

انتخاب مکانیزم‌هایی برای کمک به

کامیابی نوآوری

ترجمه: عبدالرضا شوکت

Charles Parry

گروه‌های سازمانی ویژه، انتخاب می‌شوند. گروه‌های مبتکر در این زمینه نقش برجسته‌ای دارند، ولی بدون شک این شخصیت فردی نوآور است که قدرتمندترین و حساسترین نقش را در نوآوری داخلی به عهده دارد. با توجه به مکانیزم‌های درونی در نوآورترین شرکتها سه نوع نوآور وجود دارد.

— نوآور فنی یعنی کسی که فکری را از تصور اولیه تا حصول عینی با جریان مناسب رشد و ترقی دنبال می‌کند.

— نوآور بازرگانی که پیکره بازرگانی را برای یک فکر فنی فراهم می‌آورد و این فرد معمولاً در ساختار مدیریت قرار دارد که بعداً ظهور خواهد کرد.

— نوآور اجرایی کسی است که قدرت خود را برای حمایت از امور اجرایی در بالاترین سطح به کار برده و مسئولیت آنرا می‌پذیرد. قابل ذکر است بدون تلاش یکپارچه، بسیاری از کوششها، مهارتها و تجارب این سه نوآور با شکست روبرو خواهد شد. شرکتهای نوآور می‌دانند که چگونه توالی و هماهنگی نوآوران را در گردونه تکامل، هدایت کنند.

استفاده از گروه‌های داخلی مبتکر ویژه یا کشف هدف^۱ در ایالات متحده بیشتر از اروپا معمول است، ولی این شیوه در سطح بین‌المللی رو به گسترش است. IBM از طریق کشف هدف، وضعیت کامپیوتر شخصی خود را بهبود بخشید. گروه به سرعت در حال رشد Dutch، که مواد نیمه هادی پیشرفته را به دست آورد، گاهی از روش کشف هدف استفاده می‌کرد. سایر مکانیزم‌های داخلی، شامل بخشهای جدید خلاقیت و نوآوری است. شرکتهای

بررسی دکتر آرتور د. لیتل از نوآوریهای عمده یاد می‌دهد، چگونه پروژه‌های جدید را در شرکت خودتان بر اساس بازار و تکنولوژی طبقه‌بندی کنید. به همان گونه که شرکتهای نوآور، به فکر تحقیق در مورد نظرات جدید هستند باید برای تبدیل این افکار به واقعیت‌های سودآور نیز بکوشند. افکار جدید ارزشی ندارند، مگر اینکه ارزیابی شده، شکل گرفته، تأمین مالی شده و برای معرفی و عرضه موفقیت آمیز به بازار آماده‌سازی شوند. برای انجام این کار، باید «مکانیزم‌های توانا و کارساز» درست برگزیده شوند. مدیریت عالی اغلب در گزینش از میان بدیلها (شقوق) دچار تردید می‌گردد. بدیهی است که اداره فعالیت‌های جدید با اداره فعالیت‌های موجود کاملاً تفاوت دارد. روشهای خاص پذیرفته شده توسط نوآوران برجسته در دنیای محصولات و تکنولوژی جدید، که به سرعت در حال تغییر و تحول است، کاربرد بین‌المللی یافته است. تنها چیزی که برای هدایت شرکت به مناطق و حوزه‌های جدید و تا حدی نا آشنا برای یک مدیر اجرایی، لازم است تعهد می‌باشد. تحقیقی که به تازگی در مورد روش نوآورترین شرکتهای جهان، صورت پذیرفته نشان می‌دهد که مکانیزم‌های مولد را در پنج گروه اصلی مکانیزم‌های داخلی، مشارکتهای خاص، منابع مالی، تملک یا ایجاد شرکت فرعی، و مدیریت مؤسسه، می‌توان طبقه‌بندی کرد.

۱- مکانیزم‌های داخلی

این مکانیزمها معمولاً برای افرادی که خود را وقف کار می‌کنند یا

ASEA و PERSTROP سوئد و Aquitaine Eif فرانسه بخشهای نوآوری ایجاد کرده‌اند تا از آن به عنوان محلی برای رشد و نمو ابتکارات یا شیوه‌های بازرگانی جدید بهره جویند.

۲- مشارکتهای خاص

این حوزه دامنه وسیعی از مکانیزمها را در بر می‌گیرد که عبارتند: از معاملات شرکت‌های سهامی خصوصی یا تحت حمایت دولت و عقد قراردادهای مشارکت با عرضه کننده، مشتری یا حتی اتحادیه‌های بازرگانی. یکی از قابل توجه‌ترین مثالهای مشارکت با عرضه کننده، قراردادهایی بود که کمیته سازمان دهنده بازیهای المپیک لوس آنجلس با شرکت‌های متعددی، که خودش انتخاب کرده بود، به امضا رساند (این راز موفقیت مالی بازیهای تابستان ۱۹۸۴ بود). در بریتانیا، قرارداد پیشنهادی اتحادیه منفرد بین الکتریسیته و بعضی از ناشران روزنامه، صنعت روزنامه را برای استفاده از تکنولوژی کاهش هزینه قادر ساخت.

۳- مکانیزمهای مالی

منابع مالی حاصل از نوآوری از طریق سرمایه‌گذاریهای توأم با مخاطره^۲، مشارکتهای محدود در تحقیق و توسعه و اخذ موافقت نامه، پروانه (لیسانس) نقش مهمی ایفا می‌کند. گروه‌های سرمایه‌گذاری توأم با مخاطره در اروپا خیلی معمول نشده است و آنها هنوز در آغاز راه هستند. مثلاً Eif Aquitaine چنین گروهی را در ایالات متحده تأسیس کرده و Inovelf را برای سرمایه‌گذاری در سایر بخشهای جهان بوجود آورده است.

۴- تملک، یا ایجاد شرکت فرعی

این مکانیزمها شامل تملک کامل یا بخشی از یک شرکت، و ایجاد یک طرز تفکر مستقل از طریق ایجاد شرکت فرعی است. این مکانیزمها با شتاب بخشیدن به روند تجارت جدید یا دادن آزادی بیشتر به گروه‌های نوآور در شرکت‌های فرعی مستقل زمینه به دست آوردن ابزار جبران کننده، مشخصاتی که شرکتها فاقد آن هستند را فراهم می‌آورد.

۵- مدیریت مؤسسه

چندین شرکت بزرگ نوآور برای تحریک و بروز عقاید از

مکانیزم هیأت مدیره استفاده می‌کنند. آنها می‌توانند شکل گروه‌های خارجی خاص مشورتی را به خود بگیرند، همانند شبکه مشاوران علمی Eif Aquitaine یا شورای علمی Perstrop. در حالی که برخی از شرکتها برای تکنولوژی یا نوآوری، کمیته‌هایی در سطح هیأت مدیره تشکیل داده‌اند، برخی «قیصر»هایی با مسؤولیت شخصی همه جانبه منصوب کرده‌اند. بخش دیگر، ایجاد تحول همه جانبه در مدیریت عالی است که می‌تواند یکی از مؤثرترین راه‌های نفوذ روح نوآوری در یک شرکت باشد. هنگام بروز یک فکر و ایده با ارزش در شرکت‌های مورد مطالعه، سه اصل راهنما برای انتخاب مکانیزمهای مناسب مشاهده شده است:

- تعیین میزان نزدیکی و ارتباط فکر مولد با زمینه فعالیت و توانایی کنونی شرکت.
- ارزیابی منابع مالی و انسانی مورد نیاز در مقایسه با موجودی کنونی شرکت.
- تعیین مدت زمان و فرصت مشخص شده و زمانی که به طور موفقیت آمیز به بازار معرفی می‌گردد.

قرار دادن یک پروژه در طیف ماتریس (Matrix) آشنایی بازار تکنولوژی (نمودار را ملاحظه فرمایید).

بازار	جدید، و نا آشنا	ایجاد شرکت فرعی									
	جدید، ولی آشنا	سرمایه‌گذاری مخاطره آمیز									
	فعلی	تملک									
	جدید و نا آشنا	جدید ولی آشنا	فعلی	تکنولوژی							

یک محور، سازگاری فرصت را با دانش موجود شرکت و

مدیران اغلب گرفتار عملیات جاری و مسائل کوتاه مدت هستند. و برای اداره امور جدید وقت کافی ندارند. شرکتهایی که در این وضعیت اغلب مجبور هستند استعدادهای جدید را از خارج جذب کنند، مکانیزمهای مولد مانند تملک کامل یا بخشی از شرکت، شرکتهای سهامی و سایر روابط خاص می تواند این القای مهم استعداد و مهارتها را تأمین کند. سرانجام برگزیدن یک مکانیزم مولد به طور آشکار به مقدار زمانی برمی گردد که مدیریت برای استفاده از فرصت در اختیار دارد. اگر زمان کافی در اختیار باشد ممکن است مهارتها و تواناییهای مورد نیاز در داخل شرکت به وجود آید. ولی اگر زمان محدود باشد ممکن است یک شرکت سهامی با تملک مناسبتر باشد. با این همه، هنگام گزینش، با توجه به جنبه های دیگر، زمان نیز عامل مهمی است. از لحاظ تاریخی، زمان لازم برای پروژه های خلاق کم تخمین زده می شود و اغلب «آزمون و خطا» های فراوانی را که در آغاز تشکیل هسته اصلی سازمان داشته اند نادیده می گیرند. عدم پیش بینی و تخمین موانع غیر قابل اجتناب منجر به این خواهد شد که بعضی از شرکتهای، با مشاهده اولین علامت شکست، پروژه را لغو کنند، در حالی که دیگران زمان و پول بیش از اندازه صرف می کنند که آهنگ کار و تلاش را سرعت بخشند. در انتها روشن است که شرکتهای نوآور باید به اهمیت و کاربرد دامنه وسیعی از مکانیزمهای مولد، برای فراهم آوردن زمینه های توسعه نوآوری وقوف یابند. واضح است که شرکتهای نوآور با آگاهی از کاربرد و اهمیت مکانیزمهای مولد قادرند بدیل های مناسب با سرعت بیشتری را انتخاب نموده و به انجام آن مبادرت ورزند.

پانویسها:

1-Skunkworks

۲- Venture سرمایه ای که در معرض مخاطرات زیاد باشد مانند سرمایه ای که در کسب و کار ناز که شانس کامیابی در آن مسلم نیست سرمایه گذاری می شود به نام Risk Capital نیز خوانده می شود (نقل از دکتر منوچهر فرهنگ، فرهنگ علوم اقتصادی، صفحه ۱۳۷۳).

3-Venture

منبع ترجمه:

Choosing the mechanisms to help your innovation thrive

by: Charles parry, a senior consultant with Arthur D. Little, London.

Volume 41 No.3 MARCH 1986 International Management

مهارتهای مربوط به بازار اندازه می گیرد. محور دیگر، حدی را که آن فرصت با رموز کار (Know-how) یا تکنولوژی موجود مطابق است اندازه می گیرد. این مستطیل پس از تکمیل شدن، سطوح مختلف ریسک بازار و تکنولوژی را نشان می دهد. با دور شدن یک شرکت از گوشه پایین سمت چپ، توانایی آن شرکت برای برانگیختن فکر جدید به وسیله مدیریت و رموز کار، تجارت کنونی آن به سرعت کاهش می یابد. تجربه بسیاری از شرکتهای نوآور نشان داده است که نوید بخشترین فرصتهای کوتاه مدت برای سود، معمولاً در مربع وسط به وجود می آید، یعنی جایی که فرصتها از امتیاز مربوط به تجارت فعلی و (هم تراز) متوازن با دانش و رموز کار موجود برخوردار باشد.

بررسی نشان می دهد که به جهت اجتناب از سوء تفاهمات آینده، درک به هنگام موقعیت مخاطره آمیز^۳ جدید در روی این مستطیل مهم است، مثلاً تجربه شرکتی را در نظر بگیرید که در یک بخش جدید ولی نا آشنای بازار، فرصتی را به وجود آورده است که مستلزم تکنولوژیهای موجود و جدید است. در این مورد توافق مشخصی که آیا باید پروژه را به یکی از قسمتهای شرکت انتقال داد یا بعد از معرفی به بازار، به عنوان یک تجارت جداگانه نگهداری کرد، وجود نداشت. گروه داخلی «کار مخاطره آمیز»، بر این باور بودند که پروژه در راه خود به طرف جدا شدن تحت عنوان یک شرکت جدید و مستقل است. از طرف دیگر مدیریت قسمت، کار «مخاطره آمیز» را گسترش کار خود می دانست و انتظار داشت که مجدداً به آن سازمان داده شود. زمانی که شرکت تصمیم گرفت که کار مخاطره آمیز را به قسمت مورد بحث انتقال دهد، این انتظارات متفاوت، مقداری نارضایتی به وجود آورد. با شناخت این موقعیت، شرکت تشخیص خواهد داد که باید از به وجود آوردن هویت جداگانه و فرهنگ کار مخاطره آمیز جلوگیری کند.

۶- کمبود مدیریت

دومین اصل برای انتخاب مکانیزمهای مولد و مناسب، نوع و مقدار منابع موجود در مقایسه با موارد نیاز، بر حسب عواملی مانند تجربه، نیروی انسانی مناسب و منابع مالی است. هر چند بسیاری از شرکتهای از لحاظ سرمایه در تنگنا قرار دارند، ولی به نظر می رسد بزرگترین مانع در برابر نوآوری، فقدان منابع مدیریت است.

خواهشمندیم قبل از پر کردن برگه درخواست اشتراک به نکات زیر توجه فرمائید:

- ۱- کلیه مکاتبات خود را با ذکر شماره اشتراک انجام دهید.
- ۲- نشانی خود را کامل و خوانا و با ذکر کدپستی بنویسید.
- ۳- بهای اشتراک سالانه ۲۰۰۰ ریال و بها تک شماره ۶۰۰ ریال است.
- ۴- مجله‌های شماره ۱ تا ۴ دانش مدیریت موجود نیست و بهای شماره‌های موجود ۵ تا ۱۱ هر جلد ۵۰۰ ریال و شماره ۱۲ به بعد هر جلد ۶۰۰ ریال می‌باشد.
- ۵- اشتراک بصورت آبونمان از جدیدترین شماره به بعد پذیرفته می‌شود و شماره‌های قدیمی مجله را می‌بایست به قیمت تکفروشی اکتیاف فرمائید.
- ۶- در صورت نیاز به خرید تک شماره لطفاً بطور دقیق شماره‌های درخواستی را قید نمائید.
- ۷- وجه اشتراک را به حساب جاری ۱۹۱۸ بانک سپه شعبه انتصاریه تهران واریز کرده و فتوکپی فیش بانکی را به همراه فرم اشتراک تکمیل شده به آدرس دفتر مجله پست نمائید تا مجله‌های مورد نظر برای شما ارسال گردد.
- ۸- هر گونه انتقاد و پیشنهادی دارید با ما در میان بگذارید.

آدرس فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت:

تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

صندوق پستی ۶۳۱۱ - ۱۴۱۵۵ دفتر مجله دانش مدیریت

تلفن مستقیم: ۸۰۰۶۳۵۵ تلفنخانه: ۸۰۰۱۷۴۵ - ۸۰۰۰۲۴۵ داخلی ۳۷

برگ درخواست اشتراک

قبلاً مشترک بوده‌ام

قبلاً مشترک نبوده‌ام

شماره اشتراک

نام کتابخانه:

نام اشتراک شرکت، سازمان، مؤسسه

نام اشتراک شخصی

نام سازمان:

نام و نام خانوادگی:

نشانی دقیق

کد پستی تلفن

به پیوست رسید بانکی شماره به مبلغ ریال بابت اشتراک

یکسال

خرید تک شماره‌های

شروع اشتراک از شماره

تاریخ و امضاء: