



ممتیک و نوآوری: سود از طریق مدیریت متوازن مم

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

سیده ام البنین هاشمی





چکیده

یکی از نیروهای تأثیرگذار در موفقیت یک شرکت، می‌تواند از طریق مدیریت ممیک آن تشریح گردد. مهم‌ها قابل مقایسه با ژن بیلوژیکی هستند که قابل خود تکراری هستند. آن‌ها دانش، دیدگاه‌ها، ادراکات و عقایدی را که از یک شخص به شخص دیگر تبادل می‌شود را نشان می‌دهند. در زمینه تجارت، مهم‌ها می‌توانند برای مدیریت پیش‌فرض‌های بازار به علاوه مدیریت دیدگاه‌های یک شرکت از خود مورد استفاده قرار گیرند. اگر یک شرکت خیلی مصرانه در پی تکرار یک محصول بوده و به دنبال نوآوری نباشد، دچار شکست خواهد شد و رقبا با توسعه محصول او قادر به حذف او خواهند بود. شرکت به دلیل عدم انعطاف‌پذیری و عدم توانایی در تطبیق با فرآیندهای توسعه محصول یا بازار شکست خورده است. مثال‌هایی از یک شرکت تولیدکننده استرالیایی نشان می‌دهد که چگونه این شرکت سه مهم که برای موفقیت شرکت حیاتی بوده را گسترش داده و مدیریت نموده است.

واژگان کلیدی

مدیریت اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات، خلاقیت، نوآوری.





مقدمه

خلاقیت^۱ و نوآوری^۲ و با هم مترادف نیستند. نوآوری ارزش افزوده‌ای است که از طریق یک محصول جدید، یک هدف جدید برای محصول، یک فرایند جدید، یک بازار جدید برای محصول موجود و غیره ایجاد می‌شود. خلاقیت یک چیز جدید و بی‌همتا ایجاد می‌کند اما ارزش افزوده‌ای برای شرکت ایجاد نمی‌کند. به‌عنوان مثال اگر کارمندی تابلویی را نقاشی و به دیوار محل کارش آویزان کند از این عمل او می‌توان به‌عنوان خلاقیت یا دکردن نه نوآوری چون ارزش افزوده‌ای نداشته است. نوآوری چیزی است که خیلی از شرکت‌ها برای به‌دست آوردن آن تلاش می‌کنند و سعی دارند تا آن‌را در فرآیندهای توسعه محصول یا خدمات تزریق کنند اما به‌دلیل این‌که به‌صورت برنامه‌ریزی شده نیست و به‌صورت فعالیت‌های تصادفی است هرگونه نوآوری‌های ارزش افزوده نیز اغلب اتفاقی است تا برنامه‌ریزی شده، در واقع شرکت‌هایی که فرآیندهای نوآوری‌شان را مدیریت می‌کنند امکان قابلیت‌های فراوان و سودآوری‌های بالقوه بسیار دارند.^۳

مثال

در اواسط ۱۹۸۰ شرکت اپسون^۴ پادشاه پرینترهای دات-ماتریس^۵ بود. با آن‌که مطلع شد که کاربران خواهان پرینترهای ارزان قیمت با کیفیت بالا هستند اما این اطلاعات را نادیده گرفت. در واقع مهندسین اپسون غرق در تاریخچه طولانی تکنولوژی دات-ماتریس بودند و محصولات فعلی خود را بهبود می‌دادند. مدیریت اپسون تنها به اندازه‌ی بزرگ سهم خود در بازار، سود بالا و کارکرد عالی خود توجه می‌کرد اما توجهی به خواست کاربران نداشت تا این‌که اچ پی^۶، پرینترهای دسک‌جت^۷ را در سال ۱۹۸۸ وارد بازار کرد و با حق‌الامتيازهای زیاد از طراحی خود حمایت کرد و بدون رقیب بازار دسک‌جت را در دست گرفت و بر پرینترهای دات-ماتریس غالب شد. موفقیت اچ پی به‌دلیل تطبیق با تکنولوژی‌های پراکنده و نوظهور بود. اچ پی در مقابل قوانین قدیم تکنولوژی که تولیدکنندگان را وادار به استفاده از

1 . Creativity.

2 . Innovation.

۳. واژه‌ی مم نخستین بار توسط ریچارد داوکینز در کتاب ژن خودخواه در سال ۱۹۷۶ به کار رفته است. مم (بر وزن ژن) واحدهای فرهنگی فرگشتی است که شبیه ژن‌ها در محیط زیستی عمل می‌کند. علم مم‌تیک که از آن به علم «ژنتیک فرهنگی» نیز تعبیر شده و از دهه آخر قرن بیستم، به‌خصوص در مطالعات برنامه‌ریزی و سیاست فرهنگی بسیار مورد توجه و کاربرد قرار گرفته است.

4 . Epson.

5 . Dot-Matrix.

6 . HP.

7 . Deskjet.



نمونه پریترهای دات- ماتریس می‌کرد، طغیان کرد. در واقع موفقیت اچ پی به دلیل توانایی در شکستن قواعد موجود تکنولوژی پریتر و توسعه یک نمونه‌ی جدید و نوآوری در تکنولوژی پریتر بود. شرکت رنتوکیل^۱ با کنترل طاعون کارش را آغاز کرد و کارش را با ارائه خدمات بهداشتی، خدمات مراقبت سلامتی، نظافت، نگهداری ماشین‌های اداری، تسهیلات نگهداری، خدمات امنیتی، خدمات پرسنلی موقت، تحویل بسته پستی، آذوقه و آموزش طی چند دهه خود را توسعه داد. این رشد و توسعه افزایش ۲۰ درصد سالانه طی ۱۵ سال گذشته را داشت. در واقع شرکت با هر توسعه‌ای مرزهای رقابتی را متلاشی کرده و امکانات و توجهات جدیدی برای رشد فراهم نموده است. در هر توسعه اگرچه چیز جدیدی ارائه نمی‌شد اما نوآوری وجود داشته است. در مقابل شرکت‌هایی هستند که تصمیم‌گیران کسب و کار آن‌ها فقط به ادامه مسیر قبلی و مقاومت در مقابل ایده‌های جدید اقدام نموده‌اند. در واقع تا زمانی که که شرکت‌ها مدعی ارائه چیزی بی‌همتا و خاص هستند. صاحبان و تصمیم‌گیرندگان آن‌ها الگوهای رفتاری محدود و قابل پیش‌بینی دارند الگوهایی که توانایی‌های رقابتی شرکت را تحلیل می‌برد. احساس رضایت و خودبینی از قدرت و تسلط تاریخی بازار مانع از احساس ماجراجویی مورد نیاز در تعقیب نوآوری می‌شود. موفقیت کسب و کار خیلی متکی به یک مسیر درست نیست. بلکه توانایی در تغییر سریع مسیر و توانایی اجرایی ساخت افکار جدید می‌باشد. ادامه مسیر قبلی شاید حتی منجر به نابودی شود موفقیت متکی بر یافتن توازن بین ارزش‌های رقابتی، حفظ ظاهر کسب و کار بهره‌ور، اطمینان از بهره‌وری توسعه فرهنگ و تخصص می‌باشد. که این نیازمند سازمانی است که به‌خوبی مدیریت شده است جایی که امکان ابتکار و تصویرپردازی برای همه آزاد است اما باید توازنی بین هرج و مرج کلی که ناشی از تصویرپردازی و ابتکار آزاد است و بروکراسی کنترل شده وجود داشته باشد. آزمایش یکی از کلیدهای موفقیت مدیریت نوآوری است.

تئوری مِم و نوآوری

عبارت مِم در سال ۱۹۷۶ توسط یک جانورشناس به نام «ریچارد داوکینز» اختراع گردید. مِم‌ها به‌عنوان افکار و نظرات خود تکرار شونده، استنتاج و تطابق برای برآوردن نیازهای نیروهای تکاملی برای انتخاب هستند. مِم برخلاف ژن می‌تواند شامل رفتارها، عقاید، نمایش، آهنگ‌ها و یا حتماً یک تئوری جدید در نوآوری باشد. مِم‌ها برای تکرار با هم رقابت می‌کنند. به‌عنوان مثال بعضی دین‌ها و عقاید مذهبی سایر مذاهب را رد کرده و یا شیطانی توصیف می‌کنند تا خود را توسعه و گسترش دهند و باعث نفوذ بیشتر عقاید خود شوند. این عقاید که سایر مذاهب را زیر سوال می‌برد. مِم‌های خودتکرار هستند. کمونیسم یک مِم قدرتمند اجتماعی سیاسی بود که چرخه قانونی برای بعضی افراد مستبد و دیوانه فراهم کرده بود. مِم‌ها می‌توانند نمایش‌ها را نیز هدایت کنند مثل خال‌کوبی‌ها و یا آن‌قدر قوی باشند که یک ملت را در یک پاک‌سازی قومی دچار هیجان کنند. مِم‌ها می‌توانند مفید باشند و در صورت دقیق و ماهرانه عمل کنند. کارآفرینان و مدیران قدرت این را دارند که مِم‌های مناسب را برای بازار، محصول و برای درک محیط کسب و کار خود شکل دهند. مِم‌ها توانایی این را دارند که یک صنعت را زیر و رو کنند. چشم‌پوشی از قدرت و نفوذ

1 . Rentokil.



مم‌ها می‌تواند به شکست یا حتی موفقیت پایدار شرکت‌ها منجر شود. اگر این مم‌های دارای نفوذ و قدرت مدیریت نشوند یا به‌سادگی رها شوند که سیر تکاملی خود را طی می‌کنند ریسک از دست دادن کنترل شرکت وجود دارد. آر.سی.ای^۱ نمونه یک شرکت معتبر قطعات الکتریکی بود که به شرکتی با ۲/۹ میلیون دلار بدهی تبدیل شد علت آن این بود که آر.سی.ای از یک مم مسلط پیروی می‌کرد. تقلیدی و کورکورانه این مم صنعت لامپ خلاء را در دست داشت. شرکت توجهی به نوآوری‌های جدید نکرد تکنولوژی جدید و پراکنده می‌توانند خطرناک باشند و تهدیدی برای شرکت‌ها باشند. بزرگترین خطر برای مدیران، وفاداری کورکورانه از یک مم منسوخ و بی‌توجهی به قدرت و گوناگونی نیروهای تکاملی دیگر که شکل‌دهنده محصولات، بازارها و شیوه‌های تولید هستند. بین سال‌های ۱۹۰۷ و ۱۹۷۷ لیست ۵۰ شرکت برتر دنیا تغییر قابل توجهی نکرد. اما ۱۹۷۷ ورودی جدیدی از کره و ایتالیا وارد این لیست شدند. سرعت افزایشی در تغییرات رتبه‌بندی نشان‌دهنده‌ی این است که مم‌های موفق مدیریتی پیشینه دیگر ارزشمند نیستند. استراتژی رقابتی، انعطاف‌پذیری و تسهیلات برای نوآوری پیوسته، مم‌های جدیدی برای موفقیت باقی‌ماندن در عرصه کسب و کار است. شرکت‌ها باید توانایی‌های جدید را توسعه دهند توانایی‌های که اغلب رادیکال هستند تا تدریجی ممکن است بعضی بحث کنند که به دلیل تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و غیرقابل کنترل در کسب و کار بسیاری از شرکت‌ها نابود شده‌اند اما اشتباه شرکت‌ها مثل آر.سی.ای که نتوانست استراتژی مناسبی برای ماندگاری اتخاذ کند را باید مورد توجه قرار داد. موفقیت‌های پیوسته (کوتاه‌مدت) یک مم منسوخ در خودتکراری منجر به رد و محدودیت کامل از مم‌های موفق بالقوه می‌شود.

مدیریت مم‌ها برای سود

مم‌ها می‌توانند باعث ایجاد صنایع جدید و یا ثروت‌های جدید شوند. صنعت سرف-ویر^۲ با پوشش موج را به‌عنوان یک مثال در نظر بگیرید. در طی سال‌های کوتاهی یک مم که طغیان و سرکشی اقلیت فرض شده بود به یک مم که به فراوانی، سلامتی و تصویب اکثریت است، تعدیل شد. صنعت موج‌سواری از گوشه یک ماسه به احاطه اقیانوس‌ها رشد پیدا کرد. شرکت ریپکورل^۳ دومین کارخانه‌ی تولیدکننده‌ی تجهیزات موج‌سواری شناخته شده است دو تن از سرمایه‌گذاران شرکت خود از موج‌سواران قهار محسوب می‌شوند و هر روز موج سواری می‌کنند تا بتوانند محصولات راحت و مطمئن را برای کاربران ایجاد کنند. این دو در مورد کسب و کارشان بسیار احساساتی و مشتاق هستند و کارکنانشان تست پایه برای محصولاتشان هستند. در واقع آن‌ها با مشتریان خود آمیخته شده‌اند و به آن‌چه که آن‌ها می‌گویند و می‌خواهند گوش می‌دهند. آن‌ها هر کاری انجام می‌دهند تا انتظارات مشتریان را برآورده سازند و در عین حال موج ثابتی از نوآوری برای جذب و هیجان مشتریان فعلی و مشتریان جدید انجام می‌دهند. ریپکورل یک شرکت

- 1 . RCA.
- 2 . Surf-Wear.
- 3 . Ripcurl.



بسیار موفق است و هیچ چیز کمتر از جایگاه رهبری نوآوری را نخواست است. این شرکت توسعه دقیق و عمیق سه مِم را به عنوان موفقیت خود عنوان می کند:

- مِم اول هدف گذاری بازار دنج^۱ است، بازاری که هنوز پاسخ داده نشده است. این مِم مشخص می کند که چگونه تصویری از بی همتایی، کیفیت، قابلیت اطمینان و طراحی ساختار خاصی مشخصات ارایه گردد.
- مِم دوم مطلوبیت های احساسی بازاری بزرگ تر با تکمیل نیازها با طرح ریزی تصویری که وضعیت های مطلوب را ارایه می دهد. این وضعیت های مطلوب مثل خوب بودن، عضو گروه بودن را کنار هم می چیند. به عنوان مثال افرادی که در کنار دریاها هستند، از طریق پوشیدن لباس هایی با برندهای یکسان به هم دیگر وصل می کند.
- مِم سوم به اثرگذاری بر روی بازار کاری ندارد و خریدار هدف گذاری نشده است. هدف گروهی هستند که محصولات ریپکورل را طراحی و تولید می کنند. این مِم به صورت مداوم افراد تیم را یادآوری می کند که آن ها رهبران بازار، نوآوران محصول، رقبای تهاجمی، ریسک پذیران و همه ی آن چه درباره ی آن ها احساساتی می شوند، هستند. یک رابطه ی هم زیستی بین این مِم وجود دارد که هم دیگر را پشتیبانی و کمک به یک پارچگی مجموعه می کنند. محصولات نوآورانه باعث ایجاد یک بازار باوفا می شوند و بازارهای سودآور باعث بذرافشانی رقابت افزایشی که باعث تغییر تقاضاها به سمت محصولات مبتکرانه می شود. ریپکورل با ایجاد، توسعه و مدیریت این سه مِم و هدایت آن باعث موفقیت در محصولات خود شد. این سه مِم برای موفقیت یک شرکت ضروری و مهم هستند. با تمرکز بر روی این سه مِم ریپکورل به یک توازن رسید. توازی که اغلب شرکت های شکست خورده فقدان آن هستند و در مورد یکی از سه مِم مشکل دارند: آر.سی.ای با تمرکز تنها بر روی لامپ خلاء و متعاقب آن ناتوانی در تصمیم گیری در مورد تکنولوژی لامپ خلاء و تکنولوژی ترانزیستور، اپسون با دنبال کردن متعصبانه پریترهای دات-ماتریس در این شرکت ها تنها یک مِم مورد توجه بوده و سایر مِم نادیده و یا در حاشیه دیده شده اند. این توجه به یک مِم و خود تکراری آن اغلب بدون فکر و برنامه می باشد. وقتی شرایط محیطی تغییر نمی کند نیاز کمی برای انعطاف پذیری و تطبیق با شرایط است اما وقتی شرایط تغییر پیدا کرد نجات بستگی و توانایی برای تطبیق سریع است. طبق یک نظریه انسان های مدرن پیشرفته محصول شکل دهی و مدل سازی فرآیندهایی هستند که از فشارهای تکاملی دیده شده است. مشابه آن یک مِم اغلب با تنوع فشارهای تکاملی شکل می گیرد. مِم ها آینده را نمی دانند و یا طراحی نمی کنند یا حتی مسیری که باید به آن توجه کنیم را مورد توجه قرار نمی دهند، اما بسیار مهم هستند. ادامه یک مِم قدیمی مهم نیست که در گذشته چه قدر موفق بود، اما می تواند باعث خرابی یک شرکت شود در صورتی که سایر مِم های قوی یا تطابق جدید نادیده گرفته شود. احساس بی همتایی، تک بودن و باقی ماندن در آن، بی توجهی به توسعه سریع سایر رقبا و بازار باعث شکست خواهد شد ممیزی مِم های زاید و اضافی چند سؤالی پایین اصول ممیزی (مِم) را تشکیل می دهند. این سؤالات پایه های شرکت را مورد کنکاش قرار می دهد تا بتواند نقاط ضعف، فرضیات نادرست یا قوانین عملیاتی که تاریخ مصرف آن ها گذشته است را شناسایی کند. این سؤالات باید با صداقت کامل و با هدف تغییر، پاسخ داده شوند. شرکت ها باید به صورت مستمر متعهد



به بازنگری کامل و جامع فرآیندهای تصمیم‌گیری، عملیات و تناسب بین اهداف استراتژیک، قابلیت‌های پویای بازار و عملیات یا اهداف رقابتی فعلی و رقابتی بالقوه می‌باشند. این سؤالات باید با توجه به خصوصیات ویژه هر شرکت و همهی نیروهای دارای نقش در شرکت و سایر تدابیر توسعه یابد:

۱. آیا ما به راه‌های قدیمی و سنت‌ها، بدون توجه به محدودیات آنها یا تأثیرات زیان‌بار آنها چسبیده‌ایم.
۲. آیا ما توسط دانش قبلی، سرمایه‌گذاری‌های بزرگ یا مجموعه‌ی دانش خود از تشخیص یا به‌دست آوردن فرصت‌های جدید غافل شده‌ایم.
۳. آیا ما براساس فرضیات یک آینده قابل پوشش‌بینی طرح می‌دهیم یا سناریوهای چه - اگر ساخته و براساس آن اقدام می‌کنیم.

۴. برخوردها با اطلاعات یا مباحثی که با آنچه ما می‌دانیم و انجام می‌دهیم، تضاد دارد چگونه است. نوآوری با کشف و کاربرد دانش جدید و با جای‌گذاری قواعد قدیمی با قواعد مناسب‌تر اتفاق می‌افتد. از این دیدگاه تغییرات اغلب دردناک و بنابراین اغلب برای ورودهای جدید یا افرادی که سرمایه‌گذاری کمی دارند یا اصلاً سرمایه‌گذاری ندارند، آسان‌تر است. اگر شرکتی می‌خواهد باقی بماند باید آمادگی درد همراه با تغییر را داشته باشد. تا زمانی که بعضی از مدیران نیروهایش را از تغییر دور نگه دارند. آرامش و قابلیت پیش‌بینی که آنها جست‌وجو می‌کنند اغلب فقط در نابودی غیرمنتظره شرکت‌ها دیده می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی





نتیجه گیری

آن‌ها خصوصیات رفتاری و زیستی را از یک نسل به نسل دیگر انتقال می‌دهند. مِم نظرات و عقاید را از یک فرد به فرد دیگر انتقال می‌دهد معمولاً کورکورانه و بدون فکر بر آن چه که ما اعتقاد داریم، تأثیرگذار هستند و بر آن چه که ما می‌خواهیم و انجام می‌دهیم، اثر می‌گذارند. اکثر مِم‌های قدرتمند و موفق چه هوشیارانه یا غیرهوشیارانه، چه مطلوب و یا نامطلوب تکرار می‌شوند. آن‌ها می‌توانند شامل نمایش‌های مدیریتی، شیوه‌های عملیاتی، دانش‌بازار و محصول، غیره باشند. یک مِم و یا ترکیبی از مِم‌های می‌توانند تأثیر بزرگی بر شرکت و آینده‌ی آن بگذارند. چه تصویری از مِم‌هایی که کسب و کار شما را هدایت می‌کنند، دارید. انتخاب یک مِم چه تأثیری در فرآیندهای تطابق شما دارد. آیا شما مِم را کنترل می‌کنید یا مِم شما را؟ همان‌طور که در مثال ریپکورل تشریح شد موفقیت کسب و کار به‌سادگی تولید محصول دارای بازار نیست بلکه آن مدیریت متوازن مِم‌های تأثیرگذار هستند. مدیریت این مِم‌ها می‌تواند موفقیت بزرگ ریپکورل را تشریح کند:

۱. ارایه نوآوری مداوم محصول از طریق پاک‌سازی مداوم به‌علاوه تنوع‌افزایشی محصولات جدید و تحقیق مداوم، برای نوآوری در فرآیند محصول مِم مربوط به نوآوری توسط رهبری شرکت باید به‌صورت مداوم تشریح و وارد شرکت شود.
۲. تشخیص و تکمیل نیازهای بازارهای پاسخ‌داده شده با ارایه بی‌همتایی، کیفیت منحصر و تمایز از طریق کارشناسی، شور و اشتیاق، درک بازار و اشتیاق و رهبری محصول در بازار.
۳. رضایت نیازها و خواسته‌های بازار از محصولات و توسعه آن و سودآوری از طریق آن.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی





پیوست

شکل شماره ۱. سه مم شرکت صنعتی ریپکورل

مم تولید کننده سرف - ویر

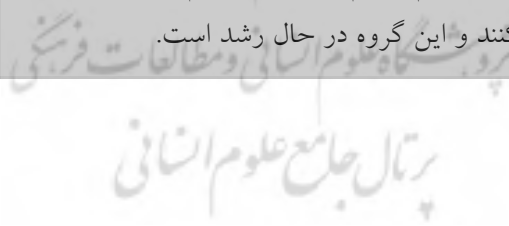
ما هستیم: رهبران بازار، نوآوران محصول، یورش بران رقابت، تولید کنندگان محصولات باکیفیت، ریسک پذیران، و علاوه بر همه این‌ها از آنچه انجام می‌دهیم، بسیار پرهیجان هستیم.

مم خرده بازار دنج سرف - ویر

محصول ما بهترین است چرا که آن بهترین کیفیت را دارد و ویژگی‌های آن نسبت به برندهای دیگر ممتاز است و به نظر زیبا می‌آید.

مم بازار کلی سرف - ویر

من متعلق به گروهی از مردم هستم که خوب، سالم، ماجراجو هستند و به کیفیت و راحتی توجه می‌کنند و این گروه در حال رشد است.





References

1. Blackmore, S (1999), *The Meme Machine*, Oxford University Press, New York, NY .
2. Burgelman, R.A., Maidique, M.A., Wheelwright, S.C. (2001), *Strategic Management of Technology and Innovation*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY .
3. Christensen, C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston, MA .
4. Dawkins, R. (1976), *The Selfish Gene*, Oxford University Press, Oxford .
5. De Kluyver, C.A. (2000), *Strategic Thinking: An Executive Perspective*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ .
6. McFadden, J. (2000), *Quantum Evolution: Life in the Multiverse*, Harper Collins, London .
7. Pech, R. (2002), *Making Waves: Innovation in Business*, Prentice-Hall, Auckland.
8. Slywotzky, A.J., Morrison, D.J., Moser, T., Mundt, K.A., Quella, J.A. (1999), *Profit Patterns*, J. Wiley & Sons, London.
9. Tushman, M.L., O'Reilly, C.A. III (2001), "Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change", in Burgelman, R.A., Maidique, M.A., Wheelwright, S.C. (Eds), 2001, 3rd ed. McGraw-Hill, New York, NY .
10. Yoder, S.K. (1994), "How H-P used tactics of the Japanese to beat them at their game", *Wall Street Journal*, pp.A1.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی





Memetics and innovation: profit through balanced meme management

Richard J. Pech, Richard J. Pech is a Senior Lecturer at La Trobe University's Graduate School of Management in Melbourne, Melbourne, Australia .

Abstract

One of the major driving forces behind a firm's success can be attributed to its meme management. Memes, analogous to the biological gene, are self-replicating. They represent the knowledge, views, perceptions, and beliefs communicated from person to person. In a business context, memes can be used to manage market perceptions as well as managing the views a firm has of itself. If a firm focuses too persistently on replicating a specific product meme, and by its singularly unyielding focus fails to innovate, a competitor may obliterate it with a disruptive leap in product development. The former firm has failed because of its lack of flexibility and its inability to adapt to a product or market's ongoing evolutionary process. Discusses the example of Rip Curl, the Australian surf-wear giant, and how it has developed and managed three memes that are central to Rip Curl's product success as well as the company's innovative operations.

key words

Information management; Information technology; Creativity; Innovation.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

