

نوہزینہ گاہی

نوآوری پاسخ به نیاز واقعی کاربر



نویسنندگان: استیفن وانگر، جنیفر لولا

مترجمان: صدرا امامی، محمد جوادی قاضیانی

نوهزینه گاهی

نوعی از نوآوری که به مشتریان دقیقاً همان خدماتی را ارائه می دهد که
می خواهند، نه بیشتر

نویسندگان:

استیفن وانگر
جنیفر لولا

مترجمان:

صدرا امامی
محمد جوادی قاضیانی

سرشناسه: وانکر، استیون

Wunker, Stephen

عنوان و نام پدیدآور: نوهزینه گاهی / نویسندگان استیون وانکر، جنیفر لولا؛ مترجم صدرا امامی، محمد جوادی قاضیانی؛ ویراستار علمی عادل طالبی، مریم حبیبی یوسفی..

مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۱۷۸ ص.

شابک: ۳-۴۵-۶۴۶۶-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Cost.o.vatin.

موضوع: برنامه ریزی سازمانی

موضوع: Business planning

موضوع: شرکت های اقتصادی -- امور مالی

موضوع: Business enterprises -- Finance

موضوع: بودجه بازرگانی

موضوع: Budget in business

شناسه افزوده: لا، جنیفر لو

شناسه افزوده: Law, Jennifer Luo

شناسه افزوده: امامی، صدرا، ۱۳۷۰- مترجم

شناسه افزوده: Emami Ale Agha, Sadra

شناسه افزوده: جوادی قاضیانی، محمد، ۱۳۷۲- مترجم

شناسه افزوده: طالبی، عادل، ۱۳۵۶-، ویراستار

شناسه افزوده: Talebi, Adel

شناسه افزوده: حبیبی یوسفی، مریم، ۱۳۶۸-، ویراستار

شناسه افزوده: Habibi Yousefi, Maryam

رده بندی کنگره: ۲۸/و۲ ۱۳۹۸ /HD۳۰

رده بندی دیویی: ۴۰۱۲/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۵۵۸۱۹۸۱

وضعیت رکورد: فیپا



نوهزینه گاهی

نوعی از نوآوری که به مشتریان دقیقاً همان خدماتی را ارائه می دهد که می خواهند نه بیشتر

نویسندگان: استیون وانکر، جنیفر لولا

مترجمان: صدرا امامی، محمد جوادی قاضیانی

ویراستار علمی: عادل طالبی

ویراستاران: سارا قدیمی، شهره زمانی، مریم حبیبی یوسفی

کارشناس ترجمه: مریم حبیبی یوسفی

مدیر هنری: فرشاد رستمی

صفحه آرا: فاطمه محمدی

طراحی جلد: بابک قادری

ناظر چاپ: سینا برازوان

چاپ اول: ۱۳۹۹

تیراژ: ۱۰۰۰

قیمت: ۴۵۰۰۰ تومان

شابک: ۳-۴۵-۶۴۶۶-۶۰۰-۹۷۸

آدرس: تهران، میدان فاطمی،

خیابان بیستون، کوچه دوم

الف، پلاک ۳/۱، واحد اول غربی،

صندوق پستی: ۱۴۳۱۶۵۳۷۶۵

تلفن: ۸۸۹۹۶۳۱۶

• همه حقوق چاپ و نشر انحصاراً

برای نشر برآیند محفوظ است.

• استفاده از بخش هایی از متن

کتاب، فقط برای نقد و معرفی آن

مجاز است.

Original Title: Costovation
Copyright © 2018 by Stephen Wunker
"Published by arrangement with HarperCollins Leadership,
a division of HarperCollins Focus, LLC."
Persian Translation © Barayand Books, 2021
Barayand Books is a division of Houpaa Publication.

نشر برآیند در چهارچوب قانون بین‌المللی حق انحصاری نشر اثر
(copyright) امتیاز انتشار ترجمه فارسی این کتاب را در سراسر دنیا با بستن
قرارداد از ناشر آن، Harper Collins، خریداری کرده است.

فهرست مطالب

بخش ۱ مقدمه‌ای بر نوهزینه‌کاهی	۱۳
فصل اول	
نوهزینه‌کاهی چیست و چرا مهم است؟	۱۵
بخش ۲ سه ویژگی نوهزینه‌کاهی	۲۵
فصل دوم	
چشم‌انداز موفقیت	۲۷
فصل سوم	
تمرکز بی‌وقفه: دقیق شوید!	۴۵
فصل چهارم	
تمایل به کم‌رنگ کردن مرزهای نوآوری: نوآوری از درون	۶۱
بخش ۳ کتابچه راهنمای استراتژی نوهزینه‌کاهی	۷۵
فصل پنجم	
بیست استراتژی و تاکتیک	۷۷
بخش ۴ تصویری بزرگ‌تر	۱۲۵
فصل ششم	
تشخیص: هفت نشانه آمادگی صنعت برای نوهزینه‌کاهی	۱۲۷
فصل هفتم	
هم‌سویی نوهزینه‌کاهی و استراتژی کلان سازمان	۱۳۷
راهنمای گام‌به‌گام برای شروع کار	
امروز صبح شبیه است، چه کار می‌کنید؟	۱۴۷
یادداشت‌ها	۱۵۹
نمایه	۱۶۳

معمولاً نوآوری و کاهش هزینه نقطهٔ مقابل یکدیگر تصور می‌شوند؛ چیزی شبیه
الاکلنگ: وقتی یکی بالا می‌رود، دیگری پایین می‌آید. اما قرار نیست وضعیت
همیشه این‌طور باشد. نوهزینه‌گاهی فرایندی برای نوآوری است که ...

سخن ناشر

کتابی که پیش روی شماست، نوهزینه‌گاهی نام دارد. شاید این پرسش برای شما پیش بیاید که نوهزینه‌گاهی چیست. اگر کنجکاو شده‌اید، پیشنهاد می‌کنیم این واژه را در گوگل جست‌وجو کنید. تعجب کرده‌اید؟ می‌دانیم تنها نتایجی که برای آن می‌یابید مربوط به این کتاب است که در نشر برآیند منتشر کردیم. حال چرا نام این کتاب را نوهزینه‌گاهی گذاشتیم؟ نام لاتین این کتاب Costovation است: ترکیبی از cost و innovation. ما معادل نوهزینه‌گاهی را برگزیدیم یعنی کاهش هزینه‌ها هم‌زمان با اجرای نوآوری.

نوآوری به معنای ارائه ایده‌های جدید و تبدیل این ایده‌ها به فناوری، محصول، فرایند، مدل‌های کسب‌وکار و... است. این فرایند معمولاً هزینه زیادی بر کسب‌وکارها تحمیل می‌کند. ایدئال‌ترین وضعیت ممکن برای هر کسب‌وکار ایجاد نوآوری بدون هزینه اضافه است. شرکت‌های کوچک و مجموعه‌هایی که از لحاظ اقتصادی ضعیف هستند، هنگام نوآوری با چالش‌ها و مشکلات بیشتری دست‌وپنجه نرم می‌کنند؛ زیرا تأمین هزینه برای توسعه نوآوری‌های پیشرفته برای آن‌ها دشوارتر از شرکت‌های بزرگ است.

در این کتاب، شما می‌آموزید که چگونه در عین نوآوری، هزینه‌ها را کاهش دهید. ما به شما پیشنهاد می‌دهیم این کتاب را بخوانید، زیرا نوهزینه‌گاهی نخستین کتابی است که راهکارهای ساده‌ای به شما می‌آموزد تا بتوانید، هم‌زمان، مقرون‌به‌صرفه بودن و نوآوری را کنار هم قرار دهید. از این راهکارها می‌توانید در شرکت‌های کوچک نیز استفاده کنید.

یکی دیگر از مزیت‌های این کتاب آن است که نمونه‌هایی کاربردی از کسب‌وکارها در دیگر کشورها آورده شده است که خواننده باهوش فارسی‌زبان می‌تواند از شیوه‌های مفید آن‌ها الگوبرداری کند و با بومی‌سازی این شیوه‌ها در کار خود موفق‌تر شود. اگر توانستید این کار را انجام دهید، ما را نیز مطلع کنید.

طبق گفته نویسنده، «نوهزینه‌گاهی بر اساس این باور شکل گرفته است که نوآوری و کاهش هزینه که اغلب دو قطب مخالف محسوب می‌شوند، می‌توانند زوج قدرتمندی برای تغییر شکل بازارها و مزیت رقابتی بلندمدت باشند.» پس شما هم دست‌به‌کار شوید: نوهزینه‌گاهی را مطالعه کنید تا با نوآوری آشنا شوید، بیاموزید چگونه کسب‌وکاران را توسعه دهید و در عین حال هزینه‌ها را کمتر کنید، فرصت بیافرینید و از رقابتان پیشی بگیرید.

مخاطبان عزیز نشر برآیند، ما اینجا هستیم تا جدیدترین مطالب و محتواهای مرتبط با کسب‌وکارها را در اختیار شما قرار دهیم. در این راه به یاری شما هم نیاز داریم. اگر نکته‌ای به ذهنتان رسید یا نقدی به کارمان داشتید، با ما در میان بگذارید. باور داریم که برای پیشرفت باید نقدها را بشنویم و اشتباهات را اصلاح کنیم. منتظر پیام‌های شما هستیم.

عادل طالبی

دی ۱۳۹۹

سخن مترجم

عنوان کتاب نوهزینه‌گاهی از ترکیب دو واژه پدید آمده است: نوآوری و کاهش هزینه. برای توضیح بیشتر، از متن کتاب استفاده می‌کنم: نوهزینه‌گاهی گونه‌ای نوآوری است که می‌کوشد هزینه‌ها را به حداقل برساند و هم‌زمان، مشتریان را به تحسین وادارد. نوهزینه‌گاهی به معنای برآورده کردن انتظارات مشتریان با کمترین هزینه و حتی فراتر رفتن از آن انتظارات است.

بنا بود کتاب نوهزینه‌گاهی اولین کتابی باشد که برای انتشارات برآیند ترجمه می‌کنم؛ اما بعدها و بر اثر اتفاقاتی که از حوصله این متن خارج است به دومین کتاب بدل شد. اکنون که به گذشته نگاه می‌کنم از این اتفاق خرسندم. در ادامه، دلیل این خرسندی کوچک را توضیح می‌دهم. زمانی که این متن نوشته می‌شود ده ماه از آغاز همه‌گیری کرونا می‌گذرد و کسب‌وکارها به شدت تحت تأثیر این واقعه قرار گرفته‌اند. قیمت دلار به مرز ۳۲ هزار تومان رسید و در کنار فشار فزاینده هزینه‌های زندگی، کسب‌وکارها هر روز با افزایش هزینه‌های تأمین مواد اولیه مواجه‌اند؛ اما مشکلات بزرگ‌تری نیز وجود دارد. نمی‌توان آینده‌ی روشنی برای وضعیت سیاسی اقتصادی کشور متصور شد و از پس این اتفاق، مدیران کسب‌وکارها در وضعیت بی‌تصمیمی قرار گرفته‌اند. این وضعیت بی‌تصمیمی فارغ از اندازه کسب‌وکار، میزان نقدینگی موجود و اندازه شرکت است؛ زیرا مدیران نمی‌دانند آیا باید این موقعیت را یک فضای زودگذر بدانند یا وضعیتی که برای چندین سال پایدار است. آن‌ها نمی‌دانند باید از بازار خارج شوند یا با افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت عمل، سهم بازاری را که به‌تازگی و پس از خروج دیگر شرکت‌ها به وجود آمده است تصاحب کنند. با وجود افزایش قیمت‌ها مواد اولیه بخردند و تولید را بر این اساس قیمت‌گذاری کنند یا مدتی کاهش تولید داشته باشند تا ثبات به بازارها برگردد. این کتاب از اقتصاد کلان صحبت نمی‌کند، اما با نگاهی جزئی‌تر و کاربردی دقیقاً برای چنین روزهایی نوشته شده است.

نویسنده در بخشی از کتاب می‌گوید: «رکود اقتصادی روزی از راه خواهد رسید و آمادگی برای سیر نزولی اقتصاد کلان به آن معنا نیست که شما نمی‌توانید نوآوری کنید و جلو بروید؛ با نوهزینه‌گاهی از عهده هر دو برمی‌آیید.» یا در جایی دیگری اشاره می‌کند: «باید اذعان کرد مشکلات مشتریان، رکود اقتصادی و تحول صنعت را نمی‌توان پیش‌بینی کرد؛ اما به هر حال رویارویی با این اتفاقات اجتناب‌ناپذیر است و نوهزینه‌گاهی پاسخی سریع به این وضعیت را امکان‌پذیر می‌سازد.» به بیان ساده‌تر، این کتاب برای این روزهای فعالان اقتصادی نوشته شده است تا نشان بدهد چگونه می‌توان با تغییر دیدگاه به نوآوری و ترکیب نوآوری و کاهش هزینه به دستاوردهای بزرگی رسید.

در پایان، به رسم ادب باید از افرادی تشکر کنم. در ابتدا، از جناب آقای عادل طالبی، مدیر محترم نشر برآیند، برای تمام نظرات و حمایت‌ها تشکر می‌کنم. در ادامه باید از سرکار خانم مریم حبیبی

برای پیگیری‌های مستمر و همچنین از سرکار خانم سارا قدیمی برای ویراستاری تشکر کنم و صد البته از محمد جوادی که با همراهی اش این کتاب شکل گرفت.
امیدوارم که این کتاب بتواند تأثیر مثبتی بر ذهن مدیران و فعالان اقتصادی کشورم داشته باشد و دریچه‌ی نگاه جدیدی بر روی آن‌ها بگشاید و سختی تصمیم‌گیری‌های اقتصادی این روزها را اندکی بکاهد.

صدرا امامی
دی ۱۳۹۹

تمجیدها از کتاب نوهزینه‌کاهی

«کم‌هزینه» بودن و هم‌زمان «مبتکر» بودن خواسته تمام شرکت‌های دنیاست؛ اما تعداد انگشت‌شماری از شرکت‌ها در اجرای هم‌زمان این دو مؤلفه عملکرد رضایت‌بخشی داشته‌اند. نوهزینه‌کاهی مملو از دستورات عمل‌هایی است برای استفاده از اصول نوآوری در کسب‌وکاران. نوآوری به شما کمک می‌کند در بازار موفق شوید و کسب‌وکاران در برابر رقبا محفوظ بمانند.

ویجی گاویندراجان^۱

استاد برجسته گُکس^۲، مدرسه کسب‌وکار دارتموث تاک^۳

اگر می‌خواهید منحنی هزینه را بر هم بزنید و کسب‌وکاری راه‌اندازی کنید که برای مشتریان هزینه زیادی نداشته باشد و در عین حال کاملاً تحت‌تأثیر قرار بگیرند، حتماً نوهزینه‌کاهی را بخوانید. نوهزینه‌کاهی سرشار از مطالعات موردی جدید، فرایندهای گام‌به‌گام و توصیه‌های عملی است.

جاناناتان بریل^۴

آینده‌پژوه با نگاه جهانی، اچ‌پی

نوهزینه‌کاهی نخستین کتابی است که هم‌زمان، مقرون‌به‌صرفه بودن و نوآوری را کنار هم قرار داده و روش‌هایی ساده برای اجرا ارائه می‌دهد؛ به طوری که هم در شرکت‌های بزرگ و هم در شرکت‌های کوچک می‌توان از آن استفاده کرد. نویسندگان نوهزینه‌کاهی بر اساس تحقیقات گسترده خود، الگوی موفقیت چشمگیر را ترسیم می‌کنند و به این ترتیب، به رهبران و مدیران نحوه دستیابی به چنین موفقیت‌هایی را نشان می‌دهند.

هنینگ تریل^۵

رئیس نوآوری سازمانی، بایر^۶

معمولاً نوآوری را فقط در محصول خلاصه می‌کنیم؛ اما فرصت‌های بسیاری برای خلق نوآوری

-
1. Vijay Govindarajan
 2. Coxe
 3. Dartmouth Tuck School of Business
 4. Jonathan Brill
 5. Henning Trill
 6. Bayer

در زیرساخت‌ها و فرایندهای شرکت وجود دارد. نوهزینه کاهی راهنمایی مفید برای یافتن این فرصت‌های بزرگ است.

دان واکر^۱

رئیس فناوری‌های نوظهور و تحول‌آفرین، بی‌پی

تغییر مدل کسب‌وکار آسان نیست. از وانکر^۲ و لا^۳ سپاس گزارم که فرایندی پر از مثال‌های واقعی، راهنمایی‌های دقیق و توصیه‌های عملی ترسیم کرده‌اند. نوهزینه کاهی ارائه‌دهنده ابزارهایی بسیار مفید و مطالبی جذاب است.

نیل آلیسون^۴

مدیر نوآوری مدل کسب‌وکار، پیرسون^۵

آیا نوآوری و کاهش هزینه همیشه مقابل هم هستند؟ نویسندگان از چندین دهه تجربه خود در زمینه نوآوری کمک می‌گیرند و نوعی از نوآوری‌ها را معرفی می‌کنند که هم‌زمان، رضایت مشتریان و کاهش هزینه‌ها را به ارمغان می‌آورد. اهمیتی ندارد که در عنوان شغلی شما «نوآوری» وجود دارد یا نه؛ این کتاب ابزار متمایزی را در اختیارتان قرار خواهد داد که با آن می‌توانید کسب‌وکارتان را متحول کنید.

آنیش شاه^۶

رئیس گروه استراتژی، ماهیندرا^۷

ارائه خدمات بهداشتی رفاهی به سازمان‌ها، بازاری پرارزش، پیچیده و با تغییرات بسیار سریع است و ما به‌طور مستمر، در حال بررسی این موضوع هستیم که چگونه می‌توانیم مزیت نوآوری تحول‌آفرین خود را حفظ کنیم. نوهزینه کاهی نقشه این راه را در اختیارمان می‌گذارد و ما می‌توانیم با تفکری دوباره راجع به مدل‌های قیمت‌گذاری، ارزش پیشنهادی و نحوه ارسال محصول از نیازهای مشتریانمان فراتر برویم؛ کتابی ارزشمند و خواندنی برای هرکس که به دنبال خلق ارزش واقعی، عمیق و پایدار است.

کروکت دیل^۸

مدیرعامل، هلس استت^۹

1. Dan Walker
2. Wunker
3. Law
4. Neil Allison
5. Pearson
6. Anish Shah
7. Mahindra
8. Crockett Dale
9. Healthstat



BARAYAND
انتشارات برآیند

بخش ۱

مقدمه‌ای بر نوهزینه‌کاهی

فصل اول

نوهزینه کاهی چیست و چرا مهم است؟

پلنت فیتنس^۱ شبیهه بقیه باشگاههای ورزشی است؛ تنها تمایز ظاهری آن، دکور هیجان‌انگیزی است به‌رنگ ارغوانی کم‌رنگ و زرد. چندین ردیف دستگاه اسکی فضایی و تردمیل در آن چیده شده است، رختکن ساده‌ای دارد و آهنگ‌های پرترف‌دار روز از بلندگوهایش پخش می‌شود. اما اگر کمی دقیق‌تر نگاه کنید، خیلی چیزها در این باشگاه وجود ندارد: هیچ سالنی برای یوگا در نظر گرفته نشده است، دوچرخه ثابت^۲ در باشگاه نیست؛ فضایی برای وزنه‌زدن وجود ندارد و حتی یک مربی شخصی هم در سالن دیده نمی‌شود. در حقیقت، پلنت فیتنس از داشتن بسیاری از ویژگی‌های معمول باشگاه‌ها صرف‌نظر کرده است؛ ویژگی‌هایی چون حوله، استخر، زمین، بسکتبال، محوطه مراقبت از کودکان، حمام بخار، حمام گرم و سونا و نیز وای‌فای رایگان.

حتی برچسب هزینه عضویت هم در باشگاه دیده نمی‌شود. هزینه عضویت ساده در پلنت فیتنس فقط ۱۰ دلار است؛ درحالی‌که میانگین شهریه دیگر باشگاه‌های ورزشی ۵۲ دلار در ماه برآورد می‌شود. اما این موضوع را در نظر بگیرید که داستان پلنت فیتنس مانند داستان شرکت‌هایی نیست که می‌خواهند با کاستن از میزان خدمات و کاهش قیمت‌ها، یک‌شبه پولی به جیب بزنند.

برای درک راز موفقیت این باشگاه باید بفهمیم چگونه پایین آوردن هزینه‌ها و کاهش میزان خدمات، تبدیل به استراتژی سنجیده ایجاد نوآوری شده است؛ نوعی استراتژی که هدفش ایجاد رضایت بیشتر برای مشتریان باشگاه‌های تناسب‌اندام است.

با وجود تمرین در باشگاهی با امکانات محدود، مشتریان پلنت فیتنس از میزان شهریه پرداخت‌شده راضی‌اند. آن‌ها از اینکه چندین ردیف دستگاه برای انجام تمرینات هوازی وجود دارد خوش حال هستند؛ چون هیچ‌وقت برای شروع ورزش منتظر نمی‌مانند. تمرین کردن در زمان ناهار بدون مزاحمت امکان‌پذیر است و هیچ مربی‌ای سعی نمی‌کند خدمات و رژیم غذایی به مراجعه‌کنندگان بفروشد. همچنین، پلنت فیتنس فضایی مناسب برای افراد چاق است؛ زیرا مشتریان این باشگاه به ظاهر افراد اهمیتی نمی‌دهند. در بازار کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی، برای اجرای مدل پلنت فیتنس به کمترین میزان سرمایه‌گذاری نیاز است؛ با این حال، در این صنعت، باشگاه پلنت فیتنس رتبه اول کسب رضایت مشتری را از آن خود کرده است. در این

1. Planet Fitness

2. Spinning داخلی سالن

رقابت، پلنت فیتنس غول‌های بزرگ و پرتجملی مانند اکویناکس^۱ را پشت‌سر گذاشته‌است. نکته مهم‌تر اینکه این شرکت همچنان در حال رشد است و بر اساس آخرین گزارش، بیش از هفت‌میلیون و سیصدهزار نفر در آمریکای شمالی، در بیش از ۱۱۰۰ شعبه، از خدمات پلنت فیتنس استفاده می‌کنند.

پلنت فیتنس برای ارائه خدمات ساده و کم‌هزینه انتخاب‌هایی دقیق و البته گاهی اوقات مشکل داشته‌است. این باشگاه برخلاف دیگر باشگاه‌های زنجیره‌ای، در مقابل وسوسه جریان‌های درآمدی بیشتر مقاومت کرده‌است. آن‌ها از جریان‌های درآمدی مانند به‌کارگیری مربیان شخصی که در بعضی باشگاه‌ها تا ۱۰ درصد درآمد را شکل می‌دهند و اجاره فضا به ماساژورها و فیزیوتراپ‌ها صرف‌نظر کرده‌اند.

داستان موفقیت پلنت فیتنس رویکردی از نوآوری را بازگو می‌کند که کمتر شناخته شده‌است. با استفاده از این رویکرد، شما می‌توانید با میزان خدمات کمتر و در عین حال هدفمندتر، رضایت بیشتری کسب کنید. پلنت فیتنس به جای ارائه خدمات گسترده با قیمت‌های گزاف، فرصت کسب درآمد از ورزشکاران معمولی و بار اولی‌ها را یافته‌است؛ مشتریانی که بیشتر باشگاه‌ها آن‌ها را غیرسودده می‌پندارند. این باشگاه فقط بر چند خدمت خاص تمرکز کرده‌است؛ خدماتی که برای مشتریان ارزشی ویژه دارند: ارائه تجهیزات ورزشی مطمئن، دسترسی شبانه‌روزی و قیمت‌های ارزان؛ فقط همین سه خدمت. به بیان دیگر، این شرکت سازوکارهای محبوب سودآوری در این صنعت را کنار گذاشته و به جای آن به دنبال مشتریانی است که اغلب باشگاه‌ها از پذیرش آن‌ها طفره می‌روند. این باشگاه با تمرکز بر خواسته‌های ورزشکاران معمولی و بار اولی‌ها و هزینه‌های کم عملیاتی، سود فراوانی به دست آورده‌است. با اینکه بیشتر فعالان صنعت تناسب‌اندام همچنان در بازار ارائه خدمات گران‌قیمت و تجملی سرمایه‌گذاری می‌کنند، پلنت فیتنس با خلق مدل کسب‌وکار مناسب، در حال پیمودن مسیر موفقیت است.

این همان نوآوری کم‌هزینه یا نوهزینه‌کاهی و البته سخت‌کوشی است.

نوهزینه‌کاهی چیست؟

نوهزینه‌کاهی نوعی نوآوری است که می‌کوشد هزینه‌ها را به حداقل برساند و هم‌زمان، مشتریان را به تحسین وادارد. نوهزینه‌کاهی به معنای برآورده کردن انتظارات مشتریان با کمترین هزینه و حتی فراتر رفتن از آن انتظارات است. پلنت فیتنس با هزینه کم، خدمات حداقلی و مشتریان سرمست نمونه‌ای از نوهزینه‌کاهی است. رایان ایر^۲ این گونه نیست. رایان ایر شرکت هواپیمایی اروپایی پول‌داری است که در تلاش بود هزینه نوشیدن آب و استفاده از سرویس بهداشتی را هم از مشتریانش بگیرد. تفاوت این دو در تجربه مشتری است. هنگام خرید بلیت از رایان ایر، احتمالاً

1. Equinox

2. Ryanair

مشتریان ناراضی باشند و اغلب شرکتهایی که استفاده از خدمات آن‌ها با عصبانیت و ناراضی‌مندی مشتری همراه بوده است، به شرکتی موفق تبدیل نشده‌اند.

برای درک بهتر نوهزینه‌گاهی بیایید نمونه‌ای از صنعت هتل‌داری^۱ را بررسی کنیم. اگر در حین سفر، مجبور به انتظاری شش ساعته برای تعویض هواپیمایتان شده باشید، می‌دانید که برای استراحت چند گزینه بیشتر ندارید: می‌توانید به هتل فرودگاه بروید و دوباره برگردید و هزینه یک شب اقامت در هتل را نیز بپردازید یا می‌توانید تمام مدت روی صندلی فرسوده فرودگاه بنشینید. این دو گزینه به‌ویژه برای کسانی که مرتب سفر می‌کنند جذابیتی ندارد.

اما گزینه دیگری هم وجود دارد: شما می‌توانید به یوتل^۲ بروید.

یوتل نام هتلی زنجیره‌ای است که در فرودگاه‌های بین‌المللی نظیر هیتروی^۳ لندن و جان اف کندی نیویورک شعبه دارد. بیشتر اوقات، محل استقرار این هتل‌ها داخل فرودگاه است. اتاق‌های این هتل، فوق‌العاده کوچک هستند و فقط به اندازه یک تخت خواب و سرویس بهداشتی همانند سرویس بهداشتی هواپیما جا دارند؛ اما برای مسافران وقت‌شناس یوتل دقیقاً همان خدمات موردنیاز را ارائه می‌کند: تخت خواب راحت، حمام عالی، وای‌فای قوی، نزدیکی به محل پرواز بعدی و پذیرش فوری.

یوتل واقعاً خدمات بیشتری ارائه نمی‌کند؛ اما در بین کسانی که زیاد سفر می‌کنند بسیار محبوب است. این گروه از مشتریان به امکانات اضافی همچون وان، باشگاه یا استخر نیاز ندارند. با ساده نگه‌داشتن ارزش پیشنهادی، چرخه زنجیره تأمین و پشتیبانی یوتل هم بسیار کوتاه شده است. در یوتل، از کیوسک‌های سفارش‌گیر خودکار برای کارهای پذیرش و فروش غذا استفاده می‌شود و مساحت زیادی از فضای تحت مالکیت یوتل در فرودگاه به کابین‌هایی کوچک تبدیل شده است. این صرفه‌جویی در هزینه‌ها باعث شده یوتل بتواند اتاق‌هایی بسیار ارزان‌تر از هتلی معمولی اجاره دهد؛ آن قدر ارزان که مسافران در کل توقف طولانی خود، از آن استفاده می‌کنند. در عین حال، با تحلیل نیاز مشتری، یوتل از سطح خدمات پیشنهادی رقبا فراتر می‌رود؛ مثلاً با ارائه مدل خاصی از دوش‌ها به مسافران کمک می‌کند پس از پروازی طولانی، خستگی‌شان را رفع کنند. یوتل از مدلی کم‌هزینه استفاده می‌کند؛ اما خدماتش همچنان بر نیازهای اصلی مسافران سفرهای طولانی متمرکز است؛ مسافرانی که به دنبال جایی برای استراحت و تجدید قوا در سریع‌ترین زمان ممکن هستند.

بسیاری از صنایع به مدل کسب‌وکاری مانند یوتل نیاز دارند؛ یعنی شرکتی که ارزشی به‌شدت ارزان‌قیمت را برای گروه مشخصی از مشتریان فراهم می‌کند. در سال‌های اخیر، شاهد

1. Hospitality Industry

2. Yotel

3. Heathrow

چندین نوهزینه‌کاهی بوده‌ایم و همان‌طور که به‌زودی خواهیم دید، این نمونه‌ها اغلب به‌شکلی تحسین‌برانگیز، ماهیت ساده‌ای دارند.

نوهزینه‌کاهی چیست؟

- یافتن روش‌هایی بنیادین برای پایین نگه‌داشتن هزینه‌ها و در عین حال، افزایش خشنودی مشتریان. در واقع هزینه‌ها کاهش می‌یابد؛ اما رضایت مشتریان بیشتر می‌شود.
- اهمیت یکسان نوآوری در تجربه مشتری و همین‌طور در زیرساخت‌ها و فرایندهای کسب‌وکار.
- مهارتی مهم برای خالقان نوآوری و کسانی که مسئولیت مدیریت پروژه را بر عهده دارند.
- استفاده از ابزارهای نوآوری برای پایین نگه‌داشتن هزینه‌ها.

نوهزینه‌کاهی به این

معناست



- بهبود ساده فرایند یا «کاهش اتلاف»
- نوآوری به معنای بهینه‌سازی فعالیت‌های موجود نیست؛ بلکه به معنای خلق تجربه‌ای جدید است، مثل روش‌های جدید برای مشتریان هدف.
- تمرکز صرف بر بازار کم‌قیمت
- نوهزینه‌کاهی بر نیازهای مشتری تمرکز کامل دارد؛ فرقی نمی‌کند که این بخش چه ویژگی‌هایی داشته باشد. گاهی اوقات شامل مشتریان کم‌درآمد است؛ اما اغلب مواقع این‌طور نیست.
- تولید ارزان‌تر و ساده‌سازی محصول نسبت به نسخه اصلی
- نوهزینه‌کاهی به معنای بازاندیشی درباره محصول اصلی برای برآورده کردن نیازهای منحصر به فرد مشتری هدف است.
- همسان با «نوآوری تحول‌آفرین»
- نوهزینه‌کاهی ابزاری است که می‌توان از آن برای تحول صنایع استفاده کرد. نوهزینه‌کاهی با ارائه ابزارهای تحول‌آفرین، مکمل چنین نوآوری‌ای است.

نوهزینه‌کاهی به این معنا

نیست



نوآوری و سادگی

معمولاً تصور می‌شود نوآوری به معنای **بیشتر بودن** است: گزینه‌های بیشتر یا ویژگی‌های بیشتر. نوهزینه‌کاهی با به نقد کشیدن این مفهوم، سعی می‌کند این برداشت را تغییر داده و نشان دهد گاهی اوقات رویکرد موفق در کمتر انجام دادن است.

داستان مک‌دونالد نمونه‌ای عالی برای این موضوع است. با بررسی این نمونه متوجه می‌شویم که چگونه ممکن است انتخاب گزینه‌های کمتر باعث عملکرد بهتری شود. در سال ۲۰۰۴، مک‌دونالد ۶۹ گزینه در منوی خود داشت. یک دهه بعد، این تعداد به ۱۴۵ گزینه رسید. افزایش ۱۱۰ درصدی تعداد گزینه‌های منو نشان می‌داد که مک‌دونالد تمایل دارد با تقاضای

جامعه مصرف کننده همراه شود و انواع نوشیدنی‌ها و غذاهای محبوب آن‌ها را ارائه دهد؛ در واقع تنوع بخشی به منو از استراتژی‌های مهم مک‌دونالد برای ایجاد جذابیت و تازگی محسوب می‌شد. افزایش تعداد گزینه‌های منو باعث پیچیدگی فوق‌العاده فعالیت‌های تأمین مک‌دونالد شد. برای مثال، مدیران زنجیره تأمین مک‌دونالد برای تهیه مواد اولیه مورد نیاز مک‌رپ^۱، مجبور به تأمین سه‌هزار تن خیار انگلیسی شدند که تهیه آن کار آسانی نبود. کارکنانی که قبلاً برگرها را آماده می‌کردند، باید درست کردن مک‌رپ را یاد می‌گرفتند. آن‌ها باید در کمتر از ۶۰ ثانیه، ساندویچی درست می‌کردند که در آن، مقدار مناسبی کاهو و مرغ از نان تورتیلا بیرون زده باشد. از طرف دیگر، آماده‌سازی غذاهایی مانند ماهی سوخاری، مخلوط گوشت و قارچ و نیز موکای شکلات سفید که باید در زمان مشخصی به دست مشتری می‌رسید، باعث کندی کار آشپزخانه شده بود. در سال ۲۰۱۳، تیم فنتون^۲ مدیر ارشد عملیات، به تحلیلگران گفت که مک‌دونالد به دلیل افزودن تعداد زیادی غذا و نوشیدنی جدید، منویش را بیش از حد پیچیده کرده است و به زودی شعبه‌های این رستوران فرصت نفس کشیدن نخواهند داشت. دو سال بعد، مک‌دونالد با همین مشکل روبه‌رو شد. ماجرا از این قرار بود که این رستوران خدمات «صبحانه در تمام روز» را معرفی کرد. این برنامه باعث محدود شدن فضای آشپزخانه شد؛ به طوری که کارکنان مجبور بودند برای آماده کردن سفارش‌ها در فضای محدود قسمت مخصوص گریل رقابت کنند و به هم تنه بزنند.

نقطه مقابل رستوران‌های مک‌دونالد، چی‌پتله^۳ بود؛ رستوران مکزیکی معروفی که مک‌دونالد تا سال ۲۰۰۶ مالک بخشی از آن بود. از زمان تأسیس این شرکت در بیش از دو دهه قبل، چی‌پتله ۲۵ نوع ماده اولیه را در منوی خود قرار داده است که مشتریان می‌توانند با ترکیب این مواد، غذای سفارشی خود را انتخاب کنند. از یک سو، این ایده باعث موفقیت چی‌پتله در تازگی و شخصی شدن ساندویچ شده و از سوی دیگر، از پیچیدگی فعالیت‌های مربوط به آشپزخانه‌ها و زنجیره تأمین کاسته است.

استراتژی چی‌پتله برخلاف منطق صنعت است. این رستوران زنجیره‌ای برای افزایش فروش، غذاهایی را که باید در زمانی کوتاه آماده می‌شدند از منوی خود حذف کرد و همچنین اقلام کم‌ریسک و پرسودی مثل قهوه و کلوچه را کنار گذاشت. آن‌ها مصرانه به منوی ساده خودشان پایبند ماندند و برای تازه بودن و جذاب بودن آن برای مشتریان ثابت خود راهی یافتند. چی‌پتله با وجود خدمات ساده‌اش، گران‌تر از مک‌دونالد است. این نکته نشان می‌دهد که شما می‌توانید هم‌زمان کم‌هزینه، ساده و گران‌قیمت باشید.

۱. McWrap نوعی از ساندویچ‌های مک‌دونالد است. این ساندویچ از یک نان تورتیلا تشکیل شده که داخل آن با مرغ گریل یا سرخ‌شده همراه کاهو و گوجه و خیار و پنیر چدار پر شده است.

2. Tim Fenton

3. Chipotle

شرکت‌ها عامدانه کارها را پیچیده نمی‌کنند؛ اما بیشتر اوقات، خود را درگیر راه‌حل‌های پیچیده‌ای می‌یابند که در نهایت آن‌ها را به هدف تعیین شده نمی‌رساند. متأسفانه این ذهنیت که موفقیت فقط با کار بیشتر به دست می‌آید، آن‌چنان بر نحوه مدیریت کسب‌وکارها تأثیر گذاشته است که ساده‌بودن به‌ندرت گزینه‌ای ارزشمند محسوب می‌شود. معمولاً اگر هم تصمیمی بر کم‌کردن کارها گرفته شود، به‌دلیل پروژه‌های کاهش هزینه است که به‌هیچ‌وجه نوآوری در آن وجود ندارد.

نوهزینه‌کاهی در مقابل این تفکر ریشه‌دار می‌ایستد و نشان می‌دهد که نوآوری‌های بزرگ از تغییر نحوه اندیشیدن شما، تغییر روش انجام‌دادن کارها و پیشنهادی که ارائه می‌کنید حاصل می‌شوند. این کتاب پیچ و مهره نوهزینه‌کاهی را برایتان باز می‌کند و به شما کمک می‌کند بفهمید چه زمانی نوهزینه‌کاهی استراتژی مناسبی برای کسب‌وکار شماست.

چرا نوهزینه‌کاهی؟

تمایل شرکت‌ها به نوهزینه‌کاهی دلایل بسیاری دارد: بعضی از آن‌ها می‌کوشند بازار را تحت‌تأثیر قرار دهند، بعضی دیگر می‌خواهند در صنایع به‌روز نشده ارزشی جدید خلق کنند، شرکت‌های دیگری از نوهزینه‌کاهی برای مصونیت در مقابل تهدید نوآوری‌های تحول‌آفرین استفاده می‌کنند و برخی نیز از آن برای انعطاف‌پذیرشدن در برابر بادهای مخالف اقتصاد کلان بهره می‌برند.

اگر به نوهزینه‌کاهی نگاهی کلان‌بکنیم، تمایل به آن سه دلیل اصلی دارد:

۱. کاهش هزینه هیچ‌گاه آسان نیست. گاهی اوقات فضایی برای کاهش هزینه وجود ندارد؛ اما نوهزینه‌کاهی رویکردی متفاوت برای کاهش هزینه است. در اینجا کاهش هزینه دستوری کلی نیست؛ بلکه نتیجه‌جانبی مشتری‌محورشدن واقعی است. شرکت‌ها مهارت فوق‌العاده‌ای دارند که از آب‌گره بگیرند. هر جا دستور داده شود، می‌کوشند مقداری از هزینه‌ها را حذف کنند و به‌طور معمول، این کار را در بخش‌های اجرایی و عملیاتی انجام می‌دهند. اما کاهش هزینه ممکن است به افراط کشیده شود و احتمالاً پس از چند سال، چیزی برای کم‌کردن نمی‌ماند. در پژوهشی که در سال ۲۰۱۶ انجام شد، از میان ۲۱۰ مدیر ارشد که شرکت‌هایشان در فهرست هزار شرکت فورچون آمریکا قرار داشت، نزدیک به نیمی از آن‌ها گزارش دادند که در تحقق اهداف کاهش هزینه خود ناموفق بوده‌اند. این تعداد، با توجه به آمار ۲۷ درصدی در سال ۲۰۱۰ و ۱۵ درصدی در سال ۲۰۰۸، رشد سریعی داشته است.
۲. حتی وقتی کسب‌وکاری به‌خوبی در حال پیشرفت است، تمرکز بی‌پایان بر کاهش هزینه و برهم‌زدن منحنی هزینه صنعت به فرسودگی منجر می‌شود. ما بارها و بارها شنیده‌ایم که شرکت‌ها برای کاربردی کردن نوآوری‌های تحول‌آفرین در فرایندهای اجرایی به روش‌های جدیدی نیاز دارند و باید گفت نوهزینه‌کاهی یکی از آن روش‌هاست.

۳. حتی در بازارهایی که اشباع شده به نظر می‌رسند، کماکان نیازهای برآورده نشده‌ای وجود دارد. فکر می‌کنیم دنیا پر از خدمات و محصولات بی‌شمار است؛ اما واقعیت آن است که بسیاری از مشتریان و شرکت‌ها از محصولات و راه‌حل‌های فعلی راضی نیستند. آن‌ها از قیمت‌ها، خدمات مشتری و حتی خود محصول شکایت دارند و می‌کوشند با دستکاری در محصول، آن را به شکل دلخواه خود تغییر دهند. این گروه از مشتریان به دنبال فرصتی هستند تا با هزینه‌ای کمتر نیاز خود را برطرف کنند و نوهزینه‌گاهی ابزاری عالی برای پاسخ به این نیازهاست.

ایرپی‌ان‌بی^۱ را در نظر بگیرید. همه معتقد بودند برای هر نوع بودجه و سلیقه‌ای هتل وجود دارد. اما ایرپی‌ان‌بی نوع دیگری از ارزش پیشنهادی را ابداع کرد. پیشنهاد این شرکت برای مسافرانی که به دنبال تجربه‌های جدید و منحصر به فرد بودند، بسیار مناسب بود و از طرف دیگر، روشی برای کسب درآمد ارائه می‌کرد. هزاران نفر که تا به حال مجبور به اقامت در هتل‌ها بودند، از امکان اقامت در خانه‌ای راحت و محلی استقبال کردند. همچنین، هزاران نفر که معمولاً اتاق‌هایی خالی در خانه‌هایشان داشتند، از امکان کسب درآمد از این اتاق‌ها به وجد آمدند. اما با وجود پیشرفت خیره‌کننده ایرپی‌ان‌بی، هنوز هم نیازهای تحقق نیافته بی‌شماری در صنعت هتل‌داری وجود دارد که باید به آن‌ها پاسخ داد. شاید با نوهزینه‌گاهی عالی بعدی یکی از این نیازها هدف قرار بگیرد!

بسیاری از مشتریان به دنبال قیمت‌های ارزان هستند. حتی در دوره طولانی مدت توسعه اقتصادی در دهه گذشته، بسیاری از مشتریان، هم شرکت‌ها و هم افراد، در تنگنای مالی قرار داشتند. برای مثال، با وجود اینکه در سال ۲۰۱۷، در ایالات متحده میزان بیکاری کم و در حدود ۴ درصد بود، میانگین درآمد سالانه فقط ۲/۵ درصد رشد کرد که اگر تورم را به حساب بیاوریم، رشد چشمگیری نخواهد بود. باید پذیرفت بسیاری از مردم برای تهیه مایحتاج خود دائم تحت فشارند و به نوآوری‌های مناسب خود نیاز دارند. همچنین عقل حکم می‌کند برای بدترین اتفاق‌ها آماده باشیم. رکود اقتصادی روزی از راه خواهد رسید و آمادگی برای سیر نزولی اقتصاد کلان به آن معنا نیست که شما نمی‌توانید نوآوری کنید و جلو بروید؛ با نوهزینه‌گاهی از عهده هر دو برمی‌آید.

اقتصادها و صنایع به سرعت تغییر کرده و در یک شب، افراد موفق را به افراد زیان دیده و ورشکسته تبدیل می‌کنند. برای مثال، در صنعت مراقبت‌های درمانی، در گذشته معمولاً مبلغ بسیار زیادی صرف درمان بیماران می‌شد؛ اما اکنون به دلیل فشارهای نظارتی و مشکلات اقتصادی، جریان دیگری شکل گرفته است. این جریان بر سلامت و پرداخت هزینه برای پیشگیری از بیماری تمرکز دارد؛ هزینه‌ای که از میزان هزینه درمان کمتر خواهد بود. این تغییر

1. Airbnb

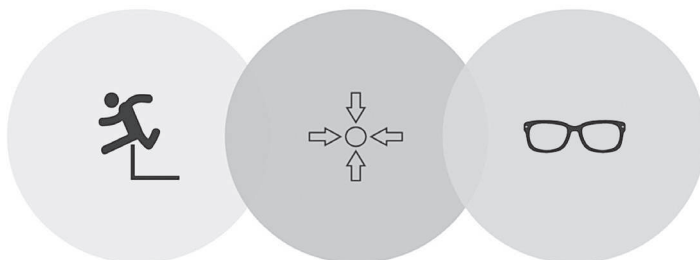
روند، بسیاری از صنایع را به دردسر انداخته است؛ ولی در همین زمان، بعضی از پیشگامان اولیه بازار پیشگیری، مثل کایزر پرمننته^۱، در حال پیشرفت هستند. باید اذعان کرد مشکلات مشتریان، رکود اقتصادی و تحول صنعت را نمی توان پیش بینی کرد؛ اما به هر حال رویارویی با این اتفاقات اجتناب ناپذیر است و نوهزینه کاهی، پاسخ سریعی به این وضعیت می دهد.

در ادامه چه می خوانیم؟

این کتاب بر اساس این باور شکل گرفته است که نوآوری و کاهش هزینه که اغلب دو قطب مخالف محسوب می شوند، می توانند زوج قدرتمندی برای تغییر شکل بازارها و مزیت رقابتی بلندمدت باشند.

پشتوانه این کار شش سال پژوهش و تحلیل در شرکت مشاوره «نیومارکتس ادوایزرز»^۲ است. ما به دقت تحقیق کردیم که آیا الگویی برای نوهزینه کاهی وجود دارد؟ شرکت های موفق چگونه نوهزینه کاهی را اجرا می کنند؟ دیگران چگونه می توانند این کار را انجام دهند؟ متوجه شدیم که شرکت های برتر در نوهزینه کاهی سه ویژگی مشترک دارند، که هسته اصلی بخش دوم این کتاب را تشکیل می دهد.

سه ویژگی برای نوهزینه کاهی



تمایل به کمرنگ کردن مرزها
و نوآوری در کسبوکار

تمرکزی وقفه
برای هدایت تصمیمات
مقایسه ای و حذفی

چشم انداز موفقیت
در بازار

ویژگی اول: چشم انداز موفقیت

این شرکت ها نگاهی تازه به بازار داشتند. آن ها فرضیه ها و باورهای قدیمی صنعت را دور ریختند و از دریچه ای نو به بازار و مشتریان شان نگاه کردند. این استدلال دلیل ساده ای دارد. هر قدر چشم اندازتان در بازار منحصر به فرد باشد، به همان میزان متمایز خواهید بود.

1. Kaiser Permanente
2. New Markets Advisors

ویژگی دوم: تمرکز بی‌وقفه

سازمان‌های موفق پیوسته بر نوهزینه‌کاهی متمرکزند. این شرکت‌ها حوزه‌ تمرکز متفاوتی داشتند: بعضی به یک بخش از بازار، بعضی دیگر بر کارهایی که مشتری می‌خواهد به انجام برساند^۱ و گروهی هم بر بخش خاصی از کسب‌وکار متمرکز شده بودند. اما ویژگی مشترک این شرکت‌ها تمرکز بی‌وقفه بر همان حوزه بود؛ درست مانند پلنت فیتنس. حوزه‌ تمرکز برای هدایت تصمیم‌های گوناگون و انتخاب بین گزینه‌های متعدد اهمیتی حیاتی دارد.

ویژگی سوم: تمایل به کم‌رنگ کردن مرزهای نوآوری

در دسترس‌ترین فضا برای خلق نوآوری، محصول است. اما شرکت‌های برتر که از نوهزینه‌کاهی برای دگرگونی بازارهایشان استفاده می‌کنند، روش خلق محصولات، خدمات و فرایند تحویل و فروششان را زیر ذره‌بین قرار دادند. این شرکت‌ها در بخش‌های گوناگون کسب‌وکار به نوآوری روی آوردند.

در بخش سوم، رویکردهای متنوع نوهزینه‌کاهی را بررسی خواهیم کرد. ما بیست استراتژی نوهزینه‌کاهی را معرفی می‌کنیم. در ابتدا به تبیین هرکدام از استراتژی‌ها می‌پردازیم، سپس زمان استفاده از هر یک را بررسی می‌کنیم. در ادامه، روش اجرای هر یک از این استراتژی‌ها را در موقعیت‌های گوناگون بیان می‌کنیم و در نهایت، به این پرسش پاسخ می‌دهیم که چگونه می‌توانید شروع به کار کنید.

در بخش چهارم، تصویر بزرگ‌تری ارائه می‌شود. این بخش زمان مناسب برای نوهزینه‌کاهی در صنعت را بررسی کرده و سپس میزان تناسب نوهزینه‌کاهی با استراتژی کلان سازمان را تجزیه و تحلیل می‌کند و با راهنمای گام‌به‌گام دقیقی برای آغاز، خاتمه می‌یابد. حتی اگر منابع مدیریتی، نوهزینه‌کاهی را نادیده گرفته باشند؛ نوهزینه‌کاهی مفهوم جدیدی نیست. شرکت‌ها دهه‌هاست که به نوهزینه‌کاهی مشغول‌اند و از تکنیک‌های متنوع آن برای رسیدن به موفقیت بهره گرفته‌اند. نقش ما این بود که آموخته‌هایشان را به الگو تبدیل کنیم و نحوه‌ به‌کارگیری روش‌هایشان برای دستیابی به کاهش هزینه‌ها و در عین حال، کسب رضایت مشتری را نشان دهیم.

ساختار کتاب

مقدمه‌ای بر نوهزینه گاهی
نوهزینه گاهی چیست و چرا اهمیت دارد؟



سه ویژگی نوهزینه گاهی
چشم‌انداز موفقیت
تمرکز بی‌وقفه
کم‌رنگ کردن مرزهای نوآوری



کتابچه استراتژی نوهزینه گاهی
بیست استراتژی و تاکتیک



تصویر بزرگ‌تر
جمع‌بندی



حالا که تا اینجا کتاب را خوانده‌اید، قبل از خواندن فصل بعد اینجا را اسکن کنید.



<https://ffo.ir/bb-133-chp1>

Barayand Talk

ما در نشر برآیند، فراتر از کتاب می‌رویم و کتاب را یگانه محمل ارائه محتوا نمی‌دانیم. در وبگاه نشر برآیند، می‌توانید از محتوای دیجیتال غنی ما بهره ببرید. یکی از موضوعات محتوایی پرمخاطب که در وبگاه نشر برآیند در دسترس شماست، بخش برآیندتاک است. در این بخش، هر بار، با یکی از متخصصان حوزه کسب‌وکار به صحبت نشستیم و موضوع مشخصی را بررسی کرده‌ایم.

در ادامه، عنوان‌های بخشی از این محتوای دیجیتال آمده است که شما را قانع خواهد کرد حتماً به وبگاه نشر برآیند، بخش برآیندتاک سر بزنید. این عنوان‌ها عبارت‌اند از:

- برند و برندینگ (امید ملائکه)
- خدمات پس از فروش (نادر وهاب آقایی)
- تبلیغات (علی‌جاده شهربانویی)
- یادگیری زبان (رز شایقی)
- کارود فاندینگ (سولماز صادق نیا)
- کارآفرینی (ناصر غانم‌زاده)
- مدیریت ارتباط با مشتری (حمید محمودزاده)
- مجوزهای لازم برای کسب‌وکارهای آنلاین (محمدرضا نصرالهی)
- توسعه کسب‌وکار (سامان فائق)
- استراتژی محتوا (یاور مشیرفر)
- توهم کارآفرینی (علی خادم‌الرضا)
- مهاجرت (رضا قربانی)
- داستان در برند و کسب‌وکار (حسین وحدانی)
- در محیط کسب‌وکار شما سئوکار نیست یا سئو، کار نیست؟ (حمیدرضا اعتدال‌مهر)
- وردپرس چند؟ (امین اسماعیلی)
- چرا وردپرس بله، چرا وردپرس نه؟ (مهدی سلطانی)

... و



اسکن کنید



Webinar

در حوزه بازاریابی دیجیتال، در بسیاری از موارد، کتاب نمی‌تواند نیازهای اطلاعاتی شما را مرتفع سازد. وبینار، یکی از انواع غنی محتواست که به درک بهتر موضوعات این حوزه کمک می‌کند.

در نشر برآیند، ده‌ها وبینار برای تکمیل برنامه مطالعاتی شما فراهم شده است که به‌رایگان در اختیار شما قرار دارد. در ادامه، عنوان‌های بخشی از این وبینارها آمده است که شما را قانع خواهد کرد حتماً، همین حالا، به وبگاه نشر برآیند سر بزنید. این عنوان‌ها عبارت‌اند از:

- نوهزینه گاهی (صدرا امامی)
- شناخت نیازهای اساسی مشتری (صدرا امامی)
- بازاریابی شبکه‌های اجتماعی (حامی معافی غفاری)
- بازاریابی محتوایی برای مدیران (رام‌نیل شهباز)
- تحلیل رفتار کاربران توسط موتورهای جست‌وجو (احسان وارسته‌نژاد)
- چالش‌های حقوقی محتوای آنلاین (محمدرضا نصرالهی)
- تبلیغات همسان چیست؟ (محمد اسماعیل تحصیلی)
- راحت نوشتن (شاهین کلانتری)
- شناخت محیط کسب‌وکار (علی خادم‌الرضا)
- ۶ مدل کاربردی برندسازی (امید ملائکه)
- بوم استراتژی محتوا (یاور مشیرفر)
- تجربه تولید محتوا در اینستاگرام (مرتضی چرخ زرین)
- ساستک (احسان خواجوی)
- بهینه‌سازی اپ‌استورها (ASO) (فربد قطبی)
- آموزش نرم‌افزار screaming frog (محمد جاوید نظر)
- اصول موفقیت در سرمایه‌گذاری (علی خادم‌الرضا)
- اصول موفقیت در سرمایه‌گذاری (علی خادم‌الرضا)
- ایمیل مارکتینگ، تحلیل کمپین‌های ایمیل مارکتینگ با داده‌های واقعی (شیماسریفی)
- برنامه‌ریزی بازاریابی (سید حسین اورعی)
- سئو آنچه که هست، آنچه که نیست (عادل طالبی)

... و





نشر برآیند همگام با ناشران بین‌المللی، از کاغذهای مرغوب با زمینه‌ی کرم استفاده می‌کند؛ زیرا:
■ این کاغذها نور را کمتر منعکس می‌کند و در نتیجه، چشم هنگام مطالعه کمتر خسته می‌شود؛
■ این کاغذها سبک‌تر از کاغذهای دیگر است و جابه‌جایی کتاب‌های تهیه‌شده با آن، آسان‌تر است؛
■ و مهم‌تر از همه اینکه برای تولید این کاغذها درخت کمتری قطع می‌شود.

..... به امید دنیایی سبزتر و سالم‌تر



اینستاگرام برآیند

barayandbooks



کانال تلگرام برآیند

<https://t.me/barayandbook>



سایت برآیند

www.barayandbooks.ir

