

نوآوری استراتژیک: رویکردی نوین

در شایستگی سازمانهای امروز

دکتر سید حمید خداداد حسینی *

بهروز قلیچ لی **

چکیده

همان طور که بازارها به طور روزافزونی جهانی و رقابتی می شوند، سازمانها نیز باید در زمینه توسعه و اجرای استراتژی های جدید به منظور حفظ کارآمدی و خودکفایی شان، نوآوری کنند. سازمانهایی که به نوآوری استراتژیک^۱ به عنوان یک شایستگی محوری توجه دارند، امکان استفاده بهینه از منابع موجود را برای کسب سود، افزایش سهم بازار و رضایت مشتریان فراهم می سازند. مدیران استراتژیک با عملکرد عالی، از نوآوری استراتژیک به مثابه اهرمی برای شکوفا ساختن قابلیت های سازمانی استفاده می کنند و به طور مستمر به بازسازی مدل های کسب و کار خود به منظور کسب ارزش و مزیت رقابتی بیشتر می پردازند.

در مقاله حاضر، پس از بیان اصول اساسی مدیریت نوآوری در هزاره سوم، تلاش شده تا مفهوم نوآوری استراتژیک به مثابه یک شایستگی محوری جدید در سازمانهای امروزی، الگوی فرایندی نوآوری استراتژیک، ارتباط آن با مدیریت استراتژیک، عوامل مؤثر و بازدارنده تحقق نوآوری استراتژیک و دیدگاه های منطق صوری و منطق تضاد، مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

واژه های کلیدی: نوآوری استراتژیک، نوآوری در سازمانها، مدیریت استراتژیک، شایستگی محوری.

مقدمه

و نیز به عنوان یک اصل راهبردی در سراسر یک سازمان نهادینه سازند. نوآوری استراتژیک، زمانی مطرح می شود که سازمانی احساس کند بازار به طور اساسی در حال تغییر و تحول است و به رویکردها و مدل های کسب و کار جدید و بازسازی مدل های کسب و کار موجود نیاز است (مینز و فالکنر^۲، ۲۰۰۰، صص ۴۸-۴۶)؛ به بیان دیگر، تغییر و تحولات سریع، ظهور بازارهای جهانی جدید و رقابت روزافزون باعث شده که نوآوری استراتژیک از اوایل دهه ۱۹۹۰ به عنوان یک شایستگی محوری و ضرورتی اساسی در کانون توجه مدیران سازمانهای خواهان موفقیت قرار گیرد. در حقیقت،

از آنجا که قرن حاضر نوید بخش تغییر و تحولات، پیچیدگی و رقابت بسیار در دنیای کسب و کار است، هر سازمانی نیازمند بهبود مستمر و یا بنیادی برای دستیابی به رشد و مزیت رقابتی است. اگر چه نوآوری موضوع تازه ای نیست و به عنوان منبع مناسب رشد، مزیت رقابتی^۳ و ثروت جدید شناخته می شود، لکن مطالعات انجام شده آرتور لیتل^۴ درمورد ۶۶۹ نفر از مدیران شرکتهای بین المللی نشان می دهد کمتر از ۲۵ درصد آنان عقیده دارند که نوآوری به هنگام کسب موفقیت در بازار رقابتی، مورد نیاز است. حال آنکه رهبران سازمانهای امروزی باید نوآوری را به مانند کیفیت و بهره وری

* استادیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

** دانشجوی دکتری رشته مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

اصل اول - رویکرد یک سازمان به نوآوری باید فراگیر شود. متأسفانه، رویکرد اغلب سازمانهای امروزی به نوآوری، مشابه رویکرد آنها به کیفیت در اوایل دهه ۱۹۸۰ است. در آن زمان، مسئولیت کنترل کیفیت محصولات فقط به عهده یک واحد سازمانی بود، حال آنکه امروزه مسئولیت کیفیت، به عنوان یک روش زندگی کاری، تنها به عهده یک واحد خاص نیست، بلکه به عهده همه افراد و واحدهای سازمانی است. در عصر حاضر، نوآوری به مانند مفهوم جدید کیفیت باید مسئولیت همه کارکنان و مدیران باشد، نه اینکه صرفاً متعلق به واحدهای بازاریابی و تبلیغات یک سازمان باشد. هر سازمانی به منظور کسب برتری در دنیای رقابت می تواند برای ارائه ارزش بیشتر به مشتریان تلاش کند؛ به نیازهای جدید آنان با ارائه محصولات و خدمات جدید و با کیفیت پاسخ دهد و از تکنولوژی های نوین که هزینه های تولید را کاهش و سرعت ارائه خدمات به مشتریان را افزایش می دهند، استفاده کند. براین اساس، نوآوری نمی تواند محدود به یک یا دو بخش یا یک گروه نخبه در سازمان گردد.

اصل دوم - نوآوری باید شامل جستجوی سازمان یافته، نظام مند و مستمر فرصتهای جدید باشد. در سازمانهایی که نوآوری به یک شایستگی محوری تبدیل می شود، سیستم ها و رویه های خاصی به وجود می آیند که موجب درک عمیق تر تغییر و تحولات اجتماعی، جغرافیایی و تکنولوژیکی می شوند؛ برای مثال، شرکت اسیتن کمیکال^۵ به منظور دریافت سؤالات کارکنان سازمان در مورد نوآوری و توسعه و پاسخگویی به آنها، یک مخزن فکر^۶ ایجاد کرد؛ مثلاً، با تشکیل گروههای فرصت یابی^۷ می توان به افراد و واحدهای سازمانی

نوآوری استراتژیک، فرایندی برای بهینه سازی استعدادهای پنهان و بالقوه یک سازمان است و هنگامی رخ می دهد که یک سازمان مسایل استراتژیک زیر را در صنعت خود تشخیص دهد:

(۱) مشتریان یا مصرف کنندگان جدید (چه کسی؟)

(۲) نیازهای نوظهور مشتریان جدید یا موجود (چه چیزی؟)

(۳) روشهای نوین تولید و تحویل محصولات و خدمات جدید یا موجود (چگونه؟).

عموماً سازمانهایی که مبادرت به نوآوری استراتژیک می کنند، با تشخیص و بهره گرفتن از موقعیتهای جدید «چه کسی، چه چیزی و چگونه»، می کوشند که از جمله اولین کارآفرینان یا رقبای بازار در صنعت خود باشند.

از طرفی با بررسی وجوه اساسی دو پارادایم تغییر گرا - یعنی منطق صوری و منطق تضاد - نیز می توان اظهار داشت که چارچوب منطق تعارض، رقابتی شدن در دنیای کسب و کار را از طریق تأثیر بر نوآوری استراتژیک، افزایش می دهد.

با وجود این، تحقق نوآوری استراتژیک تابع شانس و تصادف نیست (گاویداراجان^۸، ۲۰۰۱، ص ۱)؛ چرا که اجرای آن کاری دشوار و مستلزم صرف زمان، تلاش و تعهد بسیار است. در این مقاله تلاش شده تا ضمن ارائه یک الگوی فرایندی برای اجرای نوآوری استراتژیک همراه با مطالعه موردی شرکت ماتسوشیتا، عوامل مؤثر و بازدارنده تحقق نوآوری استراتژیک مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

مدیریت نوآوری در هزاره سوم

چهار اصل ضروری مدیریت نوآوری در هزاره سوم عبارتند از :

فراهم می سازد (تیوکر^۹، ۲۰۰۱، ص ۱۱).

نوآوری استراتژیک

طبق نظر آبراهام ونایت^{۱۰} (۲۰۰۱) نوآوری استراتژیک عبارت از ایجاد دانش و نوآوری در روش انجام کسب و کار، ایجاد و توسعه بازارها در مقابل واکنش صرف به تقاضاهای مشتریان و هدایت مجدد منابع به منظور حمایت از روش جدید و بالقوه ای است که سودآوری بیشتری دارند. همچنین، مارکیدز^{۱۱} (۱۹۹۷) اظهار می دارد که نوآوری استراتژیک عبارت از مفهوم سازی مجدد و بنیادی کسب و کار موجود است که منجر به ابداع یک روش کاری اساساً متفاوت از کسب و کار موجود یک سازمان می شود.

در تعریفی دیگر، بسانکو^{۱۲} و همکاران او (۱۹۹۶) نوآوری استراتژیک را توسعه استراتژی های رقابتی جدید و ارزش آفرین برای یک سازمان می دانند.

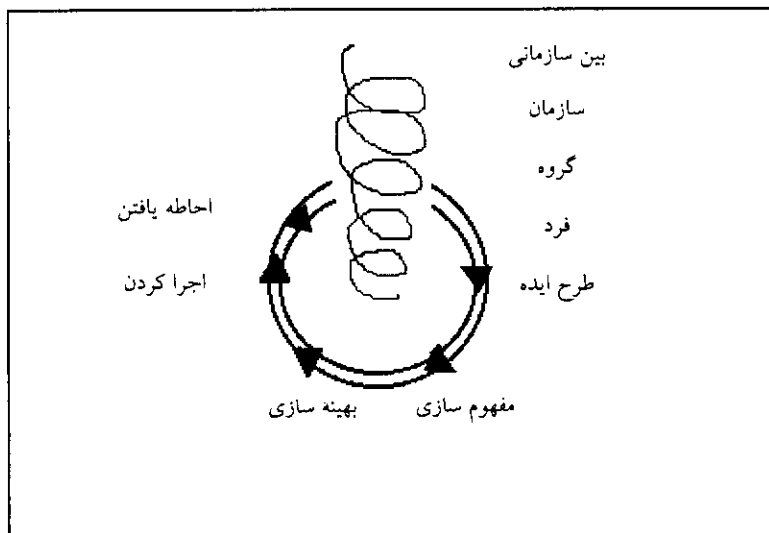
الگوی فرایندی نوآوری استراتژیک

فرایند نوآوری استراتژیک، تکرار یک چرخه پنج مرحله ای است که به آشکار کردن دانش و تجربه پنهان کمک می کند. این امکان را نیز به رهبری یک سازمان می دهد تا با مشارکت کارکنان به صورت نظام مند به ایجاد دانش و نوآوری نتیجه گرا اقدام کند. همان طور که در شکل شماره (۱) آمده است، با تکرار چرخه نوآوری استراتژیک، دانش و نوآوری روزافزون می شود و به صورت مارپیچی در سطح فرد، گروه و یا سازمان جریان می یابد و حتی آن سوی مرزهای یک سازمان را در برمی گیرد.

اجازه داد که خود در کشف و شناسایی فرصتهای پنهان و زیر سوال بردن مفروضات و باورهایی که مانع از خلاقیت و نوآوری واحدهای سازمانی می شوند، مشارکت کنند.

اصل سوم - همه کارکنان را باید در فرایند نوآوری مشارکت داد. بسیاری از سازمانهای عصر حاضر برای نوآوری به استعدادهای کارکنان خود توجهی ندارند. طبق تحقیقاتی که مؤسسه مشاوره ای کپنر-ترگو^۸ انجام داده، سازمانها حتی از نیمی از توانایی فکری کارکنان خود استفاده نمی کنند و تنها پس از وقوع یک بحران، از آنان می خواهند که به خلاقیت و نوآوری بپردازند، در حالی که در یک نظام سازمانی نوآور، خلاقیت پنهان افراد آشکار می شود و از توانایی فکری و استعدادهای آنان برای حل مسایل و مشکلات و خلق فرصتها به خوبی استفاده می گردد. علاوه بر این، آموزش کارکنان برای نوآوری و خلاقیت، بسرعت در زمره وظایف واحدهای آموزشی پیشرو و آینده نگر این نظام سازمانی قرار می گیرد.

اصل چهارم - یک سازمان باید برای بهبود مستمر جو نوآوری تلاش کند. چنانچه جو سازمانی برای نوآوری مطلوب باشد، افراد همگی مشتاق پیشرفت سازمان به سوی یک هدف مشخص، خواه یک محصول و خدمت جدید و خواه گشایش یک بازار جدید می شوند. در این هنگام، سازمان نه در وضعیت «بودن» که در وضعیت «شدن» قرار می گیرد و به عوض مدیریت گذشته به خلق آینده می پردازد. بدین ترتیب، سازمانی که دارای جو مطلوبی برای نوآوری است، زمینه همکاری افراد را در گروهها و واحدهای سازمانی بدون هیچ گونه ایجاد مرزی



شکل ۱ - چرخه نوآوری استراتژیک

Source: Abraham & Knight (2001), *Strategic Innovation: Leveraging Creative Action for More Profitable Growth*, Strategy & Leadership, vol.29, Issue 1.

مرحله سوم - بهینه سازی^{۱۵} (مقایسه مفاهیم صریح با معیارهای صحیح، تأیید صحت راه حلهای پیشنهادی و انتخاب بهترین آنها): در این مرحله، افراد مفاهیم صریح را بر مبنای معیارهایی که از آرمان، مأموریت، ارزشها، اهداف و مقیاسهای کسب و کار استخراج شده اند، ارزشیابی می کنند. این معیارها نیز به افراد در انتخاب مفاهیم مناسب و تبدیل آنها به راه حلها و طرحها کمک می کنند. سپس، آنان محتمل ترین منابع حمایت و مقاومت سازمانی را برای اجرای راه حلها و طرحها تشخیص می دهند.

مرحله چهارم - اجرای راه حل (اجرای آزمایشی راه حل یا پروژه و کسب دانش و تجربه جدید به منظور بهبود عملکرد): در این مرحله، افراد ابتدا طرح یا راه حل منتخب را به صورت یک مدل یا الگوی اولیه در می آورند و مورد آزمون قرار

مرحله اول - طرح ایده و فکر^{۱۲} (شروع نوآوری استراتژیک با طرح یک ایده و فکر جدید و تسهیم دانش و تجربه پنهان): در این مرحله، افراد ایده های جدیدی مطرح ساخته، دانش و تجربه کاری خود را تسهیم می کنند و مدل های ذهنی جدیدی ارائه می دهند.

مرحله دوم - مفهوم سازی^{۱۳} (قراردادن ایده، دانش و تجربه ها در کنار یکدیگر و ایجاد مفاهیم با آشکار ساختن دانش و تجربه پنهان): در این مرحله، افراد دانش و تجربه پنهان خود را آشکار می کنند و بر شناسایی شکافها و تناقض های موجود در آن متمرکز می شوند. آنگاه برای به چالش کشیدن تفکر خود و دیگران، به جمع آوری واقعیتهای می پردازند. همچنین، به منظور درک و تبدیل ایده ها و فکرها به مفاهیمی سازگار و روشن تر، از استعاره ها، تشبیه ها و گفتمان استفاده می کنند.

مرحله اول - مدیریت ارشد در مرحله خلاقیت، به سیزده مدیر کلیدی میانی مأموریت داد تا در مدت سه روز وضعیت جاری و جهت گیری آینده شرکت را در این زمینه تعیین کنند. به طور همزمان، یک گروه تحقیقاتی به ایالات متحده اعزام شد تا مصرف کنندگان آمریکایی را مورد مطالعه قرار دهد. در نتیجه این بررسی مشخص شد که بسیاری از زنان و مردان شاغل، نیازمند وسیله ای برای پخت آسان تر غذا هستند. علاوه بر این، گزارشها نشان داد که وضعیت مشابه ای در ژاپن در حال ظهور است. این اطلاعات در سراسر شرکت در بین کارکنان منتشر و مفهوم تازه ای آشکار شد که نشان می داد امروزه مردم به وسیله ای با ویژگی «طبخ ساده و مقوی» نیاز دارند.

مرحله دوم - براساس نتایج مرحله قبل، مدیریت ارشد، مفهوم کلی «ساده و مقوی»^{۱۷} را مطرح کرد تا اینکه راه حل مدیریت میانی برای تأمین نیازهای مردان و زنان شاغل و متخصصان تغذیه را بهینه سازد. مفهوم بهینه شده «ساده و مقوی» به مدیریت میانی اجازه داد تا ذهن خود را روی طرح محصول بالقوه و چگونگی اجرای آن متمرکز سازد.

مرحله سوم - در این مرحله، مدیریت میانی با به کارگیری شایستگی های محوری سه محصول قبلی، طرح اولیه ماشین خودکار پخت نان خانگی را به مدیریت ارشد پیشنهاد داد. سپس یک گروه برای مطالعه مقدماتی^{۱۸} با آزادی عمل فراوان تشکیل گردید تا به مفهوم سازی، بهینه سازی و آزمون محصول طراحی شده براساس معیار «ساده و مقوی» بپردازد.

مرحله چهارم - گروه مطالعه مقدماتی با همکاری یک مهندس نرم افزار و مشاوره یک ناوای خبره

می دهند. علاوه بر این، در فرایند اجرا از دانش آشکار حاصل از مستندات، دستورالعملها و گزارشهای سازمانی، به مثابه یک راهنما، استفاده می کنند. سرانجام، معایب و نواقص راه حل به اجرا درآمده را تشخیص می دهند و بدین ترتیب، دانش و تجربه صریح و ضمنی جدید حاصل از یادگیری حین کار را کسب می کنند.

مرحله پنجم - تسلط بر دانش جدید^{۱۹} (جمع آوری، تدوین و تسهیم دانش و تجربه آشکار، تشخیص دانش و تجربه پنهان و همچنین، شکافهای موجود بین آنها برای استفاده در آینده): این مرحله، نشان دهنده اوج انتقال دانش از حالت پنهان به حالت آشکار است. در اینجا سازمان، دانش و تجربه آشکار جدید را ثبت و ضبط کرده، در مواقع لزوم آن را بین افراد و گروهها تسهیم می کند و برای استفاده در چرخه های بعدی نوآوری استراتژیک، به درون سیستم های اطلاعاتی انتقال می دهد.

زمانی که افراد دانش و تجربه حاصل از چرخه قبلی را به درون مرحله یک چرخه جدید انتقال می دهند، نوآوری استراتژیک تکرار می شود. بدین ترتیب، افراد براساس آموخته های حاصل از چرخه های قبلی، ایده پیشین را توسعه داده یا ایده کاملاً جدیدی ارائه می دهند و سپس، مطابق چهار مرحله دیگر چرخه پیش می روند (آبراهام و نایت، ۲۰۰۱، ص ۲۴).

مطالعه موردی شرکت ماتسوشیتا

نوآوری استراتژیک در شرکت ماتسوشیتا با هدف ادغام سه بخش لوازم خانگی که با بحران اساسی مواجه شده بودند، به کار برده شد. این اقدام، طبق چرخه نوآوری استراتژیک، دارای پنج مرحله بود:

مکمل، صنایع مرتبط، مراکز تحقیقاتی، دانشگاه‌های سراسر دنیا و همچنین زنجیره ارزش خود می‌پردازند. شکافهای تکنولوژیکی، مقررات زدایی، قوانین و مقررات، جهانی شدن، تغییرات جمعیت شناسی، تغییرات اقتصادی کلان، استراتژی های رقبا، تغییر سلیقه ها، ترجیحات و انتظارات مشتریان، همگی از جمله فرصتها و تهدیدهای عصر حاضر هستند که هر سازمانی نیز باید به آنها توجه داشته باشد.

۳- **قابلیتها و نقاط قوت و ضعف:** هنگامی که یک ایده یا فکر جدید کاربردی مطرح شد، سازمان می‌تواند در مورد سه سؤال تصمیم‌گیری کند: ۱- چه نوع قابلیت‌هایی برای اجرای نوآوری مورد نیاز است؟ ۲- تا چه حد می‌توان از این قابلیت‌ها برای اجرای نوآوری استراتژیک استفاده کرد؟ ۳- سایر شرکتهای رقیب در صنعت چه قابلیت‌هایی دارند؟

۴- **انتخاب یک موقعیت سودآور:** یک سازمان می‌تواند با تشخیص مأموریت و اهداف بلند مدت، میزان قابلیت‌های مورد نیاز برای نوآوری در مقایسه با رقبا و نیز استراتژی کل شرکت، موقعیت سودآوری را برای خود انتخاب کند.

۵- **استراتژی کسب و کار:** پس از انتخاب یک موقعیت سودآور، سازمان باید در مورد استراتژی کسب و کار خود تصمیم‌گیری کند. اینکه شرکت باید وارد چه صنعتی شود و موقعیت آن در صنعت باید در کجا باشد و همچنین اینکه آیا محصولات جدید حاصل از نوآوری استراتژیک، باید کم هزینه یا متمایز و یا ترکیبی از هر دو باشند، از جمله سؤالاتی هستند که باید به آنها پاسخ داد.

ضمن تشخیص معایب و نواقص محصول مورد نظر، موفق به اجرای طرح اولیه آن شد.

مرحله پنجم - در این مرحله، مدیریت ارشد به منظور تجارتی کردن محصول جدید، واحدهای تولید و بازاریابی را به گروه اضافه کرد. در نتیجه این تلاش، ماتسوشیتا به توسعه، تسهیم و تسلط بر دانش جدید پرداخت تا اینکه محصول جدید، نان را با هزینه کمتری از نمونه آزمایش شده، درست کند.

تداوم چرخه نوآوری استراتژیک

در نتیجه کسب این موفقیت، نتایج حاصل از یادگیری و دانش جدید سریعاً در سراسر ماتسوشیتا منتشر شد. بدین ترتیب، فرایند نوآوری استراتژیک می‌تواند به صورت مارپیچی عمل کند و به یک روش زندگی سازمانی تبدیل شود (نوناکا و تاکوشی^{۱۹}، ۱۹۹۵، ص ۲۴).

مدیریت استراتژیک و نوآوری استراتژیک

در اینجا، همان طور که در شکل شماره (۲) نشان داده شده، ارتباط مدیریت استراتژیک و نوآوری استراتژیک مورد بحث و بررسی قرار گرفته است:

۱- **مأموریت و اهداف بلند مدت:** در سازمانهای با اهداف بلند مدت، می‌توان نقش نوآوری استراتژیک را به بهترین وجه بیان کرد؛ به عبارت روشن تر، نوآوری می‌تواند در قلب محصولات و خدمات این سازمانها قرار گیرد و به عنوان یک جزء سازنده مأموریت و اهداف کسب و کار آنها مطرح گردد.

۲- **فرصتها و تهدیدهای نوآوری:** سازمانها برای هر ایده و فکر جدیدی که می‌تواند به یک نوآوری سودآور تبدیل شود، به تجزیه و تحلیل تأمین کنندگان، مشتریان، رقبا، نوآوران

۶- **استراتژی نوآوری:** در اینجا سازمان در مورد اینکه از استراتژی نوآوری تهاجمی (پیشگام شدن در معرفی نوآوری) یا از استراتژی نوآوری تقلیدی (پیرو نوآوری دیگران شدن) استفاده کند، تصمیم گیری می کند.

۷- **استراتژی وظیفه ای:** پس از تصمیم گیری در مورد اینکه محصولات جدید با هزینه کم یا متمایز و یا به هر دو شیوه ارائه شوند و همچنین اینکه آیا در تولید و عرضه محصولات باید پیشگام بود یا به تقلید و انطباق پذیری روی آورد، سازمان باید براساس استراتژی های کسب و کار و نوآوری، منابع لازم را تخصیص دهد و واحدهای وظیفه ای مختلف را در طول زنجیره ارزش خود هدایت کند.

۸- **استراتژی جهانی شدن:** یک جزء مهم برای اجرای نوآوری استراتژیک، تصمیم گیری در این مورد است که چه وقت و به چه شکل باید به سوی جهانی شدن پیش رفت و اینکه در کجا باید فعالیتها را مستقر ساخت تا بتوان به بهترین وجه از دانش، فناوری و بازار به منظور ارائه محصولات کم هزینه و یا متمایز در سطح جهانی استفاده کرد. بنابراین، سازمان می تواند یکی از چهار استراتژی جهانی شدن - یعنی بین المللی، چند منطقه ای، فراملی و جهانی - را به کار گیرد و متناسب با هر یک، استراتژی های نوآوری و کسب و کار خود را به اجرا درآورد.

۹- **سیستم ها و فرایندها:** مدیریت باید قادر به نظارت بر عملکرد، تشویق و تنبیه افراد و واحدهای سازمانی به طور رضایت بخش و

منطقی باشد. علاوه بر این، باید سیستم هایی را با هدف گردش سریع اطلاعات و تصمیم گیری صحیح در سازمان مستقر کند.

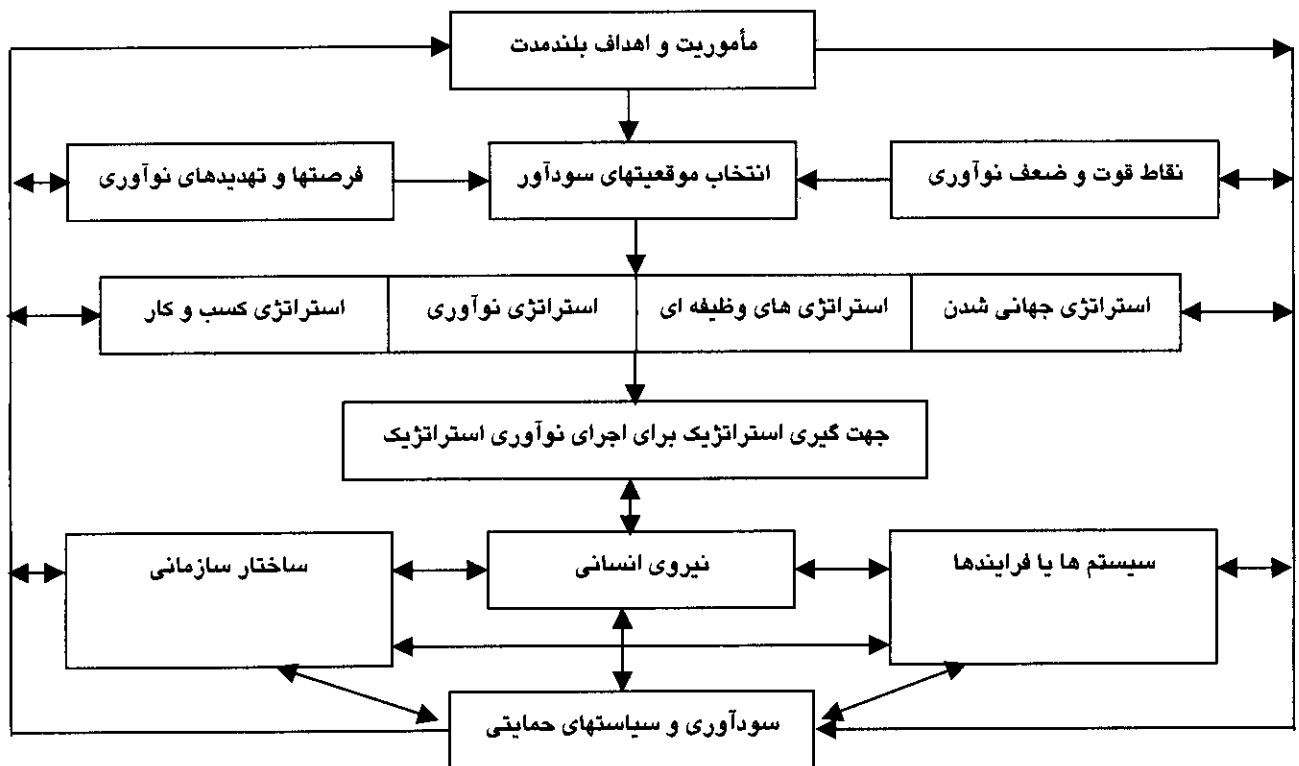
۱۰- **نیروی انسانی:** در حقیقت، نیروی انسانی استراتژی های یک سازمان را به اجرا درمی آورد. در این مورد، سازمان باید چندین سؤال را مطرح کند: به چه نوع از مرزگستران^{۲۰}، قهرمانان^{۲۱}، حامیان^{۲۲}، نگهبانان^{۲۳} و مدیران پروژه نیاز است؟ تا چه حد کارکنان در تعیین اهداف بلند مدت سازمان مشارکت داده می شوند؟ آیا کارکنان واحدهای تولید و تحقیق و توسعه در طراحی و تولید محصولات جدید و کم هزینه با یکدیگر همکاری دارند؟ تا چه حد کارکنان از دانش لازم برای اجرای فعالیتهای مختلف زنجیره ارزش شرکت برخوردارند؟ انگیزش کارکنان چه نتایجی را به همراه دارد؟

۱۱- **سودآوری و سیاستهای حمایتی:** یک سازمان برای حفظ سودآوری خود ممکن است از ترکیب سه استراتژی محوری استفاده کند:

۱- **تشریک مساعی،** که در آن یک سازمان با سایر سازمانها هم پیمان می شود تا فرصتهای ایجاد یک طرح استاندارد یا قالب را افزایش دهد.

۲- **ایجاد موانع بازدارنده،** که در آن یک سازمان دیگران را از تقلید نوآوری منع می کند.

۳- **شتاب گرفتن،** که در آن سازمان پیوسته محصولات جدیدی را معرفی می کند و محصولات قدیمی اش را از رده خارج می سازد.



شکل ۲- رابطه مدیریت استراتژیک و نوآوری استراتژیک

Source: Afuah, A (1998), Innovation Management: Strategies, Implementation & Profits, Oxford University Press.

رویکردهای منطق صوری^{۲۴} و منطق تضاد^{۲۵} به نوآوری استراتژیک

منطق صوری که ریشه در عقاید ارسطو دارد، در ساده ترین شکل خود، چارچوب «این یا آن» را مطرح می کند؛ به بیان دیگر، طبق دیدگاه منطق صوری فقط یکی از دو اندیشه یا موجودیتی که مانعة الجمع هستند، امکان وجود دارند؛ برای مثال، تغییر سازمانی تنها با جایگزین ساختن نقطه «الف» (وضعیت جدید) به جای نقطه «ب» (وضعیت قدیم) صورت می گیرد، در حالی که منطق تضاد ریشه در فلسفه یونان و چین باستان دارد و کنت و هگل آن را توسعه داده اند. از این دیدگاه، تضاد ابزاری است که به واسطه آن، تغییر و رشد مثبت در یک سازمان رخ می دهد. مورگان^{۲۶} (۱۹۹۶) معتقد است که تغییر

استراتژیک در یک سازمان در نتیجه کنشهای موجود بین نیروهای متضاد، صورت می گیرد. با بررسی چهار جزء نوآوری استراتژیک از دیدگاههای منطق صوری و منطق تضاد (جدول ۱)، می توان دریافت که دیدگاه دوم مناسب نوآوری استراتژیک است.

جزء اول نوآوری استراتژیک، «نوع تناسب استراتژیک»^(۲۷) بین اهداف و منابع یک سازمان است. طبق دیدگاه منطق صوری، باید بین اهداف و منابع سازمانی تناسب کاملی وجود داشته باشد، که این خود می تواند به ثبات و پایداری منجر شود. بنابراین در سازمانهایی که خواهان حفظ ثبات و پایداری مبتنی بر دیدگاه منطق صوری هستند، ایجاد

وظیفه مدیران یافتن سطح مناسب عدم تناسب برای تحقق نوآوری استراتژیک است.

جزء سوم نوآوری استراتژیک، «منبع تناسب استراتژیک»^{۲۹} است. منطق صوری چون برثبات و پایداری تأکید دارد، منبع تناسب را مورد توجه و بررسی قرار نمی دهد. در این دیدگاه، هیچ سازوکاری که به موضوع تغییر بپردازد، وجود ندارد؛ چرا که همراه با تغییر، ثبات امکان پذیر نیست، در حالی که از دیدگاه منطق تضاد، تغییر و تحول خودجوش است.

در این دیدگاه، فشارهای بیرونی سازمان صرفاً فراهم آورنده شرایط تغییر هستند؛ به بیان دیگر، تأثیرات صنعت و موقعیت رقابتی، نشانگر شرایط محض برای تغییر است، در صورتی که در منطق تضاد، تغییر در نتیجه فشارهای درونی سازمان به وجود می آید.

جزء چهارم نوآوری استراتژیک، «مدیریت تناسب استراتژیک»^{۳۰} است. در منطق صوری چون هدف، حفظ ثبات است، تناسب به طور ایستا و پایدار در طول زمان در نظر گرفته می شود. بنابراین، مسئولیت مدیریت عبارت از حفظ دایمی تناسب بین اهداف و منابع است. از نگاه منطق تضاد، کارکنان، سازمان و محیط آن در یک فرایند تعاملی، نوآوری استراتژیک را تحت تأثیر قرار می دهند و آشکار می کنند، در حالی که از دیدگاه منطق صوری در عین حال که این اجزا در تعامل با یکدیگر هستند، مدیریت، نوآوری و عملکرد را از طریق ایجاد محیطی که در آن تناسب استراتژیک می تواند در طول زمان تکامل یابد، افزایش می دهند.

نوآوری استراتژیک تقریباً غیرممکن است؛ چرا که براساس منطق تضاد، نوآوری استراتژیک هنگامی رخ می دهد که یک عدم تناسب بین اهداف و منابع سازمانی وجود دارد؛ بدین معنی که اگر منابع توانمندی های موجود برای حمایت از اهداف و آرمان یک سازمان محدود باشند، باید برای استفاده بهینه از آنها، نوآوری صورت داد. بنابراین، نوآوری استراتژیک می تواند در نتیجه طرح ریزی یک شکاف بین اهداف و منابع سازمانی، به بهترین وجه محقق شود. در این هنگام، وظیفه مدیران این است که از طریق استقرار سازوکارهایی که سطح مناسب اختلاف نظر و مباحثه بین واحدهای سازمانی را تضمین می کنند، به تضاد مشروعیت بخشند.

جزء دوم نوآوری استراتژیک، «سطح تناسب استراتژیک»^{۳۱} است. از دیدگاه منطق صوری باید از بین گزینه های «الف» یا «غیرالف» که مانعة الجمع هستند، یکی را انتخاب کرد. بدین معنی که تناسب و عدم تناسب استراتژیک، نمی توانند با هم و در یک زمان وجود داشته باشند. از آنجاکه رویکردهای سنتی به استراتژی نشان می دهند که عدم تناسب به ضرر یک سازمان است، پس باید بر هدف «تناسب» متمرکز شد. از دیدگاه منطق صوری، واکنش استراتژیک سنتی، تعدیل اهداف به منظور هماهنگی با منابع موجود است. لذا این رویکرد به استراتژی، به طور روشن، فرصتهای نوآوری استراتژیک را محدود می کند، در حالی که از دیدگاه منطق تضاد، عدم تناسب بین اهداف و منابع، برای نوآوری استراتژیک مناسب است. یک سازمان باید دریابد که حرکت به سوی تناسب کامل، که در بالای پیوستار «تناسب - عدم تناسب» است، برای انجام نوآوری استراتژیک قابل پذیرش نخواهد بود. در این زمان،

جدول ۱: نوآوری استراتژیک از دیدگاه‌های منطق صوری و منطق تضاد

موضوع	منطق تضاد	منطق صوری
• نوع تناسب استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> • فعالیت عمده، زمینه سازی برای یک عدم تناسب بین اهداف و منابع موجود به منظور گسترش یا کاربرد خلاقانه منابع محدود است. • سازمانها، در جستجوی توسعه و تشویق تغییر هستند. عدم تناسب بین اهداف و منابع نیز زمینه ساز تغییر مؤثر و مولد است. 	<ul style="list-style-type: none"> • فعالیت عمده، متناسب سازی اهداف با منابع موجود به منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار است. • سازمان به دنبال توسعه و تقویت ثبات و پایداری از طریق پاداشها و مشوقهاست.
• سطح تناسب استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> • سازمان درمی یابد که سطح تناسب بین «الف» و «غیرالف» نه تنها ممکن، بلکه ارجح است. • سازمان درمی یابد که تعارض برای نوآوری استراتژیک و دستیابی به عملکرد عالی تر، ضروری است. 	<ul style="list-style-type: none"> • سازمان در جستجوی یک تناسب کامل است که انتخاب «الف» یا «غیرالف» مظهر آن است. عدم تناسب قابل پذیرش نیست. اگر این وضعیت رخ دهد، اعضای سازمان از آن حمایت نمی کنند. • سازمان در می یابد که تضاد برای حرکت به سوی عملکرد بالاتر، زیان بخش است.
• منبع تناسب استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> • تغییر خود جوش است و از نیروهای درون سازمانی متضاد منتج می شود. 	<ul style="list-style-type: none"> • در سازمان، سازوکارهای تغییر نه وجود دارند و نه تشویق می شوند؛ چرا که، تغییر در تضاد با ثبات و پایداری است.
• مدیریت تناسب استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> • سازمان در مسیر عدم تناسب مدیریت می شود. فرهنگ سازمانی به گونه ای تحول می یابد که کارکنان را برای تعامل با یکدیگر در جهت عدم تناسب تشویق می کند. 	<ul style="list-style-type: none"> • سازمان در جستجوی حفظ و نگهداری تناسب ایستا برای تضمین ثبات و پایداری است. فرهنگ سازمانی به صورتی متحول می شود که تناسب را برای حفظ ثبات در طول زمان تشویق می کند.

جلسات گفتگو و طوفان افکار در بین افراد و واحدهای سازمانی تشکیل شود.

۵- **تنوع ژنتیک**^{۳۲}: برپایه علم زیست شناسی با افزایش تنوع یک ارگانیسم، امکان بقای آن در یک محیط در حال تغییر افزایش می یابد. براین اساس، رهبران یک سازمان می توانند تنوع را با فراهم آوردن و تشویق دیدگاههای مختلف در زمینه مسایل کاری، افزایش دهند؛ برای مثال، پیوند یک سازمان با شبکه های الکترونیکی، استفاده از سیستم ها و ساختارهای منعطف، چرخش شغلی افراد به منظور پراکنده ساختن فکرها و تجربه ها در سراسر سازمان و نیز جذب افراد و ایده ها از بیرون، نمونه هایی از تنوع ژنتیک در یک سازمان هستند (آبراهام و نایت، ۲۰۰۱، ص ۲۹).

عوامل بازدارنده نوآوری استراتژیک و راهکارها
در این قسمت، به بحث و بررسی در مورد عوامل بازدارنده نوآوری استراتژیک و راهکارهای آنها پرداخته می شود. به طور کلی، سازمانها برای انجام نوآوری استراتژیک با چهار نوع عامل بازدارنده مواجه می شوند که می توان آنها را در قالب چهار سؤال زیر مطرح کرد (مارکیدن، ۱۹۹۸، صص ۱۵-۲):

۱) **وقتی سازمان دارای موقعیت مناسبی در عرصه تجارت است و درآمد خوبی هم به دست می آورد، پس چرا باید به دنبال تغییر و تحول باشد؟**

بسیاری از سازمانها، حتی وقتی که با خبر می شوند رقبای شان سعی در ابداع محصولات و خدمات جدیدی دارند، نه تنها کسب و کار موجود خود را زیر سؤال نمی برند، بلکه واکنش طبیعی

عوامل مؤثر در تحقق نوآوری استراتژیک

پنج عامل مؤثر در تحقق نوآوری استراتژیک در یک سازمان عبارتند از:

۱- **تمرکز بر اهداف**: آرمان، مأموریت، ارزشها و اهداف بلند مدت یک سازمان، می توانند چارچوبی را برای طرح ایده ها و مفاهیم جدید، انتخاب راه حلها، اجرا و آزمون آنها به منظور کسب دانش جدید و نوآوری فراهم سازند. علاوه بر این، رهبران می توانند از طریق بحث و بررسی این دیدگاهها و تمایلات در سراسر سازمان، به تعهد و حمایت مشترکی برای اجرای فرایند نوآوری استراتژیک دست یابند.

۲- **آزادی عمل**^{۳۱}: با تفویض اختیار به افراد و گروههای سازمانی برای خودگردانی و افزایش توانمندی ها جوی به وجود می آید که آنها می توانند در آن، امکان بالقوه را کشف و نوآوری کنند و به تسهیم دانش و تجربه های خود مبادرت ورزند. ضمن آنکه، این افراد و گروهها باید از آزادی عمل برای تجربه کردن، اشتباه کردن و یادگیری در مسیر رشد و نوآوری برخوردار باشند.

۳- **تنش خلاقانه**^{۳۲}: تعیین اهداف چالشی، تنش مثبت را به وجود می آورد. این تنش، باعث می شود که افراد دیدگاههای مختلف را مورد بررسی قرار داده، از تعصبات پرهیز کنند و راه حلهای خلاقانه تری ارائه دهند.

۴- **انتشار منابع**^{۳۳}: به منظور کاربردی ساختن این موضوع، رهبری یک سازمان باید سیستم های «به موقع در دسترس» را برای تسهیل ثبت و ضبط و تسهیم دانش و نوآوری مستقر سازد. علاوه بر این، پیوسته باید

۲) حتی اگر یک سازمان ضرورت ایجاد تغییر و دگرگونی را تشخیص دهد، در چه زمینه ای باید تغییر صورت گیرد؟

گاهی اوقات سازمانها به رغم اینکه می دانند سودآوری موجودشان دایمی نخواهد بود و ضرورت تغییر و تحول را هم درک می کنند، با وجود این نمی دانند که تغییر را باید در چه زمینه ای انجام دهند. در این مورد، هر سازمان می تواند از دو شیوه زیر برای تحقق نوآوری استراتژیک استفاده کند:

• **زیر سؤال بردن فرایند برنامه ریزی استراتژیک موجود:** سازمانهایی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک معینی دارند، باید به دنبال تأیید آن از دیدگاههای مختلف باشند. در عمل، بسیاری از آنها دایماً در فکر رقابت در کسب و کار خود هستند و زمان بسیار زیادی را برای یافتن روشهای، بهبود عملیات (مانند مهندسی مجدد کسب و کار یا ساختار دهی مجدد) صرف می کنند، در حالی که به قدر کافی زمان برای مطرح ساختن سؤالاتی چون «مشتریان ما چه کسانی هستند؟» و «نیازهای آنها واقعاً چیست؟» تخصیص نمی دهند. بنابراین، این سازمانها با غور در سؤالات «چه کسی، چه چیزی و چگونه» می توانند در شناسایی مشتریان جدید، محصولات و خدمات تازه و همچنین شکافهای موقعیت استراتژیک خود، موفق شوند.

• **نهادینه سازی فرهنگ پرسش:** شیوه دوم برای شناسایی موقعیتهای استراتژیک جدید، ایجاد فرهنگ «پرسش» است. منطق زیربنایی آن، این عقیده است که محیط یک سازمان، که شامل فرهنگ، نظام تشویق، ساختار سازمانی و

آنها رد روشهای جدید کسب و کار است. این سازمانها تا زمانی که بحرانی برای آنها پیش نیاید، کسب و کار خود را زیر سؤال نمی برند، در حالی که یک شرط لازم برای تحقق نوآوری استراتژیک، تفکر عمیق و طرح یک سؤال اساسی در مورد روش موجود کسب و کار است. یک سازمان می تواند با توجه به رویکردهای ذیل به این مهم دست یابد:

• نظارت و کنترل شاخص های سلامت مالی و

سلامت راهبردی: سلامت مالی به تنهایی نمی تواند شاخص خوبی برای نشان دادن وضعیت آینده یک سازمان باشد، حال آنکه سلامت راهبردی یا استراتژیک دال بر سلامت آینده سازمان است. از این رو باید شاخص هایی را تدوین کرد که قبل از وقوع یک بحران، به موقع نشان دهند که کارها به خوبی پیش نمی روند و باید اقدامات اصلاحی انجام شود.

• متقاعد سازی کارکنان: رویکرد دوم، متقاعد

ساختن کارکنان به این است که عملکرد فعلی سازمان به قدر کافی خوب نیست. در واقع در اینجا هدف، وادار کردن افراد به تفکر عمیق در مورد روش فعلی کسب و کار است. فرایند متقاعد سازی را می توان در سه گام به شرح ذیل خلاصه کرد:

۱- تبیین و تعریف روشن هدف سازمان از

ایجاد نوآوری، دلایل و ضرورت آن

۲- تعیین اهداف چالشی و واقع گرایانه، به

طوری که افراد احساس کنند قادر به تحقق آنها هستند؛

۳- تعهد عاطفی افراد در قبال هدف سازمان-

علاوه بر پذیرش عقلانی آن .

بازار آزمون می شوند و چنانچه از صلاحیت لازم برخوردار نباشند، بدون تردید از گردونه حذف می گردند.

۴) حتی اگر یک سازمان تصمیم بگیرد که وارد عرصه جدیدی شود، چگونه باید مطمئن گردد که کارکنان (بویژه کسانی که منافع آنان در گرو حفظ وضعیت موجود است) با آن همراه می شوند؟ آیا سازمان قادر به مدیریت دو وضعیت (قدیم و جدید) صنعت به طور همزمان است؟ یا اینکه باید برای استقرار وضعیت جدید، از وضعیت قدیم چشمپوشی کند؟

عامل بازدارنده نهایی برای هر نوآور استراتژیک، اجرای ایده جدید است. سازمانها معمولاً در این زمینه با دو چالش مواجه اند:

اول اینکه، چون نوآوری استراتژیک، یک سازمان را از جهت دقت نظر و ابتکارات مدیریتی به رقابت وامی دارد، پس باید ضرورت و فواید ایده جدید برای مدیران و کارکنان بیان شود.

دوم اینکه چون نوآوری استراتژیک در وضعیت موجود تغییر اساسی ایجاد می کند، بنابراین نیازمند حمایت سازمانی خاصی است. سازمان به سادگی نمی تواند از استراتژی، فرهنگ، سیستم ها و فرایندهای موجود خود برای اجرای نوآوری استراتژیک استفاده کند. در این زمان، به یک تشکیلات کاملاً جدیدی نیاز است که بین وضعیت قدیم و وضعیت جدید همزیستی مسالمت آمیز به وجود آورد.

سازمانها معمولاً با استقرار یک واحد سازمانی مجزا به حمایت از نوآوری استراتژیک جدید می پردازند. مشکل دیگری که نوآوران استراتژیک با آن روبرو هستند، مدیریت انتقال از وضعیت

نیروی انسانی می شود، شکل دهنده رفتارهای سازمانی است. بنابراین چنانچه یک سازمان مایل باشد نگرش «پرسش» را در میان نیروی انسانی خود ایجاد کند، قبل از هر چیزی باید پرسد که به چه نوع «فرهنگ، نظام تشویقی، ساختار سازمانی و نیروی انسانی» نیاز است تا چنین رفتاری در سازمان شکل گیرد. از این رو نوآوران استراتژیک موفق با طراحی یک محیط مناسب سازمانی، نگرش پرسش دایم از وضعیت موجود را تشویق می کنند.

۳) چنانچه یک سازمان بداند که ممکن است بازار جدیدی ایجاد شود، چه اطمینانی به موفقیت آن سازمان در آن بازار وجود دارد؟ علاوه بر این، به فرض اینکه سازمان وارد موقعیت جدید نیز بشود، اگر محاسبات آن اشتباه از کار درآمد، آن وقت چه اقدامی باید بکند؟

عامل بازدارنده سوم، عدم اطمینان سازمان در مورد موقعیتهای استراتژیک جدید است. در اینجا سازمان نمی داند که کدام یک از ایده های جدید موفقیت آمیز خواهند بود یا اینکه کدام یک از شایستگی های محوری برای آینده ضروری اند.

پاسخ ساده این پرسشها آن است که سازمان باید به تجربه کردن ایده های جدید و بررسی پیامدهای آنها تمایل داشته باشد. با این همه، آیا سازمان باید روی هر ایده ای که پیشنهاد می شود، حساب باز کند؟ در این هنگام، نوآوران استراتژیک موفق، محصولات و خدمات متنوعی را (حتی به قیمت کاهش کارایی) تولید می کنند و این امکان را برای بازار فراهم می سازند تا درمورد بازندگان و برندگان تصمیم گیری کنند؛ به بیان دیگر، محصولات و خدمات متنوع آنها به طور مستمر در

سازمانی احساس کند که بازار در حال تغییر و تحول اساسی است و به رویکردها و مدل‌های کسب و کار جدید و بازسازی مدل‌های کسب و کار موجود نیاز است، نوآوری استراتژیک مطرح می‌شود. در نتیجه، از آنجاکه نوآوری استراتژیک می‌تواند مزایای چشمگیری برای این سازمانها به همراه داشته باشد، به عنوان یک ضرورت اساسی در کانون توجه مدیران سازمانها خواهان موفقیت قرار می‌گیرد، در حالی که بی‌توجهی به نوآوری استراتژیک ممکن است شرایط خاصی را فراهم آورد که بتدریج به ناکامی یک سازمان منجر شود. در واقع، مقاومت در این مسیر برای یک سازمان می‌تواند به مفهوم عقب گرد باشد؛ چرا که همیشه رقبا در جستجوی فرصت‌های بهتر برای تضمین موفقیت حال و آینده خود در بلندمدت هستند.

چارچوب‌های موجود سازمانهای امروزی برای هدایت نوآوری استراتژیک باید زیر سؤال برده شوند؛ چرا که بسیاری از آنها مبتنی بر منطق صوری هستند، در حالی که یک تغییر جهت به سوی منطق تضاد، چارچوب مفید و مناسبی برای تحقق نوآوری استراتژیک فراهم می‌سازد. مدیریت نوآوری استراتژیک از این دیدگاه نه تنها مدیریت تضاد را در برمی‌گیرد، بلکه سهم مثبت آن را در فرایند نوآوری استراتژیک تشخیص می‌دهد. □

پی‌نوشتها

1. Strategic Innovation
2. Arthur Little
3. Means & Faulkner
4. Govidarajan
5. Eastman Chemical
6. Think Tank
7. Opportunity-spotting Teams
8. Kepner & Tregoe
9. Tucker

موجود به وضعیت جدید است. از یک دیدگاه می‌توان بتدریج از وضعیت قدیم به وضعیت جدید انتقال یافت. در این حالت، هر دو سیستم با هم کار می‌کنند و در طول زمان منابع بیشتری برای استقرار وضعیت جدید تخصیص می‌یابد. این راه حل اگر چه زیانهای ناشی از تغییر را به حداقل می‌رساند، اما به حمایت کنندگان از وضعیت موجود کمک می‌کند تا در فرایند انتقال اخلاص ایجاد کنند. از دیدگاه دیگر می‌توان یکباره وضعیت جدید را جایگزین وضعیت قدیم ساخت که این خود نیازمند رهبری قوی مدیریت عالی سازمان است.

نتیجه‌گیری

ایجاد شکافهای استراتژیک در بازار و صنایع و تغییر و تحولات محیطی ناپیوسته و بنیادی در نتیجه ظهور بازارهای جهانی جدید، تغییر سلیقه‌ها و ترجیحات مشتریان و مصرف کنندگان، پیشرفت تکنولوژی‌های ارتباطاتی و اطلاعاتی، تغییر سیاستهای دولتها و همچنین اقدامات پیشگیرانه سازمانها، همگی باعث شده‌اند که امروزه دنیای کسب و کار سازمانها به طور اساسی دچار تغییر و دگرگونی شود و کسب مزیت رقابتی به عنوان یک چالش اساسی مطرح گردد. در واقع، کسب مزیت رقابتی صرفاً بستگی به این ندارد که چگونه یک سازمان از طریق قواعد بازی موجود در صنعت خود نقش ایفا می‌کند، بلکه مهمتر از آن، به توانایی سازمان برای ایجاد تغییر اساسی در آن قواعد بستگی دارد.

از این رو یک سازمان باید محیط مناسبی برای پرسش مستمر در مورد قواعد بازی و مدل‌های کسب و کار موجود به وجود آورد. چنانچه

- | | |
|-----------------------|-------------------------------|
| 10. Abraham & Knight | 23. Gatekeepers |
| 11. Markides | 24. Formal Logic |
| 12. Besanko | 25. Contradiction Logic |
| 13. Generating | 26. Morgan |
| 14. Conceptualizing | 27. Type of Strategic Fit |
| 15. Optimizing | 28. Degree of Strategic Fit |
| 16. Capturing | 29. Source of Strategic Fit |
| 17. Easy & Rich | 30. Managing of Strategic Fit |
| 18. Pilot Team | 31. Freedom of Action |
| 19. Nonaka & Takeuchi | 32. Creative Tension |
| 20. Boundary Spanners | 33. Spreading Resources |
| 21. Champions | 34. Genetic Diversity |
| 22. Sponsors | |

منابع

- Abraham, L. & Knight, D.J. (2001), *Strategic Innovation: leveraging Creative Action for More Profitable Growth*, Strategy and Leadership, vol.29, Issue 1.
- Afuah, A. (1998), *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press.
- Besanko, D. , Dranove, D. & Shanley, M. (1996), *The Economics of Strategy*, New York: Wiley and Sons.
- Govindarajan, V. (2001), *Strategic Innovation: A Conceptual Road Map*, Business Horizons, July.
- Livingston, L.P. Palich, L.E. & Carini, G.R. (1998), *Viewing Strategic Innovation Through the Logic of Contradiction*, Competitiveness Review, vol.8, Issue 1.
- Markides, C. (1997), *Strategic Innovation*, Sloan Management Review, vol. 38, Spring.
- Markides, C. (1998), *Strategic Innovation in Established Companies*, Sloan Management Review, Spring.
- Means, G.E. & Faulkner, M. (2000), *Strategic Innovation*, Business Strategy, vol.21, Issue 3, May/june.
- Morgan, G. (1996), *Images of Organization*, Beverly Hills, Canada: Sage.
- Nonaka, L. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.
- Tucker, R.B. (2001), *Innovation: A New Core Competency*, Strategy and Leadership, vol.29, Issue 1.