



توسعه افق خلاقیت و نوآوری^۱

بنیامین مشیری

مشارکت و همکاری^۲ برون سازمانی: مدیران به اندیشیدن درباره اهمیت برقراری مشارکت و همکاری در آن سوی دیوارهای سازمان تاکید دارند. همکاران تجاری و مشتریان به عنوان مهمترین منابع زایش و انگیزش خلاقیت و نوآوری برای سازمان فرض می‌شوند، در حالی که تحقیق و توسعه در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرد. همچنین اغلب مدیران سازمان خود را در برقراری همکاری و مشارکت برون سازمانی کم توفیق و ناموفق می‌دانند.

ایجاد هماهنگی از بالا به پایین: مدیران بر این تاکید دارند که برای ایجاد موج خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها کار تیمی و ایجاد محیط هم فکری از بالا به پایین لازم است. در عوض یکپارچگی^۳ فناوری و کسب و کار، با تزریق نوآوری و خلاقیت در سازمان حاصل می‌شود.

یوشیرو کویزومی، نخست وزیر ژاپن: «خلاقیت و نوآوری پیوسته و جنبش حداکثری ظرفیت‌های نیروی انسانی در تولد و تجدید حیات دوباره اقتصاد ژاپن عصری کلیدی و غیر قابل کتمان بوده است».

کلاوس کلینفلد، گروه صنعتی زیمنس: شما تنها با کاربرد ایده‌های نو برنده نهایی

در سال ۲۰۰۵ میلادی، اولین گزارش تحت عنوان «بررسی و مطالعه دیدگاه جامع مدیران و رهبران برتر^۴ جهان» توسط تیم تحقیقاتی شرکت آی‌بی‌ام منتشر گردید که معطوف به نگاه مدیران در امر بهینه‌سازی هزینه‌ها و استراتژی حرکت در مسیر رشد معطوف می‌شد. نتایج نشان‌دهنده تاثیر نوآوری و خلاقیت در شکل‌گیری مسیر دستیابی به رشد و ارزش‌افزوده اقتصادی بود. گزارش حاضر که در کنفرانس مدیریت فناوری^۵ سال جاری توسط بخش تحقیقات بین‌المللی آی‌بی‌ام ارائه گردیده، شامل بررسی و ملاحظه چالش‌های فراروی توسعه خلاقیت و نوآوری و فرصت‌هایی است که بواسطه آن برای بنگاه‌ها، سازمان‌ها و مراکز تحقیق و توسعه ایجاد می‌شود. نتایج این مطالعه که ماحصل اجرای گفتگوی رودرو و مفصل با ۷۶۵ نفر از مدیران ارشد در سطح بین‌المللی بوده است، تصویری دقیق از نوع نگرش و دیدگاه مدیران به مقوله نوآوری و خلاقیت را نشان می‌دهد که وسعتی فراتر از تفکر اقتصادی و تجاری محض و توسعه محصولات و خدمات را شامل می‌شود. هدف اصلی این تحقیق درک دیدگاه و تفکر مدیران راجع به خلاقیت و نوآوری بوده است. باید دانست مدیران بر کدام جنبه‌های نوآوری تاکید دارند و چگونه برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی و اقدام می‌نمایند. جامعه آماری این مطالعه شامل ۷۶۵ مدیر ارشد و رهبران ۲۰ شاخه صنعتی از ۱۱ ناحیه متفاوت جغرافیایی شامل کشورهای توسعه یافته یا در حال توسعه، کشورهای دارای بازار محدود یا عضو تجارت جهانی بوده است. همچنین جامعه آماری ما شامل شرکت‌های بزرگ، متوسط و کوچک دولتی و خصوصی بوده است. سئوالات مطرح شده در مصاحبه دارای جنبه‌های مختلفی بوده تا امکان تحلیل و بررسی کمی و کیفی وسیعی را پوشش دهد.

الف. خلاقیت دارایی غیر قابل انتقال

➤ مصاحبه‌های صورت گرفته با ۷۶۰ مدیر ارشد بین‌المللی جهت درک بهتر تفسیر و نگاه آنها درباره نوآوری، فرصت خوبی برای آشکار نمودن بسیاری از جنبه‌های پنهان مدیریت و رهبری در عصر حاضر است. عصری که تغییرات مداوم از ویژگی‌های مهم آن است. مدیران برتر به دید تهدید به این تغییر نمی‌نگرند، بلکه آن را یک فرصت منعطف و قابل برنامه‌ریزی همسو با افق خلاقیت و نوآوری تلقی می‌کنند. همچنین تجربیات و نگاه ژرف آنها می‌تواند سطح تفکر بسیاری از مدیران را تعمق بخشیده و نسبت به ارزش حقیقی نوآوری و خلاقیت معطوف سازد. محورهای گفتگو با مدیران شامل این موارد است:

نوآوری در مدل‌های کسب و کار: فشارهای رقابتی، نوآوری مدل‌های کسب و کار را به عنوان اولویت نخست برای مدیران مسجل نموده است. البته گرایش به نوآوری در مدل‌های کسب و کار هرگز معارض با توجه به محصولات و خدمات و کیفیت آنها (به عنوان نوآوری در محصول و در عملیات) نبوده و نیست.



رقابت تجاری
در آینده
در جاده فنون کسب و کار
رخ نخواهد داد،
بلکه در بزرگراه نوآوری
و خلاقیت
ظهور خواهد کرد
نوآوری
در مدل کسب و کار
به بنگاه‌ها
این فرصت را اعطا می‌کند که
بسیار چالاک و شتاب‌دار
فرصت‌های رشد و ترقی را
به چنگ آورده
و ارتقا
یابند



بدنیال دست‌یابی به دو مساله اساسی بوده است. عرضه‌کنندگان محصولات، خود را متقاعد به بالا بردن درجه امنیت محصولات تولیدی می‌نمودند که این نیازمند ایجاد یک شبکه ایمن و مناسب در دسترس برای عرضه بود. با مشارکت در قالب 4C (کنسرسيوم مشترک میان شرکت‌های اینتل، آی‌بی‌ام، توشیبا و ماتسوشیتا)، پورتومدیا توانست مساله پیچیده امنیتی محصولات عرضه شده را تامین کند. در نتیجه این مشارکت، کنسرسيوم محصولات مذکور را در قالب محصولات رسانه‌ای قابل تکثیر با فناوری CPRM تحت حمایت و محافظت قرار داد که به عرضه‌کنندگان این محصولات اجازه می‌دهد محصولات خود را تحت عناوینی چون قابلیت اجرا در یک بار، در یک تاریخ خاص یا به صورت دوره‌ای برچسب زده و عرضه کنند. این شرکت، محصولات و فناوری خود را مطابق با استانداردهای مورد نظر این کنسرسيوم مشترک تنظیم نموده است. همچنین از طریق همکاری با یک شریک استراتژیک در قالب همکاری برون‌سپاری برای مدیریت زنجیره تامین^۱ و تحویل محصولات و خدمات به مشتریان، دومین مشکل پیش روی

از ورود به آن باشند. تعاملات و همکاری‌های استراتژیک و تغییرات ساختاری در سازمان از مهمترین گام‌های نوآوری در مدل‌های کسب و کار تلقی می‌شوند. یکی از مدیران با تاکید به برقراری تعاملات و همکاری‌های استراتژیک بصورت برنده - برنده^۲ به طراحی مدل‌های کارآمد کسب و کار مبتنی به نفع طرفین اشاره نموده است.

مطالعه موردی: شرکت LAM

شرکت تحقیقاتی LAM در قالب یک شراکت استراتژیک اقدام به توسعه یک مدل کسب و کار با ساختاری مجازی و پویا نموده است. این شرکت، محصولاتی مرتبط با نیمه رساناها و تجهیزات الکترونیکی را عرضه می‌کند و بیش از ۴۰ مرکز خدمات به مشتری در سطح بین‌المللی دایر نموده است. در سال ۲۰۰۱، بدنبال فعالیت‌های برون‌سپاری^۳، ترازهای مالی شرکت دچار جابجایی قابل ملاحظه‌ای شد. بطوری که در سال ۲۰۰۶ پویایی شرکت باعث همکاری با شرکای فعال در عرصه‌های متنوعی مانند فناوری اطلاعات، حسابداری، مدیریت ساخت، خدمات اداری، تدارک مواد اولیه، مهندسی تولید و تدارکات گردیده است. همچنین در سال ۲۰۰۳ شرکت با تاسیس یک شرکت سرمایه‌گذاری مشترک با همکاران تجاری خود، توانایی مالی گروه را ارتقا داده و هزینه‌های گروه را بطور چشم‌گیری تعدیل ساخت. در کل، هم‌افزایی جمعی، فرآیندهای کسب و کار استاندارد و هماهنگ شده بر مبنای قابلیت‌های شناسایی شده گروه، باعث شاخص گردیدن شرکت‌های برتر در زمینه‌های کاری گوناگون گردید. بطوری که مدل کسب و کار این شرکت با عضویت ۲۶ شرکت فعال در زمینه‌های مختلف، به عنوان یک الگوی نمونه در سال ۲۰۰۵ توسط نشریه Forbes معرفی گردید.

نوآوری در مدل کسب و کار به بنگاه‌ها این فرصت را اعطا می‌کند که بسیار چالاک و شتاب‌دار فرصت‌های رشد و ترقی را به چنگ آورده و ارتقا یابند. بطور کلی، مدیران بعنوان یک استراتژی چالاک به آن می‌نگرند که در عین پاسخ‌گویی به بسیاری از موانع و مشکلات، در زمان منطقی، بسیاری از هزینه‌ها را تعدیل می‌سازد.

مطالعه موردی شرکت PORTO MEDIA

این شرکت با توسعه فناوری دریافت و انتقال محصولات و اطلاعات نرم‌افزاری و دیجیتال، از طریق کیوسک‌های تعبیه شده در سطح خیابان‌ها، توانسته مشتریان متنوعی را شامل علاقه‌مندان به موسیقی و گیج‌های رایانه تا کاربران شبکه‌های مخابراتی و کارت‌های قابل شارژ به خود جلب کند. موفقیت پورتو مدیا

رقابت‌ها خواهید بود، هزینه کردن شرط لازم است نه کافی».

جفری ایملت، مدیر عامل جنرال الکتریک: «نوآوری پیوسته در جنرال الکتریک یک ضرورت است، همواره خود را در چند قدمی ورشکستگی تجاری فرض کرده‌ایم».

هوارد استرینگر، مدیر عامل شرکت سونی: «رقابت تجاری در آینده در جاده فنون کسب و کار رخ نخواهد داد، بلکه در بزرگراه نوآوری و خلاقیت ظهور خواهد کرد».

■ ب. انواع نوآوری‌ها

۱- نوآوری در مدل کسب و کار (در ساختار و یا مدل مالی سازمان)

چهل درصد از مدیران نوآور به رقابت دینامیک مدل‌های کسب و کار به طور ویژه می‌اندیشند. یکی از مدیران درباره پیش‌بینی خود از آینده چنین توضیح می‌دهد: «چیزی در حدود ۷۰ درصد از خدمات عرضه شده امروز بنگاه‌ها و سازمان‌ها، در آینده نزدیک تقاضا و مصرف نخواهد داشت، ما نیازمند ایجاد تغییرات و تحول در سازمان برای تداوم بقا هستیم».

مطالعه موردی: شرکت کداک

چالش بزرگ شرکت کداک، فرآیند جدایی از تجارت فیلم‌های عکاسی (بالغ بر ۶۰ درصد از محصولات تولیدی کداک) و ورود به عرصه محصولات دیجیتال در سال ۲۰۰۳ بود که کداک با تغییر مدل تجاری کسب و کار خود بر آن فائق آمد. در سال ۲۰۰۵ اولین ثمره این تغییر آرایش جلوه‌گر شد؛ به طوری که بیش از ۴۵ درصد از فروش سالیانه شرکت را محصولات دیجیتال شامل گردید و بازار نوینی برای محصولات این شرکت ایجاد شد.

نتایج گزارش حاضر نشان‌گر این نکته بوده که در حدود ۳۰ درصد از نوآوری‌های موثر، ناشی از اعمال تغییر در مدل‌های کسب و کار بوده است؛ بدین معنا که شرکت‌هایی که دو برابر بیشتر تمرکز روی تغییر در مدل کسب و کار خود اعمال داشته‌اند، توانسته‌اند فاصله معناداری را با رقبای تجاری خود ایجاد نمایند. مدیران بیشتر داوطلب یافتن استراتژی‌های رقابتی نوین هستند و جسورانه مدل‌های کاری را طرح و آزمایش می‌کنند. در حیطه نوآوری عملیاتی تقریباً تمام روش‌ها، راه‌ها و مدل‌های ممکن کاهش هزینه و بهره‌وری طراحی و استفاده شده است. تمرکز در اینجا بیشتر معطوف به نوآوری در مدل‌های کسب و کار است که در حقیقت بیشترین منافع را نصیب مدیران می‌سازد. در یک کلام، ارتقای کیفی محصولات یا بهبود زمان تحویل کالا و خدمات، بالانس خط تولید و تنوع محصولات، تمام دایره نوآوری و خلاقیت را پوشش نمی‌دهد؛ بلکه باید نوآوری را در حیطه‌هایی بکار برد که سایر رقبای عاجز



در زمینه عرضه محصولات تازه میوه و سبزیجات در استرالیاست. با توجه به افزایش شتابان تقاضای چنین محصولاتی در میان شهروندان، رستوران‌ها و فروشگاه‌های میوه و تره‌بار، شرکت بدنبال بهبود عرضه و جلب رضایت مشتریان بوده است. با ابداع و الصاق یک برچسب شناسایی^{۱۱} مغناطیسی بر روی ظروف حمل گوچه فرنگی، شرکت توانست اطلاعات دقیقی از زمان‌های حمل، مبدا و مقصد، تناژ محصول، کیفیت و سایر محصولات و تاریخ‌های مهمی چون بسته‌بندی، تحویل، انبارش و سایر رکوردها را ثبت و مدیریت کند. با گردآوری این اطلاعات، مدیریت بر زنجیره تامین و تدارک این محصولات تسهیل گردیده و پاسخ‌گویی

به نوآوری در عملیات می‌کشاند. یکی از این مدیران چنین می‌گوید: «با اینکه تمرکز ما باید بر تولید ارزش افزوده و توسعه بهره‌وری باشد، نیاز اولیه در واقع ایجاد زیربنایی کارا، مرکب از فناوری و عملیات است که منجر به حصول اهداف بعدی گردد».

در حیطه‌ی نوآوری در عملیات، مدیران بدنبال بهبود عملیات به صورت کشتی هستند، اقداماتی چون کاربرد فناوری و تکنیک‌های نوین در عملیات، اتوماسیون فرآیندها، بهینه‌سازی فرآیندی، کاهش سیکل‌های زمانی و یکپارچه‌سازی عملیات از این جمله‌اند.

مطالعه موردی: برچسب‌گذاری گوچه فرنگی شرکت موریتس

شرکت موریتس یکی از شرکت‌های فعال

خود را رفع نموده که زیر ساخت طراحی شده برای مدیریت تحویل به مشتری، بعنوان یکی از کاراترین مدل‌های کسب و کار در این زمینه مطرح شده است.

۲. نوآوری در عملیات^{۱۰}

مدیران با بهره‌گیری از نوآوری عملیاتی، کارایی بنگاه خود را بهبود می‌بخشند. همچنین بسیاری از مدیران، خلاقیت و نوآوری در عملیات و عملکرد سازمان خود را یکی از اولویت‌های اساسی خود می‌شمارند. مسایلی مانند هزینه‌های عملیاتی بالا، ناکارآمدی خط تولید، فناوری مستهلک و فرسوده و روش‌های ناکارآمد از مهمترین مسایلی هستند که مدیر را به سمت گرایش



فکری^{۱۶} به سوی منافع این همکاری‌ها متمایل شده‌اند. وجود این همکاری باعث گردیده که کل شرکت‌های عضو گروه مشترک همکاری، وظیفه تحقیق و توسعه را برای یکدیگر ایفا کنند و با ایجاد روحیه انگیزشی کار تیمی (درون و برون سازمانی) بسیاری از مرزهای رقابتی را پشت سر گذارده و سهم شایانی از بازار را نصیب خود سازند. مدیران دریافته‌اند که بسیاری از پاسخ معماها و مشکلات داخل سازمان را باید در بیرون سازمان جستجو کنند. به طوری که یکی از آنان ابراز می‌دارد: «اگر شما فکر کنید که برای تمام سوال‌های شما درون سازمان جواب وجود دارد، در اشتباه هستید». در دنیای پر ایده صنعتی، طبق تحلیل‌ها بالغ بر ۴۳ درصد از ایده‌های

حتی با رعایت مرزهای رقابتی می‌تواند برای همه مفید و با ارزش باشد. بیش از دو سوم از این منابع را باید بیرون سازمان جستجو کرد. در صورتی که تنها ۱۷ درصد از مدیران به تحقیق و توسعه^{۱۲} درون سازمانی تاکید و اطمینان دارند. این باعث می‌شود که سوال جدیدی در ذهن مدیران نقش بندد؛ کدام نوع از تحقیق و توسعه در نوآوری مدل‌های کسب و کار و نوآوری عملیاتی کاربرد دارد؟

مطالعه موردی: شرکت Xcel Energy

این شرکت که کار تحقیقات روی انرژی‌های نو را در دست انجام دارد، نوعی از سیستم نوآوری تحت عنوان «نوآوری در صنایع همگانی»^{۱۴} را بسط داده که در قالب این مدل، همکاران استراتژیک شرکت - که برخی نقش

مناسبی نسبت به تقاضای مشتریان در زمان مناسب صورت پذیرفته است. همچنین این اطلاعات جمع آوری شده ارتباط میان شرکت را با عرضه‌کنندگان محصول بهبود داده و سیستم قیمت‌گذاری بر مبنای کیفیت را در این مدل عملیاتی توسعه داده است. با وجود اینکه بررسی‌ها نشان داده‌اند که نوآوری عملیاتی ارتباط کمتری با کارایی مالی نسبت به نوآوری مدل‌های کسب و کار داشته، اما این باعث نمی‌شود که مدیران از آن چشم پوشی کنند. بلکه در فضای رقابتی امروز تقویت بسیاری از فاکتورهای خرد، گاه مولد بزرگترین اثرات و مزیت‌ها می‌گردد.

۳. نوآوری در محصولات، خدمات و بازاریابی

در بسیاری از بخش‌ها چون صنعت چند رسانه‌ای (صوتی و تصویری)، محصولات خانگی و البسه و پوشاک، روبش منظم خلاقیت و نوآوری در محصولات و خدمات، یکی از ارکان کلیدی تلقی می‌شود. آن گونه که مدیران ابراز می‌کنند، نوآوری، کار هر روز و هر لحظه آنهاست. اهم فعالیت‌های قابل انجام در این حیطه به صورت ذیل است:

- ♦ نفوذ بیشتر در بازار با تولید بالا و متنوع
- ♦ بهبود مستمر در محصولات و خدمات
- ♦ استفاده از تجارت الکترونیکی و پرتال‌های^{۱۲} بر خط
- ♦ بازاریابی بدون مرز و وسعت پوشش

جغرافیایی

مطالعه موردی: شرکت بین‌المللی VISA

شرکت بین‌المللی VISA با عرضه کارت‌های اعتباری^{۱۳} و پوشش وسیع از طریق تلفن همراه و اینترنت، خدمات بسیار متنوعی از نقل و انتقال‌های مالی و اعتباری را برای مشتریان خود فراهم نموده است. به طوری که مشتریان در هر نقطه‌ای که باشند، در اسرع وقت می‌توانند از خدمات وسیع این شرکت بهره‌گیری کنند. شرکت با توسعه مبادلات مالی و اعتباری و تعمیم آن به عرصه‌های متنوعی چون گزارش‌گیری از صورت حساب‌های مالی، خرید و فروش الکترونیکی، رزرو بلیط و شارژ اعتباری تلفن همراه، دریافت و مشاهده آنی موجودی و جریان مالی روزانه و ... توانسته به طور وسیع، نوآوری را در عرصه محصولات و خدمات به مشتریان به کار گیرد.

ج. همکاری‌های برون سازمانی، فاکتوری کاملاً الزامی

در مصاحبه‌های صورت گرفته هنگامی که از مدیران درباره خاستگاه نوآوری و ایده‌های خلاق نظرخواهی شد، آنها همکاران خارجی، کارکنان و مشتریان را بر شمرند. مشارکت و همکاری،



بسیار موفق در صنایع بسته‌بندی، ۴۴ درصد از ایده‌های برتر شرکت‌های در صنعتی دولتی، و ۴۲ درصد از ایده‌های برجسته محصولات صنعتی از بیرون سازمان جذب و اجرا شده‌اند. در حالی که در صنایع برتر وضعیت از این هم بهتر است و ۶۲ درصد از ایده‌های صنعت نفت و پتروشیمی و ۵۴ درصد از ایده‌های صنعت الکترونیک و مخابرات از بیرون سازمان تحصیل شده است. ولی مدیران با یک مساله عمده روبرو می‌باشند که حل آن ساده نیست. هر چند تلاش مدیران برای برقراری همکاری و مشارکت به نسبت افزایش یافته، با این حال درصد بسیار محدودی از این تلاش‌ها به ثمر

رقیب را نیز دارند- با هم روی ایده‌های به اشتراک گذاشته شده حول محور انرژی‌های نو کار می‌کنند. هدف عمده کاهش هزینه‌ها و جلب رضایت مصرف‌کنندگان است. در قالب این همکاری، شرکت توانست با به اشتراک گذاشتن برخی منابع اساسی دیگر مانند لابراتوارها و سرمایه مالی لازم برای پروژه‌ها ضمن ایفای نقش یک هولدینگ مقتدر، برخی شرکت‌هایی را که راغب به همکاری در این قالب نبوده‌اند را جذب کند. شرکت‌هایی که در کلاس متوسط و کوچک^{۱۵} بوده‌اند و هیچ‌گاه نقش برجسته‌ای در بازار نداشته‌اند، با پذیرش ریسک به اشتراک گذاردن سرمایه‌های

می‌نشیند. کمتر از نصف مدیران مصاحبه شده از سطح همکاری‌ها ابراز رضایت می‌نمایند و میزان آن را در سطحی مناسب تفسیر می‌کنند. طبق اظهارات مدیران، برقراری همکاری و ایجاد مشارکت به صورت تئوریک آسان می‌نماید؛ حال آنکه در فاز اجرا موانعی مانند ملاحظه و محدودیت‌های سازمانی، الزام برقراری همکاری‌ها و توقع‌های سازمان و ... همیشه فراوان می‌باشد. به تعبیر یکی از مدیران، جمع کردن چند خرس بزرگ و قدرتمند در کنار یکدیگر سبب مشارکت و همکاری نمی‌شود، بلکه همکاری نیازمند ایجاد و برقراری نظمی هدفدار است. مدیران ابراز می‌کنند که در اغلب موارد توانایی و خیرگی^{۱۷} برقراری همکاری و مشارکت در سازمان‌ها وجود ندارد. بدلیل بسیاری از ملاحظه‌های کاری مانند بازار محور بودن شرکت‌ها، مدیران ناچارند در قالب همکاری‌ها بیشتر به صورت «واکنشی» تا «استراتژیک و کنشی» عمل کنند، یعنی بسیاری از تعامل‌ها به صورت ارتباط ۱۰۱ است که نیازمند ارتقای سطح تعامل‌ها می‌باشد.

مطالعه موردی: شرکت Novartis و همکاری‌های وسیع

شرکت Novartis یکی از شرکت‌های صنایع دارویی سوییس است که با ایجاد همکاری‌های وسیع، کار تحقیقاتی روی داروهای ضد سرطان را انجام می‌دهد. ساختار این شرکت به نحوی است که به سیستمی با مرزهای نفوذپذیر و قابل نشت شباهت دارد. به این صورت که انعطاف لازم برای برقراری ارتباطات و همکاری در قالب کار گروهی و تیمی برون سازمانی در هر زمان وجود دارد و بسیاری از نقش‌ها و عملکرد تیمی در آن نهادینه شده است، و محدوده‌های جغرافیایی و سازمانی روی آن بی‌تأثیر است. این شرکت با ایجاد همکاری‌های موثر با مراکز تحقیقاتی آکادمیک و دانشگاه‌ها، با سرمایه‌گذاری روی طرح‌ها و پروژه‌های خارجی، محصولات کامل شده را ثبت می‌کند. این نوع همکاری به گونه‌ای بوده است که بسیاری از گروه‌های تحقیقاتی مایل به همکاری با این شرکت شده‌اند. یکی از موفق‌ترین پروژه‌های این شرکت، تهیه و عرضه داروی ضد سرطان خون با نام تجاری Gleevec بوده است. شرکت با کار وسیع روی این دارو، عملکرد آن را بهبود بخشیده، به طوری که هم‌زمان چندین گروه تحقیقاتی برای تولید آن تلاش نموده‌اند. امروز سهم شرکت از بازار جهانی دارو بالغ بر ۲/۲ میلیارد دلار در سال است و این شرکت بیش از ۷۶ داروی کاملاً انحصاری و ثبت شده به نام خود را در کارنامه دارد. با در نظر داشتن مشکل‌ها و سختی برقراری و ایجاد همکاری و

مشارکت برون سازمانی، برخی از مدیران ایجاد همکاری‌های درون سازمانی را گاهی دشوارتر می‌شمارند. در واقع، عدم توانایی همکاری و مشارکت همکاران یک سازمان می‌تواند باعث عقیم شدن توانایی کل سازمان برای برقراری ارتباط و همکاری با بیرون گردد. گاهی اهداف مدیریت‌های مختلف میانی یک سازمان با هم در تضاد واقع شده و روحیه فرسایشی و ناهماهنگی در سازمان به وجود می‌آید. پیامد ایجاد چنین فضایی، اشتباه سازمانی، اتلاف گسترده زمان، افزایش هزینه‌ها و افزایش پیچیدگی امور در سازمان است.

د. نوآوری مشارکتی

به دلیل تفاوت توانایی سازمان‌ها در برقراری ارتباط و همکاری خارجی، همچنین به دلیل آنکه نشت بسیاری از ایده‌ها از بیرون سازمان اتفاق می‌افتد، مدیران می‌بایست توانایی و استعداد برقراری ارتباطات و همکاری سازمان را با خارج تقویب کنند. همچنین برای نیل به این هدف باید آموزش داد، هزینه کرد، با تمام سطوح سازمان در این راه همراهی کرد تا کنترل مناسب منجر به حصول اهداف متعالی گردد.

اد. زاندر مدیرعامل شرکت موتورولا: «تمام آن چیزی که تا بحال انجام داده‌ام را در یک کلمه خلاصه می‌کنم: خلاقیت و نوآوری». کاتسواکی واتانابه، مدیرعامل تویوتا: «هیچ کسی نباید از شرایط جاری ابراز رضایت کند». این یک نیاز است که باید به کارکنان و همکاران منتقل شود. هنگامی که شما در حال رشد هستید، به مجرد رسیدن به یک سطح از رشد، احساس رضایت و بسندگی به شما دست می‌دهد؛ حال آنکه این چیز خوبی نیست، بلکه باید یک دلگرمی برای ادامه مسیر باشد.

ه. موانع عمده پیش روی مدیران در برقراری بینش خلاقیت و نوآوری

مسائل مختلفی که برخی را تا به حال شمرده‌ایم می‌توان مثال زد؛ گستره‌ای شامل فرهنگ، بودجه، افراد و فرآیندها. البته بسیاری از این موانع در دایره کنترل مدیران قرار می‌گیرند. همچنین می‌توان موانع را داخلی و خارجی فرض کرد. بخش عمده‌ای از مدیران مصاحبه شده شرح داده‌اند که چطور فرهنگ مشارکتی، مبتنی بر دانش فنی و کار تیمی به همراه توجه خاص به فرد فرد اعضای گروه‌های کاری می‌تواند مثمرتر باشد. به وضوح به اثبات رسیده که اعمال تبعیض و سازماندهی نخبه محور، در قیاس با سازماندهی انسان محور کارایی کمتری خواهد داشت. چرا که

تولد روحیه خلاقیت و نوآوری نتیجه کار تیمی تمام کارکنان در سطوح مختلف سازمان است. البته توجه به افراد توانا و فعال می‌تواند در رسیدن به اهداف به صورت شتابدار موثر باشد؛ به طوری که بیش از ۷۷ درصد از سازمان‌های احیاکننده این فرهنگ توانسته بودند با تخصیص و صرف پاداش‌های فردی ویژه به افراد، تا بیش از ۳ درصد ارزش افزوده^{۱۸} بالاتری ایجاد کنند.

مطالعه موردی: شرکت گوگل

گوگل یکی از مطرح‌ترین موتورهای جستجوی اینترنت است که برای اغلب کاربران شبکه جهانی شناخته شده است. گوگل در حدود ۵۰۰۰ کارمند در سطح بین‌المللی دارد که به عنوان همکار هم‌زمان در چندین شرکت دیگر فعال هستند. مدل کاری شبکه‌ای - که پیشتر توسط شرکت هیولت پاکارد^{۱۹} از یک دهه قبل به عنوان مدلی منحصربه‌فرد توسعه یافت - با رغبت تمام توسط گوگل دنبال می‌شود. در این مدل، ایده‌ها و اطلاعات ارزش ویژه‌ای دارند. گوگل از کارکنان خود در هر نقطه از دنیای پهناور که باشند می‌خواهد که به صورت رو در رو یا در قالب E-mail، ایده یا نوآوری‌های فکری خود را در اسرع وقت به شرکت معرفی کنند. ساختار سازمانی گوگل به جرات یکی از چالاک‌ترین ساختارها با حداقل طول و عرض و تشریفات اداری است؛ به طوری که در ازای هر ۲۰ نفر، یک مدیر در نظر گرفته شده که در مقایسه با صنعت (نسبت ۷ به یک مدیر)، ساختار قابل توجهی است. این نوع ساختار، اختیار بالایی را برای کارکنان در باب دسترسی به اطلاعات، کمینه نمودن محدودیت‌های سلسله مراتبی و انگیزش بالای کاری ایجاد نموده است. اغلب اتاق‌ها و فضاهای این شرکت در دفتر کالیفرنیا یا سایر شهرها و کشورها اشتراکی و منعطف و تغییرپذیر بسته به شرایط مختلف است. کارها و وظایف، اغلب به تیم‌های کوچک و چالاک کاری محول می‌گردد. دو استراتژی به گوگل کمک شایانی نموده است؛ «جلسات چالشی کنترل شده» و «تصمیم‌گیری‌های سریع و به هنگام». تمام عقیده‌ها و ایده‌ها مفید تلقی شده و در قالب اطلاعات ثبت می‌شوند و هیچ چیز بی‌فایده تلقی نمی‌شود.

و. طراحی سازمان خلاق، کسب و کار منسجم و یکپارچگی با فناوری‌ها

مدیران، تلفیق کسب و کار با فناوری را یک الزام می‌شمارند و تأثیرات استراتژیک نوآوری‌ها را بر کسب و کار تأیید می‌کنند. عده‌ای فناوری را پشتوانه ایده‌ها تلقی می‌کنند و استفاده از فناوری را به عنوان ایجاد کننده فرصت‌ها و

نقش برجسته مدیران در انگیزش، هماهنگی و رهبری نوآوری بی‌بدیل است. امروز افق نسبتاً وسیعی برای نوآوری و خلاقیت در سطح بین‌المللی قابل رویت است. مصاحبه با ۷۶۵ سازمان مختلف، ۷۶۵ فرصت مغتنم مقایسه و موشکافی، ۷۶۵ فرهنگ کاری و تفکر مختلف را ایجاد نمود تا درس‌های مهمی در این گزارش ثبت گردد و برای سازمان‌ها در هر سطحی قابل استفاده باشد. باید برای ۸ میلیارد انسان هم‌نوع تا سال ۲۰۳۰ برنامه‌ریزی نمود.

شعار پایانی این گزارش مطالعاتی چنین است: «برای توسعه افق خلاقیت و نوآوری، بزرگ و متفاوت بیندیشیم؛ معماری آینده، به وسعت این اندیشه بستگی دارد» ❖

منابع:

"Expanding the Innovation Horizon", the Global CEO Study 2006
IBM Global Business Services, GlobalCEOStudy@us.ibm.com
"CEOs are expanding the innovation horizon: Important implications for CIOs Mark Adelhelm," IBM Global Business Services, USA, IAMOT 2007-16th International Conference on Management of Technology www.iamot.org/IAMOT2007/index.html#downloads

پی‌نویس‌ها:

1. Horizon Innovation
2. Expanding the
3. Ceo's & Leaders
4. IMOT 2007
5. Business Models
6. Collaboration
7. Integration
8. Win-Win
9. Outsourcing
10. Supply Chain
11. Operations
12. ID Label
13. Portals
14. Credit Cards
15. Research and Development
16. Utility Innovation
17. SME
18. Intellectual Property
19. Expertise
20. Value Added
21. HP
22. Technology Transfer
23. Convergence
24. Innovation

بهترین موضوعات و متمرکز شدن روی آنها، توسعه محیط رویش و بارورسازی ایده‌ها. صد البته جرقه‌های خلاقیت و ابتکارات همیشه با ارزش‌اند، ولی مدیران باید در جستجوی مدیریت سیستماتیک بر خلاقیت و نوآوری باشند. در جمع‌بندی گفتگوهای صورت گرفته با مدیران و رهبران موفق، توصیه‌های اساسی استخراج شده را که می‌تواند بسته به اقتضای شرایط برای مدیران مفید باشد، مرور می‌کنیم:

- وسیع بیندیشید، خودتان درگیر کارهای مهم شوید، خلاقانه مدیریت کنید.
- مدل کسب و کار خود را به طور کامل متفاوت و منحصر بفرد طراحی کنید.

A B S T R A C T

Two years ago, first Global CEO Study found that leaders in every industry and in every part of the world were emerging from a period of retrenchment and cost cutting and moving toward a vision of sustained growth. The study indicated a growing recognition that new innovation was the preferred path to achieving organic growth and brand value.

This study, then, undertakes a deeper and more focused examination of the challenge of unlocking new innovation, and the opportunities it presents to the enterprises that do it most effectively.

The results – gathered through 765 in-depth interviews with CEOs around the world – provide valuable insight. It probed CEOs' view of innovation, which is evolving beyond the traditional focus on pure invention and new product development. and what they told may compel leaders to reevaluate their preconceptions about innovation. Based on these CEOs' collective insights, They offer several considerations that can help organizations sharpen their own innovation agendas:

- Think broadly, act personally and manage the innovation mix
- Make your business model deeply different
- Ignite innovation through business and technology integration
- Defy collaboration limits
- Force an outside look...every time

• نوآوری را با کسب و کار و فناوری آمیخته سازید.
• مرزها و محدودیت‌های مشارکت و همکاری‌ها را از میان بردارید.
• خودتان را ملزم به نگرستن، فراتر از سازمان خود کنید.

جمع‌بندی

دو سوم از مدیران مصاحبه شده اعمال تغییرات اساسی در سازمان خود را تا دو سال آینده، کاملاً لازم فرض می‌کنند. این مطالعه نشان داد که هر سه نوع نوآوری و خلاقیت باید با نسبت‌های دقیق و متناسب، در سازمان شکل گیرند تا منشأ استفاده از فرصت‌ها باشند.

جلب نظر مشتریان مهم تلقی می‌کنند. بالغ بر ۸۰ درصد از مدیران به این یکپارچگی اعتقاد کامل دارند. برخی از مدیران به یک مساله اشاره می‌نمایند، «ما فناوری را دوست داریم، ولی نمی‌دانیم از کجا و در چه سطحی آغاز کنیم». رویکرد هدفمند در وارد کردن و استفاده از یک فناوری در کسب و کار ظرافت‌های خاصی را در بر دارد، همچنین در کنار فواید فراوانی چون افزایش کیفیت، کاهش هزینه‌ها، افزایش خروجی، کاهش زمان‌های بیکاری و تخصصی‌سازی فرآیندها، مسایلی همواره وجود دارد که باید قبل از هر اقدامی رفع شده باشند. به عنوان مثال هر فناوری نو، فرهنگ استفاده و عملکردی خاص خود را داراست و آموزش‌هایی را می‌طلبد که از قبل باید به کارکنان منتقل شده باشد تا انتقال فناوری^{۲۰} موفق صورت گیرد.

پالمیسانو، مدیرعامل آی‌بی‌ام: «تعریف خلاقیت و نوآوری امروز نسبت به قبل تغییر کرده است، دیگر ساعت‌ها کار تحقیقاتی افراد خاص و اختراعات آنها در لابراتوارهای تخصصی تعریف کامل خلاقیت نیست، نوآوری دیگر یک فعالیت فردی منحصر به فرد نیست، بلکه حاصل هم‌افزایی تفکر و کار تمام افراد سازمان و به طور کامل گروهی است».

جفری بـزوس، مدیر شرکت اینترنتی آمازون: «شما باید قدم در کوچه‌های پیچ در پیچ بگذارید، گذر از

پس هر کوچه، مسیرهای جدیدی را برای شما می‌نمایند و عاقبت شما را به خیابان‌ها و بزرگراه‌های وسیع می‌کشاند، این باعث می‌شود که ارزش این کوچه‌ها مشخص گردد».

ی. افق نوآوری و خلاقیت خویش را توسعه دهید

درونی‌ه گفتمانی‌های پرثمری که با مدیران انجام شده، واقعیت‌ها و ملاحظه‌های جالبی را در اندیشه این مدیران آشکار ساخته که یک همگرایی^{۲۱} جهانی را تداعی می‌کند. بر خلاف اختراع^{۲۲}، که حاصل آزمایش‌ها و خوش‌شانسی است، نوآوری بیشتر نتیجه رهبری خلاق و هدایت تلاش افراد است؛ یعنی انتخاب