

به نام خدا

دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبائی

ماندانا نادری

ترجمه مقاله

Resilience: Continuous renewal of competitive advantages

Eduardo de Oliveira Teixeira , William B. Werther Jr

تجدید مداوم مزایای رقابتی

چکیده

در این زمان که چالش های زیادی خصوصاً به لحاظ مالی وجود دارد، عملکرد شرکت ها تا حد زیادی بستگی به مزایای رقابتی آنها دارد.

متعاقباً چگونه کمپانی ها می توانند مزایای رقابتی را در بلند مدت حفظ کنند و پایدار نگاه دارند، خصوصاً در مواجهه با رقابت روز افزون. علاوه بر بیان اینکه نوآوری لازمه بقای سازمانی است، ما در این خصوص بحث می کنیم که این فرایند نوآوری و چگونگی مدیریت آن است که اساس یک سازمان منعطف را شکل می دهد.

تحقیق ما درمی یابد که فرایندهای نوآوری سازمانی در سه شکل اساسی اتفاق می افتد : نوآوران انفعالی ؛ نوآوران فعال ، نوآوران پیشگرا (پیش بینانه).

این از سوی نوآوران پیش گرا (پیش بینانه و پیش بینی کننده) است که سازمان های منعطف ظهور می یابند. در اینجا سازمان های منعطف فقط نیازهای خریداران را پیش بینی نمی کنند بلکه این کار را از طریق جهت گیری نوآوری در فرهنگ سازمانی شرکت، انجام می دهند.

تمرکز بر فرهنگ از هرگونه نوآوری خاص هم فراتر می رود. این نوع تمرکز، رهبران را به سوی یک فرهنگ سازمانی هدایت می کند که پذیرای ایده های نوآورانه و تغییراتی است که آنها ایجاد می کنند. در اینجا مزیت رقابتی به اندازه نوآوری در هر ثانیه نیست، اما توانایی سازمان برای ایجاد مستمر مزیت رقابتی بر اساس نوآوری ها مطرح می شود.

لغات کلیدی : استراتژی ، نوآوری، انعطاف، پایداری، مزیت رقابتی، رشد پایدار، فرهنگ سازمانی

۱ - ماهیت نوآوری

در حالیکه نوآوری، موفقیت را پیش می برد و شرکت رشد می کند چه شرایطی، سبب ایجاد شرکت های ابتکاری می شود آنهایی که بارها و بارها بهبودهایی با ارزش افزوده را توسعه داده و سبب پیش بردن موفقیت شرکت و نوآوری بعد از نوآوری می شوند؟

چگونه شرکت هایی مانند 3M و اپل نوآوری به نوآوری اضافه می کنند، در حالیکه شرکت های دیگر ناپدید می شوند، تازه ایجاد می شوند و یا ورشکسته می گردند؟

ما در اینجا در خصوص اینکه حمایت از نوآوری مداوم در واقع فرهنگ زمینه ایی از انعطاف پذیری است بحث می کنیم. تفکر درک سازمان به عنوان موجود زنده.

داروین (۱۸۵۹) در خصوص اینکه موجودات زنده با محیط خود سازگار می‌شوند و یا می‌میرند و نابود می‌شوند، بحث می‌کند.

چگونه آن‌ها به خوبی، تعیین اینکه آیا زنده می‌مانند و اگر زنده بمانند چگونه موفق می‌شوند را تنظیم می‌کنند؟

برخلاف موجودات زنده که براساس متغیرهای تصادفی و انتخاب طبیعی سازگار می‌شوند، برنامه‌ریزی استراتژیک و دیگر فرآیندهای تصمیم‌گیری، شرکت را در شکل‌دهی مجدد منابع در راه‌ها و زمینه‌هایی که به بهترین شکل با اهداف و محیط سازمان سازگار شده‌اند، قادر می‌سازد.

خروجی پیکربندی جدید منابع، خواه به شکل محصول جدید، فرایند جدید، تکنولوژی جدید باشد، خواه به شکل مدل کسب‌وکار باشد، نوآوری نامیده می‌شود. (Christensen, 2006)

بر اساس همین استعاره بیولوژیکی، نوآوری می‌تواند به عنوان یک «جهش ژنتیکی» کوچک و یا بزرگ تصور شود که از سوی سازمان ظاهر می‌گردد.

به هر حال، برخلاف جهش ژنتیکی، بیشتر نوآوری‌ها اتفاقی نیستند.

برعکس، شرکت‌ها به صورت فزاینده‌ای فرآیندهای داخلی خود را عملیاتی می‌کنند تا بتوانند خلاقیت و نوآوری‌هایی با اساس و ارزش کافی ایجاد و مدیریت کنند. بنابراین این شرایط آن‌ها را قادر می‌سازد که تصمیم بگیرند که چه چیزی را تقویت و چه چیزی را رها کنند.

These innovation projects are vetted by decision makers against a larger schema of goals and strategies via planning, there by reducing randomness with the intention of leading the organization along the intended path.

به هر حال با تصمیم‌گیری و تکنیک‌های تحلیلی که به گستردگی در دسترس هستند، چرا بعضی از سازمان‌ها بیشتر از بقیه موفق هستند؟

به عنوان مثال چرا سونی - که شاید پیشگام واقعی در ارائه دستگاه موسیقی شخصی قابل حمل یا همان Walkman باشد - در این زمینه تا حد زیادی از اپل جا ماند؟

در حالیکه سونی، تولید واکمن خودش را در سال ۲۰۱۰ متوقف کرد، اپل مدل‌های ارتقا داده شده‌ای از *iphone* و *ipad* خود در سال ۲۰۱۱ ارائه داد که هر دوی آن‌ها قابلیت ذخیره‌سازی میزان بیشتری موزیک و نیز هواخواهان بسیار زیادی داشتند.

به هر حال، به طور قابل بحث و جدی، سونی نقش عظیمی در بخش شروع به تولید دستگاه موسیقی شخصی قابل حمل داشت.

براساس این تقدم، سونی یک برند جهانی همراه با توزیع پیچیده و تخصصی و سیستم‌های زنجیره عرضه برای حمایت از مشتریان بخش الکتریکی خود توسعه داد. و خود را در موقعیت رهبری بازار قرار داد.

کریستنس با دقت زیاد در این خصوص توضیح می‌دهد (۲۰۱۱)، با یک بررسی سطحی می‌بینیم که اپل در طی یک دهه گذشته خلاق‌تر و نوآورتر از سونی بوده است. سونی در درک و عکس‌العمل به تکامل تکنولوژیکی محیطی که در آن عمل می‌کند، ناتوان بوده است.

در سطوح عمیق‌تر، موفقیت اپل، در خصوص توانایی بهتر برای پیکربندی و به‌کارگیری منابع به منظور عمل در صنعت خودش بحث می‌کند. اپل تنها، معیارهای سنتی مانند سودآوری، سهم بازار و رشد فروش تبدیل شدن به با ارزش‌ترین شرکت جهان است.

چگونه می‌توانیم توضیح دهیم که چه‌طور سونی مزیت «پیشگامی و پیشنهاد اولیه» خود را از دست داد؟ چرا نتوانست مزیت رقابتی و پیشرفت خود را حفظ کند؟

هنگامی که مزیت‌های رقابتی کمپانی‌ها را تحلیل می‌کنیم، یک سؤال اساسی مطرح می‌شود:

چگونه شرکت‌ها می‌توانند مزیت‌های رقابتی خود را پایدار نگه دارند و آن‌ها را افزایش دهند؟

ما معتقدیم آن‌چه که وجود ندارد یک مفهوم است که صلاحیت پیکربندی منابع برتر را تسخیر می‌کند و نمایش داده شده از طریق اپل، که این مسأله، اپل را به توسعه و پایداری مزیت‌های رقابتی‌اش قادر می‌سازد.

در حالیکه فرهنگ شرکت مسلماً فضایی را ایجاد می‌کند که نوآوری در آن رشد می‌کند یا شکست می‌خورد و عقیم می‌ماند. پیکربندی خاص و مناسب کارکنان، ایده‌ها و اجرا نیازمند آن است که نوآوری را به عنوان یک منبع مداوم از مزیت رقابتی بسازیم. به طور خلاصه بهتر است بگوئیم انعطاف‌پذیری.

۲ - نیاز برای انعطاف‌پذیری

فرهنگ سازمانی تاروپود همه‌ی سازمان‌هاست. می‌توان آن را شخصیت سازمان تصور کرد - پیچیده‌ایی عجیب از تاریخ، موفقیت، شکست، عقاید، اسطوره‌ها، اقدامات و پاداش‌ها - .

ترکیب سازمانی فقط منحصر به فرد نیست بلکه در طول زمان تغییر می‌کند و این حقیقت که فرهنگ سازمانی می‌تواند تغییر کند، اشاره دارد به اینکه رهبران می‌توانند فرهنگ را از نو شکل دهند و به سوی سازمان انعطاف‌پذیر هدایت کنند.

نرخ سرعت تغییرات (*D'Aveni, 1994*) در کسب‌وکار، جامعه و جهان، ضرورت جستجو برای انعطاف‌پذیری را ایجاد می‌نماید. نتیجه این شتاب تغییرات، ادغام بازار بزرگتر ظهور ناپیوستگی تکنولوژیکی، تحولات قانونی، شوک ژئوپولیتیکی، تقسیم‌بندی زنجیره تأمین و عدم مداخله، تغییرات ناگهانی در سلیقه مصرف‌کننده و انبوهی از رقبای غیر سنتی می‌باشد. (*Hamel & Valikangas, 2003*)

این سرعت (شتاب) مداوم تغییر، پیش می‌رود از طریق دستیابی بیشتر به بازارهای جهان (به عنوان مدرک، دو برابر شدن صادرات تجاری بین سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۳) (*World Trade Organization, 2009*)

افزایش مشتری (طبقه‌ی متوسط جهان با نرخ ۷۰ میلیون نفر در هر سال، افزایش می‌یابد)

[*Wilson & Dragusanu, 2008*] و پیشرفت‌های فراوان تکنولوژیکی و ارتباطی که تغییرات پیشین را بزرگ و با اهمیت می‌سازد.

رقابت همیشه وجود دارد. اما این تغییرات تجمعی با شتاب و شدت گام برمی‌دارد.

بر خلاف این محیط متلاطم، حیات و باقی ماندن به سازگاری با پاسخ‌های واکنشی پشت پاسخ‌های فعال و هم تسلیم شدن به پیش‌بینی و نوآوری‌های ادامه‌دار بستگی دارد.

منابع سنتی مزیت رقابتی - مقیاس اقتصادی، کنترل از طریق ادغام عمودی و حتی فرهنگ‌های منسجم - در طول زمان، ساختار شفاف و منعطف و سازمان‌هایی با فرهنگ سیال متمایل به آزمایش خلاقیت‌های جدید را از بازارهای اقتصادی دور نگه داشته‌اند.

تعبیه شدن تنوع و گوناگونی، تیم‌های چند وظیفه‌ایی و نیروی کار توزیع شده در سطح جهانی، در ساختارهای مسطح اجازه به نوآوری در محصولات، سازمان‌ها و فرآیندها، از طریق ظهور در آزمایشگاه‌ها همانند انبارهای خارجی می‌دهد.

بررسی و در نظر داشتن تحقیق و توسعه

لابراتورهای بزرگ و مرکزی تحقیق و توسعه، فراوانی نوآوری را از تلفن‌های شماره‌گیر تا ترانزیستورها در آزمایشگاه‌های شرکت *Bell*، ایجاد و تولید نمودند.

حتی امروز، مراکز *R&D* دارویی، درمان‌هایی شگفت‌انگیز را می‌سازند و تولید می‌کنند.

به هر حال، سازمان‌های منعطف، مزیت *R&D* را از مدل‌های باز فزاینده بدست می‌آورند.

به عنوان مثال، *Adobe*، ارائه دهنده‌ی فن‌آوری دیجیتال، فرآیندی بسیار مؤثر از جمع‌آوری، ارزیابی و اجرای پیشنهادات مشتری را توسعه داد، به عبارت دیگر کسب‌وکار خود را توسعه داد.

شرکت‌های دارویی *Product Pipeline Gaps* را با یافته‌های شرکت‌های علوم زیستی متصل می‌کنند.

آنچه که مشتریان آن‌ها می‌بینند، نوآوری‌های سریالی است. خواه این نوآوری‌ها حاصل از یافته‌های *Cisco* یا شرکت‌های دارویی بزرگ باشد خواه حاصل از نوآوری‌های داخلی حاصل شده برای تولیدات دیگران باشد.

از دیدگاه مالی، انعطاف‌پذیری زمانی می‌تواند شناسایی شود که شرکت حتی پس از تحمل شوک‌های ناشی از محیط رقابتی قادر به نگه‌داشتن درآمد خود از حد متوسط به بالا است.

برای نگه‌داری این شرایط در دوره‌ایی طولانی، یک کمپانی باید نوآوری‌های رقابتی مداوم ایجاد نماید. این

بدان معنا است که شرکت‌ها نیاز به مهارت و شایستگی برای توسعه مداوم یا تجدید پیکربندی خود از نظر

فکری، مالی، تکنولوژیکی، انسانی و دیگر منابع، دارند.

این صلاحیت نیازمند آن است که «رهبران تخریب خلاق» داخلی را به طور مداوم ارتقا و مدیریت نمایند.

(Schumpeter, 1939)

برای این امر، رهبران باید، پیکربندی‌های اخیر منابع خود را - در صورتی که موفق بوده باشد - شناسایی کنند. باید به صورت پیکربندی مجدد از طریق شرکت و یا تخریب از طریق رقبا انجام دهند.

۳ - به سوی انعطاف‌پذیری بیشتر

مانند یک موجود زنده، یک سازمان باید با تغییرات محیطش سازگار شود در غیر این صورت با خطر انقراض روبه‌رو است. هر دو می‌توانند به طور واکنشی، سازگار شوند و وفق یابند، خودشان را بعد از اینکه تغییرات در محیطشان رخ داد، تنظیم می‌کنند.

به هر حال، برخلاف موجود زنده، سازمان‌ها همچنین می‌توانند فعالانه یا پیشگیرانه تطابق و سازگاری را ایجاد نمایند و به تغییرات آینده قبل از آن که رخ دهند عکس‌العمل نشان دهند.

یک سازمان که پیشگیرانه و مداوم سازگاری یابد «منعطف» نامیده می‌شود.

Miles and Snow (1978) بخش‌بندی از انواع کسب‌وکار با تقسیم‌بندی به مدافع - تجزیه و تحلیلگر - آینده‌نگر - انفعالی (واکنشی)، ارائه می‌دهند.

ما عقیده داریم که با افزایش ریتم رقابت، دامنه‌ی محصول - بازار تمایل به ناپدید شدن هرچه سریع‌تر دارد و شرکت‌ها مجبور به سازگاری و یا نابودی می‌شوند.

پاسخ‌دهندگان کند، انفعالی هستند. آن‌ها موقعیت خود را از طریق اجازه به نوآوران برای ایجاد و رشد نمودن، بدتر می‌کنند.

به عنوان مثال، *Gillette* به معرفی تیغه فولادی ضدزنگ معرفی شده از سوی *Wilkerson*، واکنش نشان داد. ویلکرسون اینگونه توانست بازار را به دست آورد و هنوز هم بعد از نیم قرن سود آور باقی بماند.

Undoubtedly, conflicted by the tradeoff of introducing a much longer-lasting stainless blade and 'cannibalizing' their single-use 'Blue Blades,' Gillette's

slow response enabled this stainless steel sword provider to the British Calvary to gain a stable foothold in the wet shave market.

این خطا توسط رهبران بازار "*wet shave*" (اصلاح مرطوب) تکرار شد هنگامی که *BIC* با تیغ های ریش تراشی یکبار مصرف وارد بازار شد.

بدون شک پاسخ دهندگان پر سرعت، توانایی واکنش برتر را نشان می دهند. به عنوان مثال، فروشندگان خیابانی و تأمین کنندگان قادر به تحویل آخرین و جدیدترین *DVD* های روز و حتی ساعت به ساعت هستند - به سرعت بعد از اکران فیلم.

با کنار گذاشتن قوانین کپی رایت و نقض مالکیت معنوی، این زنجیره تأمین قادر به ضبط ویدئو به منظور کپی کردن فیلم از روی پرده سینما است و سپس تولید و تکرار یک شبه به معنای واقعی کلمه صورت می گیرد. همین پاسخ دهی سریع آنها، آن ها را قادر می سازد تا به مشتریان خود، آخرین ویدئوها را همزمان با تبلیغات جدید منتشر یافته، ارائه دهند.

این سرعت و کیفیت در پاسخ دهی سبب می شود تا برخی از فیلم های *Hollywood*، همان روز در سرتاسر جهان پخش شده و خیلی سریع به صورت *DVD* در چرخه محصول قرار بگیرند. و اینگونه اثر غیر قانونی پاسخ دهی سریع کاهش می یابد.

Anheuser-Busch یک پاسخ دهنده ی کند و انفعالی به نوآوری آجو بود. پس از آن که ژاپنی ها با ارائه «*dry beer*» نوآوری کردند *Anheuser-Busch* نیز تبدیل به یک پاسخ دهنده ی سریع و پیشتاز «*dry beer*» در آمریکا گردید.

به هر حال، حتی پاسخ دهندگان سریع نیز پاسخ دهندگان انفعالی هستند که ایده های نوآورانه دیگران را دنبال می کنند. شرکت های فعال (پاسخ دهندگان فعال) مبدع اولیه ی نوآوری ها در محصولات و فرآیندها هستند به امید اینکه مزیت رقابتی بدست آورند.

معرفی یک محصول جدید ممکن است منجر به یک بخش جدید و کامل از بازار گردد - مثل تیغ های فولادی ضد زنگ، آب جو.

یکی از مواردی که اخیراً رخ داد و می‌توان مثال زد کنسول‌های بازی نینتندو می‌باشد. نتیجه این که معرفی فعال در ابتدا، می‌تواند به عنوان اولین مزیت تکان دهنده باشد. که ممکن است برای شرکت، تسلط در بازار ایجاد نماید.

حتی اگر رهبر صنعت بر تمام بخش‌ها کنترل دوباره بدست آورد، واکنش دهنده‌ی فعال اولی ممکن است همچنان بخش سودآور را برای خود داشته باشد.

شرکت‌هایی که براساس پیش‌بینی، پاسخ‌دهی فعال می‌کنند، فراتر از نوآوری صرف پیش می‌روند. آن‌ها فرآیندهای داخلی و موقعیت‌هایی که منجر به انعطاف‌پذیری می‌شوند، که به نوبه‌ی خود نوآوری‌های موفقیت‌آمیز ثبت می‌کنند، را ایجاد می‌کنند.

در حالیکه *Wilkerson* یک نوآور فعال است، *BIC*، تلاش نموده تا یک نوآور پیش‌بینی کننده باشد که فعالانه که تولید فعالانه توالی از نوآوری‌ها از ریش‌تراش یک‌بار مصرف، فندک و *pens to sailing* ، *surfboard* ، داشته است.

از ابتدای منابع براساس صلاحیت تولید پلاستیک، *BIC* قادر به پیش‌بینی نیازهای مشتری بود و اپل نیز با رشته‌ی خودش مثل *ipad* و *iphone* و تغییرات آن‌ها توانمند بود.

این نوآوری‌های تکرار شونده تغییرات بازار با آن مزیت‌های *one-hit wonders* و پاسخ‌گویی فعالانه *Miller* یا *Wilkerson* در تقابل هستند.

شرکت آجو میلر، به عنوان مثال از طریق اکتساب و توزیع بین‌المللی آب‌جو نوآوری ارائه نمود اما مالک این شرکت، *Philip Morris*، قادر به ایجاد نوآوری‌های موفقیت‌آمیز برای تغییر در صنعت با استفاده از شرکت‌های فرعی‌اش نبود. نهایتاً آن را به آجوسازهای آفریقای جنوبی با تخفیف فروخت.

به طور مشابه نوآوری تیغه‌های فولادی ضد زنگ شرکت *Wilkerson* نیز از طریق تغییرات نوآورانه مداوم در صنعت، دنبال نشد. در حالیکه هم فیلیپ موریس / میلر و هم ویلکرسون به طور صحیح طبقه‌بندی شده‌اند به عنوان نوآوران و پاسخ دهندگان فعال، هیچیک از آن‌ها انعطاف‌پذیری را نتوانستند اثبات کنند به این دلیل که در استفاده از نوآوری‌های مداوم برای تغییرات در صنعت به‌طور موفقیت‌آمیز، ناتوان بودند.

در مقابل، آنچه که *BIC* در دهه‌ی ۶۰ و ۷۰ انجام داد و یا آنچه که آپل از اوایل دهه‌ی ۹۰ قادر به انجامش بود، قرار دارد.

سازمان‌های انعطاف‌پذیر، پاسخ دهنده فعال براساس پیش‌بینی هستند که قادر به نوآوری‌های موفقیت‌آمیز تغییر دهنده صنعت هستند.

تمایز، صلاحیت برای نوآوری نیست، بلکه صلاحیت؛ انجام نوآوری بارها و بارها می‌باشد.

شرکت‌های پاسخ دهنده‌ی فعال تغییراتی را ایجاد می‌کنند که می‌تواند به صورت کلی بخش‌های بازار را تعریف یا دوباره تعریف کند.

شرکت‌های انعطاف‌پذیر قدری فراتر می‌روند: آن‌ها تغییرات اثرگذارشان بر صنعت را تکرار می‌کنند. به عبارت ساده؛ آن‌ها نوآوران سریالی هستند. تفاوت بین شرکت‌های میلر و ویلکرسون و شرکت‌های بیک و آپل در همینجاست.

در حالیکه نوآوری‌های محصول راحت‌تر توصیف می‌شود. نوآوری مستمر فرآیند می‌تواند سنگین و قدرتمند باشد. نوآوری‌های غیر محصولی ممکن است شامل فرآیندهای تولید برتر باشد، که به راحتی برای مشتری قابل مشاهده نیست. در اینجا، فرآیندهای تولید مشهور توپوتا، مثال‌هایی را فراهم می‌کند که اغلب توسط پاسخ دهنده‌گان کپی برداری می‌شود.

واضح‌تر، یک محصول جدید یا رویکرد که سبب تحول و انتقال گردیده، می‌تواند یک اختلال ایجاد کند.

در حالیکه یک شرکت پاسخ دهنده فعال ممکن است از یک بخش ویژه بهره‌برداری کند یا حتی یک زیربخش کامل در یک صنعت ایجاد کند، شرکت پیش‌بینی کننده از طریق تبدیل شدن به نوآور سریالی متفاوت می‌شود.

در کنار آپل و تفکر *۳M* و آغاز نوآوران‌شان، *IBM* و جنرال الکتریک و *Du Pont* یا *NASA* قرار دارند.

در اینجا، تفاوت بین پاسخ دهنده فعال و پیش‌بینی کننده، تفاوت بین نوآوری و تداوم نوآوری است.

با این وجود این سؤال باقی می‌ماند: چه چیزی انعطاف‌پذیری را پیش می‌برد؟

خصوصیات و صلاحیت‌های متمایزی که انعطاف‌پذیری را ایجاد می‌کنند چه هستند؟

چگونه یک کمپانی می‌تواند در بلند مدت پایدار و موفق بماند؟

۴ - تعیین ویژگی‌های قابل شناسایی از انعطاف‌پذیری

در حالیکه در جستجوی درک و فهمیدن پیش برنده‌های انعطاف‌پذیری هستیم و تحقیقات ما متکی بر ۴۰ سال تلاش‌های مشاوره‌ای و پژوهش‌های ثانویه قابل ملاحظه می‌باشد.

نتیجه، سلسله مراتب سازمانی است که شرکت‌ها را براساس اینکه چگونه به محیط رقابتی خود پاسخ می‌دهند، طبقه‌بندی می‌کند.

Research into firms able to maintain ongoing financial and market success suggests identifiable characteristics among those that outperform market peers in an increasingly competitive world.

بر اساس این تحقیق، شرکت‌های پیش‌بینی کننده به نوآوری سریالی دست می‌یابند از طریق ایجاد محیط داخلی که دربردارنده چهار بُعد کلیدی می‌باشد:

- اثر متقابل رهبر و پیرو
- فرهنگ سازمانی
- برنامه‌ریزی استراتژیک
- ایجاد نوآوری به عنوان یک روش زندگی

۴,۱ - اثر متقابل رهبر و پیرو

رهبری یک نیروی سازماندهی است که یک سازمان انعطاف پذیر ایجاد می‌کند.

در اینجا، نگرانی این است که چگونه رهبر یک بحث دوراندیشانه و آینده نگرانه بین اجزای داخلی و خارجی یک کمپانی ایجاد نماید.

جدا از بحث کسانی که طبیعتاً کاریزماتیک هستند، رهبران ساختارهای منعطف در جستجوی کشف مداوم نیروهای خارجی که به احتمال زیاد بر موفقیت‌های آینده شرکت تأثیر دارند و ممکن است بر آن تجاوز نمایند، می‌باشند. (Hamel & Prahalad 1994)

بحث جهت‌گیری آینده، یک پیش‌بینی از آن‌چه که می‌آید و انرژی که شرکت باید به آن دست یابد، ایجاد می‌کند.

حتی عاری از هر گونه نوآوری، صحبت در خصوص آینده و زمینه و فضای خارجی، زمینه‌ی پیش‌بینی فراهم می‌آورد که در آن انتظار می‌رود آینده متفاوت باشد.

یعنی اگر، توجه به آینده زیاد باشد، نیروهای خارجی که به احتمال زیاد پدیدار می‌شوند، حساسیت سازمانی بزرگتر و قدرت پذیرش نیاز به نوآوری را ایجاد می‌کنند.

خواه این نوآوری‌ها در محصولات باشد یا فرآیندها؛ خواه مجموعه مهارت‌های جدید باشد یا سیاست‌های منابع انسانی برای اصلاح بهتر کودکان یا مسائل قابل احتیاط‌تر و به عنوان مثال آن‌ها چه در حال تحقیق مستمر برای شرکای خارجی، اتحاد، اکتسابات، چه تکنولوژی و نوآوری باشند، در حال طرح و چارچوب دادن به عوامل موفقیت مورد نیاز هستند، نه منابع تغییر غیر قابل ضمانت.

رهبری که حامی بحث محیط آینده است، اساسی برای تغییر ایجاد می‌نماید.

تنها از طریق بحث مستمر در خصوص آینده شرکت و محیط خارجی می‌توان کمک کرد به اینکه اعضا درک کنند که فضای محیطی به اندازه‌ی کافی برای سازمان به منظور پیش‌بینی و تطابق، مناسب است.

اتصال به تلاطم بازار برای موفقیت آینده، تغییرات تکنولوژیکی، اجتماعی و فرهنگی را به سوی منابع بالقوه از مزیت رقابتی دگرگون می‌سازد، این کار از طریق پیش‌بینی تغییراتی که در راه‌اند، انجام می‌گیرد.

شاید بسیار حائز اهمیت است که رهبران این انتظار را ایجاد کنند که «آینده متفاوت خواهد بود».

هنگامی که سیگنال‌های تغییرات از راه رسیدند: «تغییر را جستجو کن، آن را پیش‌بینی کن، برای آن آماده باش.»

مقاومت در برابر تغییر، توجه به پیگیری منبع بعدی از مزیت رقابتی را کاهش می‌دهد. شاید به‌طور چشمگیرتری گفتگو رهبر در سازمان - اگر از سمت مدیریت عالی به سطوح پایین‌تر در سازمان جاری شود - فرهنگ بازی از انعطاف‌پذیری ایجاد می‌کند.

۴,۲ - یک فرهنگ سازمانی باز:

شاید مربوط‌ترین ویژگی یک کمپانی منعطف (و شاید سخت‌ترین در توسعه) یک محیط باز و اعتماد است. در چنین محیطی، تمامی نظرات شنیده می‌شود و یک نفر می‌تواند حقیقت را بگوید بدون ترس از پیامدهایش. خصوصاً ارزیابی عملکرد، جایگزین می‌شود با روابط مشاوره‌ای و کمتر کردن ارزیابی ما در مقابل آن‌ها (اگر حذف نشود).

اعضای سازمان تشویق می‌شوند به آزمایش و یادگیری بدون به خطر انداختن کارراهی شغلیشان اگر شکست رخ دهد. حتی اگر شکست رخ دهد، به عنوان فرصت یادگیری دیده می‌شود نه جایی برای سرزنش عمل.

در چنین محیطی، کارکنان توانمند قادر به کشف تمام قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و روح کارآفرینانه خود در راستای اهداف شرکت، می‌شوند.

به عنوان مثال، کارکنان گوگل وقت آزادی داده می‌شود، برای پیگیری ایده‌های خلاق حتی وقتی که فراتر از شرح شغل سنتی آنها باشد.

به طور مشابه، به کارکنان در *۳M*، *Gillette* و شرکت‌های دیگر، «زمان کارکنان» داده می‌شود.

یکی دیگر از عناصر فرهنگی کمپانی منعطف، داشتن اعتماد به نفس در رشد آینده خود و موفقیت می‌باشد در حالیکه به طور همزمان دارای رویکردی عاری از تعصب و تحلیلی نسبت به چالش‌ها وجود داشته باشد.

نتیجه نقطه‌نظر تحلیلی «*Can-do*» می‌باشد که ممکن است بهترین توضیح دهنده فرهنگ استیو جابز از اپل می‌باشد و قادر به القای دوباره پس از رجعت او بود. (*Isaacson, 2011*)

Hewlett Packard یا *Johnson and Johnson* نمونه‌هایی از محیط‌هایی هستند که در آن‌ها کارکنان براساس ارزش‌های مرکزی سازمان، اداره می‌شوند.

۴,۳ - برنامه‌ریزی استراتژیک

فراتر از رهبری و داشتن یک فرهنگ باز سازمانی، شرکت‌های انعطاف‌پذیر تمرکز قابل توجهی بر روی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گذارند.

برنامه‌ریزی استراتژیک، مکانیزمی تطابقی است که پیش‌بینی محیط و تناسب رقابتی اخیر شرکت را برجسته می‌کند.

Whether labeled with the 1960's concern for gap analysis or today's dressed up opportunity evaluation, the result is a baseline understanding from which scenario planning and innovation spring.

در نهایت، فرآیند برنامه‌ریزی سازمانی، مکانیزمی تطابقی است که تکامل پیش‌بینی سازمانی را هدایت می‌کند. در حالت مطلوب، فرآیند بر جایی که کسب‌وکار می‌تواند در سطح جهانی ظاهر شود، تمرکز می‌کند (حتی اگر در زمینه‌ای کوچک باشد)

آنچه که در فرآیند برنامه‌ریزی شده، ایده اساسی بهبود مستمر به کار برده شده در نوآوری‌های استراتژیک، محصول و فرآیند است. این است که شرکت در بهبود دادن مکانیزم تطابقی برنامه‌ریزی و اجرایش بهتر می‌شود.

بهبود مستمر در فرآیندهای استراتژیک، اگرچه وجود دارد، اما شرایط حداقل و ناکافی از موفقیت است. جنبش کیفیت صحیح است: بهبود مستمر برای حیات ضروری است و خصوصاً هنگامی که رقبا نیز مستمراً بهبود می‌یابند.

به هر حال، همانطور که سونی مدیریت کیفیت جامع (*TQM*) و بهبود مستمر را شامل می‌شود، اثبات می‌کند که، صرفاً بهتر کردن فرایندها می‌تواند دستورالعملی برای شکست باشد زیرا تمرکز *TQM* بر بهبود

است. بهبود اتفاق می‌افتد تا زمانی که یکی از رقبا به منظور نقب زدن در بهبودهای مستمر، در زمینه‌ای نوآوری می‌کند - مانند اپل که ضربه‌ای مهلک به *Walkman* از طریق *ipad* خود وارد نمود. هیچ میزانی از بهبود و یا کاهش نقص نمی‌توانست *Walkman* را به رقابت با نوآوری *ipad* بازگرداند.

تفکر استراتژیک باید فراتر از بهبود به منظور رسیدن به نوآوری مستمر، حرکت کند. در غیر این صورت، استراتژیست با تمرکز کوتاه‌نظرانه و درون‌نگرانه بر «بهبتر شدن» خطر می‌کند، در حالیکه رقبا مسلط با دیدی خارجی و تحقیقات متمرکز وسیع‌تر برای «بهبتر شدن» می‌نگرند و این همان تمایز و نوآوری است.

مسلماً، متفکران پیش‌بینی کننده، به جستجوی بهبود در فرایندهای داخلی می‌پردازند.

همزمان، فراتر از بهبود فرایندهای داخلی، به خارج می‌نگرند.

آن‌ها فرهنگی را ایجاد می‌کنند که همچنان منتظر نوآوری است که فراتر از بهتر شدن به سوی منحصر به فرد بودن و تبدیل نوآوری به راه و روش زندگی، حرکت می‌کند - یک شیوهی زندگی که با فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک، شروع می‌شود.

آنچه که فرآیند برنامه‌ریزی شرکت انعطاف‌پذیر را متمایز می‌کند این است که آنها فراتر از تعریف ساده اهداف استراتژیک پیش می‌روند. تلاش‌ها متمرکز بر آن است که آن‌ها چه نوعی از شرکت را برای تبدیل شدن خود به آن، طلب می‌کنند و چگونه می‌توانند به مزیت رقابتی که آنها را به آن چه که می‌خواهند تبدیل شوند، قادر می‌سازد، دست یابند؟

۴،۴ - تبدیل نوآوری به راه و روش زندگی

در نهایت در تعریف ویژگی‌های یک کمپانی منعطف، این باور به طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شده است که نوآوری هم خوب است و هم مورد انتظار و باید باشد.

شرکت‌های منعطف، از طریق مشاهده نوآوری به عنوان ابزاری برای دستیابی به مزیت رقابتی نوآوری را بخشی از فرهنگ سازمانی خود می‌سازند و آن را در مرکز استراتژی‌های رشد خود قرار می‌دهند.

توسعه‌ی ساختارهای ارگانیک مستقل که تغییر را به عنوان فرصت‌های بالقوه می‌بینند، تخصیص منابع و بازبینی نتایج، گام‌های اول هستند.

در عوض، موفقیت نیازمند تعادل تداوم و تغییر است. شرکت‌های اینچنینی شرکت‌های دوسو توان هستند که قادر به مدیریت کسب‌وکار اخیر خود به صورت بهتری هستند درحالی‌که به جستجو و انتظار کسب‌وکار جدید پیش‌روی خود نیز می‌پردازند. این فرهنگ ایده‌آل صرفاً ظاهر نمی‌شود اما باید توسط جویندگان آینده‌گرای فرصت‌ها هدایت گردد.

۵ - رهبری اجرا

پس چگونه یک رهبر انعطاف‌پذیری ایجاد می‌کند؟

انعطاف‌پذیری واقع‌آیی نیست که خود به خود رخ دهد، در برخی از شرکت‌ها اتفاق افتد و در برخی دیگر رخ ندهد و اینکه سبک و أسلوب آن غیر قابل پیش‌بینی و تصادفی باشد، چیزی نیست که بتوان آن را به عنوان یک افزودنی خرید و یا به طور دوستانه کسب نمود.

مانند بسیاری از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های اصلی و مرکزی، انعطاف‌پذیری می‌بایست در خانه و در طول زمان رشد و پرورش یابد. همانطور که قبلاً بدان اشاره شد؛ رهبر می‌بایست درگیر بحث‌های خارج (بیرون) گرا در خصوص آینده، باشد.

شرکت به احتمال زیاد با چه چالش‌هایی روبه‌رو خواهد شد؟

چه چیزی در ۳ یا ۵ سال آینده متفاوت خواهد بود؟

چگونه رقبا در صنعت خود تغییر خواهند کرد؟

چه چیزی را مشتریان، حقیقتاً ارزش می‌گذارند و می‌خواهند و نیاز دارند؟

این گفتگوها همواره ادامه دارد و حقیقتاً هرگز پایان نمی‌پذیرد.

این‌ها ضمیمه می‌شوند به جلسات، بریده‌ها، کتاب‌ها و دیگر یادآوری‌ها برای شکستن و بیرون کشیدن افراد از گرایش‌ها روز به روزشان و متمرکز ساختن توجه به محیط رقابتی بیرون در آینده به منظور جستجوی فرصت‌هایی که با صلاحیت‌های موجود یا قابل توسعه، تطبیق می‌یابند.

مجدد تصریح می‌گردد، رهبران می‌بایست به منظور استفاده از فرصت‌های آینده، شایستگی‌ها را تقویت کنند و همزمان باید محیط را برای فرصت‌های خارجی، بازبینی و نظارت کنند تا قادر به تعریف دوباره‌ی مهارت و صلاحیت‌های مورد نیاز در آینده، باشند.

همچنین با وجود عدم قطعیت ذاتی آینده، رهبران باید چندین آینده ممکن را از طریق برنامه‌ریزی سناریو، بررسی کنند. این بررسی می‌تواند آن‌ها را نسبت به فرصت‌ها و روندهای در حال ظهور، حساس نماید. با ملاحظه آشکار شدن سناریوهای آینده، درک متعادلی از صلاحیت‌های داخلی، فرض و پنداشته می‌شود: «آن‌چه که باید انجام دهیم» در زیرلایه‌های این بحث کلان در خصوص آینده، تغییر رفتاری قرار دارد. خصوصاً مدیران نیاز به نظارت بر اظهارات عمومی خود و دیگر رفتارها دارند.

آن‌ها در خصوص چه چیزی پرسش می‌کنند؟

آن‌ها چه نگرانی را ابراز می‌دارند؟

آیا گفتگو بین زبردستان و اعضای هیئت مدیره در مورد نتایج اخیر و آینده نزدیک است یا در خصوص جهت‌گیری خارجی آینده است؟ اگر چنین است، به معنای تمرکز خواهد بود، البته در اینجا عملکرد روز به روز موضوعیت می‌یابد و اگر به گونه‌ای منحصر به فرد اجرا گردد حتی در مراحل اولیه، می‌تواند فرهنگ سازمانی را در سطوح پایین نمودار سازمانی، مدل کند.

رهبری در تمام سطوح مورد نیاز است - با حضور مدیر اجرایی و هیئت مدیره آغاز می‌شود.

آیا مشکلات و فرصت‌ها از طریق عدسی دوربین آینده میان مدت و بلندمدت، گذرانده و فیلتر می‌شوند؟

آیا ارزیابی مشکلات و فرصت‌ها برخلاف محیط آینده است؟

شاید حتی اساسی‌تر، تمایز و فرق بین مشکلات و فرصت‌ها باشد. در بسیاری از موارد مشکلات، مانع و گرفتاری هستند. هنگامی که موردی وجود دارد، حل مسأله متمرکز می‌شود و مشکلات سازمانی را حل

می‌کند - براساس ضرورتی که دارد - تفاوتی که در تبعیت فرصت‌ها وجود دارد، استفاده از بهترین منابع را به منظور تعقیب و پیگیری رشد، را نشان می‌دهد.

به عبارت ساده، آیا سازمان حل‌کننده مسائل یا ماهیتاً جستجوکننده فرصت‌هاست؟

اگر جهت‌گیری حل‌مسأله داشته باشد، به طور گسترده و عمیق بر گذشته (چه چیزی اشتباه انجام گرفته) و در داخل سازمان (چه کسی، چه مشکلی را رفع کند) متمرکز می‌شود.

اگر جهت‌گیری فرصت‌یابی داشته باشد، شرکت را به سوی توسعه و اکتساب منابعی که مزیت‌های رقابتی را به منظور تعقیب فرصت‌های آینده ارائه می‌دهد، مستقیماً هدایت می‌کند.

به عنوان مثال، هیچ میزان از حل مسائل و مشکلات نمی‌توانست به *Walkman* برای بازگشت به رقابت با *ipad* آپل بازگرداند.

نظارت و بازبینی ترکیبی از مشکلات و فرصت‌ها در سخنان رهبران می‌تواند ترکیب و درجه‌بندی ناهم‌واری از یک انعطاف‌پذیری احتمالی در شرکت باشد.

به طور مشابه، آیا رهبران «بهترین افراد» را برای مشکلات جاری یا فرصت‌های آینده اختصاص می‌دهند؟ ، مسلماً، اولویت‌های سازمان در سازمان طنین‌انداز می‌شوند. عمل‌ها و اقدامات مطمئناً آشکارتر و صدایشان بلندتر از کلمات است. اغلب منجر به حل مشکل اجتناب از سختی پیش‌بینی و تحلیل فرصت‌های آینده می‌شود.

در سطح عملیاتی، سرپرستان خط اول متوجه می‌شوند که نوآوری‌ها به معنای کار اضافی نیازمند زمان و منابع است.

همچنین، در حالیکه اغلب شناخت کافی از شکست وجود دارد و پاداش‌ها برای موفقیت ممکن است ناچیز باشد. بنابراین هنگامی که یک ایده جدید به عنوان یک نوآوری پیشرو، ارائه می‌شود، سرپرستان و مدیران میانی ممکن است به سرعت، پیشنهادها و ایده‌ها را در زیر سیلی از سئوالات مدفون کنند:

چگونه کار می‌کند؟ چقدر هزینه دارد؟ چه کسی مسئولیت اجرای آن را دارد؟

اهمیت این سئوالات از جنبه‌ی اجرایی است، آن‌ها اغلب از مبتکر، می‌خواهند که ایده‌اش را در قالب موانع معرفی کند، نه چالشی برای غلبه بر شیوه اجرای ایده‌های جدید.

صرفاً پرسیدن اینگونه سئوال‌ها اغلب، بی میلی در بررسی و اجرای ایده‌های جدید ایجاد می‌کند. حتی سرپرستان نه چندان با مهارت هم می‌دانند که «رئیس» هرگونه ایده نوآورانه تولید را با سئوالاتی از این دست، اصطلاحاً تیرباران می‌کنند.

در حالیکه همه ادعا می‌کنند که جستجوی مداوم برای اصطلاحاً «جام مقدس» نوآوری، ضرورت سازمان است، رفتار بیان می‌دارد که مرزهای سرپرست - کارمندان می‌تواند میان‌بر و نقبی در ایده‌ها و نوآوری باشد در حالیکه زمزمه‌هایی در این خصوص است مبنی بر اینکه «higher-ups» (در اینجا منظور مدیران ارشد سطوح بالا) حقیقتاً در جستجوی دلایلی برای سرکوب ایده‌های جدید هستند.

اینجاست که ایده‌ها اصطلاحاً مرده به دنیا می‌آیند، ایده‌ها و نوآوری‌ها در کپسول در بسته جای می‌گیرند و در چنین سازمان‌هایی به ندرت نور تحقق را به خود می‌بینند.

در صورتی که نفوذ جریان ایده‌ها و نوآوری‌ها در سازمان از پایین به بالا باشد انعطاف‌پذیری بهتر به حیات ادامه می‌دهد و باقی می‌ماند.

Perhaps no single marker does as much to differentiate anticipatory from reactive responders as the ratio between top-down and bottom-up ideas.

با جریان ایده‌ها از بالا - پایین، کارکنان به احتمال زیاد در مقابل آن مقاومت بیشتری می‌کند اگرچه معمولاً برای این نوع از جریان ایده‌ها منابع بیشتر و با سهولت تخصیص می‌یابد.

از همه بدتر اینکه، هنگامی که جریان ایده‌ها از پایین - بالا برای مدیریت چالشی ایجاد نماید، مدیریت به جای تسهیل و کمک به آن، در مقابل تغییر مقاومت کند. اگر بین جریان از بالا و جریان از پایین - بالا تعادل برقرار نشود، این مسأله می‌تواند منجر به افزایش چالش رویکرد متعادل مدیریت ایده می‌شود.

مقاومت مدیریت در مقابل تغییر از پایین به بالا، اغلب منجر به منبعی از نوآوری از بالا به پایین می‌شود. البته نوآوری لازم‌الاجرا با همان فرهنگ سازمانی «why it won't work» چرا این نمی‌تواند کار کند روبه‌رو می‌شود، همان فرهنگی که رویکرد «بالا - پایین» را در وهله‌ی اول ضروری می‌داند.

در نتیجه در هر صورت، اجرای نوآوری خرد و شکست داده می‌شود و تأخیر نوآوری اغلب به انکار و تکذیب نوآوری کشیده می‌شود.

در عوض آن چه که مورد نیاز است، فرهنگی است که در آن ایده‌ها به کار گرفته شوند برای امکانات حاصل از آن‌ها و مشکلات به چالش تبدیل شوند.

مسلماً سؤالات «چه کسی»، «چه چیزی»، «کجا» و «چه مقدار» باید پرسیده و پاسخ داده شوند و ایده‌ها و نوآوری‌ها باید در رابطه با مسائل اقتصادی و تکنولوژیکی و دیگر وقایع به دقت بررسی شوند. با این حال، صرف‌نظر از جهت جریان نوآوری (بالا - پایین، پایین - بالا)، ملاحظات محوری؛ تقاطع رهبری و فرهنگ سازمانی است.

آیا سازمان یکی از عیب‌یاب‌ها یا حل‌کننده چالش‌هاست؟

آیا مدیران بالا و پایین سلسله مراتب، نقش خود را به عنوان پیش‌برنده نوآوری یا دفاع‌کننده در برابر خطاها می‌بینند؟

بازگشت تمرکز بر آینده/خارج، یک گرداننده ارائه می‌دهد که از طریق آن، رهبران می‌توانند فرهنگ سازمانی را به سوی انعطاف‌پذیری بیشتر، تغییر دهند.

بحث آینده‌گرایی که رقابت برجسته تکنولوژیکی، قانونی و بازار و دیگر تغییرات را شناسایی و تعریف می‌کند، یک زمینه‌ی اجباری و فزاینده و گسترده سازمانی برای حمایت از تغییرات نوآورانه ایجاد می‌کند.

با نیاز به برجسته‌سازی نوآوری از طریق نیروهای خارجی، رهبران می‌توانند بپرسند که سازمان چگونه به آن آینده‌ی در راه پاسخ می‌دهد.

نوآوری از طریق محیط رقابتی و نه صرفاً با بخشنامه از بالا به پایین، لازم‌الاجرا می‌شود. با این جهش، پاداش‌ها در نمونه‌هایی از پاسخ‌های نوآورانه، می‌تواند مورد هدف قرار گیرد. و نیز مجموعه جدیدی از هنجارهای فرهنگی برای شرکت تنظیم گردد.

البته این فرایند به آهستگی صورت می‌گیرد اما تغییرات فرهنگی همیشه وجود دارد.

۶ - به سوی آینده‌ایی انعطاف‌پذیر

قابل لمس‌ترین نتیجه یک کمپانی انعطاف‌پذیر، تواناییش در نوآوری پیش‌بینانه و انجام آن به طور مکرر است. شرکت‌های انعطاف‌پذیر، نوآوری از طریق رهبری و برنامه‌ریزی بخشی از فرهنگ سازمانی خود می‌سازند.

این خصوصیات پایداری را مطمئن نمی‌سازند اما سریع‌تر محیط داخلی را برای پایداری آماده می‌سازند.

Innovation becomes less of a stated goal or some unread vision-statement and more a by-product of the organization's culture and processes

کمپانی قادر به مدیریت نوآوری در هر دو سوی زنجیره آن می‌باشد: تداوم و تغییر. با تبدیل شدن سازمان به یک شرکت دو سو توان؛ شرکت قادر خواهد بود هم کسب‌وکار جاری خود را مدیریت کند و هم در جستجوی فرصت‌های جدید پیش رو باشد.

پیش‌بینی برخی پدیده‌هایی که توضیح دادیم:

شرکت‌ها به طور فزاینده‌ایی کمتر قادر به حفظ مزایای رقابتی خود در طیف گسترده‌ایی از صنایع بودند و حفظ می‌کردند مزایای رقابتی را که قابل تمدیدتر از برخی مزیت‌های پایدار بودند.

در واقع مزایای رقابتی پایدار نیستند؛ آن‌ها تمایل به جذب شدن و تحلیل رفتن از طریق بازار و رقبا در طولانی‌مدت دارند.

همچنین با انقلاب الکترونیکی و جهانی سازی بازارهای رقابتی، پایدار کردن و حفظ مزیت رقابتی نسبت به ایجاد مداوم مزیت‌های رقابتی یکی پس از دیگری، بیشتر شده است.

در ابتدا مدیران می‌پذیرند که مزیت‌های رقابتی نیز دارای چرخه‌ی عمر هستند و نیز اینکه ایجاد یک فرهنگ سازمانی که از نوآوری مستمر حمایت می‌کند تبدیل به یک قابلیت و توانایی با اهمیت روز افزون شده است.

در حقیقت، این سازمان مبتنی بر قابلیت و صلاحیت، یک ضرورت برای کمپانی منعطف است: ایجاد یک فرهنگ جامع که با پیش‌بینی‌کنندگی و تکرار نوآوری، شخصیت داده شد و ویژگی‌های آن می‌باشند.

تصریح می‌شود که یک سازمان منعطف، ممکن است تنها منبع مزیت‌های رقابتی پایدار در یک جهان رقابتی فزاینده باشد.