

مدیریت کارآفرینی از طریق نوآوری

همایون نسیمی^۱

مقدمه

برای اینکه بتوان در بازارهای جهانی دوام آورد و بر رقبا چیره شد باید روشهای قدیمی و سنتی را کنار گذاشت. تنها از طریق ارائه محصولات جدید و مشتقات آنهاست که میتوان ارزش قابل توجهی برای شرکت ایجاد کرد. در شرکتهای عمده بین المللی بیش از هر زمان دیگری به نوآوری و کارآفرینی و مدیریت آن احساس نیاز میشود. عواملی چون بی ثباتی قیمتها، تهی شدن ذخایر و افت تولید، عدم دسترسی شرکتهای بین المللی به ذخایر قابل توجه جدید و ورود نسل جدیدی از رقبا شرکتهای عمده را برآن داشته است تا بیش از پیش به اهمیت نوآوری و کارآفرینی در جنبه های مختلف صنایع اعم از فناوریهای پیشرفته و روشهای نوین مدیریتی پی ببرند.

نقطه اتصال کارآفرینی و نوآوری

موضوع کارآفرینی همواره با خلاقیت و نوآوری عجین بوده است. به طوری که دراکر (۱۹۸۵) معتقد است خلاقیت و کارآفرینی چنان لازم و ملزوم یکدیگرند که می توان گفت کارآفرینی بدون خلاقیت و نوآوری حاصلی ندارد. کارآفرینی و نوآوری از جمله تواناییهای کلیدی رهبر هر سازمانی است که به او این امکان را میدهد تا در جهت رشد و سودآوری سازمان خود حرکت کند. نوآوری و به تبع آن مدیریت کارآفرینی بواسطه قرین بودن با ریسک و سودآوری، شدیداً چالش برانگیز میباشد. بنابراین رهبر و مدیر سازمان همواره باید میان نوآوری و انضباط درون سازمانی تعادل برقرار نماید.

^۱ دکتری کسب و کار، مدرس مدعو دانشگاه ها

مدیریت کارآفرینی یکی از تواناییهای محوری و حیاتی مدیر و رهبر هر سازمانی بشمار میرود زیرا این امکان را به مدیر میدهد تا باعث رشد و سودآوری شرکت شود. اما باید توجه داشت که یکی از مشکلترین فرآیندهایی است که یک مدیر باید آنها هدایت کرده و شکل دهد. تلفیق عواملی چون ریسک و سودآوری بالا، اهمیت ذاتی مأموریت و چالشهای عظیم پیش رو باعث میشود تا نوآوری و به تبع آن مدیریت نوآوری به امری بسیار چالش برانگیز تبدیل شود. مدیریت کارآفرینی را مدیریت بر فرآیند نوآوری و بهره‌گیری از فرصتها تعریف کرده اند و این دقیقا نقطه اتصال این دو مقوله کلیدی است .

تضاد در نهاد

یکی از تضادهایی که در نهاد کارآفرینی و نوآوری نهفته شده است ضرورت ایجاد پیوند و رابطه میان آزادی بدون قید و بند از یکسو و نیز پایبندی به نظم و انضباط بی چون و چرا از سوی دیگر است. اگرچه میتوان چنین ادعا کرد که سازمانهای موفق در نظم و انضباط از یکسو و نیز ابداع و نوآوری از سوی دیگر سرآمد دوران هستند اما باید در نظر داشت که ایجاد صلح و دوستی میان کارآفرینی و نوآوری و انضباط درون سازمانی^۱ برای مدیران سازمانها امری بسیار مشکل میباشد. هرچند، جیم کالینز^۲ معتقد است هیچیک از مدیرانی که تاکنون به این امر مبادرت ورزیده اند نتوانسته اند به توفیقی دست یابند.

شرکتهای عمده بین المللی نیز بعنوان بازیگران اصلی ، با ورود نسل جدیدی از رقبا از کشورهایی چون چین، هند، مالزی و مانند آنها که حتی برای سودهای اندک نیز حاضر به قبول ریسک بوده و برای فرصتهای محدود کارآفرینی و رشد و توسعه، حاضر به نبردی جدی با شرکتهای بزرگ هستند بر آن هستند تا بیش از پیش به اهمیت کارآفرینی از طریق نوآوری در جنبه های مختلف صنعت اعم از فناوریهای پیشرفته و روشهای نوین مدیریتی پی ببرند.

تفاوت کارآفرینی با نوآوری چیست؟

افراد نوآور علاوه بر اینکه قادرند پدیده های نوی را خلق یا کشف کنند، توانایی آن را دارند که اختراعات یا اکتشافات خود را به محصول یا خدمت تبدیل و آن را به بازار عرضه کنند تا در

^۱ Internal discipline

^۲ Jim Collins

ازای آن سودی به دست آورند. اما افراد کارآفرین افرادی اند که قادرند هم ایده ها، اختراعات و حتی نوآوری های دیگران را به ارزش مبدل کنند. در ضمن، آنان قادرند ایده های خود یا دیگران را مستقیماً به ارزش تبدیل کنند. به عبارت دیگر، کارآفرین می تواند هم از طریق فروش ایده های خود یا دیگران و هم از طریق تبدیل ایده ها به کالاها یا خدمات، ارزش ایجاد کند. در واقع، کارآفرین با تشخیص فرصتهای بازار و پذیرش ریسک مربوطه بر حسب شرایط، از طرق مختلف زیر می تواند ثروت (درآمد) ایجاد کند:

- کسب درآمد از طریق فروش ایده های خود.
 - کسب درآمد از طریق اجرای ایده های خود.
 - کسب درآمد از طریق خرید ایده های دیگران و اجرای آنها.
 - کسب درآمد از طریق خرید اختراعات و اکتشافات دیگران و اجرای آنها.
 - کسب درآمد از طریق خرید محصولات و خدمات جدید دیگران و فروش آنها.
- به عبارت دیگر، یک مخترع با ایده ها و مفاهیم کار می کند و می کوشد آنها را به نمونه واقعی تبدیل کند. نوآور با روشها و برنامه ها و سیستمها کار می کند و می کوشد نمونه را به محصول یا خدمتی تجاری تبدیل کند. کارآفرین نیز با فرصتها، ریسکها و ارزشها کار می کند و می کوشد بازار بالقوه ای برای ایده ها یا محصولات شناسایی، کشف یا خلق کند. جدول زیر، بیانگر تفاوت افراد ایده پرداز، خلاق (مخترع)، نوآور و کارآفرین است.

توانایی بالا در ایده سازی	یده پرداز
توانایی بالا در تبدیل ایده به ایده های عملی	مخترع
توانایی بالا در تبدیل ایده های عملی خود به کالاها و خدمات	نوآور
توانایی بالا در تبدیل ایده ها یا کالاها و خدمات جدید خود یا دیگران به ارزش	کارآفرین

جدول شماره ۱- تفاوت افراد ایده پرداز، خلاق (مخترع)، نوآور و کارآفرین

مفاهیم مرتبط با کارآفرینی و نوآوری

نوآوری موفق زمانی اتفاق می افتد که یک اختراع جدید که مر بوط به یک محصول ، و یا خدمات ، و یا یک فرایند در بخشی از زنجیره ارزش سازمان است ، با کارآفرینی همراه شده و

در چارچوب نظم و مقررات و مهارت های سازمانی تحت مدیریت نوآوری اجراء و نظارت شود.

در این باره شاید لازم باشد مفاهیم مربوطه یکبار دیگر مرور شود:

- ابداع : خلق روش و تکنیک های تولیدی برای عرضه محصولات و خدمات جدید.
- نوآوری : اصلاح عملی و توسعه یک اختراع جدید و تبدیل آن به یک محصول یا تکنیک قابل استفاده و یا فرایندی که بر تمامی جنبه های زنجیره ارزش سازمان از ابتدا تا انتهای آن تأثیرگذار باشد تا بدین ترتیب راههای بهتر و جدیدی برای ایجاد ارزش^۱ برای مشتریان بوجود آید.
- مدیریت نوآوری : فرایند خلق و اجرای طرح کار است که با هدف تبدیل اختراع به نوآوری و در نهایت بدست آوردن مزیت رقابتی حول محور یک نظریه خلاق تحقق یافته و سرانجام باعث توسعه و افزایش سودآوری سازمان در بازار میشود. اختراعات زمانی میتوانند به نوآوری تبدیل شوند که اصلاحات انجام شده بر روی آنها این اختراعات را قابل عرضه در بازارهای مصرف کند. نوآوریها نیز زمانی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل خواهند شد که بتوانند بیش از سایر رقبا برای مشتریان ایجاد ارزش افزوده کنند.
- کارآفرینی : موضوع کارآفرینی همواره با خلاقیت و نوآوری عجین بوده است. به طوری که دراکر (۱۹۸۵) معتقد است خلاقیت و کار آفرینی چنان لازم و ملزوم یکدیگرند که می توان گفت کارآفرینی بدون خلاقیت و نوآوری حاصلی ندارد. مفهوم خلاقیت به عنوان نیرویی پویا در مطالعات روانشناسی، جامعه شناسی و نظریه پردازان فرهنگی و هنری مطرح است. این مفهوم در ابتدا در مفاهیم اقتصادی جایگاهی نداشته، و صرفاً زمانی که موجد نو آوری گردید، مورد توجه قرار می گرفته است. خلاقیت یکی از صفات مشخص و بارز کار آفرینان است که با نوآوری عجین شده، رهیافت های مختلفی را به همراه می آورد. زمانی که ذهن فرد خلاق

^۱ Value creation

از اطلاعات خام انباشته شد، به طور غیرمحموس شروع به کار می کند و پس از تجزیه و تحلیل و ترکیب اطلاعات، به روشی تازه دست می یابد .

- مدیریت کارآفرینی: مدیریت بر فرآیند نوآوری و بهره گیری از فرصتها با تلاش و پشتکار بسیار و همراه با پذیرش ریسکهای مالی، روانی و اجتماعی، که البته با انگیزه کسب سود مالی، توفیق طلبی، رضایت شخصی و استقلال صورت می پذیرد. مدیریت کارآفرینی با تعاریف زیادی همراه بوده است، ر یکی از جامع ترین آنها مدیریت کارآفرینانه استیونسون با شش بعد آن است. این ابعاد عبارتند از: گرایش راهبردی به فرصت، گرایش کار آفرینانه نسبت به منابع، ساختار کار آفرینانه، پاداش، گرایش به رشد و فرهنگ کارآفرینانه .
- زنجیره ارزش^۱: مجموعه ای از عملیات، فرآیندها و مراحل متصل و مربوط بهم که محصولات و خدمات را به مصرف کنندگان نهایی عرضه میکند. هر سازمانی دارای یک زنجیره ارزش داخلی^۲ است که شامل مراحل می شود که سازمان برای عرضه محصولات خود به بازار آنها را طی میکند. صنعت دارای زنجیره ارزش^۳ خاص خود است که فراگیرتر از نوع اول بوده و شامل تمامی فرآیندها و محصولاتی میشود که باعث ایجاد ارزش برای مصرف کننده نهایی میشود.
- طرح کار^۴: یک نظام منسجم و یکپارچه است که نشان میدهد که چگونه میتوان زنجیره ارزش داخلی شامل تأمین منابع مالی، تولید، بازاریابی، حمل و نقل، تبلیغات و خدمات یک کالا یا خدمات را تشکیل داد و سپس از نظام فوق در سراسر زنجیره ارزش بهره گرفت تا اهداف مشتری مداری تحقق یابد.

^۱ Value chain

^۲ Internal value chain

^۳ Industry value chain

^۴ Business design

کارآفرینی، هدف نهایی نوآوری

یکی از چندین باور غلط درباره نوآوری و شاید مخربترین آن که در بین مدیران و سازمانها بطور وسیع رواج دارد اینست که نوآوری تنها در مراکز تحقیق و توسعه سازمانها اتفاق می افتد. و به دنبال آن چنین استدلال می شود که مسئولیت نوآوری اساساً بعهده مدیریت پژوهش است. حرکت و تحول در سازمان هایی که نوآوری در آنها فقط در بخش تحقیق و توسعه و در میان مهندسين این بخش اتفاق میافتد بسیار کند میباشد. چنین سازمانهایی بتدریج تبدیل به سازمانهایی بوروکراتیک شده و رشد و سودآوری در آنها متوقف میشود. در حالیکه نوآوری باید فرایندی باشد که در هر بخش سازمانی نفوذ کرده و بر زنجیره ارزش آن تاثیرگذارد، درست مانند اکسیژن که در اتمسفر زمین نفوذ میکند. این پدیده باید باعث ایجاد نیروی محرک و جنبش رفتاری در کل سازمان شود.

هدف نهایی نوآوری کارآفرینی از طریق برتری بر رقبای بازار از جهت پایین نگه داشتن هزینه های تولید و حفظ موقعیت کسب شده در بازار و ارتقاء آن است و لازمه این امر تقویت نوآوری است. برای ارائه یک نوآوری، شرکت ها یک اختراع را در نظر می گیرند و سپس آنرا در چارچوب زنجیره ارزش مورد تجزیه و تحلیل قرار میدهند. زمانیکه اختراعات بشکلی اصلاح شوند که بتوانند بطور موفقیت آمیزی به بازار ارائه شوند میتوانند به نوآوری تبدیل شوند. نوآوریها زمانی با پایین نگه داشتن هزینه تولید باعث ایجاد برتری بر رقبای بازار میشوند که این پدیده ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد کند و باعث شود تا از دیگر رقبای موجود در بازار برتر و بهتر باشند و در این زمان است که کارآفرینی اتفاق می افتد. در زنجیره ارزش اصلی چند حلقه کلیدی وجود دارد که نقش مهمی در ارائه محصولات و خدمات جدید به مشتریان ایفا میکنند. این حلقه های کلیدی عبارتند از: پژوهش و توسعه، تولید، مدیریت زنجیره عرضه و کنترل کیفیت. از سوی دیگر در زنجیره ارزش نیز چند حلقه مهم دیگر وجود دارد که عبارتند از: مدیریت منابع انسانی، تأمین منابع مالی، اتخاذ سیاستهای راهبردی، بازاریابی و فروش.

برای تبدیل ایده های جدید به کارآفرینی و تولید محصولات و خدماتی سودآور و مورد نیاز ضروری است که فرآیند نوآوری مدیریت شود یعنی هر نوآوری در محصولات و خدمات باید در

قالب مدل کارآفرینی تعریف شده و سپس فرایند مذکور مدیریت شود. اغلب اوقات سرمایه گذاران قوانین را میشکنند و سئوالاتی زیرکانه طرح میکنند و به ایده هایی مبتکرانه و خلاق دست می یابند اما فراموش میکنند سه سؤال اساسی در حوزه مدیریت کارآفرینی را از خود بپرسند:

۱. چطور ایده های جدید را در صنعت پیاده کنیم؟

۲. چطور از این ایده ها درآمدزایی کنیم؟

۳. و چطور به رشد و سودآوری پایدار دست یابیم؟

تجربه نشان داده است بطور کلی شرکتهایی که صرفاً سودآوری و ثروت اندوزی را سرلوحه کار خود قرار داده اند نتوانسته اند به موفقیت برسند. اینگونه شرکتهای معمولاً سرنوشتی جز شکست ندارند. نوآوریایی که چنین شرکتهایی به جامعه عرضه میکنند به دست فراموشی سپرده خواهد شد و مشاغلی که از این راه بوجود آمده اند از میان خواهد رفت. مگر آنکه شرکتهای مذکور ترتیبی اتخاذ کنند که در مجموعه اهداف سازمانی آنها مدیریت کارآفرینی پایدار دارای جایگاه خاصی شود. ذکر این نکته ضروری است که موفقیت یک سیاست راهبردی ۱۰ درصد به تدوین و اتخاذ سیاستها و ۹۰ درصد به اجرای آنها بستگی دارد. مسلماً این حقیقت یکی از اصول استراتژی رقابتی است که مدیران امروزی با مرارتهای زیاد آنرا آموخته اند. کتاب مایکل پورتر^۱ تحت عنوان "استراتژی رقابتی"^۲ که در سال ۱۹۸۰ منتشر شد باعث بوجود آمدن علم مدیریتی جدید تحت همین عنوان شد. بدنبال آن دانشگاه ها درس سیاستهای راهبردی را بعنوان واحدهای درسی اجباری در برنامه آموزش خود گنجانند و شرکتهای نیز در ساختار سازمانی خود پست سازمانی را برای مدیران راهبردی در نظر گرفتند. اما مدت زمان زیادی طول کشید تا سازمانهای مذکور متوجه شدند که کلید موفقیت استراتژی رقابتی، استراتژی یا سیاست راهبردی اتخاذ شده نیست بلکه چگونگی اجرا و مدیریت آن است.

^۱ Michael Porter

^۲ Competitive Strategy

رابرت کاپلان^۱ استاد دانشکده بازرگانی هاروارد^۲ معتقد است که چیزی که شرکتها بدان نیاز دارند اجرای سیاستهای راهبردی است. این امر در مورد نوآوری نیز صادق است: ده درصد نوآوری و ۹۰ درصد مدیریت آن. متأسفانه امروزه مشاهده میشود که نسبت این درصدها در سازمانها کاملاً عکس شده است.

رویکردسازمانهای پیشرو به کارآفرینی و نوآوری

قرن حاضر مملو از نوآوریهای گوناگون در زمینه فناوریها، کالا و خدمات جدید است. اما در هیچ دوره ای مانند امروز نیاز به کارآفرینی و نوآوری چنین ملموس نبوده است. از عمده ترین دلایل ضرورت آنها میتوان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. رشد اقتصادی

رشد اقتصادی یکی از اصلی ترین دلایل رویکرد به نوآوری و کارآفرینی میباشد. نوآوری راه رسیدن به رشد اقتصادی را هموار میکند. صنایع و کالاها در حال بالغ شدن هستند و تنها از طریق نوآوری است که میتوان علوم جدید را به کالاها، فرآیندها و یا خدمات مورد نیاز بازار تبدیل کرد. در چنین شرایطی نوآوری باعث ایجاد صنایع جدید شده و همانند نیروی محرکه اصلی باعث رشد و شکوفایی صنعت میشود.

۲. بهبود رفاه جامعه

اگرچه احتمالاً بهبود رفاه جامعه مهمترین دستاورد کارآفرینی و نوآوری در عرصه صنعت محسوب شود اما بیش از سایرین مورد بی توجهی قرار گرفته است. همانطور که قبلاً نیز بدان اشاره شد، نوآوری باعث ایجاد کار و کسب و صنایع جدید میشود. که این امر بنوبه خود کارآفرینی و ایجاد اشتغال در جامعه میکند. بدیهی است که مشاغل جدید باعث افزایش درآمد و در نهایت بهبود رفاه جامعه خواهد شد. کالاهای جدید برای پیشرفت هر جامعه ای لازم و ضروری میباشند. کالاهای جدید در حقیقت پاسخگوی نیازها و خواسته های جامعه بشری بوده و استانداردهای بالاتر زندگی را با خود به ارمغان می آورند. فرآیند ابداع محصولات جدید باعث اشتغالزایی و بهبود وضعیت اقتصادی کسانی میشود که بطور مستقیم و یا غیر مستقیم درگیر

^۱ Robert Kaplan

^۲ Harvard Business School

تولید این محصولات هستند. بنابراین، اگر فرآیند ابداع و نوآوری بدرستی مدیریت شوند، میتوان انتظار کارآفرینی و ظهور فزاینده محصولات جدید در بازار را داشت. بدین ترتیب نوآوری نیازهای در حال دگرگونی و تحول جوامع بشری که رفاه در آنها روندی روبرشد را تجربه میکند را برآورده میسازد. درسی که از IBM میتوان آموخت اینست که: علی رغم تصور عمومی، نوآوری لزوماً پیشرفتهای فناوری نیست. استراتژیست ارشد شرکت سونی معتقد است بیشتر مردم وقتیکه راجع به نوآوری فکر میکنند، فوراً فناوری به ذهنشان میرسد در حالیکه نوآوری برآستی می تواند هر چیزی باشد. نوآوری میتواند در زمینه بازاریابی و یا یک مدل جدید برای سرمایه گذاری و یا حتی یک روش جدید برای اداره کردن زندگی باشد. شرکت IBM از قبل فناوری لازم برای بنا کردن مدل تجارت الکترونیک را دارا بود، ولی آنچه که نیاز داشت یک طرح تجاری و یک ساختار سازمانی بود که با استفاده از آن فناوری بتواند برتری نسبی پیدا کرده و بواسطه آن رشد و سودآوری خود را تضمین کند. فناوری شبکه ها برای شرکت IBM بدون یک طرح تجاری بی ارزش بود. نوآوری های موفق اغلب زمینه را برای کارآفرینی و ظهور و بروز عقاید و نظرات جدید مهیا میکنند. حال بعضی از آنها بر روی محصولات و برخی دیگر بر روی زنجیره ارزش متمرکز میشوند که متضمن نوآوری در محصول جدید است به همین دلیل روحیه نوآوری که در جای جای سازمان نفوذ و ظهور دارد از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

نوآوری مانند چتربازی در آسمان است، فرحبخش، ترسناک و مملو از ریسک است، ریسک تنها با نظم سازمانی می تواند تقلیل یابد و اداره شود. سطوح ریسک نوآوری باید با میانه روی همراه باشد. زمانیکه ریسک به اوج خود میرسد مردم تحریک می شوند، موفقیت حاصل میشود و نتیجه آن رشد و سود آوری است. زمانیکه شرکت ها ریسک گریزی پیشه میکنند به نابودی خود نزدیک میشوند. بطور کلی بزرگترین ریسک آنها همان سعی در اجتناب از ریسک است. شرکتهایی که از هوش و نبوغ خود بهره میگیرند همواره پیروز عرصه های رقابت هستند. در این رقابتهای غالباً شرکتهایی نابود میشوند که حفظ عملکرد قوی اقتصادی و نیز پایبندی به اصول سنتی، آنها را ناتوان ساخته است. اغلب این شرکتهای عمده و نام آور هستند که بازی را میبازند. رقابت جنگی است نفس گیر و پرشتاب و برای هرگونه عکس العملی وقت بسیار تنگ

است. باید قبول کرد که این حقیقت دنیای تجارت است. موارد زیر چند نمونه از این دست

هستند هرچند مثالهای زیادی در این مورد میتوان آورد:

- شرکت لاستیک سازی میشلین^۱ با عرضه لاستیکهای رادیال توانست بازارهای ایالات متحده را قبضه کند.
- بانک آمریکایی سیتی بنک^۲ با ارائه سیستم کارتهای خودپرداز ATM توانست بانکهای رقیب خود را از میدان بدر کند.
- شرکت سونی با عرضه لوح فشرده^۳ برای اولین بار توانست بازار موسیقی را در اختیار خود بگیرد.
- شرکتهای ساعت ساز ژاپنی در سالهای اخیر توانسته اند گوی رقابت را از شرکتهای سوئیسی برابند.

۳. کافی نبودن کاهش هزینه ها

با در نظر گرفتن رابطه میان سود و هزینه های تولید میتوان فهمید که ساده ترین راه برای افزایش سودآوری و یا حتی حفظ آن مدیریت و یا کاهش هزینه هاست که شرکتهای از طریق بکارگیری فناوریهای پیشرفته، کوچک کردن سازمان^۴ و مهندسی مجدد^۵ بدان مبادرت می ورزند. اگرچه شرکتهای آمریکایی و اروپایی توانسته اند با حداقل امکانات سازمانی به بیشترین بهره وری دست یافته و هزینه های خود را به حداقل برسانند، اما بنظر میرسد که بسیاری از شرکتهای تمایلی به نوآوری از خود نشان نمیدهند. باید توجه داشت که اقدامات فوق تنها باعث میشود تا فعالیت این شرکتهای در بازار تداوم یافته و به هیچ عنوان برای پیروزی در رقابت کافی نمیشود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

^۱ Michelin
^۲ Citibank
^۳ Compact Disk
^۴ Downsizing
^۵ Reengineering

۴. افزایش درآمد

در رابطه میان سود و هزینه ها، مؤلفه دیگری بنام درآمد نیز وجود دارد که اغلب اوقات مورد غفلت واقع میشود اما بسادگی میتوان دریافت که افزایش میزان درآمد در افزایش سودآوری کاملاً اثربخش میباشد. با به حداقل رساندن هزینه ها، شرکتهای این فرصت را خواهند یافت تا به مسائل مربوط به افزایش میزان فروش خود بپردازند. نوآوری در روشهای بازاریابی و فروش بهتر کالاها از جمله روشهایی است که در این مرحله به یاری چنین شرکتهایی می آید. باید توجه داشت که اگرچه محصولات و خدمات جدید منابع جدید درآمدزایی را بدنبال می آورند اما این نوآوری در بازاریابی و فروش است که میتواند در فروش آنها تحول ایجاد کند.

۵. بهبود عملکرد شرکتهای

کارشناسان اعتقاد دارند که دلیل عملکرد ضعیف شرکتهای آمریکایی در بازارهای جهانی در خلال دهه ۱۹۸۰ ناتوانی در بهبود کیفیت محصولات و فرآیندهای تولید آنها میباشد. اغلب گفته میشود که ایالات متحده پیشرو و پیشاهنگ در صنایع بوده و سایر کشورها مخصوصاً ژاپن صرفاً دنباله رو این کشور میباشد. در این میان نوآوریهای انقلابی همواره با پیشرفتهای کم اهمیت تر مقایسه شده اند. اصلاحات جزئی میتواند باعث بهبود کیفیت محصولات و حتی ارائه مدلهای جدیدتر شود که در این راه حتی میتوان به دستاوردهای قابل توجهی هم نایل شد. دلیل شکست شرکتهای آمریکایی در این است که آنها نتوانستند پیشرفتهای چشمگیر خود را با اصلاحات جزئی ولی مستمر پیگیری کنند و این در حالیست که موفقیت زمانی حاصل میشود که پیشرفتهای اساسی در بطن اصلاحات جزئی حاصل شده باشد. حال این سؤال مطرح میشود که آیا نوآوری اساساً پیشرفتی چشمگیر در یک زمینه علمی یا فناوری است و یا صرفاً محدود به سلسله اصلاحات جزئی میشود که در طول زمان روی میدهند و یا هر دو؟

۶. بهره گیری از فرصتهای بدست آمده

جای هیچ تعجب نیست اگر بگوییم بدر نوآوریها در دل شکستها نهفته شده است. بعنوان مثال در صنعت نفت، دامنه فعالیت برخی از شرکتهای نفتی بتدریج به گاز نیز کشیده شده است زیرا اغلب میادین کشف شده توسط شرکتهای مذکور میدان گازی از آب درآمده و مقدار ذخایر گاز

کشف شده نیز بدین ترتیب بیشتر شده است. پس از کشف تعداد زیادی از میادین گازی که در ابتدا تصور میشد میادین نفت باشند، شرکت‌های نفتی به این نتیجه رسیدند که شاید فرصت جدید پیش روی آنها همین ذخایر گاز طبیعی باشد. ذخایر عظیم گاز طبیعی که زمانی از مطلوبیت زیادی برخوردار نبود توانست منشاء بسیاری از نوآوریها در صنعت نفت شود.

۷. تداوم

برای برخی از شرکتها حد وسط وجود ندارد یا وضعیتشان خیلی خوب است و یا اینکه درآستانه ورشکستگی قرار دارند. چنین شرکت‌هایی یا سرگرم انباشته کردن ثروت حاصل از فروش محصولات جدید میباشند و یا در انتظار ظهور ایده‌های جدید هستند. و یا اینکه بدون آنکه هدف مشخصی را دنبال کنند مقادیر زیادی پول را صرف توسعه عملیات تولید جاری خود میکنند. برخی از شرکتها نیز آنچنان از هزینه‌های خود میکاهند که دیگر امیدی به تولید باقی نماند. در این مرحله است که مدیریت قانونمند نوآوری و کارآفرینی میتواند با حذف چنین فزای و فرودهایی جریان مستمر نوآوری را تداوم بخشد و تضمین کند.

۸. بهبود بازده سرمایه

نوآوری نه تنها سنتها و چارچوبها را در هم میشکند بلکه میتواند باعث بهبود بازده سرمایه‌های بکار رفته نیز شود. طبق مطالعات انجام شده توسط یک سازمان آمریکایی^۱، متوسط نرخ بازده سرمایه حاصل از ۱۷ نوآوری موفق در دهه ۱۹۷۰ در ایالات متحده حدود ۵۶ درصد برآورد شده است. این در حالی است که متوسط بازده سرمایه‌های بکار رفته در بخش صنعت ایالات متحده در ۳۰ سال گذشته فقط ۱۶ درصد بوده است.

۹. حفظ بقا در عرصه رقابت

آلن کانترو^۲ سردبیر نشریه هاروارد بیزینس ریویو^۳ معتقد است که شرکتها برای جان سالم بدر بردن از ناپیوستگی^۴ و نوسان (که کانترو از آن بعنوان منحنی S ناپیوستگی^۵ و یا نوآوریهای

^۱ www.amcreativityassoc.org

^۲ Alan M. Kantrow

^۳ Harvard Business Review

^۴ Discontinuity

^۵ Discontinuity S-Curve

عمده^۱ که باعث تغییر ماهیت تجارت میشوند یاد میکنند) میبایست این حقیقت تلخ را بپذیرند که شاید در ضمن دست و پنجه نرم کردن با مشکلات مجبور به دگرگونی ماهیت وجودی، زمینه فعالیت و روشهای خود شوند. بطور خلاصه شرکتها باید دگردیسی را به نوعی تجربه کنند. نکته جالب توجه این است که کانترو برای پرهیز از این کار هیچ راه دیگری را پیشنهاد نکرده است.

منابع و مأخذ

۱. Shlomo Maital & D.V.R. Seshadri: Innovation Management, Response Books, New Dehli, ۲۰۰۷.
۲. Lorraine Yapps Cohen: Top ۱۰ Reasons Why We Need Innovation, www.amcreativityassoc.org .
۳. Oil Companies Talking Innovation Advances: Associated Press, February, ۲۰۰۷.
۴. Shell Annual Report: www.shell.com .
۵. Matthew R. Simmons: *Twilight in the Desert*, John Wiley & Sons, Inc., ۲۰۰۵.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ Major Innovation S-Curve