

به نام خدا

مدل نوآوری در اتاق های بازرگانی

Chambers Model Innovation (CMI)



تنظیم و گردآوری

فاطمه اسلامی

مرداد ماه ۱۴۰۳

❖ نوآوری در مدل اتاق (CMI) چیست؟

CMI اولین سیستم نوآوری جهانی در راستای اصلاح خدمات سنتی اتاق می‌باشد. این نوآوری که به تایید اتاق بازرگانی بین‌المللی (ICC) رسیده است، به اتاق‌های بازرگانی کمک کرده تا با تغییر نیازها، چالش‌ها و انتظارات از منظر اقتصاد جهانی به سمت تحول و دگرگونی حرکت نمایند. امروزه با توجه به رشد سریع و فراگیر نیازهای جدید مشتریان، اتاق‌های بازرگانی باید به طور مداوم اقدام به نوآوری‌های جدید در راستای پاسخ به این نیازها نموده و استفاده از مدل‌های قدیمی اتاق را کاهش دهند. همچنین، این مدل به اتاق‌ها اجازه می‌دهد در حالی که به مشتریان کمک میکنند تا کسب و کار خود را توسعه دهند، ارزش بیشتری کسب کنند.

قابل ذکر است، این روش در دوازدهمین کنگره اتاق‌های جهانی (WCC) در سال ۲۰۲۱ پذیرفته و به تصویب رسید.

برای گسترش پذیرش نوآوری در مدل اتاق در سطح جهانی، فدراسیون اتاق‌های جهانی (WCF) مجموعه‌ای از ابتکارات و نوآوری‌ها را به شرح زیر راه اندازی کرده است:

- کارگاه‌های آموزشی نوآوری در مدل اتاق
- وبینارهایی تحت عنوان به اشتراک گذاری تجربه نوآوری در مدل اتاق
- گروه نوآوری در مدل اتاق در مسابقات جهانی اتاق‌ها
- کتاب راهنمای نوآوری در مدل اتاق (CMI Playbook)

در همین راستا، اتاق دبی به عنوان اتاق پیشگام در توسعه رویه " نوآوری در مدل اتاق (CMI)" از جانب اتاق بازرگانی بین‌المللی شناخته شد. تجربه موفق اتاق دبی در اجرای CMI، مرجعی برای سایر اتاق‌های بازرگانی است که مشتاق به استفاده از این چارچوب برای نوآوری و رسیدگی به چالش‌های جدید می‌باشند.

اتاق دبی توسط ICC به دلیل مشارکتش در توسعه چارچوب نوآوری در مدل اتاق، مورد تقدیر قرار گرفت.

نتایج استفاده از روش نوآوری در مدل اتاق:

- ✓ تبدیل شدن به یک اتاق مشتری محور
- ✓ تبدیل شدن به یک اتاق داده محور
- ✓ تبدیل شدن به یک کارفرمای جذاب برای استعدادهای کارآفرینان

❖ کتاب راهنمای CMI (CMI Playbook)

کتاب راهنمای نوآوری در مدل اتاق، یک نقشه راه از بهترین شیوه‌ها، ابزارها و مطالعات موردی برای اتاق‌ها را ارائه می‌دهد.

حمد بوعمیم، رییس اتاق بازرگانی دبی نظر خود را در مورد کتاب راهنمای CMI این گونه بیان نموده است:

«کتاب راهنمای CMI یک نقشه راه برای اتاق‌ها و همچنین دانش عملی، ابزارها و مطالعات موردی را ارائه می‌کند، همچنین، به آن‌ها چگونگی تکمیل و یکپارچه کردن موفقیت‌آمیز چارچوب نوآوری در مدل اتاق (CMI) را توصیه می‌کند. ما این مدل را توسعه دادیم تا به اتاق‌های بازرگانی کمک کنیم، تا ضمن مقابله با اختلالات، راه حل‌های جدیدی که برای اعضای آنها ارزشمند است و رقابت آنها را افزایش می‌دهد، سریع‌تر و فعال‌تر اتخاذ نمایند.»

بر اساس اقدامات کارگروه ۴,۰ فدراسیون اتاق‌های جهانی که یکی از چهار کارگروه تشکیل شده این فدراسیون می‌باشد، در خلال سال‌های ۲۰۲۰-۲۰۲۱ مجموعه‌ای از نتیجه‌گیری‌ها و توصیه‌های آینده‌نگر در مورد وضعیت اتاق‌های جهانی تدوین گردید، که شامل موارد زیر می‌باشند:

نتیجه‌گیری

- ✓ تغییرات سریع در فناوری و سیستم‌های اجتماعی، چالش‌های مداوم و قابل توجهی را برای اتاق‌های بازرگانی در سراسر جهان ایجاد می‌کند.
- ✓ بسیاری از اتاق‌های بازرگانی در تلاش هستند تا محصولات و خدمات را با نیازهای در حال تغییر کسب‌وکار، دولت و جامعه تطبیق دهند.
- ✓ به طور کلی، بسیاری از اتاق‌ها قابلیت‌های فنی داخلی برای پیاده‌سازی آسان فرآیندهای تعامل و جذب مشتری را ندارند.
- ✓ بسیاری از اتاق‌ها آگاه هستند که نیازهای ذینفعان در حال تغییر است، اما فرآیندهای روشن و موثری برای بررسی این نیازها و نیز توسعه و آزمایش محصولات و خدمات جدید برای برآورده کردن این نیازها ندارند.

- ✓ اگرچه اتاق‌ها با چالش‌های مشابهی در سطح جهانی مواجه هستند اما عوامل ملی و منطقه‌ای، اثربخشی یک مدل خدمات واحد و یکپارچه را برای اتاق‌های بازرگانی محدود می‌کند.
- ✓ مدل نوآوری چارچوب و طرز فکری را برای چگونگی سازگاری مداوم اتاق‌ها با نیازهای ذینفعان در یک محیط تجاری و اجتماعی به سرعت در حال تغییر را فراهم می‌کند.

توصیه‌ها

اتاق بازرگانی بین‌المللی (ICC) و فدراسیون اتاق‌های جهانی (WCF) باید:

- ✓ با CMI به عنوان چارچوب و طرز فکری برای حمایت و تشویق اتاق‌ها برای سریع‌تر شدن و سازگاری بیشتر آشنا شوند.
- ✓ از تجربه اتاق‌ها در حوزه CMI استفاده کنند.
- ✓ منابع CMI در دسترس همه اتاق‌های بازرگانی را جست و جو کنند، از جمله: نمونه‌های ویدئویی، مطالعات موردی، "کتاب راهنما" از بهترین شیوه‌ها، کارشناسان داخلی جهت مشاوره و مکانیسم‌هایی برای تشویق همکاری در سراسر اتاق‌ها.

❖ شیوه‌نامه اجرای CMI

CMI نیازمند تعهد و اقدام اجرایی اتاق است. این تیم باید شامل افرادی باشد که دانش و زمان لازم را برای ارائه راهنمایی و توسعه به کارکنان اتاق که در فرآیندهای CMI شرکت خواهند کرد، داشته باشد. CMI احتمالاً یک فرآیند ناآشنا در اتاق بازرگانی است. اصول کلی CMI را می‌توان در اکوسیستم استارت آپ‌ها جست‌وجو نمود. اتاق‌های بازرگانی در حوزه CMI باید به موارد زیر توجه نمایند.

- ✓ ۱ تا ۳ ماه برای توسعه دانش و قابلیت‌های لازم CMI سرمایه‌گذاری شود.
- ✓ اطمینان حاصل شود که تیم می‌تواند منابع درست را از اتاق برای حمایت از فرآیندهای تحقیق و توسعه ذینفع/مشرتی جذب کند.

✓ آگاه بودن بر اینکه یادگیری و شکست، جزئی از فرآیند CMI است.

✓ آماده سازی اتاق خود برای شروع فعالیت های CMI به صورت مستمر در پایان فرآیند توسعه

موارد ذکر شده توسط یک متخصص آگاه در نوآوری در مدل کسب و کار تسهیل می شود.

اتاق‌ها برای نتیجه هر چه مطلوب‌تر می‌توانند چک لیستی شامل موارد زیر داشته باشند، که در این مسیر به آنها کمک کننده خواهد بود.

- ✓ تجزیه و تحلیل نیازهای مشتری
- ✓ تجزیه و تحلیل منابع/توانایی اتاق
- ✓ مقدمه ای بر نمودار مدل کسب و کار
- ✓ ایده پردازی
- ✓ اولویت بندی
- ✓ نمونه سازی و آزمایش

با فرض بر اینکه اتاق شما تجزیه و تحلیل موثر نیازهای مشتری را تکمیل کرده است، تیم می‌تواند یک فرآیند ایده پردازی دقیق و کامل را برای شناسایی فرصت های بالقوه نوآوری در مدل اتاق بازرگانی انجام دهد.

با گذشت زمان، اتاق باید یک لیست اولویت بندی شده از پروژه های احتمالی CMI را تهیه و توسعه دهد. این لیست باید به طور مداوم در حال توسعه باشد زیرا تیم ها باید نیازهای جدید مشتری را شناسایی نمایند.

گام نهایی در CMI انجام آزمایش‌هایی برای دانستن این است که آیا منجر به خدمات با ارزش افزوده واقعی برای مشتریان و ذینفعان می‌شوند یا خیر. این آزمایش ها باید سریع و کم هزینه باشد. آموخته‌های حاصل از آزمایش‌ها باید مستند شده، در سرتاسر اتاق منتشر شود و در تصمیم‌گیری‌های مربوط به توسعه و راه‌اندازی خدمات جدید

گنجانده شود. قابل ذکر است، شکست بخشی از نمونه سازی و آزمایش است. ممکن است آزمایش به نتایج مورد انتظار ختم نشود، اما می تواند یک یادگیری مفید جهت اطلاع از نیازهای مشتری باشد. این «شکست‌ها» عموماً گامی در جهت یافتن خدمات قابل اجرا قبل از اینکه اتاق سرمایه‌گذاری بزرگی را برای راه‌اندازی یک پروژه آزمایشی انجام دهد، هستند.

❖ جلسات مجازی کارگروه اتاق ۴,۰

کارگروه ۴,۰ هفت جلسه مجازی را در سال ۲۰۲۱ برگزار نمود. در طول جلسات، شرکت‌کنندگان مفاهیم کلیدی مرتبط با نوآوری در مدل کسب‌وکار را مورد بحث قرار دادند و مهارت‌های لازم برای تسهیل CMI را بررسی نمودند. همچنین، در مورد اینکه چگونه مهارت‌ها و اطلاعات می‌توانند با ابتکارات و فعالیت‌های فعلی‌شان مرتبط شوند نیز بحث و گفت و گو کردند.

❖ الگوهای اجرای CMI

فهرست الگوها:

الگوی اول	بررسی مشاغل مشتری
الگوی دوم	تجزیه و تحلیل منابع
الگوی سوم	طرح شناسایی CMI
الگوی چهارم	طراحی نمونه اولیه CMI

▪ **الگوی اول: بررسی مشاغل مشتری**

در این بخش که توسط اتاق دبی انجام گردید، به بررسی مشاغل مشتری به عنوان سرآغازی برای ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار پرداخته شد.

مبحث اول در ارتباط با "شغل" مشتری می باشد، زیرا مشاغل نشان دهنده رفتارها و نتایج مورد نظر مشتری هستند. تمرکز بر مشاغل کمک می کند تا اطمینان حاصل شود که ما به آنچه مشتری واقعاً در تلاش برای انجام دادن است توجه می کنیم. مشاغل موضوع مهمی را توصیف می کنند که مشتریان شما در تلاش هستند تا در کار یا زندگی خود حل کنند. در همین راستا، توجه به مشاغل مشتریان گامی مهم در نوآوری در مدل اتاق خواهد بود.

یک مثال از آن را می توان در یک ویدیوی ۷ دقیقه ای یوتیوب (توسط کلی کریستنسن از هاروارد، یکی از برترین متخصصان نوآوری در جهان) مشاهده کرد.

www.youtube.com/watch?v=Stc0beAxavY

- **سوالات شغلی مشتری**

الف. فعالیت های اولیه

- مشتری شما سعی می کند چه وظایفی را انجام دهد؟
- مشتری شما برای رسیدن به چه اهداف اجتماعی تلاش می کند؟
- نیازهای اساسی مشتریان شما چیست؟
- چه چیزهای اصلی است که مشتری شما در زندگی نیازمند آنها است؟
- مشتری در چه زمینه ها یا موقعیت های متفاوتی می تواند قرار گیرد؟ چه تاثیری بر اهداف و اقدامات دارد؟
- کدام شغل باعث می شود آنها احساس رضایت کنند؟
- مشتریان شما چگونه می خواهند توسط دیگران درک شوند؟ برای رسیدن به این هدف چه کاری می توانند انجام دهند؟

ب. دستاوردها و انتظارات

- مشتری شما چه نتایجی را انتظار دارد و چه چیزی می تواند از این انتظارات فراتر رود؟
- مشتریان شما در مورد راه حل های فعلی چه چیزی را دوست دارند؟ (ویژگی های خاص، عملکرد، کیفیت و ...)
- چه چیزی کار یا زندگی مشتری شما را آسان می کند؟ (خدمات بیشتر، هزینه کمتر، امکانات جدید و غیره)
- مشتری شما می خواهد چه پیامدهای اجتماعی مثبتی بگیرد؟
- مشتری شما آرزومند چه چیزی است؟
- مشتری شما چگونه موفقیت و شکست را می سنجد؟
- چه جنبه هایی احتمال اجرای راه حل خاص را افزایش می دهد؟ (کاهش قیمت، سرمایه گذاری، بهبود کیفیت، بهره وری و ...)

ج. بررسی و تحلیل وضعیت مشتری

- مشتری شما چه چیزی را خیلی پرهزینه می داند؟ (چیزی که به زمان زیادی نیاز دارد، هزینه زیادی دارد، تلاش زیادی می کند و غیره)
- راه حل های فعلی که مناسب مشتریان شما نیست، چیست؟
- چالش ها و مشکلات اصلی مشتری شما چیست؟ (عدم درک از نحوه کار، مشکلات اجرا و غیره)
- مشتری با چه پیامدهای اجتماعی منفی روبرو می شود یا از مواجهه با آنها می ترسد؟ (از دست دادن شهرت، اعتبار، اعتماد، موقعیت اجتماعی و غیره).
- مشتری شما از کدام خطرات ریسک می ترسد؟ (مالی، اجتماعی، فنی و ...)
- مشتری شما چه اشتباهات رایجی را مجاز می داند؟
- چه موانعی مشتریان شما را از اجرای راه حل خاص باز می دارد؟

در راستای اجرای CMI، جمع آوری داده ها و مجموعه ای از مصاحبه ها انجام خواهد شد، که در ادامه به آنها پرداخت خواهیم کرد.

- جمع آوری داده ها

داده ها باید از حداقل سه شرکت در هر بخش جمع آوری شود. این امر از طریق مصاحبه‌ها با مالک یا مدیرعامل سه شرکت در هر بخش انجام می‌شود.

- محرمانه بودن و استفاده از داده ها

ضروری است که مصاحبه‌ها و پاسخ‌های شرکت کنندگان کاملاً محرمانه تلقی شود. تمام تلاش باید انجام شود تا اطمینان حاصل شود، که شرکت کنندگان پاسخ های صادقانه و متفکرانه ای ارائه می دهند.

- جمع آوری داده های مصاحبه

در صورت امکان، مصاحبه ها باید ضبط شود (صوتی/تصویری) و نیز یادداشت های دقیق باید انجام شود. انجام مصاحبه توسط دو نفر بهتر است: یکی برای مدیریت مکالمه و دیگری برای یادداشت برداری.

- پیش نویس الگوی مصاحبه

تیم باید الگوی مصاحبه پیشنهادی را بر اساس شناخت خود از مشتریان تطبیق دهد. الگوی ارائه شده در اینجا بر اساس تجربه دکتر آدام باک از مصاحبه با مشتریان در زمینه کارآفرینی است.

- پاسخ به سوالات مصاحبه شونده

مصاحبه شونده‌گان ممکن است در مورد هدف مصاحبه یا استفاده از داده ها سوال بپرسند. بسیار مهم است که صادق باشید. در عین حال، بهتر است گفتن جزئیات را محدود کنید. برای مثال، احتمالاً ذکر «مدل های کسب و کار» یا «نوآوری در مدل کسب و کار» کمکی نخواهد کرد.

مجموعه سوالاتی که ممکن است مصاحبه‌گر انتظار شنیدن آنها را داشته باشد و نیز چند پیشنهاد برای پاسخ به آنها:

- چرا این پروژه را انجام می دهید؟

اتاق بازرگانی در حال بررسی چگونگی حمایت از کسب و کار است. ما می خواهیم کسب و کار شما، به ویژه اهداف و چالش های پیش روی شما را بهتر درک کنیم.

- چرا تمایل دارید در مورد شرکت من بدانید؟

سازمان شما بر اساس نوع صنعت و نیز اندازه آن انتخاب شده است. ما در حال ارتباط با تعدادی از سازمان های مشابه هستیم.

- چرا تصمیم گرفتید با من مصاحبه کنید؟

ما می خواهیم با تصمیم گیرندگان کلیدی، از جمله مدیرعامل یا مدیر ارشد هر شرکت صحبت کنیم.

- با اطلاعات به دست آورده چه خواهید کرد؟

هر چیزی که شما می گوئید کاملاً محرمانه خواهد بود. فقط افرادی که مستقیماً روی پروژه کار می کنند پاسخ های شما را بررسی می کنند. ما پاسخ های شما را با سایر مصاحبه ها ترکیب می کنیم تا اهداف و چالش های رهبران کسب و کار را بهتر درک کنیم. نام شما و سازمان شما کاملاً محرمانه خواهد بود. امیدواریم از این اطلاعات برای حمایت بهتر از تجارت و کسب و کار استفاده کنیم.

- چرا باید برای این کار وقت بگذارم؟

امیدواریم در این مصاحبه شرکت کنید تا صدای شما نیز شنیده شود. اتاق ما برای حمایت از مشاغل، صاحبان مشاغل و کارگران وجود دارد. با شرکت کردن، شما به اتاق بازرگانی در مأموریت خود، اکنون و آینده کمک می کنید.

- آیا برای انجام این کار مبلغی دریافت خواهیم کرد؟

خیر، مشارکت داوطلبانه و بدون پرداخت هزینه است. امیدواریم مایل باشید در این کار به ما کمک کنید.

- چرا این جلسه را ضبط می کنید؟

ما این را ضبط می کنیم تا مطمئن شویم که پاسخ ها و نظرات شما را به درستی دریافت می کنیم. این کاملاً محرمانه خواهد بود و پس از اتمام پروژه، ضبط حذف خواهد شد.

- آیا باید کار دیگری انجام دهم؟

خیر، اما ممکن است بعداً سوالات دیگری داشته باشیم. آیا حاضرید دوباره با ما صحبت کنید؟

مصاحبه باید در چارچوب زیر انجام شود:

۱. معرفی

- از مشارکت شما قدردانیم.
- تمام اطلاعات محرمانه خواهد بود و فقط توسط اتاق بازرگانی استفاده می شود.
- هدف از این مصاحبه درک بهتر کسب و کارتان به خصوص اهداف و چالش هایی است، که با آن روبه‌رو هستید. اتاق در حال بررسی چگونگی حمایت از کسب و کار است.
- آیا قبل از شروع مصاحبه سؤالی از ما دارید؟

۲. لطفا وضعیت فعلی خود را شرح دهید.

- شرکت شما چه زمانی شروع به کار کرد؟ چه کسی آن را شروع کرد؟ چرا شرکت را راه اندازی کردید؟
- فعالیت شرکت شما چگونه است؟
- نقش شما در شرکت چیست؟
- شرکت شما چقدر بزرگ است؟
- شرکت شما در چه وضعیتی است؟ آیا شرکت شما در حال رشد، کوچک شدن یا پایدار ماندن است؟
- بزرگترین تغییرات شرکت شما در ۳-۵ سال گذشته چیست؟

۳. اهداف

- اهداف شما برای شرکت خود در ۳-۵ سال آینده چیست؟
- در ۳-۵ سال آینده چه اهدافی برای خود دارید؟

۴. چالش ها

- شرکت شما چه چالش ها یا مشکلاتی را تجربه می کند؟

- انتظار دارید شرکت شما در آینده نزدیک چه چالش‌ها یا مشکلاتی را تجربه کند؟
- شما شخصاً به عنوان مدیر شرکت چه چالش‌ها یا مشکلاتی را تجربه می‌کنید؟
- چه چیزی مانع از موفقیت شرکت شما از آنچه که هست می‌شود؟
- چه چیزی شما را از رسیدن به موفقیت بیشتر باز می‌دارد؟

۵. فعالیت‌ها

- مهم‌ترین فعالیت‌هایی که شرکت شما هر روز انجام می‌دهد چیست؟
- مهم‌ترین فعالیت‌هایی که هر روز انجام می‌دهید چیست؟
- فعالیت‌هایی که شرکت شما در انجام آنها بسیار خوب است چیست؟
- فعالیت‌هایی که شرکت شما در انجام آن مهارت زیادی ندارد چیست؟

۶. دستاوردها

- چه منابع، مهارت‌ها یا اطلاعاتی به شما کمک می‌کند تا کسب و کار خود را اداره کنید؟
- بهترین فرصت آینده را برای شرکت خود شرح دهید؟

۷. عوامل اجتماعی / احساس مشتری

- چه زمانی نسبت به شغل و شرکت خود بیشتر احساس رضایت / افتخار می‌کنید؟
- چه زمانی بیشتر در مورد شغل و شرکت خود احساس نگرانی می‌کنید؟
- به غیر از شغل و شرکت خود، نگران چه چیزی هستید؟
- به غیر از شغل و شرکت خود، در مورد چه چیزی بیشتر احساس رضایت / افتخار می‌کنید؟

۸. اتاق بازرگانی متعهد به موفقیت بلندمدت مشاغل، صاحبان مشاغل، مدیران و کارکنان، و رفاه مردم است. به نظر شما، اتاق برای کمک به موفقیت کسب و کارها در چه کاری می‌تواند انجام دهد؟

۹. آیا نظر یا ایده دیگری دارید که بخواهید به اشتراک بگذارید؟

۱۰. آیا این احتمال وجود دارد که در صورت وجود سوالات بعدی، حاضر به صحبت با ما باشید؟

۱۱. آیا شخص یا سازمان دیگری وجود دارد که به نظر شما باید به عنوان بخشی از این فرآیند با او صحبت کنیم؟

۱۲. آیا می‌خواهید خلاصه‌ای کوتاه از نتیجه‌گیری‌های ما پس از تکمیل پروژه داشته باشید؟

۱۳. بابت وقت و کمکتان سپاسگزارم.

▪ الگوی دوم: تجزیه و تحلیل منابع

پروژه نوآوری در مدل کسب و کار اتاق دبی

هدف این پروژه آشنایی با منابع ارزشمند اتاق بازرگانی و صنعت دبی و نیز شکاف‌های منابع به عنوان سرآغازی برای ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار می‌باشد. در این مرحله، منابع کلیدی در حال حاضر در دسترس اتاق را شناسایی و ارزیابی می‌کنیم.

به طور کلی منابع به عنوان منبع مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شناخته می‌شوند. یک "منبع" می‌تواند دارایی، قابلیت، دانش یا هر عنصر دیگری باشد، که سازمان ممکن است در عملیات خود از آن استفاده کند. راه‌های زیادی برای طبقه‌بندی و دسته‌بندی منابع وجود دارد. منابع ممکن است محسوس یا نامشهود باشند. منابع ممکن است فیزیکی، مالی، انسانی، اطلاعاتی و فناوری باشند. در یک استراتژی، ما منابع را با استفاده از چارچوب VRIO/VRINE (یک چارچوب تحلیل تجاری است.) ارزیابی می‌کنیم تا مشخص کنیم آیا یک منبع معین، پتانسیل ایجاد مزیت پایدار بلندمدت را دارد یا خیر.

علاقه‌مندان جهت اطلاعات بیشتر از چارچوب VRIO/VRINE می‌توانند به لینک زیر مراجعه کنند.

<https://en.wikipedia.org/wiki/VRIO>

هدف ما این است که تیم اتاق، منابع مختلفی را که در حال حاضر در دسترس هستند شناسایی کند، که می‌تواند در یک مدل کسب‌وکار جدید مورد استفاده قرار گیرد. مهم است که بدانیم اکثریت قابل توجهی از منابع نه منحصر به فرد هستند و نه آشکارا ارزشمند هستند. برخی از منابع به طور کلی می‌توانند در تحلیل نادیده گرفته شوند (مانند مبلمان اداری، دسترسی به اینترنت) زیرا آنها کالا هستند. اما ترجیح عمومی باید این باشد که تا حد امکان منابع را فهرست کنیم. به عنوان مثال، یک فضای اداری ممکن است به نظر یک کالا باشد، اما یک فضای اداری خاص در یک مکان خاص می‌تواند مزایای محلی یا تصویر خاصی داشته باشد.

بخش اول

اولین فهرست منابع: تیم باید با تلاش فهرستی از منابع کلیدی سازمان را تهیه کنند.

بخش دوم

دسته بندی: پس از تکمیل لیست اول، منابع باید دسته بندی شوند. دسته بندی کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که فهرست منابع جامع است.

طبقه بندی منابع

منابع مشهود

منابع	دارایی مادی	مالی	IP رسمی*
مثال: ذخیره نقدی ۱ میلیون دلار آمریکا		X	
در صورت نیاز ردیف‌ها را اضافه کنید.			

* ثبت اختراع، علائم تجاری، کپی رایت، اسرار تجاری

منابع نامشهود

منابع	قابلیت	دانش	ارتباط	IP غیر رسمی
مثال: اعتماد به توانایی دولت			X	

تکمیل کردن لیست

تیم باید دسته بندی را بررسی کرده و دو مورد زیر را تکمیل نماید:

۱. شناسایی منابع بیشتری در سازمان که در لیست اولیه از قلم افتاده است.
۲. شناسایی منابع پیشنهاد شده توسط دسته بندی که در سازمان در دسترس نیستند (شکاف ها).

در این مرحله ایده خوبی است، که فهرست آماده شده را برای بررسی در اختیار یک فرد خارج از سازمان قرار دهید. مجموعه ای از نگاه های جدید اغلب به سوالات یا پیشنهادات مفید در مورد منابع کلیدی سازمان منجر می شود.

در مرحله بعد منابع به صورت کامل ارزیابی می شود، که می توان با سیستم رتبه بندی «بله/خیر» یا «زیاد/متوسط/کم» انجام داد.

▪ **الگوی سوم: طرح شناسایی CMI**

این پروژه بخش‌های مشتریان، نیازها و مشاغل فعلی و احتمالی مشتری، منابع فعلی اتاق و مدل‌های کسب‌وکار اصلی فعلی را شناسایی کرده است.

نوآوری مدل کسب و کار

نوآوری مدل کسب و کار یک تغییر اساسی در مدل کسب و کار یک سازمان است. معمولاً به ترکیبی از تغییر در طراحی کلی سازمان و مکانیسم‌های ایجاد و جذب ارزش نیاز دارد. اگرچه سازمان‌ها باید دائماً در حال بررسی تغییرات تدریجی مدل کسب‌وکار باشند، ولیکن در برخی موارد سازگاری و نوآوری مهم‌تری برای ماندگاری و پیشرفت سازمان مورد نیاز است.

چالش‌های نوآوری در مدل کسب و کار عبارتند از:

- ایجاد ایده‌های نوآورانه در مدل کسب و کار دشوار است.
- بررسی اینکه آیا یک نوآوری در مدل کسب و کار ماندگار است یا خیر دشوار است.
- آزمایش نوآوری‌های مدل کسب و کار دشوار است.
- اجرای موفقیت‌آمیز نوآوری‌های مدل کسب و کار دشوار است.

وقتی نوآوری در مدل کسب‌وکار موفقیت‌آمیز باشد به سازمان اجازه می‌دهد، که با تغییرات به‌وجود آمده فرصت‌های قابل توجهی برای رشد ایجاد کند. همچنین، نوآوری‌های مدل کسب و کار صنایع را تغییر داده و میلیاردها دلار باز توزیع ارزش داشته است.

طوفان فکری فردی

اگرچه هدف ما کار مشترک برای شناسایی و آزمایش نوآوری‌های مدل کسب‌وکار است، اما مجموعه‌ای از طوفان فکری فردی سودمند خواهد بود. هر شرکت‌کننده باید یک سند یک صفحه‌ای (یا بیشتر) با حداکثر ایده‌های ممکن برای چگونگی تغییر مدل کسب و کار توسط اتاق تهیه کند.

در این مرحله هدف، تولید هر چه بیشتر ایده است و نیز کمیت مهمتر از کیفیت است.

گروه بندی ایده‌های تیمی کوچک

هنگامی که فهرست به صورت کامل توزیع شد، همه شرکت کنندگان باید آن را بررسی کنند. تیم‌های ۳ تا ۴ نفره باید به مدت ۶۰ تا ۹۰ دقیقه با یکدیگر ملاقات کنند تا فرآیند طوفان فکری را در قالبی مشترک ادامه دهند. اهداف این جلسه عبارتند از:

۱. بحث و گفت‌وگو راجع به ایده‌ها بدون انتقاد یا رد کردن.
۲. ایجاد ایده‌های جدید
۳. ایجاد مجموعه‌ای از ایده‌ها که با یکدیگر همخوانی دارند یا می‌توانند در یک مدل کسب و کار به یکدیگر وابسته باشند.

روش طوفان فکری شامل موارد زیر می‌باشند:

- اگر مطلبی به ذهنتان آمد بیان کنید.
- همه چیز را یادداشت کنید.
- انتقاد و یا قضاوت نکنید.
- ایده‌ها را بسازید و گسترش و تغییر دهید.
- به دنبال کمیت باشد نه کیفیت.

جمع‌آوری ایده‌های نوآوری در مدل کسب و کار

اطلاعات تیم‌ها باید در مجموعه‌ای از نوآوری‌های مدل کسب‌وکار، به همراه ایده‌های باقی‌مانده دیگر جمع‌آوری شود.

گفت‌وگو و انتخاب ایده‌های نوآوری در مدل کسب و کار

تیم تعیین خواهد کرد، که آیا بحث درباره ایده‌های نوآوری در مدل کسب و کار در تیم‌های کوچک یا با گروه بزرگتر انجام می‌شود. هدف از فرآیند گفت‌وگو، انتخاب تعداد محدودی از ایده‌های نوآورانه در مدل کسب و کار خواهد بود.

در مرحله بعد پس از انتخاب ایده و یا ایده‌های نوآوری در مدل کسب و کار، اجرای آزمایشی صورت می‌گیرد.

▪ الگوی چهارم: طراحی نمونه اولیه CMI

شناسایی CMI

نمونه اولیه	توضیحات مختصر و اطلاعات تکمیلی

نمونه اولیه انتخاب شده برای طراحی آزمایشی

شرح مفصل نمونه اولیه	
منابع/فعالیت های مورد نیاز برای توسعه نمونه اولیه	
طراحی آزمایشی برای توانمند کردن ذینفعان برای تعامل با نمونه اولیه	
چارچوب زمانی برای تولید داده ها	
معیارهای ارزش آفرینی	

❖ خلاصه کارگروه: گزارش‌های اتاق ۴،۰

اتاق‌های بازرگانی پیشرو در اجرای CMI

گزارش اول

- همه شرکت‌کنندگان و سازمان‌های شرکت‌کننده نیاز به تداوم تکامل اتاق‌ها و سازمان‌های مرتبط با اتاق را تشخیص می‌دهند.
- شرکت‌کنندگان کارگروه طیف گسترده‌ای از فرصت‌ها و ابتکارات را توصیف می‌کنند. از رسیدگی به فساد تجاری گرفته تا حمایت از کارآفرینان، از کمک به شرکت‌های بومی برای پیشرفت‌های بین‌المللی تا پرداختن به مسائل اجتماعی-اقتصادی مانند نابرابری و پایداری زیست‌محیطی.
- با گذشت زمان، بسیاری از سازمان‌های WCF خدمات خود را، معمولاً بدون پس گرفتن یا از رده خارج شدن خدمات قدیمی‌تر، گسترش داده‌اند. این معمولاً به عنوان تلاش برای "خدمت به هر کسب و کاری به هر طریق ممکن" توصیف می‌شود.
- یک چالش مداوم در جذب و حفظ اعضا وجود دارد. شرکت‌های متمرکز بر فناوری عموماً احتمال کمتری دارد که عضو اتاق شوند.

گزارش دوم

- سازمان‌های اتاق، از ارزش بالقوه داده‌های جمع‌آوری شده از اعضای اتاق و سایر منابع آگاه هستند.
- سازمان‌های اتاق می‌دانند که در حال حاضر دانش، مهارت یا زیرساخت لازم برای تجزیه و تحلیل داده‌های موجود یا کسب درآمد از آن‌ها را با ارائه تجزیه و تحلیل و یا خدمات به اعضا ندارند.
- طوفان فکری راه‌های ممکن مختلفی را برای اتاق‌ها به وجود آورد، تا به روش‌های جدید با یکدیگر همکاری کنند و انواع جدیدی از خدمات را ارائه دهند.
- طوفان فکری حول سرمایه‌گذاری بر روی قابلیت‌ها و منابع جدید، تمایل به تمرکز بر داده‌ها و مهارت‌های تحلیلی و مکانیسم‌های بهتر برای درک و تعامل با اعضای فعلی را دارد.

- به طور کلی، به نظر می‌رسد که بسیاری از اتاق‌ها در وضعیت مشابه اتاق دبی در اوایل سال ۲۰۲۰ قرار دارند: به عنوان مثال، دانش گسترده در مورد فعالیت اعضا و اطلاعات جمعیت شناختی سازمان / دانش و مشاهدات مستقیم بسیار محدود در مورد چگونگی تغییر نیازهای اعضا (یا غیر اعضا).

گزارش سوم

- به ابزارهای استاندارد جمع‌آوری داده‌ها بیشتر پرداخته شد: نظرسنجی‌ها، گروه‌های متمرکز، تبلیغات رسانه‌های اجتماعی، منابع داده‌شخص ثالث، ایمیل‌های مستقیم و غیره.
- استفاده از مسابقات دانشجویی و ایجاد انواع مختلف انجمن‌های ذینفعان.
- شرکت‌کنندگان خاطرنشان کردند، که از طریق انواع خاصی از رویدادهای اتاق به افراد غیرعضو دسترسی دارند و می‌توانند داده‌ها را از آن افراد و سازمان‌ها جمع‌آوری کنند.
- شرکت‌کنندگان شروع به شناخت چالش واقعی نوآوری در مدل کسب و کار در زمینه رسیدگی به نیازهای برآورده نشده به جای بهبود خدمات موجود اتاق کرده‌اند.

❖ مطالعات موردی

در این بخش مجموعه‌ای از مطالعات موردی در راستای اجرای CMI انجام شده است، که در ادامه به آنها می‌پردازیم.

اتاق بازرگانی و صنعت دبی: مطالعه موردی "نوآوری در مدل اتاق"

کنگره اتاق‌های جهانی

کارگروه WCF: اتاق ۴,۰

۱. اتاق بازرگانی و خدمات آرژانتین

مصاحبه‌شونده: مارسلو الیزوندو و سباستین فراری

تاریخ مصاحبه: ۱۷ آگوست ۲۰۲۱

• چالش‌های بزرگ در اتاق شما چیست؟

اتاق بازرگانی و خدمات آرژانتین به طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها با نیازهای مختلف خدمات ارائه می‌دهد. برخی از شرکت‌های قدیمی تمایلی به تغییر فعالیت‌ها و روش‌های خود ندارند. شرکت‌های مدرن‌تر تمایل به خدمات نوآورانه دارند. لذا، اتاق ما باید راه‌هایی برای خدمت‌رسانی موثر به هر دو بیابد.

• اولین بار چه زمانی در مورد نوآوری در مدل اتاق آگاه شدید و یا آن را امتحان کردید؟

اگرچه اتاق آرژانتین به طور کلی با نوآوری در مدل کسب و کار آشنا بود، کارگروه اولین مواجهه مستقیم با نوآوری در مدل اتاق بود. اتاق بازرگانی و خدمات آرژانتین انواع خدمات مرتبط با CMI از جمله آموزش کارآفرینی را ارائه می‌دهد. همچنین، اتاق در پروژه‌ها و برنامه‌های مختلفی شرکت کرده و از آن‌ها پشتیبانی کرده است که با چارچوب CMI مطابقت دارند.

• چرا اجرا کردن CMI دشوار است؟

نوآوری در مدل اتاق زمانی می‌تواند دشوار باشد که افراد را ملزم به تغییر روال عادی خود کند. ما درس‌های زیادی در مورد آمادگی و سازگاری آموختیم که در ادامه آزمایش‌های CMI در آینده ارزشمند خواهد بود.

• چه آزمایشاتی را انجام دادید؟

اتاق بازرگانی آرژانتین یک شاخص دیجیتال را برای پذیرش فناوری‌های دیجیتال جدید از جمله امنیت سایبری و تجارت الکترونیک ایجاد کرده است.

• چه مزایایی در نتیجه استفاده از CMI کسب کرده‌اید؟

اتاق آرژانتین بر انواع جدیدی از داده‌ها و برنامه‌هایی تمرکز کرده است، که به کسب و کارهای آرژانتینی کمک می‌کند تا فناوری‌ها و قابلیت‌های دیجیتال را پذیرفته و از آنها استفاده کنند. همچنین، ما شاهد تفکر نوآورانه‌تر و همکاری با شرکت‌های نوآور هستیم.

• بزرگترین درس استفاده از CMI در اتاق شما چیست؟

اتاق ما آموخته است که نوآوری در مدل اتاق باید به عنوان یک فرآیند تغییر در مقیاس بزرگ مورد توجه قرار گیرد، نه فقط تغییر تدریجی. اتاق آرژانتین دنبال فرصت‌هایی برای بازنگری در هر جنبه از نحوه خدمت به جامعه تجاری است.

۲. اتاق بازرگانی و صنعت دبی

مصاحبه‌شونده: حمد بوعمیم و حسن الهاشمی

تاریخ مصاحبه: ۱۷ آگوست ۲۰۲۱

• چالش‌های بزرگ در اتاق شما چیست؟

اتاق دبی یکی از بزرگترین عضویت‌ها را در بین سازمان‌های در نوع خود دارد، که به جامعه بیش از ۲۶۰ هزار شرکت خدمات‌رسانی می‌کند. شرکت‌ها به مرور زمان با چالش‌های وجودی قابل توجهی مواجه هستند، که هم ناشی از همه‌گیری کووید ۱۹ و هم نیاز به تحول دیجیتال است.

• اولین بار چه زمانی در مورد نوآوری در مدل اتاق آگاه شدید و یا آن را امتحان کردید؟

اتاق دبی رویکرد CMI را برای عملیات خود در مارس ۲۰۲۰ معرفی کرد. اولین آزمایش‌ها در چندین بخش در سال ۲۰۲۱ آغاز گردید.

• چرا اجرا کردن CMI دشوار است؟

چالشی که احتمالاً هر اتاقی با آن روبرو می‌شود این است، شما در حالی که طبق معمول تجارت می‌کنید، شروع به کار بر روی آزمایش خدمات جدید نیز می‌کنید. در برخی موارد یک آزمایش جدید قبلاً به ما کمک کرده است تا محورهای مهم پروژه‌های بلندمدتی را که قبل از معرفی CMI راه اندازی شده بودند شناسایی و انجام دهیم. از سوی دیگر، معرفی رویکرد جدیدی مانند CMI می‌تواند به عنوان یک چالش برای کارکنانی تلقی شود که قبلاً به روشی خاص تجارت می‌کردند.

• چه آزمایشاتی را انجام دادید؟

از سال ۲۰۲۱، ما ۵ آزمایش بر روی ایده‌های خدمات جدید و ۳ طرح آزمایشی انجام داده ایم و انتظار داریم تا پایان سال ۲۰۲۲ حداکثر ۱۰ سرویس جدید داشته باشیم، که مشتریان ما درخواست کرده‌اند. ما بیش از ۱۰۰ ایده در مورد آنچه که مشتریان ما درخواست دارند ایجاد کرده ایم. ما ایده‌هایی را در حوزه‌های تحول، مانند تجزیه و تحلیل داده‌ها، دفاتر بین‌المللی و گروه‌های تجاری به طور گسترده آزمایش کردیم. به عنوان مثال، اتاق دبی دارای دفاتر متعددی در آفریقا است که در آن ما شبکه بزرگی از مشاغل داریم که اعضای سازمان ما نیستند. بنابراین، فرضیه ما این بود: شبکه مشتریان بالقوه آفریقا مشتاق بهره‌مندی از بسته "کسب و کار خود را با اتاق دبی رشد دهید" هستند. این آزمایش‌ها موفقیت آمیز بود و در نتیجه برای طراحی و راه اندازی یک سرویس آزمایشی مورد استفاده قرار گرفت.

• چه مزایایی در نتیجه استفاده از CMI کسب کرده‌اید؟

آزمایش‌های CMI به ما این امکان را داد که تعدادی از ایده‌هایی را که فکر می‌کردیم مشتریانمان به آن‌ها نیاز دارند، رد کنیم. این امر مقدار قابل توجهی در زمان و تلاش ما صرفه جویی کرد.

• بزرگترین درس استفاده از CMI در اتاق شما چیست؟

مستندسازی تجربه در حین استفاده از الگوهای توسعه یافته برای اطمینان از حفظ دانش. همچنین، ما مزایای درگیر شدن چندین بخش، برانگیختن همکاری بین بخش‌ها در آزمایش‌های CMI را دیدیم.

۳. اتاق بازرگانی بوگوتا

مصاحبه‌شونده: ماریا مونیکا کوند و لینا ماریا هویوس

تاریخ مصاحبه: ۲۸ جولای ۲۰۲۱

• چالش‌های بزرگ در اتاق شما چیست؟

اتاق بازرگانی بوگوتا در تلاش است تا به چالش‌های تکنولوژیکی و ساختاری نوآوری بپردازد. اتاق ما در تلاش است تا از فناوری‌های دیجیتال، از جمله در ارائه خدمات به مشاغل مشتریان خود، استفاده کند. اما حفظ و به روز رسانی مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم در سازمان دشوار است. قبل از استفاده از CMI، اتاق بازرگانی بوگوتا برای انجام به موقع پروژه‌های بزرگ تلاش می‌کرد. پروژه‌های بزرگ برای اجرا نیازمند چندین مرحله تایید هستند که سرعت بخشیدن به روند را دشوار می‌کند.

• اولین بار چه زمانی در مورد نوآوری در مدل اتاق آگاه شدید و یا آن را امتحان کردید؟

حدود ۱۳ سال پیش اتاق بازرگانی بوگوتا کار خود را با بوم نوآوری در مدل اتاق آغاز کرد. هر بخش در اتاق بوگوتا قسمت مخصوص به خود را توسعه داد که ابزاری مهم و استراتژیک برای اتاق شد، تا روش‌هایی را که از طریق آن می‌توانستند در داخل و برای بخش‌های مختلف تجاری نوآوری کنند، ارزیابی کند.

• چرا اجرا کردن CMI دشوار است؟

CMI یک رویکرد کاملاً جدید برای خلق ارزش است. اتاق بازرگانی بوگوتا نیاز به آموزش رهبران و بخش‌ها در مورد چارچوب لازم برای فعال کردن نوآوری موثر داشت. برخی از رهبران نمی‌دانستند که CMI چگونه برای اتاق سودمند است و در ابتدا اجرای آن را دشوار می‌کند.

• چه آزمایشاتی را انجام دادید؟

این اتاق پروژه‌ای را برای بررسی و تجزیه و تحلیل چگونگی اجرای سایر اتاق‌ها از فناوری‌های دیجیتال مانند داده‌های بزرگ و تجزیه و تحلیل داده‌ها آغاز کرد.

• چه مزایایی در نتیجه استفاده از CMI کسب کرده‌اید؟

استفاده از CMI به تسریع در اجرا کمک کرده است. پروژه‌های بزرگ‌تر سریع‌تر پیش می‌روند و ایده‌های جدید با سرعت بیشتری در حال توسعه و عملی شدن هستند. CMI به اتاق بازرگانی بوگوتا در "اثبات و توسعه" کمک کرده است. از آنجایی که اتاق بازرگانی بوگوتا تلاش‌های بیشتری را برای نوآوری در مدل اتاق اجرا کرده است، اتاق در حال ارائه خدمات بهبود یافته‌ای است، که نیازهای پیچیده‌تر و ارزشمندتر اعضا را برطرف می‌کند.

• بزرگترین درس استفاده از CMI در اتاق شما چیست؟

کارگروه اتاق ۴,۰ فرصتی را برای اتاق بازرگانی بوگوتا فراهم کرد تا ببیند چگونه از CMI برای نوآوری در اتاق‌های دیگر استفاده می‌شود. این شامل سختی‌ها و چالش‌هایی است که اتاق‌های دیگر در اجرای CMI به صورت گسترده‌تر با آن مواجه بوده‌اند. نوآوری در مدل اتاق ثابت کرده است که علیرغم چالش‌ها، ابزار بسیار مفیدی است و نوید بزرگی برای انطباق مداوم با نیازهای اعضای اتاق را دارد.

۴. اتاق بازرگانی بین‌المللی اتریش

مصاحبه‌شونده: مکس برگر

تاریخ مصاحبه: ۲۰ جولای ۲۰۲۱

• چالش‌های بزرگ در اتاق شما چیست؟

ICC اتریش عمدتاً به مشاغل کوچک و متوسط خدمات می‌دهد. بیشتر این مشاغل به بازارهای خارج از اتریش خدمات می‌رسانند و باید به مسائل پیچیده تجارت بین‌المللی بپردازند. این سازمان تغییرات قابل توجهی را تجربه کرده است، از جمله اصلاح کامل به عنوان یک نهاد خصوصی بدون بودجه دولتی. خدمات اتاق در یک منطقه اقتصادی است که قدرت سیاسی پیچیده، به ویژه مربوط به اروپای شرقی را تجربه می‌کند.

کند. ICC اتریش همچنین مایل است تمرکز بسیار بیشتری بر تلاش‌های ضد فساد در سطح جهانی داشته باشد.

• اولین بار چه زمانی در مورد نوآوری در مدل اتاق آگاه شدید و یا آن را امتحان کردید؟

اتاق دهه‌هاست که با طرز فکر CMI کار می‌کند. یکی از چالش‌های اصلی در ICC اتریش، ارائه راهنمایی‌های قانونی برای SME‌های فعال در تجارت بین‌المللی بود. در ابتدا اتاق نمی‌توانست به اندازه کافی متخصص استخدام کند یا افراد کافی را آموزش دهد تا به تمام مسائل حقوقی ممکن و چارچوب‌های قانون تجارت ملی رسیدگی کند. برای غلبه بر این محدودیت‌ها در ابتدای فرآیند تغییر، اتاق با وکلای بازنشسته و کارشناسان تجارت ارتباط برقرار کرد تا شبکه‌ای از کارشناسان برجسته را ایجاد کند.

• چرا اجرا کردن CMI دشوار است؟

یک اتاق برای اجرای CMI با چالش‌های متعددی مواجه است. اولین چالش در دسترس بودن منابع است. CMI مستلزم آن است، که کارکنان اتاق به طور مداوم با مشتریان در تماس باشند تا در مورد مشکلات و نیازهای آنها که همیشه در حال تغییر است، آگاه شوند و از آن مشتریان در هنگام استفاده از خدمات اتاق بازخورد دریافت کنند. دومین چالش مهم این است که مشتریان ممکن است مشکلاتی را به اتاق بیاورند. اتاق نمی‌تواند به راحتی به عنوان یکی از خدمات مشاوره‌ای برای حل مشکلات کوچکی که فقط مربوط به یک یا دو مشتری است عمل کند. ما باید راه‌حلهایی پیدا کنیم که به طور موثر به بسیاری از مشتریان خدمات رسانی کند، یا فرآیندهایی مانند سمینارها را ارائه دهیم که بتواند مشتریان را در جهت درست راهنمایی کند.

• چه آزمایشاتی را انجام دادید؟

شرکت‌ها در دریافت اطلاعات مناسب در قراردادهای قانونی مورد نیاز برای تجارت بین‌المللی با مشکل مواجه بودند. ICC اتریش مجموعه‌ای از سمینارها را راه‌اندازی کرد تا به مشتریان در مورد این موضوع کمک کند.

• چه مزایایی در نتیجه استفاده از CMI کسب کرده‌اید؟

مزیت واقعی توانایی ICC اتریش برای تنظیم خدمات ارائه شده با نیازهای اعضا بوده است. مدل ما دانش و توانایی های زیادی را به شبکه متخصصان فنی و حقوقی ما محول می کند. این به ما کمک می کند که بر نیازهای متغیر مشتری خود تمرکز کنیم.

• **بزرگترین درس استفاده از CMI در اتاق شما چیست؟**

اولین درس این است که اتاق باید بر درک نیازهای مشتریان خود تمرکز کند. این بدان معنی است که اطلاعات جدید همیشه دریافت می شود، زیرا ما در مورد آشنایی با نیازهای جدید مشتری تلاش می کنیم. اتاق نیازی ندارد هر مشکل تجاری را فوراً حل کند، فقط باید به اندازه کافی سریع باشد تا اطمینان حاصل شود که مشتریان از طریق شبکه اتاق به کارشناسان و راه حل ها دسترسی دارند.

۵. اتاق بازرگانی و صنایع رومانی

مصاحبه شونده: میهای ایواسکو

تاریخ مصاحبه: ۲۴ آگوست ۲۰۲۱

• **چالش های بزرگ در اتاق شما چیست؟**

اتاق بازرگانی و صنایع رومانی (CCIR) یک سازمان خصوصی است، که هیچ بودجه دولتی دریافت نمی کند و تمام عملیات ها را از طریق درآمد خود تامین می کند. در عین حال، اتاق تحت قوانین ملی است که فعالیت های اتاق را مشخص و محدود می کند. این قانون سال ها پیش اجرا شد و از سال ۲۰۰۷ به روز نشده است. این محدودیت های قابل توجهی را برای CCIR ایجاد می کند، زیرا فعالیت ها و نیازهای تجاری عمومی دائماً در حال تغییر هستند.

• **اولین بار چه زمانی در مورد نوآوری در مدل اتاق آگاه شدید و یا آن را امتحان کردید؟**

اگرچه اتاق بازرگانی و صنایع رومانی با مفهوم کلی نوآوری در مدل کسب و کار آشناست، کارگروه اتاق ۴،۰ اولین مواجهه رسمی با نوآوری در مدل اتاق بود. مانند بسیاری از اتاق ها، اتاق بازرگانی و صنایع رومانی

مدل‌های جدیدی از خدمات را در زمان شروع همه‌گیری در سال ۲۰۲۰ بررسی کرد. اتاق بازرگانی و صنایع رومانی تعدادی تغییرات سریع را برای رفع نیازهای فوری اعضا، اجرا کرد.

• چرا اجرا کردن CMI دشوار است؟

مانند بسیاری از اتاق‌های دیگر در سراسر جهان، اتاق ما توسط قانون ایالتی تنظیم می‌شود و این پتانسیل را دارد، که از دامنه آزمایش و اجرای خدمات نوآورانه جلوگیری کند. از آنجا که اتاق بازرگانی و صنایع رومانی برای تامین مالی عملیاتی کاملا به درآمدهای خدمات موجود متکی است، کنار گذاشتن بودجه اضافی برای فعالیت‌هایی که به طور خاص به ارائه خدمات فعلی مربوط نمی‌شود، دشوار است.

• چه آزمایشاتی را انجام دادید؟

اگرچه CCIR به طور رسمی آزمایش‌های نوآوری در مدل اتاق را اجرا نکرده است، اما نوآوری‌هایی با سطوح مختلف داده‌ها و بازخورد مشتری معرفی کرده است. یکی از نمونه‌های این پلتفرم The Chamber Trust است. این برنامه داده‌های اعضای اتاق را تایید می‌کند تا به شرکت‌ها کمک کند تا مشروعیت خود را به عنوان نهادهای باثبات و قابل اعتماد ایجاد کنند. سپس شرکت‌هایی که مهر اعتماد را دریافت می‌کنند در یک پایگاه داده جهانی دیده می‌شوند و در رومانی و فراتر از آن نیز در معرض دید قرار می‌گیرند. CCIR این برنامه را بر اساس موفقیت مشاهده شده در بازارهای دیگر اجرا کرد که به عنوان اعتبار سنجی تجربی عمل کرده است.

• چه مزایایی در نتیجه استفاده از CMI کسب کرده‌اید؟

موفقیت برنامه Chamber Trust ارزش بالقوه نوآوری در مدل اتاق را نشان می‌دهد. پروژه‌ها و آزمایش‌هایی که اعتبار اولیه مشتری را نشان می‌دهند، می‌توانند به مطالعات آزمایشی با احتمال موفقیت بالا ارتقا داده شوند.

• بزرگترین درس استفاده از CMI در اتاق شما چیست؟

نوآوری مدل اتاق دارای پتانسیل بالایی است، اما اجرای آن همچنان چالش برانگیز است. پرسنل اتاق احتمالاً به آموزش نیاز دارند تا در تولید و اجرای آزمایش‌های سریع، ارزان و مؤثر مهارت پیدا کنند. کمبود بودجه نیز مانع مهمی است. CCIR امیدوار است به یادگیری از اتاق‌های دیگر که قبلاً فرآیندهای CMI را اجرا کرده‌اند، از جمله چگونگی یافتن منابع و زمان برای سرمایه‌گذاری خارج از ارائه فعال خدمات اتاق، بپردازد.

۶. اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران

مصاحبه‌شونده: پدram سلطانی

تاریخ مصاحبه: ۱۹ سپتامبر ۲۰۲۱

• چالش‌های بزرگ در اتاق شما چیست؟

اتاق‌های تحت حمایت عمومی، در ایران یا هر جای دیگر، چالش‌های منحصر به فردی دارند. اتاق‌های عمومی مأموریت محور هستند و باید مجموعه خاصی از وظایف را انجام دهند، که در درجه اول توسط الزامات دولتی تعیین می‌شود. وقتی دولت یکی از سهامداران اصلی است، اتاق ممکن است ملزم به رعایت الزامات قانونی باشد که با سرعت تغییر نیازهای تجاری به روز نمی‌شوند. چنین قوانینی ممکن است ناخواسته اتاق‌های عمومی را از نوآوری برای رفع نیازهای شرکت در یک زمینه رقابتی بین‌المللی باز دارد.

• اولین بار چه زمانی در مورد نوآوری در مدل اتاق آگاه شدید و یا آن را امتحان کردید؟

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران از طریق بحث‌های اخیر اتاق بازرگانی جهانی در مورد آینده اتاق‌های بازرگانی، آشنایی با CMI را آغاز کرد. برخی از رهبران اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران، مانند پدram سلطانی، برای مدت طولانی‌تری از نوآوری در مدل کسب‌وکار آگاه بوده‌اند، اما مشهود نیست که نوآوری در مدل کسب‌وکار را می‌توان در سازمان‌های مأموریت‌محور به کار برد. نوآوری در مدل کسب و کار، اگرچه به طور قابل توجهی اجرا نشده است، اما با نهادهای مرتبط، مانند اتاق بازرگانی مشترک ایران اتریش و کنفدراسیون اتاق‌های بازرگانی و صنعت آسیا و اقیانوسیه، مورد بحث قرار گرفته است.

• چرا اجرا کردن CMI دشوار است؟

اجرای CMI مخصوصاً برای اتاق عمومی که بودجه آن و توسط دولت تنظیم می شود دشوار است. اولاً، این سازمان‌ها یک جریان مالی روشن و ثابت دارند، که توسط خدمات مشتری هدایت نمی‌شود. این می تواند انگیزه اتاق را برای بررسی فعالانه نیازهای تجاری در حال ظهور کاهش دهد. به دلایل مشابه، اتاق ممکن است به طور مداوم قابلیت‌های فن‌آوری را برای همگامی با روندهای موجود در جامعه تجاری ایجاد نکند. برای برخی از اتاق‌ها، تمرکز بر تغییرات تدریجی در سرویس‌های موجود، به جای انواع تغییرات ممکن با CMI، همیشه ساده‌تر خواهد بود. استفاده از بوم مدل کسب‌وکار زمانی که سهامداران متعددی وجود دارد دشوارتر است. زمانی که مشتری پرداخت‌کننده (دولت) با کاربران نهایی خدمات (کسب و کار) یکسان نیست.

• چه آزمایشاتی را انجام دادید؟

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران هنوز یک فرآیند رسمی CMI را اجرا نکرده است، اما امیدوار است از تجربیات اتاق های دیگر درس بگیرد.

• چه مزایایی در نتیجه استفاده از CMI کسب کرده‌اید؟

اگرچه اتاق مستقیماً از CMI استفاده نکرده است، اما امیدوار است که بتواند به طور خاص برای انطباق ارائه خدمات در یک اتاق عمومی استفاده شود. اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران در گذشته نوآوری های خدماتی را اجرا کرده است و CMI پتانسیل افزایش سرعت نوآوری را ارائه می دهد.

• بزرگترین درس استفاده از CMI در اتاق شما چیست؟

کارگروه در مورد چگونگی اجرای CMI در هر اتاق و همچنین نمونه هایی از CMI که قبلاً در برخی از اتاق ها وجود دارد را ارائه کرد. یک سوال جهانی وجود دارد که باید به هویت اتاق های بازرگانی اشاره کرد: چرا کسب و کارها به اتاق بازرگانی نیاز دارند؟ CMI می تواند به روشن شدن ارزش اتاق ها برای ارتباط داشتن اتاق ها با مشتریان، جامعه تجاری و دولت ها کمک کند. CMI چارچوبی را برای بررسی چگونگی جلوگیری از منسوخ شدن اتاق‌ها در یک محیط تجاری که به سرعت در حال تغییر است، فراهم می کند.

۷. هیات بازرگانی برامپتون: www.bramptonbot.com

مصاحبه‌شونده: تاد لتس

تاریخ مصاحبه: ۲۲ جولای ۲۰۲۱

• چالش های بزرگ در اتاق شما چیست؟

برامپتون خیلی سریع از یک حومه مسکونی به یکی از شهرهای بزرگ کانادا تبدیل شده است. هیات بازرگانی برامپتون (BBoT) باید برای پاسخ گویی به انتظارات جامعه تجاری موجود و همچنین جمعیت رو به رشد کارآفرینان نوآوری کند.

• اولین بار چه زمانی در مورد نوآوری در مدل اتاق آگاه شدید و یا آن را امتحان کردید؟

هیات بازرگانی برامپتون بیش از یک دهه است، که در حال بررسی نوآوری مدل اتاق است. همچنین، BBoT شروع به انجام آزمایش های بازاریابی آنلاین جهت افزایش تعامل و در نهایت ثبت شرکت های بیشتری برای خدمات و عضویت کرد.

• چرا اجرا کردن CMI دشوار است؟

CMI به سطح بالایی از اعتماد در سازمان اتاق نیاز دارد؛ زیرا هر پروژه و آزمایشی موفق نخواهد بود. کارمندان اتاق که از عدم اطمینان ناراحت هستند یا تمایلی به ریسک کردن ندارند، ممکن است در یادگیری و اجرای فرآیندهای CMI دچار مشکل شوند. از آنجا که CMI یک فرآیند استاندارد در اکثر سازمان ها نیست، کارکنان جدید باید آموزش ببینند. علاوه بر این، تغییر فرهنگ اتاق بازرگانی می تواند چالش برانگیز باشد. BBoT قبلاً تیمی را ایجاد کرده بود، که مشتاق آزمایش ایده های جدید بود. به علاوه شروع آزمایش های CMI می تواند دشوار باشد؛ زیرا همیشه مسئولیت هایی در ارتباط با فعالیت های اصلی اتاق وجود خواهد داشت.

• چه آزمایشاتی را انجام دادید؟

یکی از اولین آزمایش‌ها این بود که جهت عضویت شرکت‌ها، آنها را به صفحه «اکنون بپیوندید» پس از کلیک کردن روی یک آگهی هدایت کرد. نتایج نشان داد که اگرچه هدف ایجاد آگاهی محقق شد، اما منجر به تبدیل عضویت نشد. این صفحه یک دعوت نامه برای شرکت در بحث‌ها و انجمن‌های رایگان با سایر شرکت‌ها و اعضای اتاق بود.

• چه مزایایی در نتیجه استفاده از CMI کسب کرده‌اید؟

یکی از مزایای این است، که ثبت نام‌های عضویت بهبود یافته است. اما دستاوردهای BBoT بیش از افزایش عضویت و مشارکت اعضا است. آنها آموختند که آگاهی واقعی در مورد مشتریان از تعامل ناشی می‌شود، نه فقط نتایج نظرسنجی.

• بزرگترین درس استفاده از CMI در اتاق شما چیست؟

تاد لتس: "کاش زودتر شروع کرده بودیم." BBoT نوآوری در مدل اتاق را راهی برای تطبیق مداوم اتاق با نیازهای جامعه تجاری می‌داند. استفاده از بوم مدل کسب و کار باعث ایجاد انگیزه تفکر جدید در BBoT شده است. همچنین، تاد معتقد است که نوآوری مدل اتاق محرک کلیدی در موفقیت اتاق‌ها در سراسر جهان خواهد بود.

۸. فدراسیون اتاق‌های بازرگانی بلژیک

مصاحبه‌شونده: ووتر ون گولک

تاریخ مصاحبه: ۱۳ آگوست ۲۰۲۱

• چالش‌های بزرگ در اتاق شما چیست؟

اتاق‌های بازرگانی تمایل دارند محافظه‌کار باشند و اغلب بر آنچه در گذشته موثر بوده است تکیه می‌کنند. این مبحث، تغییرات درونی را دشوار می‌کند. حتی زمانی که اتاقی بخواهد نوآوری کند، افراد ممکن است باتوجه

به ریسک موجود مردد باشند. همچنین ممکن است فرآیند سریع نباشد. اگرچه مدیریت بالاتر معمولاً در تعیین اولویت‌ها و پروژه‌ها حرف آخر را می‌زند، اما زمانی که آن مدیران ثبات را راحت‌تر از نوآوری می‌دانند؛ می‌تواند از تغییرات مهمی نیز جلوگیری کند.

• اولین بار چه زمانی در مورد نوآوری در مدل اتاق آگاه شدید و یا آن را امتحان کردید؟

فدراسیون اتاق‌های بازرگانی بلژیک (FBCC) حدود ۵ سال است که در حال بررسی نوآوری در مدل اتاق است، که سرآغاز آن طی یک جلسه با مدیران اتاق‌های بلژیک آغاز شد. در طی این جلسه، پیشنهادهای نیز مطرح شد. همچنین شرکت‌کنندگان به مباحث مربوط به گواهی مبدا و استارت‌آپ‌ها پرداختند.

• چرا اجرا کردن CMI دشوار است؟

اتاق‌های بازرگانی معمولاً مدیریت یک سازمان پایدار با ریسک محدود و نتایج قابل پیش‌بینی را ترجیح می‌دهند. این تا حدی بر اساس این نگرانی است، که اتاق، کارکنان و مدیران در صورت شکست خدمات جدید اعتبار خود را از دست خواهند داد.

• چه آزمایشاتی را انجام دادید؟

یک آزمایش نسبتاً جدید بین بلژیک، هند و چین طراحی شده است. فدراسیون اتاق‌های بازرگانی بلژیک (FBCC) به اعضای فعلی خود یک عضویت رایگان ۶ ماهه در اتاق‌های بازرگانی مشترک بلژیک - هند و بلژیک - چین را پیشنهاد داد. طی آزمایشی دیگر، اعضای اتاق‌های محلی می‌توانستند قرار ملاقات‌هایی را با اتاق‌های مشترک ترتیب دهند. محدود کردن تعداد اتاق‌های مشترک شرکت‌کننده به پروژه کمک کرد تا آزمایش سریع‌تر پیش برود.

• چه مزایایی در نتیجه استفاده از CMI کسب کرده‌اید؟

یکی از اتاق‌های پیشرفته در FBCC اتاق بازرگانی بروکسل است. بروکسل تعدادی از خدمات نوآورانه به همراه راه‌اندازی خدمات آزمایشی با دقت بیشتری را راه‌اندازی کرده است. در بخش آزمایشات یک میز راهنمای گواهی مبدا برای مشتریان ایجاد شد که گران‌اما ارزشمند بود. بروکسل این سرویس را برای بخش‌های بسیار

هدفمند با آزمایش سریع و یادگیری معتبر راه اندازی کرد. بروکسل بسیاری از این نوع آزمایش ها را انجام داده است که نشان می دهد الگوی خوبی برای FBCC و سایر اتاق های محلی و منطقه‌ای است.

• بزرگترین درس استفاده از CMI در اتاق شما چیست؟

شکست در فرآیند نوآوری بدیهی است. درک ارزش یادگیری از شکست مهم است. هنگامی که شکست ها برای سازمان شفاف باشد، می توان تاثیر آن را به حداقل رساند و سازمان می تواند یاد بگیرد که چگونه از شکست های مشابه در آینده جلوگیری کند. اتاق ها و مدیران اتاق ها باید بیاموزند که کمتر از شکست بترسند و از هردو، شکست ها و موفقیت ها استقبال کنند.

❖ منابع مفید

علاقه‌مندان جهت اطلاعات بیشتر می‌توانند از منابع زیر استفاده نمایند.

۱. راهنمای کلی برای نوآوری در مدل کسب و کار برای سازمان ها در "نوآوری در مدل کسب و کار سریع" توسط آدام جی. بوک و جرارد جورج، به همراه بررسی کسب و کار در اروپا.

<https://www.europeanbusinessreview.com/agile-business-model-innovation/>

۲. مقدمه‌ای برای استارت‌آپ ناب در «چرا استارت‌آپ ناب همه چیز را تغییر می دهد» توسط استیو بلنک

<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

۳. استراتژیست، بوم ارزش پیشنهادی

<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194400-how-do-i-add-customer-jobs-to-my-value-proposition>

۴. سوالاتی برای بوم ارزش پیشنهادی

<https://university.hygger.io/en/articles/1818952-questions-for-value-proposition-canvas>