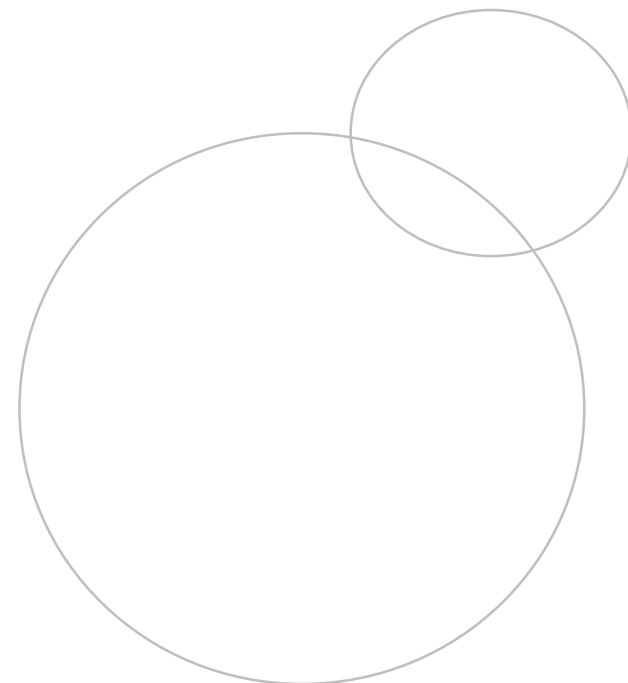




مدیریت ارزش

www.sadaghianifar.com

محمد رضا صدقیانی فر





جلسه چهارم

زنجیره ارزش در نوآوری و رهبری

www.sadaghianifar.com



دشواری های پیش روی مدیر / رهبر سازمان در ایجاد ارزش های سازمانی

هزینه های نگرشی (خرد)

- زمان بندی
- عملی بودن
- صرفه جویی
- تلاش و پیاده سازی
- اطلاعات و ارتباطات
- سوابق و توانایی تغییر
- سیاست ها و رویه ها

.....

هزینه های سازمانی (کلان)

- کمبود اطلاعات / ارتباطات
- کمبود ایده یا نظریه فنی یا تجربه مناسب
- کمبود رابطه بین طرح و شیوه های ساخت
- تصمیمات موقتی که دائمی می شوند
- عادات سازمان / ذینفعان
- عوامل سیاسی
- محدودیت های مالی توسعه ارزش



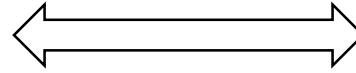
مصادیق هزینه های نگرشی

| | |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| فرصت نداریم / برای انجام امور ... دیر است / باید دوباره کاری کنیم | زمان و زمانبندی |
| ریسک کار زیاد است / زمان نیاز داریم / دور از واقع بینی است | عملی بودن |
| زیادی ساده است / زیادی پیچیده است | صرفه جویی |
| اداره امور سخت و انرژی بر است / مورد تایید نیست | تلاش و پیاده سازی |
| کار موردنظر کیفیت کافی را ندارد | کیفیت |
| مشکلات را نمی فهمیم / جزئیات کار کافی نیست | اطلاعات و ارتباطات |
| این ، مشکل ما نیست | مالک مشکل |
| این کار خیلی قدیمی است | اندازه تازگی |
| فکر خوبیست اما بدلائل ... نمی توان انجام داد | محدودیت های تولید |
| ما توانایی تغییر نداریم / سازمان خسته است | سوابق و توانایی تغییر |
| به مطالعه نیاز دارد / فرصت تفکر و طراحی لازم است | وقفه |
| مطابق سیاست های سازمان نیست / با خصوصیات سازمان همخوان نیست | سیاست ها و رویه ها |
| تمسخر / بی انگیزگی / مقاومت / اجتناب از مواجهه با مشکلات | فقدان تعهد |



فرایند زنجیره نوآوری ارزش

سرمایه گذاری



خلاقیت

نظم

تحلیل درست

تمایل به پاسخ منفی دادن

بازبودن

تازگی و اندکی آشفتگی

تمایل به پاسخ مثبت دادن



وظایف (چالش های) رهبری در مدیریت زنجیره ارزش

چالش اول) مدیریت زنجیره تامین نوآوری مطابق با ویژگی های مرحله و حفظ پیوستگی و انرژی در کل زنجیره

چالش دوم) مراقبت بر اخذ خروجی معین از هر مرحله از فرایند مطابق معیارهای از پیش تعیین شده

چالش سوم) بهینه سازی ارزش سبد نوآوری به نسبت تلاش های نوآورانه و قابلیت های در دسترس

چالش چهارم) حصول اطمینان از قابلیت های تحقق ارزش های نوآوری شده

چالش پنجم) مراقبت بر تطابق ارزش های محقق شده و اهداف سازمان



ارزش نوآوری در نوآوری ارزش

ارزشمندترین ارزش در میان ارزش های نوآوری شده ، گزینه تغییر دهنده بازی است .

گزینه ی فوق، ارزشی استراتژیک است که ریسک های اجرایی و عدم قطعیت های موجود در مسیر توسعه و شرایط محیط را کاهش میدهد. این گزینه به بازیگر، اجازه میدهد تا پیشرفت ارزش افزوده ایده را رصد کند و در موقعیت های منطقی به توسعه، کاربرد و حتی توقف آن اقدام نماید.



مراحل رهبری و هدایت نوآوری

مرحله اول) خلق و شفاف سازی ایده

خلق ایده ها و تبدیل آنها به مفاهیمی با قابلیت مرادده و بحث.
پرورش مفهوم - شناخت محیط - ارتباط با محیط - شناخت نیازهای مشتریان و ذینفعان

مرحله دوم) توسعه و تشریح

بررسی امکانپذیری اجرای ایده ها از جنبه های ارزش مشتری ، هزینه ، فناوری ، ایمنی ، بوم شناسی ، اقتصادی و قابلیت پذیرش اجتماعی
تطبيق مستمرا اجرا با بودجه - انجام اصلاحات و توسعه ایده - توجه به عدم قطعیت نتیجه تا آخرین مراحل - مدیریت و کاهش ریسک

مرحله سوم) آماده سازی محصول برای روانه کردن به بازار

تخصص گرایی در بازاریابی - ارائه تسهیلات - توزیع و لجستیک



عموم نوآوری های بنیادین، در داخل سازمان و خارج از تیم نوآوران، خریداران و پذیرندگان اندکی دارند و معمولاً استدلال عموم بر این است که بهتر است بودجه ها و رویه های محدود و بعضاً معدود سازمان صرف پروژه های کم خطرتری شود که بازدهی سریع تر و منظم تری دارند.

موقعیت شناسی سازمان در محیط برای تبیین قابلیت های ارزش آفرینی توسط رهبر

| پسا صنعتی | صنعتی | پیشا صنعتی | |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------|
| بالغ | نوظهور | ایستا | محیط |
| فرصت تجاری | کنجکاوی علمی | مفاهیم فلسفی و ایدئولوژیک | نیروی پیش ران |
| نیازهای جدید مشتری | کاربردهای فناورانه | جهان طبیعی و ماورایی جدید | نگرش ها و اولویت ها |
| نوآوری | اختراع | جستجوگری | روش پیشگامی |
| فرایند تجاری ایجاد فناوری های نو یا ترکیب های جدید از فناوری ها برای مشتریان | کاربرد نظام مند علم و فناوری | آزمون و خطا | روش شناسی توسعه |
| مدیریت زنجیره تامین نوآوری ارزش و فناوری | رانش فناوری و کشش بازار | تحکمی | مدل مدیریت |

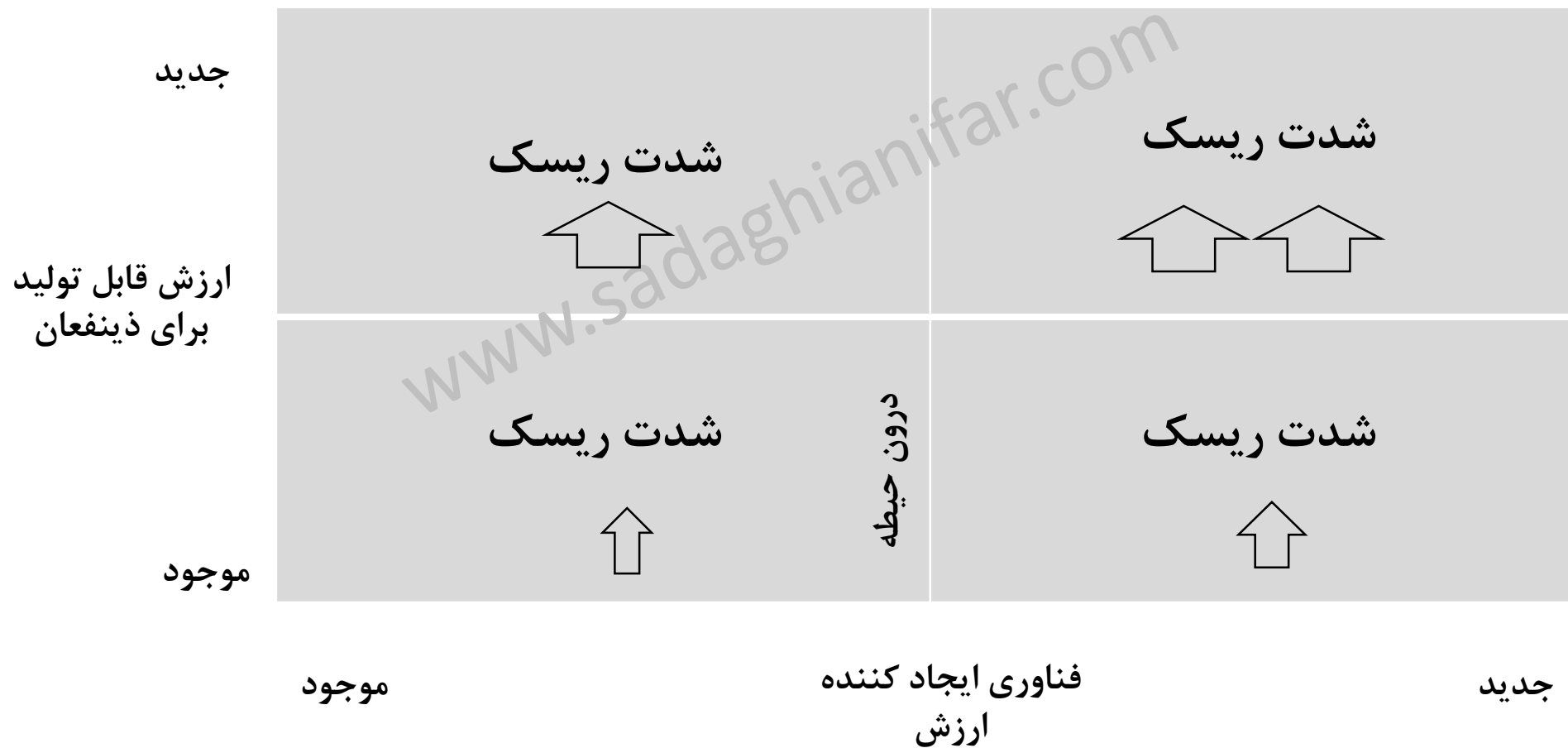


طبقه بندی انواع ارزش های نوآوری

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----------|
| اصلاحات ، پالایش ها ، ارتقاء ها و ساده سازی ها را شامل می شود | تدریجی |
| فناوری ها ، فرایندها و افراد را منسوخ میکند | انقطاعی |
| مفهوم محوری طراحی را به سمت یک معماری جدید تغییر می دهد | معمارانه |
| توسط قواعد و قوانین اجتماعی و حکومتی مهار شده و به خدمت درمی آید | نظام ها |
| به کسب و کارهای جدید عمده تبدیل شده و یا آغازگر صنایع جدیدی می شود | بنیادین |
| ارزش های جدیدی را برای کاربر خود به همراه می آورد | طوفانی |
| لحظاتی در تاریخ که مقطع فعلی را به سمت آینده سوق می دهد | خط شکن |

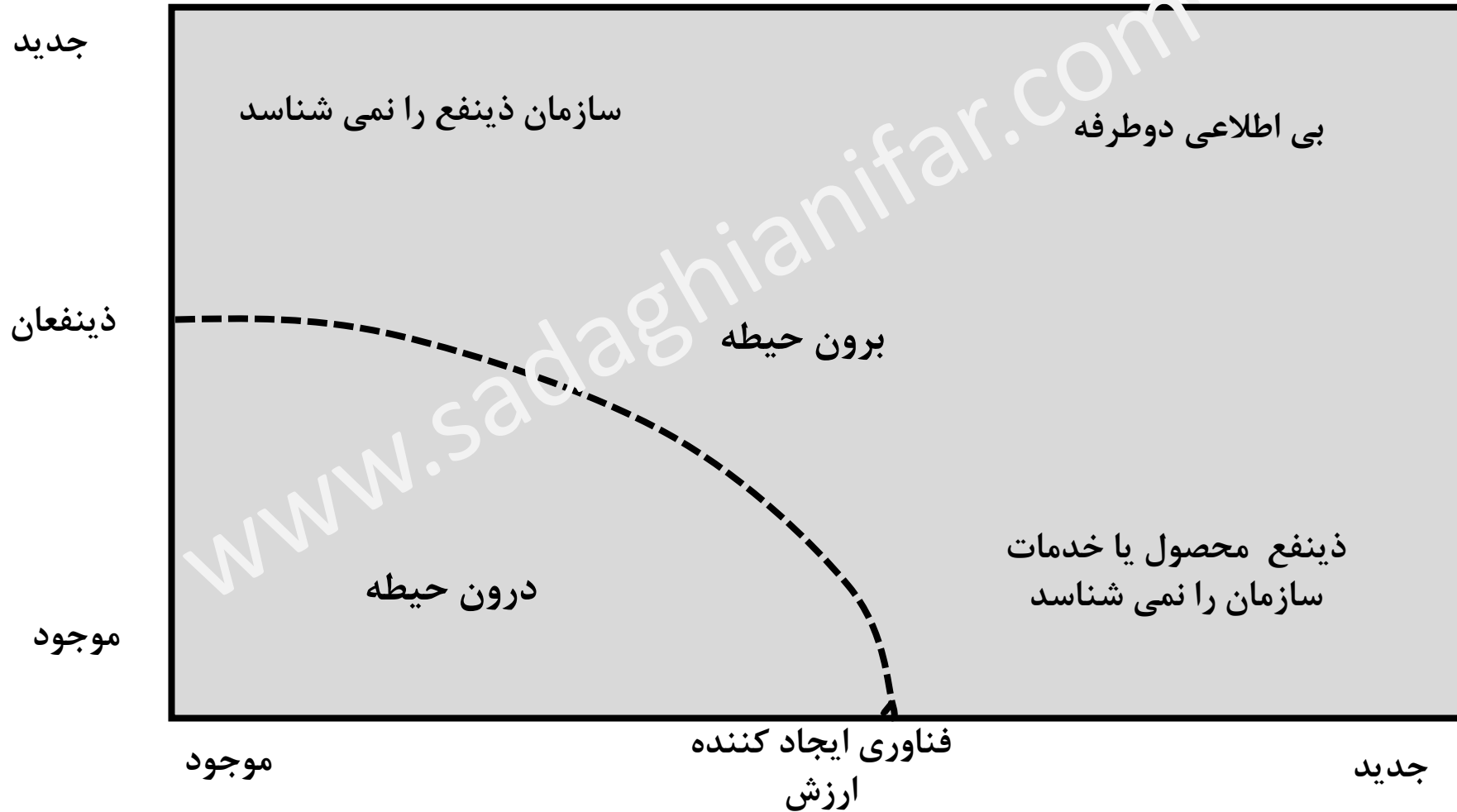


ریسک های نوآوری و ارزش برای ذینفعان





طیف مدیریت نوآوری در ایجاد ارزش





نوآوری و ارزش آفرینی درون حیطه:

نوآوری ای است تکاملی، رقابتی و تدریجی که سعی در بهبود محصول و خدمات و بازیابی موقعیت در محیط دارد.

نوآوری و ارزش آفرینی برون حیطه:

نوآوری ای است انقلابی، بنیادی و خط شکن که هدفش تغییر قواعد بازی یا خلق یک پارادایم جدید است.



ساختار نوآوری و استراتژی های سازمان

| | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------|----------------------|
| تغییرکسب و کار | افزایش ارزش | تحکیم | نوع استراتژی |
| برون حیطه | درون حیطه | درونی | نوع نوآوری |
| خلق محصولات تغییردهنده بازی | افزایش ارزش آفرینی برای مشتری | بهینه سازی عملیات | خروجی ها |
| رشد، چابکی و انعطاف پذیری | ارزش شرکت | کارآمدی هزینه | پیشران استراتژیک |
| شبکه ای | ماتریسی | وظیفه ای | ساختار سازمانی مناسب |



www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

www.sadaghianifar@hotmail.com

0912-4969-112