

نوآوری باز خدماتی

بازنگری در کسب و کار با هدف رشد و رقابت در زمانه‌ای نوین

هنری چسبرو

نویسنده کتاب پر فروش نوآوری باز

ترجمه

سید کامران باقری



سرشناسه

: چسبرو، هنری ویلیام، ۱۹۵۶ - م

Chesbrough, Henry William

عنوان و نام پدیدآور

: نوآوری باز خدماتی: بازننگری در کسب و کار با هدف رشد و رقابت در زمانه‌ای نوین / هنری چسبرو؛ ترجمه سید کامران باقری.

مشخصات نشر

: تهران: رسا، ۱۳۹۱

مشخصات ظاهری

: ۲۴ ص: جدول، نمودار.

شابک

: ۹۷۸-۹۶۴-۳۱۷-۸۶۱-۴

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

Open services innovation: rethinking your business to grow and compete in a new era

عنوان اصلی

: نمایه

یادداشت

: بازننگری در کسب و کار با هدف رشد و رقابت در زمانه‌ای نوین

عنوان دیگر

: خدمات مشتری

موضوع

: نوآوری

موضوع

: رکود اقتصادی

موضوع

: باقری، کامران، ۱۳۵۴ - مترجم

شناسه افزوده

: ۱۳۹۱ ج ۹ / ۵۴۱۵/۵

رده‌بندی کنگره

: ۶۵۸/۴۰۶۳

رده‌بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی: ۳۰۱۵۷۳۶



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۲۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.IR

چاپ اول: ۱۳۹۱ / تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

چاپخانه: نور تکس؛ صحافی: کیمیا

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص مترجم است.

مرکز توزیع: بخش رسا، تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰-۶۶۹۰۷۷۱۲

قیمت: ۱۱۰۰۰ تومان

فهرست

۱۱	مقدمه حامی اثر
۱۳	مقدمه مترجم
۱۷	پیش‌گفتار نویسنده بر برگردان فارسی

مقدمه: نوآوری باز و خدمات

۲۳	نکات کلیدی
۲۴	رهیدن از دام معمولی‌شدن
۲۵	درباره این کتاب

فصل اول: چرا نوآوری باز در خدمات؟

۲۸	دام معمولی‌شدن
۳۰	راه برون‌رفت از این تنگنا
۳۱	مرز نوآوری محصول پایه برای شرکت‌ها
۳۲	رشد و کسب مزیت رقابتی از راه خدمات
۳۴	چالش دگرگون‌سازی مدل‌های کسب‌وکار
۳۵	نوآوری در مدل کسب‌وکار خدمات: صنعت پُست
۳۶	چارچوب نوآوری باز در خدمات
۳۸	نکته یک: کسب‌وکار خود را خدماتی بیندازید
۳۸	معمولی‌شدن در برابر استانداردسازی: تنشی در نوآوری خدمات
۳۹	ساختار سازمانی شما برای نوآوری در خدمات

- ۴۰ نکته دو: نوآوران باید با مشتریان هم‌آفرینی کنند
- ۴۲ نکته سه: نوآوری باز به نوآوری در خدمات شتاب و ژرفا می‌دهد
- ۴۴ نکته چهار: نوآوری خدمات مدل‌های کسب‌وکار را دگرگون می‌کند
- ۴۵ گره زدن هر چهار نکته برای پیروزی
- ۴۵ در مسابقه خودتان بدوید بر دام معمولی شدن چیره شوید

بخش یک: چارچوبی برای فوران نوآوری و رشد

فصل دوم: مدل کسب‌وکار خود را خدماتی بیندازید

- ۴۹ تعریف خدمات
- ۵۰ تعریف کسب‌وکار شما
- ۵۵ تفاوت در به‌کارگیری
- ۵۷ رویکرد محصولی در برابر رویکرد خدماتی
- ۵۷ صنعت غذایی
- ۶۵ خدمات در صنعت نیمه‌هادی

فصل سوم: هم‌آفرینی با مشتری

- ۷۱ تغییر نقش مشتریان در خدمات
- ۷۲ دانش نهفته
- ۷۲ نمونه‌هایی از دانش نهفته
- ۷۳ مزیت راهبردی اطلاعات نهفته
- ۷۵ تجربه طراحی و تمرکز بر مشتریان
- ۷۷ آموزه‌هایی از صنعت موسیقی
- ۸۱ هم‌آفرینی: چشم‌اندازی نوین برای موسیقی

سلیقه‌آفرینان: هم‌آفرینی در تبلیغ موسیقی ۸۲

فصل چهارم: گسترش نوآوری خدماتی به بیرون از سازمان تان

۸۶	چکیده‌ای از نوآوری باز
۸۹	تخصصی شدن و بازارهای روبه‌رشد
۹۰	پی‌چکس: پردازشگر تخصصی حقوق و مزایا
۹۲	خدمات همچون مجموعه‌ای از فرایندها
۹۴	تخصصی شدن و صرفه مقیاس و گستره
۹۵	صرفه مقیاس
۹۶	صرفه گستره
۹۷	ساخت سکوی خدماتی بر پایه صرفه گستره
۹۹	نوآوری باز و تخصصی شدن
۹۹	باز بودن بیرون - به - درون در خدمت صرفه گستره
۱۰۱	باز بودن درون - به - بیرون در خدمت صرفه مقیاس
۱۰۳	نوآوری باز و نوآوری خدماتی

فصل پنجم: با خدمات مدل کسب‌وکار خود را دگرگون کنید

۱۰۶	تعریف مدل کسب‌وکار
۱۰۶	مدل‌های کسب‌وکار برای نوآوری خدماتی
۱۰۹	همانگ کردن فعالیت‌های گوناگون مدل‌های کسب‌وکار
۱۱۰	لختی مدل کسب‌وکار موفق
۱۱۲	ابزارهایی برای دگرگون کردن مدل کسب‌وکار
۱۱۵	از نگاشت‌ها تا مدل‌های کسب‌وکار جایگزین
۱۱۶	عمل‌گرایی

- ۱۱۷ رهبری تغییر مدل کسب‌وکار
- ۱۱۸ بازسازماندهی برای مدل کسب‌وکار خدماتی
- ۱۱۸ سازماندهی با هدف رسیدن به صرفه مقیاس و گستره
- ۱۲۰ سکوسازی برای مدل کسب‌وکار
- ۱۲۲ باز شدن با هدف سکوسازی
- ۱۲۳ تهیه نگاشت مفهومی نوآوری باز خدماتی

بخش دوم: نوآوری باز خدماتی در عمل

فصل ششم: نوآوری باز خدماتی در شرکت‌های بزرگ

- ۱۲۹ زیراکس
- ۱۳۲ هوانوردی جنرال الکتریک
- ۱۳۴ هواپیمایی کی‌آل‌ام
- ۱۳۹ مریل لینچ
- ۱۴۳ آموزه‌هایی از نوآوری خدماتی در شرکت‌های بزرگ

فصل هفتم: نوآوری باز خدماتی در شرکت‌های کوچک

- ۱۴۸ جایگاه مناسب کسب‌وکار شما کجاست؟
- ۱۴۹ کسب‌وکارهای ویژه
- ۱۵۰ باشگاه قایق‌رانی حلقه المپیک
- ۱۵۳ آموزه‌هایی برای شرکت‌های خدماتی در بازارهای ویژه
- ۱۵۴ کسب‌وکارهای فورانی
- ۱۵۴ نت‌پیس
- ۱۵۶ آموزه‌هایی برای شرکت‌های خدماتی در کسب‌وکارهای فورانی

۱۵۸	کسب و کارهای خدمات تخصصی
۱۵۹	شرکت سی‌اس‌آی
۱۶۰	آموزه‌هایی برای شرکت‌های خدماتی در کسب و کارهای تخصصی
۱۶۲	کسب و کارهای خدماتی چیره
۱۶۲	شبکه تلویزیونی ایم‌تی‌وی
۱۶۳	آموزه‌هایی برای شرکت‌های خدماتی در کسب و کارهای چیره
۱۶۵	مزیت‌های نوآوری باز برای شرکت‌های کوچک خدماتی

فصل هشتم: نوآوری باز خدماتی برای کسب و کارهای خدمات

۱۶۷	شناخت بهتر مشتریان
۱۶۹	بنا نهادن سکویی بر پایه تجارب مشتریان‌تان
۱۶۹	مشاهده مستقیم مشتریان
۱۷۱	مشاهده اینترنتی مشتریان
۱۷۲	سکوسازی بر پایه خدمات‌تان
۱۷۴	آمازون: سکوداری که هنوز در حال تکامل است
۱۷۵	سرمایه‌گذاری در سکو
۱۷۶	باز کردن سکو
۱۷۷	آموزه‌هایی از آمازون برای نوآوری باز خدماتی

فصل نهم: نوآوری باز خدماتی در اقتصادهای نوپا

۱۸۲	ایشین پینتز: نوآوری باز خدماتی در یک صنعت سنتی محصول‌بایه
۱۸۳	چالش معمولی شدن
۱۸۴	لمس مستقیم‌تر مشتری
۱۸۵	از کمک به مشتری تا نوآوری خدماتی

۱۸۶	دفتر مجازی پشتیبانی از توزیع کنندگان
۱۸۷	استفاده از نوآوری خدماتی برای گریز از فشار معمولی شدن
۱۸۸	بازار تبادل دارایی‌های فکری سلیکون شانگهای
۱۹۰	شانگو: شرکتی محصول پایه که به دنیای خدمات پا می‌گذارد
۱۹۱	تمرکز بر نوآوری باز خدماتی
۱۹۲	مدل کسب‌وکاری جدید برای شانگو
۱۹۳	نتایج اولیه
۱۹۳	نوآوری باز خدماتی در اقتصادهای نوپا
۱۹۳	آموزه‌ها
۱۹۵	تفاوت‌ها با اقتصادهای پیشرفته
۱۹۷	جمع‌بندی

فصل دهم: نوآوری باز خدماتی: راه پیش رو

۲۰۰	نوآوری در بستر تاریخی
۲۰۲	چالش‌های نوآوری خدماتی
۲۰۳	نیاز به پژوهش نوآوری خدماتی
۲۰۶	فراتر رفتن از مرزبندی‌های سنتی خدمات
۲۰۸	یک پارچه‌سازی در خدمات
۲۱۰	راه پیش رو
۲۱۳	یادداشت‌ها

مقدمه حامی اثر

سهم بخش خدمات و جایگاه و وزن آن در اقتصاد جهانی در مقایسه با سایر بخش‌های اقتصادی روز به روز افزایش می‌یابد. صنعت بانکداری نیز به عنوان یکی از مهم‌ترین و موثرترین اجزای تشکیل‌دهنده بخش خدمات، نسبت به دهه‌های گذشته از حساسیت و جذابیت بسیار بیشتری برخوردار گردیده و کارکردهای متنوع‌تری یافته است.

در کشور ما نیز این روند جهانی به گونه‌ای مشابه در جریان است. سازمان‌ها و موسسات خدماتی ایران و به‌ویژه بانک‌ها و سایر موسسات مالی و اعتباری، هم‌راستا با اختراعات و پیشرفت‌های گوناگون در عرصه فناوری، به آرامی از روش‌های سنتی و جالافتاده فاصله گرفته و ضمن همراه شدن با روند تغییرات و نوآوری‌ها، بهره‌برداری از فناوری‌های جدید را همچون راهبردی کلیدی در جهت خدمت‌رسانی مطلوب‌تر به مشتریان مبنای کسب و کار خود قرار داده‌اند. فشرده‌تر شدن رقابت‌ها، توأم با بروز فرصت‌ها و تهدیدهای جدید در حوزه‌های مختلف و همچنین ضرورت حفظ و ارتقای رضایت مشتریان و تأمین انتظارات و خواسته‌های آنان، از جمله عوامل مهم دیگری هستند که اهمیت راهبرد فوق را دوچندان نموده‌اند. مجموعه‌ی عوامل ذکر شده به همراه بسیاری از موارد دیگر که در این مختصر نمی‌گنجد، التفات سازمان‌های بزرگ خدماتی کشورمان را به موضوع نوآوری ضروری و اجتناب‌ناپذیر ساخته و پرداختن به مفاهیمی چون ایده‌پردازی و نوآوری را بیش از پیش در مرکز توجهات قرار داده است.

باید دانست که «توسعه و پیشرفت اقتصادی» مرهون عوامل مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی است و نمی‌توان تنها یک یا چند عامل مشخص را در این زمینه موثر قلمداد نمود. اما به باور بسیاری از اندیشمندان و صاحب‌نظران، کارکرد مطلوب «صنعت بانکداری» یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های اقتصادی توسعه و پیشرفت است. بر این اساس امروزه از «تهدادهای پولی و بانکی» به عنوان «قلب تپنده» و «موتور محرکه» اقتصادهای شکوفا و رشدیافته یاد می‌شود به گونه‌ای که در صورت عدم ایفای مناسب مأموریت‌ها و وظایف این موسسات، توفیقات اقتصادی و دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده در سطح ملی بسیار دشوار و چه بسا ناممکن می‌گردد.

«بانک پاسارگاد» نیز به عنوان یکی از سازمان‌های بزرگ خدماتی کشور که علیرغم مدت زمان نسبتاً کوتاه فعالیت خود توانسته است با اتکا به الطاف الهی و نیز پشتیبانی و حمایت بی‌شائبه هم‌وطنان فهیم و گرامی به‌ویژه مشتریان گرانقدر، در حوزه‌های مختلف صنعت بانکداری نوآوری‌ها و ابداعات موثر و کم‌نظیری را به انجام برساند، در راستای ایفای بخشی از مسئولیت‌های اجتماعی خود تلاش نموده سهم شایسته‌ای در فراگیر ساختن این نگاه در کشور داشته باشد. از

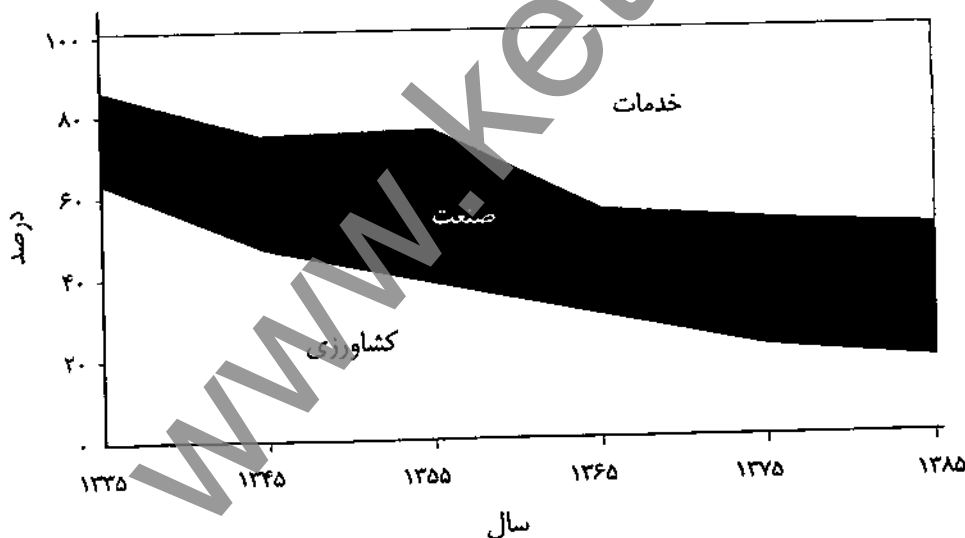
جمله اقدامات قابل ذکر در این زمینه، حمایت از انتشار کتاب‌های علمی و تخصصی و تسهیل دسترسی علاقمندان به حوزه نوآوری به‌ویژه دانشجویان و متخصصان به این کتاب‌ها است. لذا با قدردانی از زحمات مترجم محترم جناب آقای دکتر سید کامران باقری در ترجمه‌ی این اثر ارزشمند به زبان فارسی، خوانندگان محترم را به مطالعه و بهره‌مندی از آن دعوت می‌نماید.

بانک پاسارگاد

www.ketab.ir

مقدمه مترجم

سهم بخش خدمات در اشتغال نیروی کار ایران از ۱۵/۲ درصد در سال ۱۳۵۵ به نزدیک ۵۰ درصد در سال ۹۰ رسیده و از مجموع سهم بخش‌های صنعت و کشاورزی فراتر رفته است.^۱ با نگاهی به همین روند و تغییرات مشابه در دیگر کشورها می‌توان انتظار داشت که سهم بخش خدمات در اشتغال و تولید ناخالص داخلی در آینده باز هم افزایش یابد. با این وجود، دانسته‌های ما در مورد بخش خدمات (به عنوان مهم‌ترین بخش اقتصاد کشور) و نوآوری در این بخش بسیار ناچیز است. با کمال شگفتی می‌توان دید که تا به امروز هیچ متن، مقاله یا کتابی در زمینه نوآوری در بخش خدمات به زبان فارسی (خواه برگردان متون انگلیسی یا برگرفته از تجربه بنگاه‌های خدماتی ایرانی) نوشته و منتشر نشده است.^۲



توزیع نیروی کار کشور در بخش‌های مختلف اقتصاد ایران

۱. اطلاعات مرکز آمار ایران

۲. جستجویی که در موتور جستجوی گوگل به دنبال ترکیب کنار هم دو کلمه "نوآوری" و "خدمات" در تاریخ نهم آذرماه ۱۳۹۱ انجام شد تنها ۳۲ خروجی داشت!!! که بررسی تکبته‌تک همان ۳۲ مورد هم نشان داد که بیشتر آنها از موضوع نوآوری خدماتی دورند یا تنها وجه خردی از "نوآوری خدماتی" را پوشش می‌دهند. البته همیشه این احتمال وجود دارد که نوشته‌های مرتبطی موجود باشند که بی‌شک تعدادشان (حتی در صورت وجود) بسیار محدود است و با جایگاه بخش خدمات در اقتصاد کشور همخوانی ندارد.

اکنون که بخش خدمات توانسته در جایگاه پیشران توسعه و کانون اشتغال‌زایی اقتصاد ایران قرار گیرد، چگونه ممکن است نوآوری در این بخش تا این اندازه با بی‌توجهی روبه‌رو شده باشد؟ وزیر پیشین امور اقتصاد و دارایی در مورد دلایل کم‌توجهی به بخش خدمات چنین می‌گوید^۱:

«نگاه افکار عمومی و حتی برخی از سیاستمداران به بخش خدمات در اقتصاد ملی در مقایسه با بخش‌های دیگر یعنی صنعت و کشاورزی نگاه احترام‌آمیزی نیست و از این نوع برداشت از بخش خدمات در عمل به عنوان یک مانع برای توسعه اقتصادی ایران یاد می‌شود.... باید توجه داشت که بخش خدمات معادل فعالیت‌های دلالی و واسطه‌گری، آن‌چنانکه در ذهنیت موجود شکل گرفته است، نبوده بلکه در بخش خدمات فعالیت‌های مهمی چون بانکداری، بیمه، آموزش و پرورش و مدیریت، بهداشت و درمان، حمل و نقل، گردشگری، بازرگانی، بدویژه صادرات و واردات نیز وجود دارد که هر کدام از این فعالیت‌ها می‌تواند نقش مهمی در اقتصاد ایران بازی کند. باید توجه داشت هم‌اکنون حوزه‌هایی همچون بانکداری و بیمه و مدیریت و پژوهش و بهره‌وری تبدیل به گلوگاه برای پیشرفت ایران شده‌اند.»

اگر انتظار می‌رود که سهم بخش خدمات در اقتصاد کشور همچنان افزایش یابد (آن‌چنان که این سهم در چهل قدرت اقتصادی برتر دنیا به ۶۰ درصد و در آمریکا به ۸۰ درصد رسیده)، باید راهکاری برای نوآوری فزاینده در آن بخش پیش پای بنگاه‌های اقتصادی گذاشت. بد نیست بدانیم که بخش خدمات پیوند ژرف‌تری با بافت اجتماعی و فرهنگی ایران دارد و حضور رقابتی در آن برای شرکت‌های خارجی حتی در شرایط معمول اقتصادی بسیار دشوار است. به بیان دیگر، در فضایی که بخش‌های کشاورزی و صنعت به شدت زیر فشار هجوم محصولات ارزان‌قیمت یا نام‌آور خارجی قرار دارند و در این نبرد آسیب‌پذیر نشان داده‌اند، بخش خدمات به پشتوانه نوآوری‌های بومی می‌تواند جانی تازه به اقتصاد کشور بدهد و مزیت رقابتی پایدار برای بنگاه‌های ایرانی در بازارهای داخلی و حتی خارجی به همراه آورد.

مشکل این‌جاست که ارائه خدمات با تولید محصولات و توسعه فناوری‌ها تفاوت‌های ماهوی دارد؛ خدمات نمود فیزیکی ندارند؛ معمولاً در زمان تحویل مصرف می‌شوند؛ نمی‌توان آنها را انبار کرد و معمولاً نیازمند ارتباط نزدیک خدمت‌رسان و مصرف‌کننده هستند. بنابراین نوآوری در خدمات کاری بس چالشی است و با نوآوری در دنیای محصولات و فناوری‌ها (که با آن آشنا تریم) تفاوت دارد. نوآوری در خدمات نیازمند رویکردی نو به کسب‌وکار است. اما بنگاه‌های اقتصادی کشور برای زنده ماندن و کامیابی در دوره‌ای که خدمات هر دم پررنگ‌تر می‌شوند، گریزی از نوآوری و تغییر رویکردهای شان ندارند.

۱. داوود دانش جعفری، «انزمامات توسعه بخش خدمات در اقتصاد ایران»، همشهری آنلاین، ۵ دی‌ماه ۱۳۹۰.

پروفسور هنری چسبرو استاد نامدار دانشگاه برکلی با نگارش کتاب «نوآوری باز خدماتی» نه تنها راه کارهای درخشانی برای نوآوری پیش پای بنگاه‌های خدماتی می‌گذارد، بلکه پا را از این هم فراتر نهاده و نگاه خدماتی به نوآوری را راه نجات بنگاه‌های تولیدی محصول پایه در رویارویی با امواج سهمگین رقابت فزاینده جهانی می‌داند. او می‌گوید:

«خطر افتادن به دام "معمولی شدن" کسب و کارهای محصول پایه را تهدید می‌کند. در این دام، شرکت‌ها همچنان به نوآوری در محصول ادامه می‌دهند تا این که درمی‌یابند از این کار سودی نمی‌برند یا سودشان بسیار ناچیز است. ایجاد تمایز در محصولات و نگاهداشت آن، هم‌زمان با گسترش جهانی تولید و عملیات، روز به روز دشوارتر و خالشی‌تر می‌شود. سرآمدی در نوآوری خدمات راهی مناسب برای گریز از دام معمولی شدن است.»

این کتاب با برشمردن تجارب شرکت‌های خدمت‌پایه و محصول‌پایه از کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، نیاز بنگاه‌های اقتصادی به رویکرد خدماتی در نوآوری را به خوبی نشان می‌دهد. همچنین نکته‌هایی کاربردی بیان می‌کند که شرکت‌ها می‌توانند با به کارگیری آنها نگاه خدماتی را بر فرآیند نوآوری خود حاکم کرده و به فرآیند نوآوری‌شان شتاب و ژرفای بیشتر ببخشند.

گزینش و برگردان این کتاب برای خوانندگان فارسی زبان دلیل دیگری نیز دارد و آن نگاه و قلم ستودنی پروفسور هنری چسبرو یا همان نویسنده کتاب است. چسبرو با نگارش کتاب «نوآوری باز»^۱ در سال ۲۰۰۳ میلادی موجی شگرف در دنیای مدیریت کسب و کار ایجاد کرد و خود را به عنوان یکی از چهره‌های جریان‌ساز در علم مدیریت نوآوری نمایاند. او نشان داد که به خوبی می‌تواند چالش‌های بنیادین بر سر راه بنگاه‌ها را شناسایی و در نوشته‌های خود راهکارهای مناسب برای رویارویی با آنها ارائه کند. دیگر ویژگی برجسته نوشته‌های چسبرو همانا پرهیز از ادبیات فنی و آکادمیک و بیان نکات پیچیده در قالب متنی روان و قابل درک برای همگان است. این ویژگی به دلیل پیشینه حرفه‌ای چسبرو در سمت‌های برنامه‌ریزی محصول و بازاریابی راهبردی شرکت‌های دره سیلیکون پیش از شروع تدریس در دانشگاه است. بنابراین امید می‌رود که برگردان فارسی این اثر درخشان به عنوان نخستین کتاب فارسی در زمینه نوآوری خدماتی بتواند دریچه‌ای رو به بخش خدمات و نوآوری در آن بگشاید و راه را برای پژوهش‌ها و نوشته‌های آتی در این زمینه باز کند. بی‌شک مدیران توانمند صنایع خدماتی و تولیدی کشور نیز از آموزه‌های کاربردی این کتاب برای افزایش رقابت‌پذیری بنگاه‌های اقتصادی خود کمک خواهند گرفت و چه بسا بتوان در آینده در مورد تجارب مدیران ایرانی و دستاوردهای آنها در نوآوری خدماتی قلم زد.

۱. برگردان فارسی کتاب «نوآوری باز: پارادایم نوین آفرینش و تجاری‌سازی فناوری» در سال ۱۳۹۰ توسط انتشارات رسا در ایران به چاپ رسید. این اثر که با رضایت نویسنده و با درج مقدمه‌ای ویژه از سوی وی در ایران منتشر شد مورد توجه گسترده مدیران صنعت و دانشگاهیان کشور قرار گرفت و در نخستین جشنواره بین‌المللی تحقیق و توسعه ایران به عنوان کتاب برتر برگزیده شد.

سپاس‌گزاری

سپاس و هزاران سپاس پیشکش درگاه آن مهربان یکتا که بار دیگر دست مرا گرفت و توانم داد تا این کار را نیز به سرانجام برسانم. سعدی چه شیرین می‌گوید که: از دست و زبان که برآید کز عهده شکرش به‌در آید.

به‌جاست از پروفیسور هنری چسبرو نیز به عنوان دوست و استادی بزرگ قدردانی کنم که پیشنهاد برگردان فارسی این اثرش را بی‌درنگ پذیرفت و با پشتیبانی خود و نوشتن پیش‌گفتاری ویژه، راهی گشود تا خوانندگان فارسی‌زبان نیز از اندیشه‌هایش بی‌بهره نمانند.

درایت، خبرگی و هنرمندی جناب آقای ناجیان و دیگر یاران بزرگوام در موسسه خدمات فرهنگی رسا نیز همچون گذشته گذر از این راه دشوار را شدنی کرد. این دوستان به راستی از فرهیختگان کارزار علم و ادب هستند و فرصت هم‌راهی و هم‌کلامی با ایشان برای من بسیار ارزشمند است.

آینده‌نگری و بینش مدیران شایسته بانک پاسارگاد به ویژه آقایان دکترمجید قاسمی، بهشتی‌روی، نیک‌روش، مسگریان حقیقی و فکری در پرداختن به نوآوری در بخش خدمات ستودنی است. دستاوردهای درخشان این بانک جوان خود نمونه برجسته‌ای از نوآوری در بنگاه‌های خدماتی در فضای کسب‌وکار ایران است. این مدیران نوآور با حمایت از انتشار این کتاب، رسیدن آن به دست مدیران، دانشگاهیان و پژوهشگران علاقمند را بسیار آسان کردند که از این جهت خود را وام‌دار آن بزرگواران می‌دانم.

اندیشیدن و قلم زدن نیازمند آرامش و تمرکز است و بی‌شک بدون همدلی، هم‌فکری و همراهی همسر مهربانم رسیدن به چنین آرامش و تمرکزی آن‌هم به دور از سرزمین مادری امکان‌پذیر نبود.

این کتاب را به پسرم پارسا تقدیم می‌کنم که از همین کودکی رسم پژوهش و مستند کردن افکار و یافته‌هایش را تجربه کرده و پسندیده و هم‌چون پدر دل‌نگران رشد و جهانی شدن شرکت‌های ایرانی است. دست‌آخر، برای پارسا و تمامی کودکان و نوجوانان عزیز ایران زمین روزگاری را آرزو می‌کنم که در آن به پشتوانه اندیشه و خلاقیت خود:

«برای افزایش قدرت کشور، ثروت‌آفرینی کنند و برای ثروت‌آفرینی به نهاد دولت نزدیک نشوند.»^۱

سید کامران باقری

آذرماه ۱۳۹۱

پیش‌گفتار نویسنده بر برگردان فارسی

همگان نیک می‌دانند که روز به روز چیره کسب و کارهای خدماتی بر اقتصاد بیش‌تر کشورهای پیشرو گسترده‌تر می‌شود، اما جای شگفتی است که دانسته‌های ما از چگونگی پیشرفت و بهبود این کسب و کارها بسیار ناچیزاند. آنچه درباره نوآوری می‌دانیم ریشه در دهه‌ها پژوهش با هدف آفرینش محصولات و فناوری‌های نو دارد؛ اما خدمات با محصولات و فناوری‌ها یکی نیستند؛ خدمات نمود فیزیکی ندارند؛ معمولاً در زمان تحویل مصرف می‌شوند؛ نمی‌توان آنها را انبار کرد و معمولاً نیازمند برهم‌کنش نزدیک خدمت‌رسان و مصرف‌کننده هستند. اگر بناست در قرن بیست و یکم در زمینه نوآوری پیشرفتی کنیم، از آموختن نوآوری در کسب و کارهای خدماتی گریز نیست.

انگیزه‌های دیگر هم برای کاویدن نوآوری خدماتی وجود دارد. بخشی زیاد از دنیای محصولات در خطر افتادن به دام "معمولی شدن" است. در این دام، شرکت‌ها همچنان به نوآوری در محصول ادامه می‌دهند تا این که در می‌یابند از این کار سودی نمی‌برند یا سودشان بسیار ناچیز است. ایجاد تمایز در محصولات و نگاه‌داشت آن، هم‌زمان با گسترش جهانی تولید و عملیات، روز به روز دشوارتر و چالشی‌تر می‌شود. سرآمدی در نوآوری خدمات راهی مناسب برای گریز از دام معمولی شدن است.

اما شناخت نوآوری خدماتی ساده نیست. این کار نیازمند بازنگری ریشه‌ای در کسب و کار است. کسب و کارهای محصول‌پایه برای انتقال نیازمندی‌های مشتریان به تامین‌کنندگان از ساخته‌های خود کمک می‌گیرند و مشتریان هم بر پایه همان ساخته‌ها درباره برآورده شدن یا نشدن نیازهای‌شان قضاوت می‌کنند. بر نمودن ساخته‌ها در کسب و کارهای خدماتی، جنس رابطه با مشتریان و تامین‌کنندگان دگرگون می‌شود. شرکت‌ها نمی‌توانند بیش‌تیش نیازهای خود را برای تامین‌کنندگان مشخص کنند. از سوی دیگر، همین شرکت‌ها نمی‌توانند همه توانمندی‌های خود را در برآوردن نیازهای مشتریان بنمایانند.

دیدگاه خدماتی چشم‌انداز رقابتی را هم دگرگون می‌کند. مشتریان می‌توانند همچون تامین‌کنندگان به جمع همکاران و شرکا بپیوندند. رقبا همکار می‌شوند. نقش بیگانه‌ها برای پیروزی در رقابت مهم و چه بسا کلیدی می‌شود. در دنیای خدمات‌پایه، یک پارچه‌سازی این درون‌دادهای جدا از هم در قالب سامانه‌ها و معماری‌های منسجم از سرچشمه‌های کلیدی ارزش‌آفرینی است.

پیروی از دیدگاه نوآوری خدماتی نیازمند دگرگونی‌هایی شگرف است که برای شرکت‌ها هزینه‌بر و زمان‌بر هستند. با وجود این شرکت‌ها از تن دادن به این دگرگونی‌ها سود برده‌اند. کافی است به تجربه آی‌بی‌ام در رایانش بنگاهی، رولز رویس و جنرال الکتریک در موتورهای هواپیما، زیراکس در دستگاه‌های کپی و چاپگر و فیلیپس در محصولات الکترونیکی و تجهیزات درمانی نگاهی بیاندازید. همه این شرکت‌ها خدمات را امری حاشیه‌ای در کنار کسب‌وکار محوری خود می‌دانستند؛ اما امروزه خدمات در قلب کسب‌وکاری جدید، بزرگ‌تر و روبه‌رشدتر برای آنها جا گرفته است.

خدمات همچنین می‌توانند جایگاه رقابتی شرکت‌ها را آنچنان قدرتی ببخشند که تاختن بر آن دشوارتر شود. کافی است به تجربه آی‌پاد، آی‌فون و آی‌پد نگاهی بیاندازید. شرکت‌هایی چون دل، مایکروسافت و گوگل بسیار کوشیدند اپل را از تخت پیشتازی در بازار گوشی‌های تلفن همراه و دستگاه‌های پخش موسیقی به زیر بکشند، ولی تا به امروز تلاش آنها ناکام مانده و دلیل آن هم خدمات است؛ زیرا آی‌پاد و آی‌فون دیگر تنها محصول نیستند و بیش‌تر در نقش سکو برای توزیع و تحویل گستره‌ای از خدمات عمل می‌کنند. همین خدمات ارزش دستگاه‌های ساخت اپل را برای مشتریان دوجندان می‌کنند. بنابراین رقبا تنها با عرضه محصولی بهتر نمی‌توانند بر اپل بتازند و بر این شرکت پیروز شوند. آنها چاره‌ای جز ارایه گستره‌ای از خدمات جایگزین روی دستگاه‌های تولیدی خود ندارند (به این کار توان یک‌پارچه‌سازی سامانه می‌گویند که در این کتاب کاویده می‌شود) تا مگر روی هم‌رفته تجربه‌ای بهتر را برای کاربران رقم بزنند.

نوآوری خدماتی به یک ساختار سازمانی جدید هم نیاز دارد تا بتواند تعادلی بین سفارشی‌سازی (که به هر مشتری درست آن چه را خواسته می‌دهد) و استانداردسازی (که با ایجاد صرفه مقیاس، گستره و تجربه به ارزان شدن خدمات برای مشتری می‌انجامد) برقرار کند. در این ساختارهای جدید اجزایی استاندارد آفریده می‌شوند که می‌توان آنها را با هزینه‌ای کم‌تر از راه‌کارهای کاملاً سفارشی با هم ترکیب و بازترکیب کرد. با استفاده از محصولات و اجزای مدولار استاندارد و قابل استفاده دوباره، می‌توان راهکارهای سفارشی را بر پایه نیازهای یکتای هر مشتری ارایه داد.

برخی شرکت‌ها (همچون آی‌بی‌ام، سان مایکروسیستمز، ای‌بی‌بی، نوکیا و اریکسون)، با هدف ارایه راهکارهای کارآمد و تکرارپذیر، ساختار خود را به واحدهای پشت پرده و پیش رو تقسیم کرده‌اند. واحدهای پیش روی مشتری کار توسعه، بسته‌بندی و تحویل راهکارهای سفارشی تک‌تک افراد را برای محصولات و مناطق جغرافیایی گوناگون انجام می‌دهند. واحدهای سنتی محصول پایه هم در سازماندهی جدید به ارایه اجزای استاندارد می‌پردازند. این اجزا بیش‌تر به شکل سکوهایی مشترک فناوری و محصول هستند که می‌توان آنها را به‌سادگی برای تک‌تک مشتریان شکل داد.

نوشته‌های پیشین در زمینه مدیریت محصول می‌توانند برای نوآوری در خدمات هم آموزنده باشند، اما برای شناخت ریشه‌ای چالش‌ها و فرصت‌های نوآوری در کسب‌وکارهای خدماتی باید به‌راستی از دنیای محصولات فاصله گرفت.

سازمان‌های خدماتی نوآور برای شناسایی، دسترسی و بهره‌مندی از گنجینه دانش پیرامون‌شان باید خود را به دانشی نوین مجهز کنند. آنها باید باز باشند و از بیماری "این‌جا اختراع نشده"، که دانش بیرونی را نادیده می‌گیرد، دوری کنند. پس برای آنها بهتر است که هم به سوی رو به مشتری و هم به سوی پشت پرده و تراکنشی کسب‌وکارشان توجه کنند تا در بازارشان هم‌زمان به صرفه‌مقیاس و صرفه‌گستره دست یابند.

امیدوارم که کتاب "نوآوری باز خدماتی" به خوانندگانش یاری دهد تا پای در این راه بگذارند. این همان راه‌گریز از دام معمولی شدن، و رفتن به سوی خوشنودی بیش‌تر مشتریان و سودآوری پایدارتر است و توشه‌اش هم خوب آموختن نکته‌ها و پیچیدگی‌های نوآوری خدماتی است.

پروفسور هنری چسبرو

رئیس مرکز نوآوری بنگاهی گاروود، دانشکده کسب‌وکار هاس، دانشگاه یوسی برکلی

و استاد دانشکده بازرگانی اساده، اسپانیا

مقدمه

نوآوری باز و خدمات

سال‌ها پیش در دفتر کار پل هورن^۱ در شرکت آی‌بی‌ام نشسته بودم. پل در آن زمان معاون ارشد پژوهش بود و سه هزار پژوهشگر، دانش‌گر و مهندس شرکت زیر دست وی کار می‌کردند. گفتگوی بسیار جالبی درباره نوآوری و کامیابی‌های فراوان آی‌بی‌ام در زمینه کارهای پژوهشی‌اش داشتیم. در پایان جلسه از وی پرسیدم: "بزرگ‌ترین مشکل روز شما چیست؟"

پاسخ وی مرا به فکر واداشت؛ به گفته وی پژوهش آنها برای شرکتی خوب بود که محصولات رایانه‌ای می‌ساخت: سامانه‌ها، سرورها، رایانه‌های بزرگ^۲ و نرم‌افزار؛ اما بیش‌تر درآمد آی‌بی‌ام از خدماتش بود نه محصولاتش. وی گفت: "اگر پژوهش با کارهای اصلی شرکت بیگانه باشد، چندان توجیه‌پذیر نخواهد بود."

گفته وی مرا به فکر فرو برد. نوآوری همواره کاری چالش‌برانگیز و پرخطر بوده است. این روزها که تولید به مناطق کم‌هزینه دنیا کوچ می‌کند، فرار از دام تولید محصولات معمولی^۳ و رقابت برای بسیاری شرکت‌ها سخت‌تر و سخت‌تر می‌شود. جریان روزافزون دانش و اطلاعات، که ریشه در پیشرفت فناوری و فراگیری اینترنت دارد، عمر محصولات را کوتاه‌تر کرده است. افزایش بسامد ورود محصولات نوین به بازار رقابت را برای بسیاری از شرکت‌ها دشوارتر می‌کند. تقاضای روزافزون مشتریان برای محصولات و خدمات سفارشی که با نیازهای ویژه آنها سازگار باشد، باز هم از عمر محصولات کاسته است. ترکیب این نیروها، معمولی‌شدن محصولات^۴ و کوتاه‌شدن چرخه عمرشان نوعی دام "معمولی‌شدن" به وجود آورده که حتی نوآورترین و موفق‌ترین شرکت‌ها را نیز به چالش می‌کشد. نوآوری برای بسیاری مانند دستگاه دوی درجا^۵ است که اگر نتوانند با سرعتی مناسب روی آن بدونند، از روی آن پرت خواهند شد و شاید از

کسب و کار هم بیرون رانده شوند. اما شرکت‌هایی که می‌دوند تا عقب نیافتند هم نمی‌توانند به نوآوری (یا سرمایه‌گذاری برای رشد آینده خود) تا ابد ادامه دهند زیرا حرکت این دستگاه پایانی ندارد و جایی هم برای استراحت روی آن نیست. از نگاه شرکت‌ها که بگذریم، همین نیروها رشد اقتصادی کشورهای پیشرفته را نیز با چالشی جدی روبه‌رو کرده‌اند. همچنان که چین و هند خود را به جمع بزرگان اقتصاد جهانی برمی‌کشند؛ همچنان که برون‌سپاری در سراسر جهان افزایش و روند معمولی شدن محصولات ادامه می‌یابد، فرصت‌های شغلی مناسب که نویدبخش اشتغالی پردرآمد برای فرزندان و نوادگان‌مان باشند از کجا خواهند آمد؟ کشوری که شرکت‌هایش محصولات معمولی بفروشد روی خوشبختی را نخواهد دید و از درآمد شهروندانش رو به‌روز کاسته می‌شود.

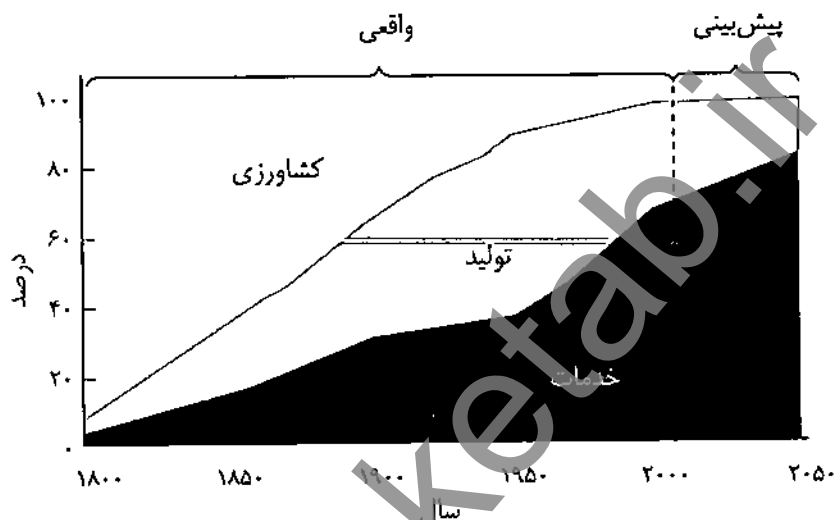
به همین دلیل پرسش‌پل هوری مرا به فکر فرو برد. چالش‌آی بی‌ام نمونه‌ای از چالشی است که همه کشورهای پیشرفته با آن روبه‌رو هستند. هم‌زمان با جهت‌گیری فزاینده کشورهای پیشرفته به سوی خدمات، بسیاری شرکت‌ها و صنایع به دنبال یا در تلاش برای تغییراند.

سهمی پیوسته کمتر از اقتصاد را محصولات پوشش خواهند داد، ولی دانش ما از نوآوری و توسعه فناوری‌های نوین در بخش خدمات بسیار اندک است. ما برای رشد راحتی نداریم مگر آن که نوآوری را در این فضای نوین اقتصادی بیاموزیم. برای رشد پایدار اقتصادی، در سطح بنگاهی یا ملی، باید پاسخی مناسب برای پرسش هورن یافت. چگونگی نوآوری در اقتصاد خدماتی موضوع این کتاب و پرسشی است که به آن پاسخ خواهیم گفت.

کلید کامیابی شرکت‌ها و کشورهای پیشرفته، خدمات و بازنگری در کسب و کار با هدف نوآوری است. مراد من از خدمات آرایش مو یا مانیکور^۱ ناخن نیست، هر چند که نوآوری در این زمینه‌ها هم شدنی است؛ مراد من خدماتی دانش‌بنیان است که موتور رشد جهان پیشرفته شده‌اند. به گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۲، امروزه حدود ۸۰ درصد از اقتصاد ایالات متحده در بخش خدمات است و بخش خدمات بیش از ۶۰ درصد از اقتصاد چهل قدرت اقتصادی برتر دنیا را شامل می‌شود [۱]. سهم خدمات در اقتصاد در سال‌های گذشته رشدی شتابان داشته است (شکل ۱-۱). بیش‌تر این رشد در گرو خدمات دانش‌بنیان است و بیش‌تر فرصت‌های شغلی نوین هم در همان جا به وجود آمده‌اند [۲].

نوآوری در خدمات کلید فرار از دام معمولی‌شدن و راهکاری برای رشد و همچنین سرچشمه مزیت رقابتی برای شرکت‌هاست. شرکت‌ها برای نوآوری باید به فراتر از محصولات‌شان بیاندیشند و از چهاردیواری خود بیرون بزنند. گمان نبرید که شرکت‌های خدماتی دچار سکون نمی‌شوند؛ آنها نیز همچون تولیدکنندگان محصولات معمولی باید بازی خود را (اگر چه به شیوه‌هایی دیگر) بهبود دهند. شرکت‌های خدماتی معمولاً این کار را با ترکیب محصولات با خدمات و آفرینش

سکو^۱ انجام می‌دهند. همان‌گونه که خواهیم دید، این کار نیازمند نگاه و جهت‌گیری نوینی به کسب‌وکار، مشتریان، مدل‌های کسب‌وکار و همچنین توان و تمایل به باز کردن فرآیند نوآوری است.



شکل ۱-۱: رفتن به سوی خدمات در ایالات متحده از سال ۱۸۰۰

نکات کلیدی

نوآوری در خدمات کاری چالشی است که تنها در سایه رویکردی نوین به کسب‌وکار شدنی است. شرکت‌هایی که نوآوری باز پیشه می‌کنند با اندیشه‌های نوین خود می‌توانند کامیابی‌هایی بی‌مانند را در بازار یا صنعت خود تجربه کنند. بسیاری از رویکردهای کنونی به نوآوری، در مدل‌های کسب‌وکاری ریشه دارند که تولید محصول در کانون نگاه‌شان است. اما شرکت‌ها، برای زنده ماندن و کامیابی در دوره‌ای که خدمات هر دم پرنرنگ‌تر می‌شوند، گریزی از دگرگونی این رویکردها ندارند. چهار نکته زیر پایه‌های رویکرد یا نگاهی جایگزین هستند که نوآوری و رشد را شتاب خواهد داد:

- برای سودآوری پایدار و رشد بیشتر، باید کسب‌وکارتان را خدماتی بیندازید؛

- نوآوران برای آفرینش تجربه‌های پرمایه‌تر برای مشتریان و فراتر رفتن از خواسته‌های آنها، باید هم‌آفرینی^۱ با مشتریان را پیشه کنند؛
 - نوآوری باز، با کمک به تخصصی شدن کار میان مشتریان، تامین‌کنندگان، سازندگان کالاها و خدمات مکمل و دیگر افراد و سازمان‌های مرتبط با کسب‌وکار، به نوآوری و رشد خدمات شتاب و ژرفایی بیش‌تر می‌بخشد و گزینه‌هایی بیش‌تر را پیش روی مشتریان می‌گذارد؛
 - نوآوری خدمات به مدل‌های کسب‌وکاری نوین نیازمند است که از نوآوری‌های درونی سود برند و به آن دسته از نوآوری‌های بیرونی که بر ارزش کسب‌وکار خودی می‌افزایند هم دامن زنند.
- این نکات در کنار هم چارچوبی برای نوآوری می‌سازند که به شرکت‌ها امکان می‌دهد در دوره خدمات بالنده شوند و رقابت کنند و دست آخر از دام معمولی‌شدن و دستگاه خطرناک دوی درجا رهایی یابند.

رهیدن از دام معمولی‌شدن

نوآوری باز در خدمات، هم محصولات و خدماتی بهتر را برای مشتریان شرکت در پی می‌آورد و هم اقتصاد کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد. این کار راه فرار از فشار معمولی‌شدن است؛ فشاری که کسب‌وکار تولید بسیاری از محصولات و حتی خدمات را به ستوه آورده است. همین کار نیروی پیشران اقتصاد کشورهای پیشرفته و در پی آن کل اقتصاد جهانی در سده جاری خواهد بود.

اجازه دهید باز به آی‌بی‌ام بازگردیم. آی‌بی‌ام از زمان گفتگوی چند سال پیش من با بل هورن بسیار تلاش کرده تا نوآوری در خدمات را بشناسد. بسیاری از دستاوردهای آی‌بی‌ام در این زمینه جزو اسرار است اما این شرکت درباره برخی کامیابی‌های خود در سودآوری و رشد بر پایه نوآوری خدماتی خبررسانی کرده است. تنها یک ایده نو برپایه مدل‌سازی کسب‌وکار به ارایه خدمتی نوین انجامید که صدها میلیون دلار برای شرکت درآمد داشت. ابزاری دیگر که از راه نوآوری به دست آمده بود به آی‌بی‌ام کمک کرد که هزینه خدماتش را بسیار زودتر از آن چه پیش از این می‌پنداشت برآورد کند. همین نوآوری موجب شد که شرکت قراردادهایی بیش‌تر ببندد؛ قراردادهایی که پیش از این بخشی از آنها از دست می‌رفتند. بخش پژوهش آی‌بی‌ام با این رویکرد نوین به واکاوی فرآیندهای کاری خود پرداخت و توانست برخی از آنها را

۱۰ تا ۵۰ درصد بهبود دهد. همین بهبودها ده‌ها میلیون دلار صرفه‌جویی در پی داشتند. این دستاوردها بسیار بیش از پولی هستند که آی‌بی‌ام صرف پژوهش برای انجام آنها کرده است [۳]. همچنین بخش پژوهش آی‌بی‌ام بسیاری از اکتشافات خود را از راه کسب‌وکار "خدمات جهانی آی‌بی‌ام" با مشتریان خود به اشتراک گذاشته است. امروزه نیمی از کل درآمد این شرکت از همین کسب‌وکار است.

امروزه آی‌بی‌ام مدل کسب‌وکاری بر پایه خدمات دارد که به پشتوانه آن می‌تواند به نوآوری در خدمات ادامه دهد و به‌خوبی رقابت کند و از این رهگذر برای مشتریان و سهام‌داران خود ارزش بیافریند. آموزه‌های این کتاب به یاری دیگر شرکت‌ها خواهد آمد تا بتوانند در زمینه خدمات نیز نوآوری کنند. برای نوآوری در خدمات باید پای در راهی دشوار نهاد، اما پل هورن (که بازنشسته شده و اکنون در دانشگاه نیویورک تدریس می‌کند) و همکارانش در آی‌بی‌ام باور دارند که دستاوردهای آن ارزش این همه تلاش را دارند.

درباره این کتاب

این کتاب دو بخش دارد؛ در بخش نخست چارچوبی مفهومی و رویکرد نوآوری باز تعریف می‌شوند. بخش دوم نیز کاربردها و نمونه‌هایی از نوآوری باز خدماتی را در صنایع، مناطق جغرافیایی و زمینه‌های گوناگون بیان می‌کند.

فصل نخست اهمیت نوآوری باز را در خدمات بر می‌شمارد. فصل دوم درباره نیاز به بازنگری در کسب‌وکار از دیدگاه خدمات سخن می‌راند. فصل سوم منافع شرکت‌ها را در فراخواندن مشتریان شان به هم‌آفرینی می‌کاود. فصل چهارم نقش نوآوری باز را در خدمات با ژرفایی بیش‌تر بررسی می‌کند و نشان می‌دهد که چرا شرکت‌ها به کمک آن زودتر به بازار می‌رسند و از این راه هم صرفه مقیاس و هم صرفه گستره^۲ خود را افزایش می‌دهند. فصل پنجم نشان می‌دهد که چرا نوآوری خدماتی به یک مدل کسب‌وکار نوین نیاز دارد تا از این مفاهیم بهره مناسب را ببرد.

بخش دوم با فصل ششم گشوده می‌شود که در پی شناخت و تحلیل برخی نوآوران سرشناس خدماتی (شرکت‌های بزرگ و نامدار) است. اما فصل هفتم شرکت‌هایی کوچک‌تر را نشانه رفته که در زمینه خدمات نوآوراند. فصل هشتم به دنبال راه‌هایی است که شرکت‌ها بتوانند توانمندی نوآوری خود را افزایش دهند. فصل نهم نمونه‌ها را به نوآوری خدمات

۱. IBM Global Services Business

۲. صرفه گستره (Economies of scope) از جهاتی شبیه صرفه مقیاس (Economies of scale) است با این تفاوت که صرفه مقیاس برای یک شرکت به معنای کاهش میانگین هزینه‌ها (به ازای هر واحد تولیدی) از راه تولید انبوه یک گونه محصول، اما صرفه گستره به معنای کاهش میانگین هزینه‌های یک شرکت در تولید دو یا چند محصول است. صرفه گستره باعث بهر‌موری بیش‌تر و متنوع‌سازی محصولات می‌شود به شرحی که، برای نمونه، آن محصولات با استفاده مشترک یا چندین‌باره از نوعی دانش فنی انحصاری یا دارایی‌های فیزیکی تولید شوند (مترجم).

در دو اقتصاد نوپدید (هند و چین) گسترش می‌دهد. فصل دهم با اشاره به اهمیت فزاینده نوآوری خدمات در اقتصاد جهانی و نیاز به افزایش شناخت ما از چگونگی سنجش، مدیریت و پرورش این گونه نوآوری‌ها به کتاب پایان می‌دهد. آموزه‌ها و نمونه‌های این کتاب شما را در چیره شدن بر چالش‌های نوآوری خدماتی یاری خواهند کرد. کسب‌وکار شما، چه تولیدی باشد یا خدماتی، برای رشد و پیروزی در رقابت در این دوره نوین چاره‌ای جز نوآوری ندارد.