

## آسیب‌شناسی صنایع خلاق با رویکرد نوآوری کاربرمحور

بهناز سیاوشی  
دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
siavashi@yahoo.com

نجمه جوریان\*  
دانشگاه تهران، تهران، ایران  
n.jooriyan@ut.ac.ir

الناز سیاوشی  
دانشگاه تهران، تهران، ایران  
e.siavashi@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۱۴

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۵/۱۰/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۰۹

## چکیده

در سال‌های اخیر صنایع خلاق به‌عنوان یک مجموعه در حال رشد در صنایع شناخته شده و در رویه‌های سیاست‌گذاری مورد توجه قرار گرفته است. ارزش اقتصادی صنایع خلاق فراتر از تولید آشکار کالاهای فرهنگی است و می‌تواند به‌عنوان نقش محرک و تسهیل‌گر فرایند تغییر، در کل اقتصاد گسترش یابد. به نظر محققین، نوآوری و خلاقیت بستری لازم برای اجرای اقتصاد مقاومتی و پویایی شرکت‌های صنعتی می‌باشد. کاربران یک منبع مهم از ایده‌های خلاق برای محصولات و خدمات جدید هستند. نوآوری ایجاد شده توسط کاربران شاید مهم‌ترین تغییر در فرایند نوآوری از زمان انقلاب صنعتی بوده و در حال تبدیل به یک رویکرد بسیار قدرتمند است. هنگامی که کاربران بتوانند خود نوآور باشند، می‌توانند دقیقاً آن‌چه را که می‌خواهند توسعه دهند. پژوهش حاضر با هدف ارائه رویکردی نوین به صنایع خلاق بر آن است که با معرفی صنایع خلاق و نوآوری کاربر، چالش‌های پیش روی صنایع خلاق را شناسایی کند و با استفاده از راهبردهای نوآوری کاربر این چالش‌ها را طبقه‌بندی و راه‌حلی برای رویارویی با این چالش‌ها ارائه کند. این تحقیق با روش توصیفی - تحلیلی موضوع سعی در رسیدن به اهداف مذکور دارد. در نهایت باید عنوان کرد که مشارکت کاربر روندی افزایشی در حوزه صنایع خلاق داشته است و انتخاب نوع روش‌های نوآوری کاربر بر راهبردهای سازمان و چالش‌های پیش روی آن تأثیرگذار است. در این شرایط شایسته است که سیاست‌گذاران توجه ویژه‌ای به وضعیت صنایع خلاق در ایران و چالش‌های پیش روی آن داشته باشند.

## واژگان کلیدی

نوآوری کاربرمحور؛ راهبردهای نوآوری کاربر محور؛ صنایع خلاق؛ چالش‌های صنایع خلاق.

## ۱- مقدمه

همراه شوند فرصت‌های قابل ملاحظه‌ای را برای موفقیت و توسعه آن کشور فراهم می‌نماید. در گذشته تولید اثر فرهنگی - هنری بدون توجه به نیاز مشتری صورت می‌گرفت اما در اقتصاد مدرن این اثر به کالای فرهنگی یا خلاق تبدیل می‌شود که با توجه به نیاز مصرف‌کننده تولید می‌گردد [۳]. وان هپپل<sup>۴</sup> معتقد است که برای تحقق و پیدایش نوآوری‌های جدید، باید بیش‌تر از محصولات و خدمات تولیدکننده محور به محصولات و خدمات کاربرمحور توجه کرد. در بررسی و پیگیری منابع و ابزارهای نوآوری، به این نکته می‌رسیم که محصولات جدیدی که بعدها به موفقیت تجاری چشمگیری دست پیدا می‌کنند، همان‌هایی هستند که براساس عملکردها و کاربردهای خاص و مورد علاقه کاربران طراحی شده‌اند. درحالی‌که در کشور ما به صنایع فرهنگی و خلاق به مثابه یک صنعت نگرسته نمی‌شود و بخش فرهنگی و خلاق به‌عنوان یک بخش مولد اقتصادی و نهاد تولید ثروت تلقی

## ۱-۱- طرح مسأله

به زعم اکثر محققین، صنایع فرهنگی و خلاق سهم چشمگیری در اقتصاد دارند و همچنین تأثیرات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی آن در راستای اقتدارآفرینی بر کسی پوشیده نیست و بارها در منابع مختلف مورد تأکید قرار گرفته‌اند [۱]. صنایع خلاق<sup>۱</sup> به‌طور فزاینده در دستور کار سیاست‌گذاری در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه قرار گرفته است. به‌طوری‌که در سال‌های اخیر اغلب کشورهای توسعه‌یافته صنایع راهبردی خود را از "فناوری‌های سخت"<sup>۲</sup> به "فناوری‌های نرم"<sup>۳</sup> تغییر داده [۲] و اولویت سرمایه‌گذاری خود را بر روی صنایع خلاق قرار داده‌اند. این تغییر پارادایم برای ملت‌هایی که بتوانند زودتر از دیگران آن را درک کنند و با آن

4. Von Hippel

1. Creative Industries  
2. Hardware Technology  
3. Software Technology

\* نویسنده مسئول

شناسایی گردند و با استفاده از رویکرد نوآوری کاربرمحور به ارائه راه‌حل برای این چالش‌ها پرداخته شود.

#### ۴-۱- پیشینه تحقیق

در حال حاضر ادبیات مربوط به صنایع خلاق در دنیا، برای اقتصاد و ملت‌های صنعتی شده و فراصنعتی شده بسیار اهمیت دارند. این صنایع امروزه به پدیده‌ای جهانی تبدیل شده‌اند به گونه‌ای که کشورها ناگزیرند تا به تعریف، اندازه‌گیری و ارتقاء محصولات خلاق خود بپردازند. تاکنون پژوهش‌های بسیاری درباره این صنایع در کشورهای شرق آسیا، کشورهای واقع در نیم کره جنوبی، ایالات متحده آمریکا و خصوصاً اروپا انجام شده است. سوال پور و کهنی در تحقیقی به دنبال بررسی شناسایی چالش‌های تجاری‌سازی صنایع خلاق در ایران بوده‌اند. آنها عواملی همچون، عوامل راهبردی (شامل عدم وجود نگرش راهبردی در توسعه صنایع خلاق و فرهنگی در کشور، ضعف نظام نوآوری بخشی در هر یک از صنایع خلاق، ناکافی بودن مکانیزم‌های مدیریت دانش به منظور انتقال دانش ضمنی از صاحبان تجربه به فعالان جدید، عدم وجود سیستم تأمین مالی مناسب با این صنایع)، عوامل قانونی و سیاستی (شامل ضعف نظام مالکیت فکری (قانون کپی‌رایت)، واردات کالاهای خارجی، عدم نظارت کافی بر صادرات)، عوامل اقتصادی (شامل ضعف تحقیقات بازار، ضعف بازاریابی، عدم نیازسنجی مشتری و سلیقه مشتری، کوچک‌بودن مقیاس واحدهای تولیدی و عدم بهره‌گیری از صرفه‌های مقیاس، ضعف سیستم سفارشی‌سازی محصول، عدم توجه به برندسازی در سطح بین‌المللی، لوکس بودن محصولات این صنایع و مشکل قدرت خرید مصرف‌کننده) و عوامل فنی و عملیاتی (شامل به روز نبودن و استفاده از روش‌های سنتی، عدم وجود سیستم استاندارد واحد، عدم ارتباط دانشگاه و مراکز پژوهشی و تولیدکنندگان، ناتوانی در جذب نیروی انسانی جوان، کمبود شرکت‌های مشاور مهندسی در حوزه طراحی) مطرح می‌کنند [۳].

روسان و عبدالعزیز<sup>۱</sup> به بررسی چالش‌های صنعت فیلم‌سازی در مالزی پرداخته و دریافتند یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی صنعت فیلم مالزی، «جهانی شدن و ظهور محصولات خارجی» است؛ که در این راستا دولت نقش مهمی در توسعه و ترویج صنعت فیلم‌سازی بومی از طریق سیاست‌گذاری و چارچوب قانونی دارد [۴].

در مطالعه‌ای دیگر عنوان می‌شود، بخش فرهنگی و خلاق به واسطه دیجیتال‌شدن و جهانی شدن با محیطی به سرعت در حال تغییر روبرو هستند که موجب ظهور بازیکنان جدید، همزیستی ساختارهای بسیار بزرگ با نهادهای کوچک، تحول در زنجیره ارزش و انتظارات مصرف‌کنندگان گردیده است و تغییرات در کسب و کارها صنایع خلاق را برای بهره‌برداری از مدل‌های جدید کسب و کار، کانال‌ها و ابزارها برای

نمی‌شود و این بخش صرفاً به منزله مرکز هزینه دیده می‌شود. همچنین اغلب مدیران، اطلاعات کمی در خصوص قابلیت‌های کاربران در توسعه صنایع فرهنگی و خلاق دارند. با مطالعه ادبیات موجود در زمینه صنایع خلاق و نوآوری کاربرمحور مشخص می‌گردد که از نیروی بالقوه کاربران در شکوفایی اقتصاد خلاق بهره‌ای برده نشده است. مطالعه حاضر تلاش می‌کند تا این شکاف را با رویکرد نوآوری کاربرمحور پر کند.

در این مقاله در بخش دوم به توصیف صنایع خلاق؛ در بخش سوم مدل‌های اقتصادی صنایع خلاق و در بخش چهارم رویکرد نوآوری کاربرمحور مورد بحث قرار می‌گیرد. در بخش‌های پنجم و ششم نیز به ترتیب راهبردهای نوآوری کاربرمحور و چالش‌های صنایع خلاق برای بکارگیری نوآوری کاربرمحور بیان می‌شود و در نهایت در بخش‌های پایانی به نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها پرداخته می‌شود.

#### ۲-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق

مطالعه جامع انجام شده توسط ارنست یانگ، "دوران‌های فرهنگی - نخستین نقشه جهانی فرهنگی و صنایع خلاق" نشان می‌دهد آسیا و اقیانوسیه ۳۴ درصد، اروپا ۳۲ درصد، آمریکای شمالی ۲۸ درصد، آمریکای لاتین ۶ درصد و آفریقا و خاورمیانه ۳ درصد سهم درآمدهای صنایع خلاق و فرهنگی جهان را به خود اختصاص می‌دهند. میانگین سهم این صنایع در تولید ناخالص داخلی کشورهای جهان در حال حاضر بین ۳ تا ۱۲ درصد است. صنایع خلاق ۲۰۲۵ تریلیون دلار سهم در اقتصاد جهانی دارند ولی تلاش و کوشش سازندگان اصلی صنایع خلاق به‌طور مناسبی جبران نمی‌شود. این مطلب در گزارشی که از سوی کنفدراسیون بین‌المللی جوامع نویسندگان و آهنگسازان توسط ژان میشل ژار رئیس کنفدراسیون در پاریس منتشر شده، اشاره شده است. نوآوری کاربرمحور - همانگونه که در این تحقیق بدان پرداخته خواهد شد - پاسخی به نیازهای استفاده از ایده و خلاقیت در سازمان‌های خلاق که دنبال تنوع و توسعه محصولات خود هستند، می‌باشد. این در حالی است که در ایران، حوزه نوآوری کاربرمحور در صنایع خلاق به شکلی جدی و گسترده مورد توجه قرار نگرفته است. با وجود اتخاذ چنین رویکردی است که می‌توان گام‌های اولیه و استواری برای رساندن این عرصه فرهنگی و اقتصادی مهم به توسعه پایدار برداشت. توجه داشته باشیم که در دنیای امروز رویکرد غالب کشورهای توسعه یافته و بزرگ دنیا بر رشد و فراگیری صنایع خلاق است درحالی که برخی از آنها چندان ظرفیت بومی در این حوزه هم ندارند. اما اهمیت بالای صنایع خلاق و تأثیر فراوانی که بر توسعه پایدار کشورها دارد، آنها را به این سمت و سو سوق داده است.

#### ۳-۱- اهداف

در این تحقیق تلاش بر آن است که با معرفی صنایع خلاق، طبقه‌بندی و مدل‌های موجود با مفاهیم، روش‌ها و ویژگی‌های نوآوری کاربرمحور آشنایی کلی حاصل گردد و سپس چالش‌های پیش روی صنایع خلاق

## ۲- صنایع خلاق

صنایع خلاق اشاره به گستره وسیعی از فعالیت‌های اقتصادی دارند که با تولید و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات و از طریق خلاقیت و نوآوری به تولید محصولات خود می‌پردازند. به صناعی خلاق گفته می‌شود که بتوانند از خلاقیت، مهارت و استعداد فردی به‌عنوان یک مزیت و استعداد بالقوه در ایجاد ثروت و شغل از طریق تولید و بهره‌برداری از مالکیت معنوی استفاده نمایند [۱].

اصطلاح "صنایع خلاق" در سال‌های آغازین دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان شیوه جدیدی از تفکر درباره ارزش صنایع فرهنگی و به‌طور وسیع‌تری محتوای محصولات و صنعت کپی‌رایت برای رشد اقتصاد منطقه‌ای، نخستین بار در استرالیا پدید آمد [۹]. در آن زمان دولت مردان استرالیا یک چشم‌انداز بلندمدت برای کشورشان تدوین نموده بودند که طی آن ملت استرالیا باید به یک "ملت خلاق" تبدیل می‌شد؛ که تکیه‌گاه اقتصادی آن صنایع خلاق است. مفهوم صنایع خلاق به‌عنوان حوزه‌ای مشترک بین فرهنگ، فناوری، علم و تجارت است که شامل عرضه کالاها و خدماتی می‌شود که زیرمجموعه فعالیت‌های فکری و هنری است و نقش حیاتی در توسعه انسانی و اجتماعی ایفا می‌کند [۱۰]. سازمان آکتادا<sup>۳</sup> مطابق جدول ۱، یک دسته‌بندی از صنایع خلاق شامل میراث فرهنگی، هنر، رسانه و آفرینش کارکردی ارائه داده است؛ [۱۱]. همچنین مارتینایتی و کرزادیت<sup>۴</sup> عوامل مؤثر بر صنایع خلاق را مورد بررسی قرار داده و این عوامل را مطابق جدول ۲، دسته‌بندی کرده‌اند؛

جدول ۱- طبقه‌بندی صنایع خلاق

میراث فرهنگی	هنر	رسانه	آفرینش کارکردی
اظهارات فرهنگی سنتی مهارت‌های هنری جشنواره‌ها اعیاد	هنرهای تجسمی نقاشی مجسمه‌سازی عتیقه عکاسی	تکثیر و انتشار کتاب روزنامه مطبوعات و نشریات	طراحی گرافیک مد اسباب‌بازی جواهرات
سایت‌های فرهنگی آثار تاریخی موزه‌ها کتابخانه آرشیو	هنرهای نمایشی تئاتر اجرای زنده موسیقی رقص محلی تماشاخانه خیمه‌شب‌بازی سیرک	دیداری و شنیداری فیلم تلویزیون و رادیو صدا و سیما رسانه‌های جدید نرم‌افزار محتوای دیجیتالی بازی‌های ویدئویی انیمیشن	خدمات خلاقیتی معماری تبلیغات تحقیق و توسعه خلاق خدمات فرهنگی خدمات دیجیتالی

یافتن مشتریان به چالش کشیده است. حفاظت از نوآوری و مالکیت معنوی در صنایع خلاق بسیار حیاتی است [۵].

ارگویک<sup>۱</sup> و همکاران مطرح می‌کنند که مهم‌ترین مسأله در حوزه نوآوری در صنایع فرهنگی و خلاق، ارزیابی مؤثر ثبت اختراع و صدور مجوز حمایت از مالکیت معنوی می‌باشد. مسأله دیگر، ویژگی‌های شبکه‌های اجتماعی و همکاری متعاقب آن است. آن‌ها با ارائه مثال‌هایی به تشریح این چالش‌ها می‌پردازند. به‌طور مثال اگر برای دریافت بهترین ایده در طول ۹۰ روز جایزه‌ای تعیین گردد، به احتمال بسیار زیاد اغلب کاربران ایده‌های خود را از ترس اینکه توسط دیگران کپی شود یا دیگران بواسطه آن ایده‌های خود را تقویت کنند، در روز ۸۹ ارائه می‌دهند [۶].

در تحقیقی دیگر توسط هوتو و چمپین<sup>۲</sup> چالش‌های صنعت بازی‌های رایانه‌ای به‌عنوان شاخه‌ای از صنایع خلاق مورد بررسی قرار گرفته و بیان می‌شود که دلیل کوتاه‌بودن چرخه عمر فناوری در این گونه صنایع، سرمایه‌گذاری در محصولات جدید دارای ریسک زیادی بوده، به‌طوری که در نهایت باعث بی‌ثباتی در این صنایع می‌شود. در واقع کار در این صنایع به صورت پروژه‌ای می‌باشد که در سراسر فعالیت‌های تولیدی کوتاه‌مدت بوده و مشخصات تولید توسط مشتری و آرمان‌های تجاری و هنری شرکت تعیین می‌شوند [۷]. در مطالعه‌ای دیگر، توسط جامعه اروپایی چالش‌های صنایع خلاق مورد بررسی قرار گرفته و مهم‌ترین چالش‌ها، جهانی و دیجیتالی شدن (شامل ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات، کدر شدن رابطه بین مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان، مدل‌های جدید کسب و کار و تغییر سلیقه مصرف‌کنندگان)، نیازهای مهارتی صنایع خلاق (شامل یافتن کارکنان با ترکیب مناسبی از مهارت‌ها، اطمینان از جذب نیروهای مناسب در درازمدت به دلیل رقابتی بودن، یادگیری مادام‌العمر به دلیل نیازهای در حال تغییر، الزامات خاص مهارت‌های الکترونیکی برای ترویج نوآوری) و مسائل مالی و سرمایه‌گذاری عنوان شده است [۸].

## ۵-۱- سؤالات تحقیق

در این تحقیق سعی بر آن است، که به پاسخگویی این سؤالات پرداخته شود که چگونه نوآوری توسط کاربران موجب توسعه صنایع خلاق می‌شود؟ چه چالش‌هایی پیش‌روی صنایع خلاق می‌باشد؟ راه‌حل‌های مناسب برای مقابله با چالش‌های صنایع خلاق چیست؟

## ۶-۱- روش تحقیق

این تحقیق، مروری بر مبانی مفهومی صنایع خلاق و نوآوری کاربرمحور است. از این رو تلاش بر آن دارد، که با رویکردی توصیفی - تحلیلی، مفاهیم کلیدی و ابعاد مختلف موضوع را مورد بحث قرار دهد. با توجه به ماهیت تحقیق، شیوه گردآوری داده‌ها نیز کتابخانه‌ای می‌باشد.

3. UNCTAD  
4. Martinaityte & Kregzdaite

1. Vrgovic  
2. Hotho & Champion

تأکید می‌کند همانند سایر صنایع که در شرایط خاص، ساختارهای خود را با محیط تطبیق می‌دهند این مشکلات در نهایت تحت شرایط رقابتی حل می‌شوند. در این مدل تغییر در اهمیت صنایع خلاق اثری متناسب روی کل اقتصاد دارد. این مدل بیشتر با بخش‌های توسعه‌یافته صنایع خلاق مثل سینما، تلویزیون و امثال اینها متناسب است که شاخص‌های اقتصادی مشابهی با دیگر بخش‌های اقتصادی دارد [۱۳].

**مدل رشد:** این مدل رشد مثبت اقتصادی بین صنایع خلاق و کل اقتصاد را بیان می‌کند. در این مدل صنایع خلاق محرک رشد اقتصاد است همان‌گونه که صنایع کشاورزی در اوایل قرن بیستم محرک رشد اقتصاد بود. توضیحات مختلفی در مورد مفهوم صنایع خلاق وجود دارد که صنایع خلاق ایده‌های نو را به صنعت معرفی می‌کند و پس از آن، ایده‌ها به سایر صنایع نفوذ می‌کنند و یا صنایع خلاق تطبیق و نگهداری ایده‌ها و فناوری‌های جدید در صنایع دیگر را تسهیل می‌کند.

**مدل نوآوری:** در سه مدل قبل، ممکن است تحلیل‌های جامعی صورت گرفته باشد، در عین حال مدل چهارمی هم وجود دارد. اگرچه طبق مدل رشد، صنایع خلاق را به‌عنوان محرک رشد اقتصادی در نظر می‌گیریم اما صنایع خلاق فی‌نفسه به‌عنوان یک صنعت مشخص نشده‌اند بلکه به‌عنوان عنصری از نظام نوآوری اقتصادی مورد توجه قرار گرفته‌اند. مدل نوآوری ارتباط بین صنایع خلاق و اقتصاد را به شیوه دیگری مطرح می‌کند که براساس ادبیات نوآوری معاصر در دیدگاه شومپتری قرار دارد و در زمینه کسب و کار و راهبرد اعمال می‌شود؛ به‌طوری‌که صنایع خلاق را به‌عنوان یک سیستم مرتبه بالاتر در نظام اقتصادی مفهوم‌سازی می‌کند. این مدل برای اثرگذاری بر علم، آموزش و فناوری در رویکرد نظام ملی نوآوری ارائه شده است. صنایع خلاق، در این دیدگاه، سرچشمه و هماهنگ‌کننده تغییر در اقتصاد دانش‌محور است. در مدل ۴ اهمیت صنایع خلاق از نظر سهم نسبی در ارزش اقتصادی نیست بلکه با توجه به سهم آنها در هماهنگ‌سازی ایده‌ها و فناوری‌های جدیدی است، که در نهایت تغییرات را پردازش می‌کند. صنایع خلاق در این مدل به‌عنوان نوعی از کارآفرینی صنعتی است که از طرف مشتری در اقتصاد شناخته می‌شود. مدل نوآوری یک مدل تکاملی از صنایع خلاق است و تغییر در صنایع خلاق منجر به تغییرات ساختاری و عملیاتی در صنعت می‌شود. برای مثال استفاده‌های جدید از اینترنت باعث بسیاری از تغییرات نمایشی در مدل‌های کسب و کار معاصر شده است.

مطابق مدل ۴ صنایع خلاق به‌طور مستقیم باعث رشد اقتصادی نمی‌شود بلکه تغییر در شرایط اقتصادی را تسهیل می‌کند و صنایع خلاق قسمتی از نظام نوآوری است که محرک و هماهنگ‌کننده رشد فرایند دانش است که به نوبه خود پایه‌ای برای تکامل اقتصادی است. علی‌رغم اینکه ارزش موزه‌ها و هنرهای کلاسیک در حفظ دانش گذشته است، ارزش صنایع خلاق در توسعه و تطبیق دانش جدید است. نتیجه فعالیت‌های صنایع خلاق بازسازی پیوسته صنایع موجود و ظهور صنایع جدید است [۱۲].

جدول ۲- دسته‌بندی فاکتورهای اثرگذار بر صنایع خلاق [۱۰]

تأمین عوامل ورودی و سرمایه‌گذاری	بهبود کیفی عوامل ورودی	رشد تقاضا	کارایی و تغییرات نهادی
پارانه‌های دولتی	آموزش	مشارکت فرهنگی	تعداد بیشتری از فعالیتهای فرهنگی
نرخ بهره	تحقیق و توسعه	سن و ساختار تقاضا	دسترسی آسان به فعالیتهای فرهنگی
شاخص‌های قیمت	پتنت	آموزش	استحکام
رشد تولید ناخالص ملی	شاخص نوآوری	نرخ درآمد	
نرخ بیکاری			

### ۳- مدل‌های اقتصادی صنایع خلاق

صنایع خلاق به تازگی به‌عنوان یک مجموعه به سرعت در حال رشد و با اهمیت در صنایع شناخته شده به‌طوری‌که در رویه‌های سیاست‌گذاری هم مورد توجه قرار گرفته است. ارزش اقتصادی صنایع خلاق فراتر از تولید آشکار کالاها و فرهنگی و یا به‌کارگیری افراد خلاق است و می‌تواند به‌عنوان نقش محرک و تسهیل‌گر فرایند تغییر در کل اقتصاد گسترش یابد. برای بیان رابطه پویای بین صنایع خلاق و اقتصاد مدرن در این مقاله از چهار مدل صنایع خلاق استفاده شده است؛ (۱) مدل رفاه<sup>۱</sup> (۲) مدل رقابت<sup>۲</sup> (۳) مدل رشد<sup>۳</sup> (۴) مدل نوآوری<sup>۴</sup>.

این چهار مدل، چهار سبک تعامل پویا بین صنایع خلاق و اقتصاد را ارائه می‌کنند [۱۲].

**مدل رفاه:** در این مدل فرض می‌شود صنایع خلاق اثری منفی روی اقتصاد دارند به‌طوری‌که منابع بیشتری را نسبت به برون‌دادهای تولیدی مصرف می‌کنند. به بیان دیگر نرخ بهره‌وری صنایع خلاق نسبت به صنایع مشابه کمتر است. در این مدل صنایع خلاق به‌طور اساسی یک «کالای مطلوب» است که برای افزایش رفاه جامعه، کالاهای فرهنگی تولید می‌کند و از لحاظ اقتصادی، با انتقال منابع از سایر بخش‌های اقتصاد برای حفظ قیمت، تقاضا و تأمین قابل دوام هستند. سازمان‌های صنایع خلاق نسبت به سایر سازمان‌ها نرخ سود منفی و بهره‌وری کل کمتری دارند.

**مدل رقابت:** در این مدل صنایع خلاق نه تنها از لحاظ اقتصادی هزینه‌بر نیستند بلکه به‌عنوان یک صنعت در نظر گرفته می‌شوند که ارائه‌دهنده کالاهایی فرهنگی با ارزش معنوی و اخلاقی بالایی هستند. صنایع خلاق را باید به‌عنوان یک صنعت به رسمیت شناخت و همانند سایر صنایع مورد توجه قرار گیرد [۱۲].

مدل رقابت از رویارویی صنایع خلاق با عدم اطمینان تقاضا، تمایل به ایجاد انحصار، حق مالکیت معنوی و نیروی کار پیچیده، عدم تناسب اطلاعات، مشکلات بومی و عوامل راهبردی بازار جلوگیری نمی‌کند؛ بلکه

1. Welfare Model
2. Competition Model
3. Growth Model
4. Innovation Model

**مزایای نوآوری کاربرمحور:** روش نوآوری کاربر محور می‌تواند بطور آشکار منجر به بهبود کارایی فرایند نوآوری گردد و در برداشت بهتر از نتایج تحقیق و توسعه مشارکت داشته باشد، و در نتیجه همراه با بهبود رقابت در صنایع، به‌ویژه برای شرکت‌های متوسط، از جمله کارآفرینان کوچک می‌باشد. مزایای نوآوری کاربر برای انواع ذینفعان مختلف عبارتند از:

**برای کاربران در نقش خود به‌عنوان شهروندان و جامعه:** داشتن قدرت برای تأثیرگذاری در توسعه خدمات و محصولاتی که در خدمت نیازهای واقعی آنان است، و از طریق مشارکت فعال در تحقیق و توسعه و چرخه نوآوری شرکت در پس‌انداز و فرایندهای بهبود یافته همکاری می‌کنند.

**برای شرکت‌های کوچک و متوسط، کارآفرینان کوچک به‌عنوان ارائه‌دهندگان:** ایجاد اعتبار، توسعه و یکپارچه‌سازی ایده‌های جدید و همچنین سرعت در ارائه خدمات و محصولات محلی خود به بازارهای دیگر.

**برای شرکت‌های بزرگتر:** ایجاد فرایند نوآوری کارا تر از طریق همکاری با شرکت‌های دیگر که به‌عنوان کاربران پیشرو شرکت هستند و استفاده از تجربه کاربران پیشرو و همچنین افزایش «حق اولین بار».

**برای بازیگران پژوهش، اقتصاد و جامعه:** تحریک کسب و کار مشارکت شهروندان - دولت به منظور انعطاف‌پذیری در خدمات و تکنولوژی و اکوسیستم نوآوری؛ یکپارچه‌سازی نوآوری‌های فناورانه و اجتماعی در یک فرهنگ نوآورانه؛ افزایش بازدهی سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و ارتباطات تحقیق و توسعه و نوآوری [۸].

در ادبیات روش‌های گوناگونی برای ادغام کاربران در فعالیت‌های نوآورانه شرکت وجود دارد؛ این روش‌ها شامل (۱) کاربر پیشرو<sup>۲</sup> (۲) سفارشی‌سازی انبوه<sup>۳</sup> (۳) جمع‌سپاری<sup>۴</sup> می‌باشد.

(۱) **کاربر پیشرو:** کاربران پیشرو را به‌عنوان کسانی که دارای دو ویژگی هستند، تعریف می‌کنیم: اولاً کاربران پیشرو با نیازهایی در بازار مواجه‌اند که ممکن است در آینده همگانی شوند اما آنها باید ماه‌ها و یا سال‌ها قبل از اینکه بخش عمده‌ای از بازار با آن روبرو شود، این نیازها را شناسایی کنند. ثانیاً آنها در موقعیتی هستند که با ارائه داده‌های دقیق از نیازهای مربوط به شرایط آینده، مزایای زیادی از نوآوری بدست می‌آورند [۱۸]. جلوتر بودن از روند بازار نشان می‌دهد که کاربران پیشرو در مورد گرایش محصولات و خدمات و نیازهای آینده آنها در بازار، اطلاعات و دانش به‌روز دارند. مزایای بالا از نوآوری به این معنی است که کاربران پیشرو انتظار مزایای نسبتاً بالایی از بدست آوردن راه‌حل برای نیازها و محصولات یا خدمات در بازار فعلی دارند، به‌طوری‌که انگیزه کافی برای آنها جهت نوآوری فراهم می‌کند [۱۹]. قرار گرفتن در شبکه‌های کاربران خارج از سازمان، سازمان را قادر به اتصال مرزهای خود برای انتقال اطلاعات خارجی به داخل سازمان می‌کند. بنابراین کاربران پیشرو نوآوری

در زیر خلاصه‌ای از ویژگی‌های مدل‌ها آورده شده است:

مدل (۱) اقتصاد از طریق انتقال منابع محرک صنایع خلاق است.  
مدل (۲) صنایع خلاق فقط یک صنعت دیگر است و مانند سایر صنایع است.  
مدل (۳) صنایع خلاق از طریق نرخ بالای رشد، محرک اقتصاد است.  
مدل (۴) صنایع خلاق از طریق انتقال دانش باعث تکامل اقتصاد می‌شود.  
صنایع خلاق توجه محققان را به نقش فعالیت‌های نوآوری شرکت در صنایع خلاق و ارتباط آن با بخش‌های دیگر جلب کرده است. صنایع خلاق با ارائه ورودی‌های خلاق مختلف و سرمایه انسانی، که عناصر حیاتی برای تولید سرریز نوآوری به بخش‌های دیگر است، از نوآوری در صنایع دیگر حمایت می‌کند. همچنین، تعاملات در صنایع خلاق نقش محوری را برای ایجاد یک محور دانشی از جامعه‌گرایی که یکی از مهم‌ترین عناصر نوآوری در صنایع خلاق است ایفا می‌کند [۱۴]. در این مقاله ما با استفاده از مدل نوآوری به شناسایی چالش‌های صنایع خلاق براساس رویکرد نوآوری کاربر می‌پردازیم.

#### ۴- نوآوری کاربرمحور

امروزه در ادبیات نوآوری، نوآوری به‌عنوان "توسعه و پیاده‌سازی ایده‌های جدید توسط مردم، برای مقاصد تجاری، به‌عنوان یک مجموعه دنباله‌ای از فعالیت‌های مدیریت شده" تعریف شده است [۷]. نوآوری برای شکوفایی و رشد عینیت می‌یابد جایی که در آن اطلاعات به آسانی تبادل یافته و تعامل عملی رایج است، جایی که در آن کاربران به آسانی پیشرفت‌های ساخته‌شده توسط تأمین‌کننده منتفع گشته و تأمین‌کننده از بازخورد کاربران سود به دست می‌آورد؛ و جایی که در آن الگوهای کثرت‌گرا همکاری تبدیل به یک قانون شده است [۱۵]. به عبارت دیگر، نوآوری نیاز به بازیگران بسیار، ارتباطات باز، و شبکه‌های اجتماعی دارد [۱۶]. راهبردهای نوآوری کاربرمحور<sup>۱</sup> بر این بینش استوار است که کاربران یک منبع مهم از ایده‌های خلاق برای محصولات و خدمات جدید هستند. آنچه باعث می‌شود کاربران جزء منابع ارزشمند محسوب شوند، این است که کاربران می‌توانند بهترین نقاط ضعف و قوت یک محصول را در تجربه استفاده روزانه از آن شناسایی کنند. بنابراین اگر یک محصول مطابق نیازهای مشتریان نباشد؛ آنها تشخیص می‌دهند که ویژگی‌هایی از محصول باید تغییر یابد یا عملکردهای جدیدی به محصول افزوده گردد که باعث بهبود محصول شود. مشتریان ارزش بالایی برای انتشار نوآوری‌ها قائل هستند. راهبرد نوآوری کاربرمحور از مزیت رقابتی منابع بیرونی از طریق ادغام مشتریان در داخل فرایندهای اصلی شرکت بهره‌برداری می‌کند. در واقع سازمان‌ها برای نوآوری، افراد خلاق را در جهت به حداکثر رساندن بهره‌وری و بهره‌گیری از دانش ضمنی آنها به کار می‌گیرند [۱۷].

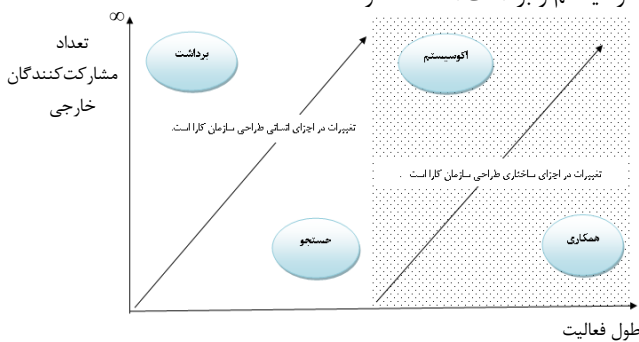
2. Lead-User  
3. Mass Customization  
4. Crowdsourcing

1. User Innovation

سازماندهی کاربران را توصیف می‌کند، جایی که شرکت‌ها بعضی کارهایشان را (معمولاً آنلاین) به جامعه محول می‌کنند و در ازای آن مبلغی به کاربری که کار شرکت را انجام دهد، پرداخت می‌شود. مزیت این کار دسترسی به جامعه بسیار زیادی از کاربران بالقوه که طیف متنوعی از مهارت‌ها و تخصص‌ها را دارند و مایل و قادر به تکمیل فعالیت هستند، می‌باشد و همچنین در مقایسه با انجام کار در داخل شرکت، هزینه‌ها کاهش می‌یابد [۲۳]. مفهوم جامعه کاربران به‌عنوان منبع تازه‌ای از نوآوری، نشان‌دهنده یک ساختار سازمانی کاملاً متفاوت است که در آن شرکت فرایند نوآوری را کنترل می‌کند. هنگامی که نوآوری از درون جامعه سرچشمه می‌گیرد، شرکت به‌عنوان یک عضو خاص از جامعه عمل می‌کند و تنها بخشی از فرایند نوآوری است، نوآوری با کاربران برای پیشنهاد ایده‌ها و نمونه محصولاتی است که متناسب با نیاز خود آنها است. در مدل جامعه کاربران آنلاین مرزها، نقش‌ها و هویت شرکت مبهم‌شده و افراد ممکن است هم کارمندان شرکت باشند و هم متعلق به جوامع کاربران باشند [۲۴].

### ۵- راهبردهای نوآوری کاربرمحور

در این مقاله از راهبردهای نوآوری کاربرمحور استفاده کرده‌ایم که در تحقیق کنز و همکاران به کار برده شده است [۲۵]. با توجه به شکل زیر وقتی که تعامل بین کاربر و تولیدکننده زیاد نیست باید از راهبرد جستجو و برداشت استفاده شود و در هرچه این زمان افزایش یابد گزینه مناسب، راهبرد همکاری و اکوسیستم است. محور عمودی نشان‌دهنده تعداد مشارکت‌کنندگان خارجی و برداشت استفاده شود. محور افقی نشان‌دهنده تعداد مشارکت‌کنندگان خارجی است. شکل ۱- انواع راهبردهای نوآوری کاربرمحور [۲۶]



شکل ۱- انواع راهبردهای نوآوری کاربرمحور [۲۶]

**راهبرد جستجو<sup>۲</sup>:** راهبرد جستجو، بررسی تغییرات در شیوه‌ای است که در آن سازمان‌ها، به سازمان‌دهی مجدد، برون‌سپاری و تغییر فعالیت‌های خلق دانش، از جمله تحقیق و توسعه، اتحاد و همکاری در سراسر سازمان‌های مختلف می‌پردازند. راهبرد جستجویی که شرکت را می‌توان به‌عنوان «فعالیت‌های حل مسئله، شامل ایجاد و ترکیب مجدد

را در داخل شرکت تسهیل می‌کنند. کاربران پیشرو خیلی سریع مشکلات در حال ظهور را درک می‌کنند و در نتیجه اطلاعات جدیدی در مقایسه با سایر کارکنان دارند. با استفاده از دانش کاربران و حوزه‌های شرکت، کاربران پیشرو می‌توانند اطلاعات کاربران را به اطلاعاتی در دسترس برای کارکنان سازمان تبدیل کنند [۲۰].

**۲) تولکیت<sup>۱</sup> یا سفارشی‌سازی:** تولکیت طراحی رابطه‌ای است که آزمایش و خطا و بازخورد شبیه‌سازی شده را برای دستیابی به نتیجه، امکان‌پذیر می‌گرداند. در این روش کاربران قادر به یادگیری اولویت‌های خود و تکرار آنها هستند تا بهینگی طراحی محصول را بدست آورند سپس، تولیدکننده محصولات را با مشخصات مشتری تولید کند. در واقع این روش به کاربران اجازه می‌دهد تا ترجیحات خود را به‌طور دقیق ارائه دهند؛ علاوه بر این، تعامل بین کاربر و تولکیت تعامل پرهزینه بین کاربر و تولیدکننده در روند تحقیقات بازار را کاهش می‌دهد [۲۱]. در واقع هدف اصلی تولکیت، دسترسی بهتر شرکت به اطلاعات مورد نیاز مشتریان، با اجازه دادن به مشتریان تا فعالانه تقاضاهای خود را بیان کنند. تولکیت کاربر باید پنج خواسته را برآورده کند: ۱) فضای ارائه راه‌حل مناسب؛ تولکیت باید یک فضا را برای ارائه راه‌حل مناسب فراهم کند تا کاربران بتوانند راه‌حل‌های متناسب با نیازهای فردی خود را تجربه و طراحی کنند. ۲) یادگیری با آزمون و خطا؛ تولکیت باید نتایج تصمیمات طراحی کاربران و بازخورد اشتباهات طراحی را ارائه دهد. ۳) دوستی با کاربر؛ تولکیت باید برای استفاده مخاطبان آسان باشد به‌طوری که کاربرد گسترده، آن را تشویق کند. ۴) کتابخانه‌ای از قطعات مشترک؛ با توجه به اینکه راه‌حل‌های طراحی کاربران، اغلب از ترکیب سفارشی از اجزای مختلف مشترک تشکیل شده است، تولکیت باید به کاربران یک کتابخانه از اجزای پایه مشترک جهت افزایش سهولت توسعه ارائه دهد. ۵) ترجمه به زبان سیستم تولید؛ ضروری است که نتایج ایجاد شده با استفاده از یک تولکیت به مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها برای یک سیستم تولید بدون خطا ترجمه شود.

**۳) جمع‌سپاری یا جامعه کاربران<sup>۳</sup>:** جمع‌سپاری یک مدل تولید و حل مسئله توزیع‌شده و آنلاین است و مکانیسمی برای اعمال نفوذ هوش جمعی کاربران آنلاین نسبت به محصولات است. این اصطلاح یک مدل کسب و کار مبتنی بر وب را توصیف می‌کند که با استفاده از راه‌حل‌های خلاقانه از شبکه توزیع شده‌ای از افراد از طریق تعداد پیشنهاددهی دریافت شده است [۲۲]. که به‌طور گسترده‌ای در وبسایت‌های ۲/۰ پذیرفته شد این تکنیک عمدتاً با هدف بهره‌برداری از دانش و خلاقیت کاربران برای منافع اقتصادی طراحی شده است. در این زمینه، کاربران نوآور معمولاً مصرف‌کنندگان بسیار با انگیزه با توانایی‌های فنی و نیازهای خاص برای ویژگی‌های محصول جدید یا یک راه‌حل برای اصلاح محصولات موجود هستند [۱۳]. جمع‌سپاری فرایند

#### ۴- چالش‌های صنایع خلاق برای بکارگیری نوآوری کاربرمحور

کار در محیط‌های صنایع خلاق با عدم اطمینان زیادی روبرو است و محدودیت منابع به حدی است که صنایع خلاق اغلب، نیاز به تکیه بر شبکه‌ها برای دسترسی به مهارت‌ها، همکاری و توسعه خلاقیت دارد. در راستای ماهیت مشارکتی صنایع خلاق، توسعه فناوری‌های مشارکتی پیچیدگی زیادی را به چشم‌انداز همکاری در بخش صنایع خلاق اضافه کرده است. همکاری مبتنی بر فناوری ماهیت همکاری را دشوارتر می‌کند. به طوری که شرکای بالقوه جدید در سیستم نوآوری مصرف‌کننده و جوامع کاربر هستند، توسعه یا تغییر محصولات توسط خود کاربران صورت گرفته و می‌توانند مراحل فرایندهای توسعه را یکپارچه کنند [۲۹]. جدول ۳، مروری بر چالش‌های راهبردهای مختلف نوآوری کاربر را برای صنایع خلاق فراهم می‌کند؛ در بخش بعدی، بینش عمومی برای کمک به سازمان‌ها در بخش صنایع خلاق برای بکارگیری نوآوری کاربر بیان شده است.

جدول ۳- چالش‌های راهبردهای نوآوری کاربرمحور برای صنایع خلاق

راهبرد نوآوری کاربرمحور	شیوه‌های رایج	چالش‌های صنایع خلاق	اجزای اصلی
راهبرد جستجو	شیوه کاربر پیشرو	کار در این صنعت اغلب، به صورت پروژه‌هایی است که در سراسر فعالیت‌های تولیدی، کوتاه‌مدت هستند و مشخصات تولید توسط مشتری و یا آرمان‌های تجاری و هنری خود شرکت تعیین می‌شود. به همین دلیل کارکنان ممکن است تمایلی به شرکت در پروژه‌های «کاربر پیشرو» نداشته باشند [۷].	افراد سیستم‌های تشویقی
		تغییرات در کسب و کار جهانی، صنایع خلاق را برای بهره‌برداری از مدل‌های جدید، کانال‌ها و ابزارهایی برای پیدا کردن مشتریان پیشرو به چالش کشیده است [۵].	فرایندهای کاری
		ارزیابی مؤثر ثبت اختراع و صدور مجوز مالکیت معنوی [۳۶.۵.۳۱]	فرایندهای کاری سیستم‌های تشویقی، همکاری و کنترلی
راهبرد برداشت	رقابت‌های نوآوری	ویژگی‌های شبکه‌های اجتماعی و همکاری حاصل از آنها [۶].	سیستم‌های تشویقی و همکاری و کنترلی
		درحالی‌که مرزهای بین سازندگان و مصرف‌کنندگان با توسعه فناوری‌های مشارکتی مانند وبلاگ‌ها، ویکی‌ها و غیره کمرنگ‌شده است، نیاز به بهبود	افراد فرایندهای کاری

ایده‌های فناورانه‌ای» تعریف کرد [۲۶]. یک جنبه کلیدی از نوآوری، جستجو برای دانش جدید و انتقال آن و یا ترکیب ایده‌ها و فناوری موجود است [۲۷]. معمولاً روش‌های نوآوری کاربرمحور در چنین مجموعه‌ای مشارکت با حلقه نخبگان و شیوه‌های کاربر پیشرو می‌باشد.

**راهبرد برداشت<sup>۱</sup>:** شرکت‌های پیروی‌کننده از راهبرد برداشت گاهی درگیر فعالیت‌های نوآوری مشتری می‌شوند. این شرکت‌ها در تعداد کاربران بیرونی درگیر در فرایند نوآوری شرکت با شرکت‌هایی که راهبرد جستجو را اعمال می‌کنند، متفاوت هستند. معمولاً راهبرد برداشت از فعالیت‌های جمع‌سپاری محدود و تعداد افراد زیاد استفاده می‌کند. تعداد بیشتر مشارکت‌کنندگان بیرونی در رقابت‌های نوآوری پیچیدگی نوآوری کاربرمحور را افزایش می‌دهد.

نسبت شرکت‌هایی که از راهبردهای برداشت و جستجو استفاده می‌کنند در عمل بیشتر است. تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از شرکت‌ها زمانی در پروژه‌های کاربر پیشرو و فعالیت‌های جمع‌سپاری درگیر می‌شوند که مشکل به طور داخلی حل نشود، در چنین مواردی شرکت به طور پیوسته تمایلی به استفاده از رویکرد نوآوری مشتری‌محور ندارد.

**راهبرد همکاری<sup>۲</sup>:** چالش‌های راهبرد همکاری همانند راهبرد جستجو می‌باشد که علاوه بر یکپارچه‌سازی پیوسته کاربران پیشرو با تغییر در راهبرد شرکت به سمت رهبری نوآوری در صنعت مربوطه همراه است. شرکت باید آمادگی توسعه و بازاریابی راه‌حل‌های مخرب و جدید را با پتانسیل تجاری بالا داشته باشد. ساختار سازمانی شرکت باید با فرایندهای تجاری جدید در ارتباط با اجرای پروژه‌های کاربر محور انطباق یابد.

**راهبرد اکوسیستم<sup>۳</sup>:** با استقرار و توسعه راهبرد اکوسیستم در صنایع، فعالیت‌های مختلف شرکت (از جمله؛ چاپ تجاری، خدمات مالی، مواد اولیه و ارائه تدارکات و ...) به شدت متنوع می‌گردد و هنگامی که هر یک از این بخش‌ها فعالیت می‌کنند، اکوسیستم شرکت‌ها را قادر به ایجاد ارزشی می‌کند که هیچ شرکت واحد نمی‌تواند به تنهایی آن را ایجاد کند. اگر نوآوری یک جزء از یک راه‌حل است موفقیت نوآوری نه تنها به اتمام موفقیت‌آمیز خود آن مسأله، بلکه در توسعه موفق و استقرار همه اجزای دیگر سیستم نیز بستگی دارد [۲۸]. راهبرد اکوسیستم بر مشارکت تعداد زیادی از افراد بیرونی شرکت تمرکز دارد. در این راهبرد معمولاً برای مقابله با ابعاد ساختاری سازمان، تولدیت روش مناسبی برای نوآوری مشتری‌محور و طراحی یا همکاری بلندمدت با مشتریان است. ارائه ابزار برای نوآوری و طراحی مشتریان، همیشه همراه با اجرای یک راهبرد سفارشی‌سازی انبوه در سطح شرکت است. اما ارائه محصولات سفارشی به جای محصولات استاندارد به معنی مورد هدف قرار دادن بخش‌های مشتریان جدید به‌عنوان ارزش دادن به پیشنهاد و تغییرات مشتریان می‌باشد.

1. Harvesting Strategy
2. Cooperation Strategy
3. Ecosystem Strategy

صنایع دیگر متفاوت است. در مقایسه با سایر صنایع تولیدی، حیطه صنایع خلاق و فرهنگی وسیع‌تر، متنوع و غیرمتمرکز است [۱]. مطالعات و بررسی‌ها نشان می‌دهد که صنایع خلاق به‌طور موازی با مطالعات نوآوری (از شبکه‌های نوآوری و نوآوری خوشه‌ای به نوآوری باز و نوآوری کاربرمحور) تکامل پیدا کرده است. مشارکت مشتری و انتقال دانش روندی افزایشی خصوصاً با ظهور فناوری دیجیتال در حوزه صنایع خلاق داشته است. شواهد تجربی بسیاری وجود دارد که منشأ نوآوری از شرکت‌های سازنده به سمت کاربران محصولات و فناوری در حال تغییر است، در واقع نوآوری تبدیل به یک دموکراسی شده است [۳۳]. این تغییر توسط فناوری اطلاعات و ارتباطات جدید به وجود آمده است که به کاربران اجازه می‌دهد اطلاعات و دانش را در کمترین هزینه و زمان ممکن به اشتراک بگذارند. در همین راستا مجموعه جامعی از روش‌ها سازمان‌ها را قادر به بهره‌مندی از خلاقیت کاربران برای توسعه محصولات جدید می‌کند. این روش‌ها شامل روش کاربران پیشرو، مسابقات نوآوری، همکاری با جوامع کاربر، و تولکیت‌ها برای طراحی و نوآوری کاربران می‌باشد.

#### ۸- راه‌های کاربردی برای مقابله با چالش‌ها

براساس چالش‌های راهبرد نوآوری کاربرمحور برای سازمان‌های صنایع خلاق، پیشنهادهایی برای سازمان‌های صنایع خلاق برای آماده‌شدن در بکازگیری نوآوری کاربرمحور مطرح می‌گردد. پیشنهادات در دو دسته اساسی مطرح می‌گردند:

الف: پیشنهاداتی برای تحت تأثیر قراردادن اجزای انسانی سازمان (شامل فرایندهای کاری، افراد، هماهنگی و کنترل، ساز و کارهای انگیزشی)

ب: پیشنهاداتی برای تحت تأثیر قراردادن اجزای ساختاری سازمان (شامل اهداف، راهبرد و ساختار)

#### ۸-۱- پیشنهاداتی برای تحت تأثیر قراردادن اجزای انسانی سازمان

انتخاب نوع روش‌های نوآوری کاربرمحور بر راهبردهای سازمان و چالش‌های پیش روی آن تأثیرگذار است. روش کاربرپیشرو در بیشتر موارد محدود به اجزای انسانی سازمان می‌شود. در مورد جمع‌سپاری و سفارشی‌سازی انبوه/ تولکیت، به‌طور چشمگیری نیاز به توجه به ابعاد ساختاری سازمان زیاد خواهد بود. راهبردهای نوآوری برای کاربران در درجه اول تحت تأثیر اجزای انسانی سازمان قرار دارد. از آنجا که چشم‌انداز صنعت خلاق خواستار، پویایی و رقابت است، سازمان‌ها برای رسیدن به نظم و بهره‌وری بیشتر در الگوها و فرایندهای کار خلاق، نیاز به همکاری، حمایت و تشویق افراد و کاربران دارند. تشویق نوآوری در قلب راهبردهای مدیریت برای نوآوری افراد است به گونه‌ای که استحقاق این امر نیاز به یک طرز فکر مدیریتی دارد که با نگرش مثبت نسبت به نوآوری، همراه با تحمل شکست، تشویق بحث‌های آزاد، اولویت‌بندی نوآوری و تغییر روتین‌ها و ثبات باشد؛ انگیزش بیرونی به‌عنوان محرک نوآوری و بهره‌وری کارکنان دیده می‌شود و

راهبرد نوآوری کاربرمحور	شیوه‌های رایج	چالش‌های صنایع خلاق	اجزای اصلی
		محیط فیزیکی و اجتماعی وجود دارد که در آن کاربران بتوانند به‌طور مؤثر عمل کنند [۸].	
		توسعه در صنایع خلاق وابسته به اشتیاق و انگیزه طراحان و توسعه‌دهندگان آن است و توسعه‌دهندگان باید بر فشار تجاری و بازدهی متمرکز شوند، بدون اینکه از ارائه انگیزه و فرصت برای کارکنان کلیدی شرکت غفلت کنند [۷].	افراد
استراتژی همکاری	شیوه کاربر پیشرو محافل کارشناسی	توسعه مهارت‌ها و به‌روزرسانی صلاحیت‌های کارکنان [۳.۸.۳۲] ایجاد مکانیزم‌های مدیریت دانش به منظور انتقال دانش ضمنی از صاحبان تجربه به فعالان جدید [۳.۳۲] عدم ارتباط دانشگاه و مراکز پژوهشی و تولیدکنندگان [۳.۳۲]	افراد فرایندهای کاری سیستم‌های تشویقی و همکاری و کنترلی
		شبکه‌ها به‌طور عمده در مقیاس ملی به کار گرفته می‌شوند [۳۲] در حالی که برای رهبری نوآوری نیاز به راهبرد همکاری جهانی است [۴.۵]	اهداف راهبرد
		ارائه پشتیبانی و مسئولیت‌های جدید برای تحریک خلاق و حفظ کاربران پیشرو در خوشه‌های موجود [۸]	ساختار فرایندهای کاری
اکو سیستم	ابزارهای کاری تشویقی برای نوآوری کاربر محور و طراحی هم‌آفرینی توسط جوامع کاربران	فقدان ظرفیت برای درک پیچیدگی اکوسیستم [۸]. برای ایجاد ارتباطات و شرایط مطلوب‌تر، ادغام فناوری‌های جدید و به ویژه دیجیتال مهم است [۸]. ضعف نظام نوآوری بخشی در هر یک از صنایع خلاق [۳].	افراد فرایندهای کاری سیستم‌های تشویقی و همکاری و کنترلی
		تفاوت ارزش درک‌شده از محصولات و خدمات (مانند ضعف سیستم سفارشی‌سازی محصول و تولیدمقرون به صرفه) [۳.۳۲]	اهداف استراتژی
		عدم وجود رویکرد و ساختار سازمانی در ارتباط با شبکه‌ها و زیربخش‌های خلاق [۳۲].	فرایندهای کاری ساختار
		عدم وجود تسهیلگر نهادی بین شرکت‌های مختلف خلاق [۳۲].	ساختار فرایندهای کاری

#### ۷- نتیجه‌گیری

رونق فرایندهای صنایع فرهنگی و خلاق در بسیاری از مطالعات جهانی مورد تأکید قرار گرفته است. مدل اقتصادی صنایع فرهنگی و خلاق با



و به دنبال آن بهبود ارتباطات سازمان و تجمیع و یکپارچه‌سازی دانش چگونگی انجام کار از منابع و کاربران مختلف را به همراه دارد. راهبرد اکوسیستم حاکی از تغییرات اساسی برای طراحی سازمانی است؛ به طوری که مرزهای بین شرکت سازنده و کاربران به‌طور فزاینده کمرنگ می‌گردد. برای این راهبرد، شرکت تولیدکننده نیاز به دیدن خود به‌عنوان بخشی از یک اکوسیستم نوآوری کاربر مشترک داشته و همچنین نیاز به ایجاد واحدهای سازمانی برای مدیریت جامعه کاربران دارد این به معنی این است که شرکت سازنده، طرح‌های سازمانی مبتنی بر جامعه را اعمال می‌کند و این مدل‌ها نیاز به مکانیزم هماهنگی و کنترلی اساساً متفاوت از هم‌تایان سنتی خود دارند. این راهبرد به عصر اقتصادی نوآوری که اکثر شرکت‌های امروز با آن مواجه‌اند پاسخ می‌دهد. چالش‌های مالی، برای مثال، شامل نیاز به ایمن‌سازی سرمایه اولیه، سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز و اعتبار تجاری می‌باشد؛ درحالی‌که این نیازها برای بسیاری از کسب و کارها مشترک است اما اغلب در کار خلاق که با نوآوری و ریسک‌های ناشناخته همراه می‌باشد توجه به این مسائل را دو چندان می‌کند [۳۳].

از تحقیقات آتی قابل انجام بر مبنای پژوهش حاضر، می‌توان به بررسی میزان اثربخشی راهبردهای نوآوری کاربرمحور در یک صنعت خاص از زیرمجموعه‌های صنایع خلاق اشاره کرد. همچنین، لازم است در آینده به منظور سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در سطح کلان در جهت تقویت نوآوری کاربرمحور در صنایع خلاق، پژوهشی مجزا صورت گیرد.

## ۹- مراجع

- رضاییان فردویی، صدیقه؛ فلاح، حسن؛ قاضی نوری، سید سپهر؛ علی احمدی، علیرضا، درآمدی بر نظام نوآوری صنایع فرهنگی (مطالعه موردی: تولید نرم‌افزارهای چندرسانه‌ای فرهنگی)، مجله علمی- پژوهشی دانش راهبردی، شماره ۱۰، (۱۳۹۲).
- زوفینگ، جین، تغییرات جهان‌گستر فناوری به سوی فناوری‌های نرم. ترجمه: رضا حسنی و شهریار اسلامی. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی مالک اشتر، (۱۳۸۷).
- شوال پور، سعید؛ کهنی، علی؛ تجاری‌سازی فناوری در صنایع خلاق و فرهنگی ایران: آسیب‌ها و چالش‌ها (۱۳۹۳).
- Rosnan, H., & Abdul Aziz, Z. D. Film business in Malaysia: challenges and opportunities, *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(12), pp. 198-202, (2012).
- ECIA conference, Creative Industries Policy recommendations - Promotion of demand driven innovation in creative industries, the final report which is expected to be presented at the final ECIA conference in Amsterdam on the 27th of November, 2014.
- Vrgovic, P., Walton, A., & Shulkin, R. improving open innovation: challenges for managing communication and creative ideation. *daam International Scientific Book*, pp. 921-941, (2013).
- Hotho, S., & Champion, K. Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), pp. 29-54, (2011).
- EU Commission, Creative Economy report. (2010).
- Potts, J. Art and innovation: An evolutionary view of the creative industries' UNESCO Observatory e-journal. (2007).
- Martinaityte, E. Kregzdaitė, R. The factors of creative industries development in nowadays stage. *Economics and Sociology*, Vol. 8, No 1, pp. 55-70. DOI: 10.14254/2071- 789X.2015/8-1/5, (2015).

مدیران می‌توانند به جای تمرکز بر روی انگیزه‌های درونی، فرصت‌ها را برای انجام کارهای جدید، نوآوری، یادگیری و توسعه فراهم کنند. فراهم‌سازی بستر مناسب برای تشویق و ترغیب خلاقیت و نوآوری، یکی از چالش‌های اساسی پیش روی کشورهای در حال توسعه است. مهم‌ترین گام در فراهم‌سازی چنین بستری، حمایت از حقوق مالکیت معنوی است. نظام مالکیت معنوی کارآمد به ایجاد تعادل بین منافع نوآوران منافع عموم مردم کمک می‌کند و محیطی را فراهم می‌سازد که در آن خلاقیت و نوآوری در جهت سود همگانی عمل می‌کند. حضور مالکیت معنوی قوی‌تر، نوآوران را در برابر تجاوز به تولیدات‌شان و تقلید از نوآوری‌شان مورد حمایت قرار می‌دهد. در واقع، بدون فراهم آمدن یک فضای حامی مالکیت فکری در کشور، انگیزه‌ای برای خلق مزیت رقابتی از نوآوری کسب شده وجود ندارد. هر لحظه کارآفرینان و نوآوران این احتمال را خواهند داد که نوآوری آنان توسط دیگران کپی‌برداری خواهد شد. بنابراین انگیزه‌ای برای آنها وجود ندارد که اولین باشد.

## ۸-۲- پیشنهاداتی برای تحت تأثیر قرار دادن اجزای ساختاری سازمان

از طرفی دیگر هدف اصلی یک شرکت تولیدکننده در مشارکت کاربران جهت توسعه محصول جدید، تلاش برای ایجاد نوآوری به صورت پایدار است، در واقع برای تکمیل تغییر در اجزای انسانی به تغییر در اجزای ساختاری سازمان نیاز دارد. مدیریت افراد و کارکنان نیاز به ساختارها و فرایندهایی دارد که کاملاً متفاوت از اشکال سنتی کار سازماندهی می‌باشد به‌طوری‌که، دانش و خلاقیت برای بهره‌برداری تجاری در ساختارهای سلسله مراتبی مرسوم نمی‌تواند مفید واقع شود. ویژگی‌های سازماندهی برای خلق دانش انعطاف‌پذیری، ساختار مسطح شبکه‌سازی شده، تیم‌ها و پروژه‌های خودسازمانده، تصمیم‌گیری‌های تفویضی و خطوط دموکراتیک ارتباطات می‌باشد. از آنجا که استقلال، پیچیدگی وظیفه و مالکیت کار به‌عنوان پیش‌شرط حیاتی برای خلاقیت، خلق دانش جدید و نوآوری دیده می‌شوند وجود این ویژگی‌ها، به‌طور درونی باعث ایجاد انگیزه فردی و جمعی می‌شود [۷]. برای راهبرد جستجو باید فرایندها، انگیزه‌ها، و شایستگی‌ها توسعه داده شود تا شرکت‌های تولیدکننده مرکزی حلقه‌ای از نخبگان کاربر را شناسایی و با آنها همکاری نمایند. با توجه به راهبرد برداشت توسعه فرایندها، مشوق‌ها و شایستگی‌ها شرکت‌های تولیدکننده مرکزی را به بهره‌مندی از پتانسیل خلاق تعداد زیادی از کاربران که از لحاظ جغرافیایی پراکنده‌اند و همچنین همسو کردن راهبرد شرکت با مشارکت‌ها و همکاری‌های خلاقانه رهنمون می‌سازد.

برای پایداری راهبرد همکاری، سازمان باید به ایجاد و بهبود حافظه سازمانی و یادگیری دوحلقه‌ای مبادرت ورزد، سازمان‌ها باید راجع به تلاش‌های گذشته و شرایط محیطی خود دانشی را در حافظه نگهداری کنند. کاوش در تجارب به دست آمده از پروژه‌های قبلی و استفاده مجدد از آن‌ها به‌منظور جلوگیری از تکرار اشتباهات گذشته، بهبود چرخه اطلاعات

- 30- West, J, Policy Challenges of Open, Cumulative, and User Innovation, Washington University Journal of Law & Policy, Vol. 30:17 ,(2009).
- 31- Murovec, N. Kavaš, D. Cerar A. clustering, analysis and challenges of the creative industries in slovenia, Institut za ekonomska raziskovanja institute for Economic Research, IER, working paper No. 62, (2012)
- 32- Von Hippel, E. Democratizing Innovation, MIT Press, Cambridge, Massachusetts. (2005).
- 33- Jones, P., Comfort, D., Eastwood, I. Hillier, D., "Creative industries: economic contributions, management challenges and support initiatives", Management Research News, Vol. 27 Iss 11/12, pp. 134 – 145, (2004).
- 11- UNCTAD, Creative Economy report. (2008).
- 12- Potts J., Cunningham S. Four models of the creative industries, International Journal of Cultural Policy, (2008).
- 13- Solidoro, A. the evolution of the creative industries as a model of innovation ,(2012).
- 14- Hoo Bae, S. Yoo, K. Economic modeling of innovation in the creative industries and its implications, Technological Forecasting & Social Change, pp. 101–110, (2015).
- 15- Nicholas. C. Wilson D., Managing creativity and innovation, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 12 Iss 3, pp. 366 – 378, (2005).
- 16- Freeman, C. Networks of innovators: a synthesis of research issues, Research Policy, Vol. 20 No. 5, pp. 499-514 ,(1991).
- 17- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. and Strange, J.M. Leading creative people: orchestrating expertise and relationships, The Leadership Quarterly, Vol. 13 No. 6, pp. 705-50, (2002).
- 18- Von Hippel, E. Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, Management Science 32, pp.791-805, (1986).
- 19- Yong Sauk H. Kang M. Extending lead user theory to users' innovation-related knowledge sharing in the online user community: The mediating roles of social capital and perceived behavioral control, International Journal of Information Management, pp. 520–530, (2016).
- 20- Schweisfurth, G., Raasch, Ch., Embedded lead users—The benefits of employing users for corporate innovation, Research Policy 44, pp. 168–180, (2014).
- 21- Franke, N. Piller, F. Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market, Journal of product innovation management, pp.401–415, (2004).
- 22- Brabham, Daren C., Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases, The International Journal of Research into New Media Technologies, Vol 14 (1, pp. 75–90), (2008).
- 23- Whitla. P., Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. Contemporary Management Research / CMR, Vol 5, No 1,(2009).
- 24- Guy P., Vincent M., Orchestrating innovation with user communities in the creative industries, Technological Forecasting & Social Change, pp. 40–53, (2014).
- 25- Keinz, P., Hienerth, Ch., LettL, Ch. Designing the Organization for User Innovation, Journal of Organization Design, 1 (3, pp. 20-36), (2012).
- 26- Katila, R., & Ahuja, G. Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behaviour and New Product Introduction. Academy of Management Journal, 45(8, pp. 1183-1194), (2002).
- 27- Xie. Z, Hall. J, McCarthy. I, Skitmore. M, Shen. L, Standardization efforts: The relationship between knowledge dimensions, search processes and innovation outcomes, Technovation, pp.69–78, (2016).
- 28- Adner, R. Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem, Harvard Business Review, HYPERLINK "http://www.hbrreprints.org", (2006).
- 29- Tamoschus. D, Hienerth. C, Lessl. M, developing a Framework to Manage a Pharmaceutical Innovation Ecosystem: Collaboration Archetypes, Open Innovation Tools, and Strategies, World Open Innovation Conference – November 19-20– Santa Clara, CA, Silicon Valley ,(2015).