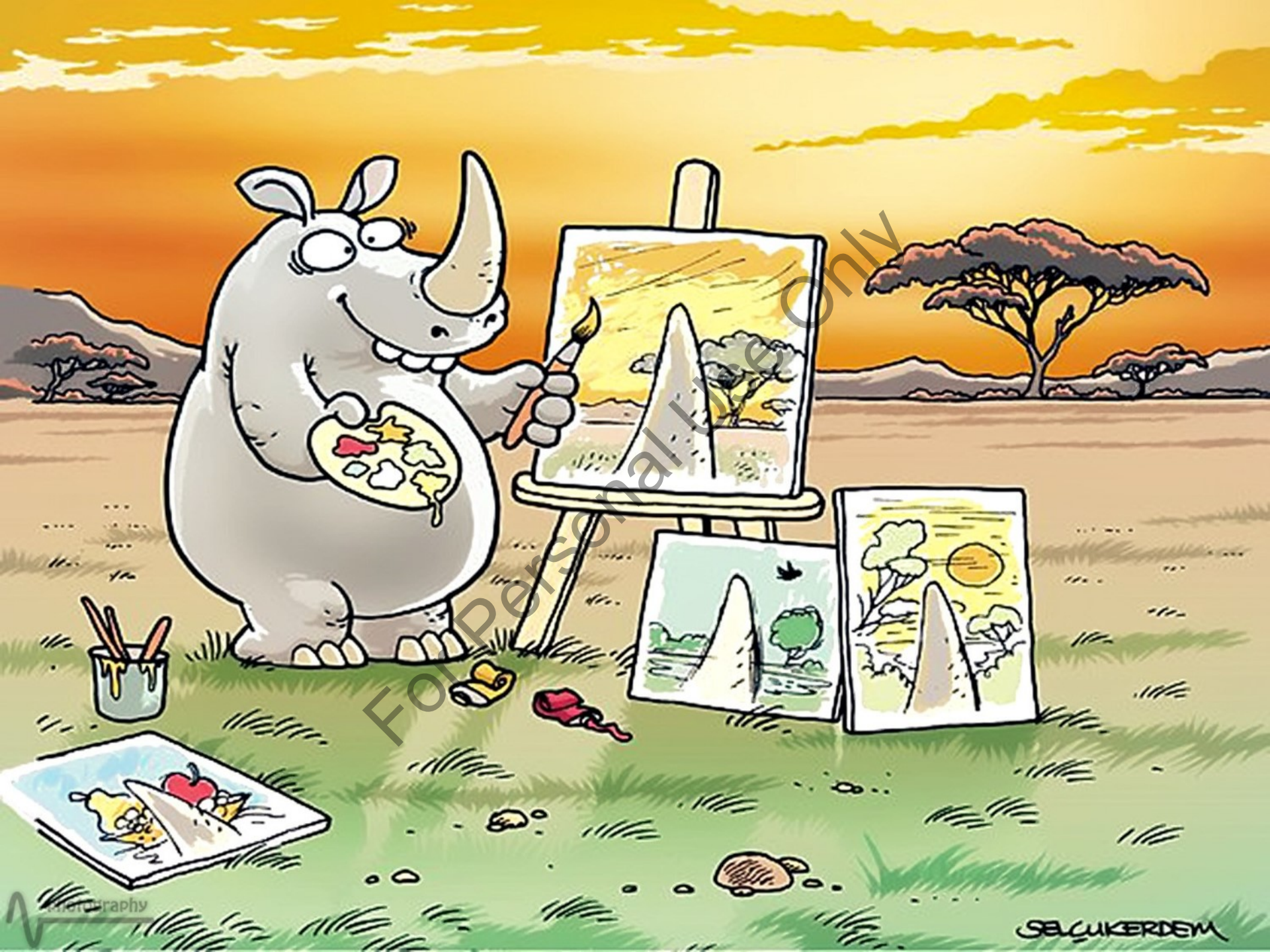
نهادینه کردن نوآوری در بخش‌های مختلف سازمان نیازمند سرمایه‌گذاری ساختاری و صرف زمان و هزینه است.

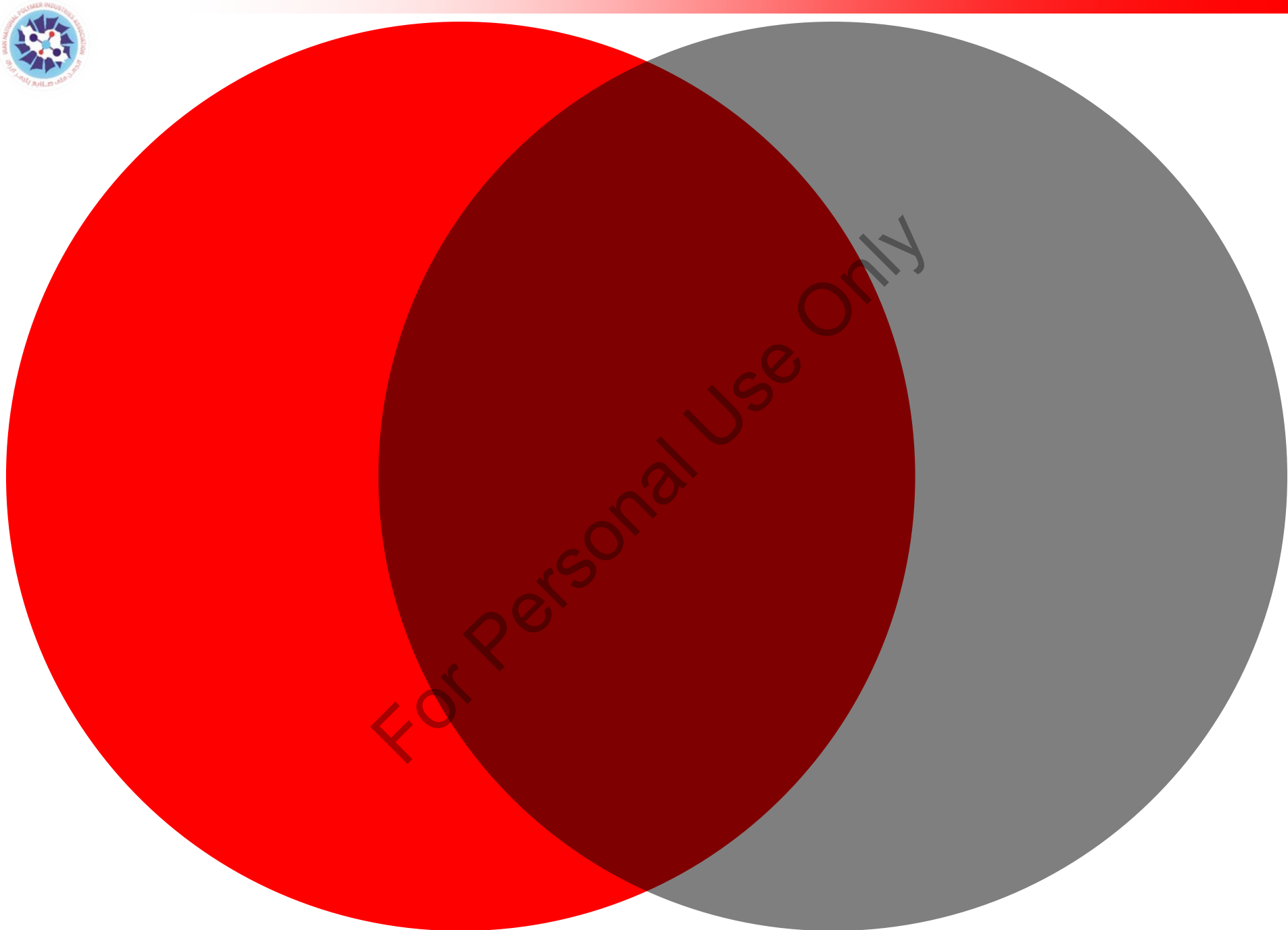
ترکیبی از منابع و فرصت‌های داخلی و بیرونی، به شرکت فرصت تست و بررسی فرصت‌های بیرونی و جلب همکاری درونی را می‌دهد. تغییرات ساختاری کمتر و فرصت بررسی و تست بیشتر است.

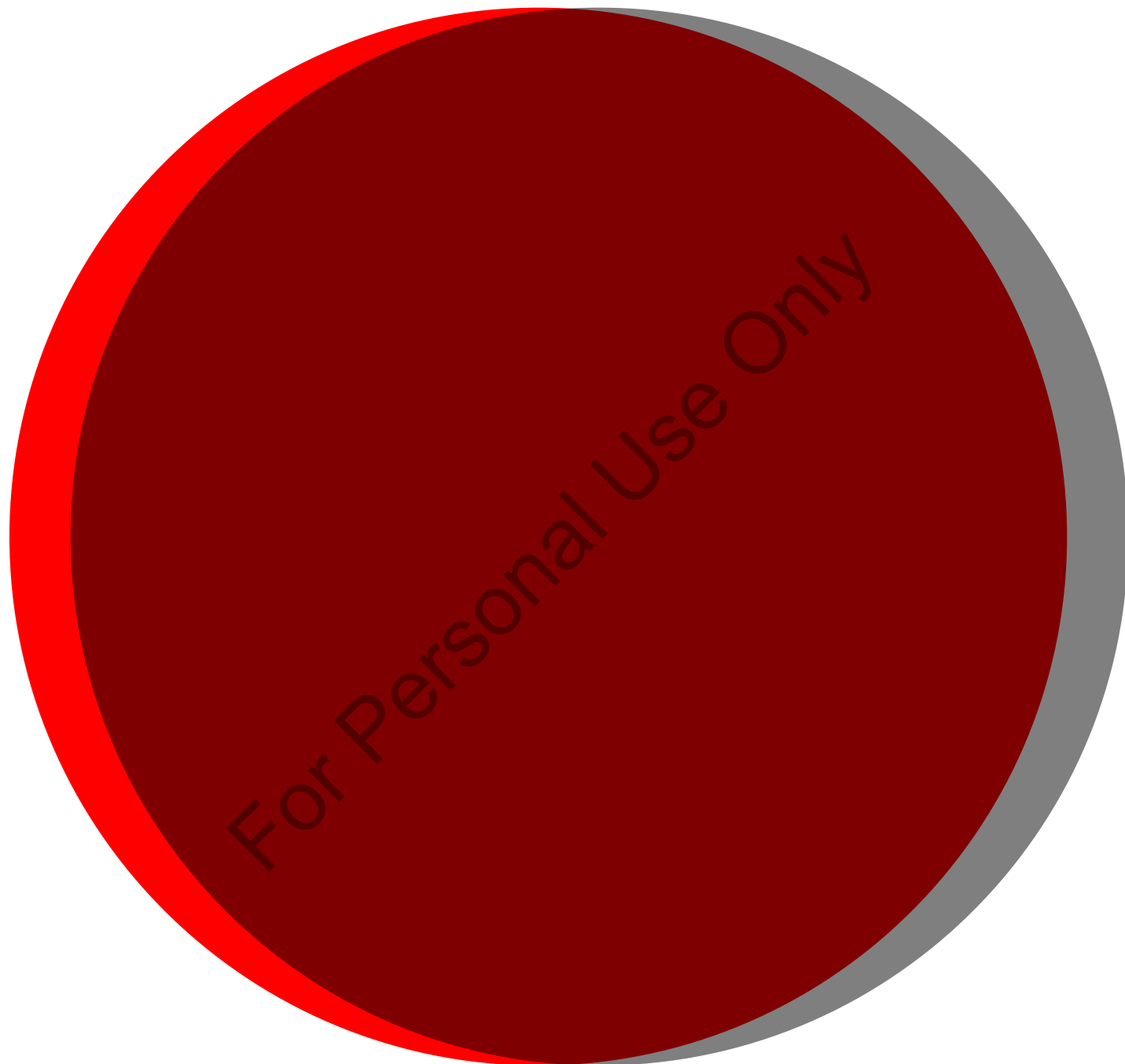
رویدادها و کارگاه‌ها کم هزینه و سریع هستند. محدودتر هستند و تاثیرگذاری بلندمدت ندارند. هزینه تست و توسعه کمتری دارند.



For Personal Use Only







دلبری و بی‌دلی اسرار ماست
کار کار ماست چون او یار ماست

نوبت کهنه‌فروشان درگذشت
نوفروشانیم و این بازار ماست

غزل ۴۲۴ دیوان شمس