



## ترجمه مقاله

با موضوع:

کارآفرینی سازمانی: چگونه؟

**نگارنده:**

مسعود بالو

**عنوان درس:**

مدیریت استراتژیک

**استاد درس:**

دکتر حجاریان

## کارآفرینی سازمانی : چگونه ؟

حوزه رقابتی در بسیاری از صنایع امروزی به واسطه رقابت شدید میان بازیگران حاضر و ظهور بسیاری از رقیبان که بخش های مشخصی از بازار را هدف قرار داده اند، مشخص می شوند. بعلاوه محیط کلان، به خاطر پیشرفت سریع تکنولوژی در بسیاری از زمینه ها مشخص می شود، که به راه حل های جاری برای مشکلات مهجور، رشد انفجاری صنعت در بعضی از قسمت ها و شرایط شبه رکود در قسمت های دیگر، که منجر به ساختارسازی وسیع صنعتی می شود می پردازد. در این سناریو هر شرکتی که به صورت مستمر در حال توسعه، کسب و سازگاری با پیشرفت های جدید تکنولوژی و تغییرات محیط تجاری نباشد ممکن است به گفته مریفیلد، تصمیم استراتژیکی ناآگاهانه ایی را اتخاذ کند که وی را ظرف چند سال از دور رقابت تجاری خارج کند.

این تغییرات نیاز شرکت ها را برای کارآفرینانه تر شدن پر رنگ تر کرده اند. (DESS, LUMPKIN AND MCGEE, 1999; BRAZEL AND HERBERT, 1999) اکنون شرکت های سراسر کره زمین در تلاشند تا کارآفرینی را بگونه ایی تقویت کنند که فرصت های تجاری درک و استخراج شوند. (SATHE, 1988; RUSSELL, 1999). بسیاری از شرکت ها در تلاششان برای تقویت کارآفرینی و توسعه رویکردهای جدید برای نوآوری و ایجاد کسب و کارهای جدید و دستیابی به رشد سودآور موفق بوده اند. تغییر، نوآوری و کارآفرینی نشان می دهند شرکت های موفق برای رقابت کردن چه اقداماتی را انجام می دهند.

(ZAHRA, 1991; ZAHRA, KURATKO AND JENNINGS, 1999, CHRISTENSEN AND RAYNOR

۲۰۰۳)

نهادینه کردن کارآفرینی به هیچ عنوان ساده نیست اگرچه هر کسی دوست دارد تا آن را برای همیشه داشته باشد.

## کارآفرینی سازمانی چیست؟

جوهره ی کارآفرینی، نوآوری است. (SCHUMPETER, 1934; DRUCKER, 1985) که منجر به خلق ثروت و رشد متوازن شرکت ها می شود. انگیزه کارآفرینی به دلیل تعیین منابع موجود و بروز نارضایتی مشتریان و راه حل هایی برای حذف آن نارضایتی ها به وجود می آید. سه مرحله مهم در فرآیند کارآفرینی وجود دارد: درک و تعهد به فرصت، جستجوی فرصت، بازپس گیری تعهد به فرصت.

کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که در آن افراد داخل سازمان ها بدون توجه به منابعی که در حال حاضر تحت کنترلشان است به دنبال فرصت ها می گردند.

یک مدیر کارآفرین، اجزای از هم گسسته دانش جدید تکنولوژی را به هم پیوند می دهد به گونه ایی که راه حلی را برای مشکل مشتری فراهم کرده و این ظرفیت تکنیکی را با رضایت بازار و فراهم کنندگان منابع و مهارت های مورد نیاز برای ورود به مرحله بعدی تجارت، تطبیق می دهد. این فرآیند منجر می شود به تولد کسب و کارهای جدید و تغییر شکل شرکت ها از طریق نوسازی ایده های کلیدی شان. (GUTH AND GINSBERG, 1990).

در حوزه شرکت های موجود، کارآفرینی سازمانی سه نوع پدیده را احاطه می کند که ممکن است به هم وابسته باشند یا نباشند.

این سه پدیده عبارت هستند از:

- ۱- تولد کسب و کار جدید در داخل شرکت حاضر
- ۲- تغییر شکل شرکت های حاضر از طریق نوسازی و تغییر شکل ایده های کلیدی که شرکت ها بر اساس آن ایده ها ساخته شده اند.

۳- نوآوری

محققان انواع مختلفی از برچسب ها را برای توصیف دو پدیده اول کارآفرینی سازمانی استفاده کرده اند. ایجاد کسب و کارهای جدید به وسیله شرکت ها از طریق این فرآیند را تجارت مخاطره آمیز درونی سازمان نام نهاده اند.

فرآیند تغییر شکل سازمان ها از طریق نوسازی ایده های کلیدی شان را نوسازی استراتژیک، تغییر استراتژیک و غیره نام نهاده اند.

ترکیب این دیدگاه ها، کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیندی تعریف می کند که از طریق آن یک شخص یا گروهی از اشخاص در ارتباط با یک سازمان موجود، یک سازمان جدیدی را ایجاد کنند یا نوسازی و یا نوآوری را در آن سازمان برانگیزانند.

تلاش های کارآفرینی سازمانی که منجر به خلق سازمان های جدید کسب و کار در درون سازمان شرکت می شوند، تجارت مخاطره آمیز سازمانی نامیده می شود.

به فعالیت های مخاطره انگیز سازمانی که منجر به خلق نهادهای سازمانی خودکار و یا نیمه خودکار مستقر در داخل قلمرو سازمانی می شوند، فعالیت های مخاطره ایی درون سازمانی گویند.

نوسازی استراتژیک اشاره دارد به تلاش های کارآفرینانه سازمانی که منجر به تغییرات عمده ایی

در یک کسب و کار اینترنتی یا استراتژی سطح سازمانی می شود. این تغییرات روابط قبلی داخل

سازمان و یا بین سازمان و محیط خارجی اش را تغییر می دهد و در اغلب موارد تعدادی نوآوری

را نیز در بر می گیرد. فعالیت های نوسازی در داخل سازمان موجود مقیم می شوند و از طرف سازمان با آنها همانند کسب و کارهای جدید رفتار نمی شود.

همانطور که در مطالب بالا می توان فهمید نوآوری، قلب کارآفرینی است. و اشاره دارد به معرفی یک محصول، فرآیند، تکنولوژی، تکنیک، منابع یا بازار جدید.

## مزایای کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی می تواند تفاوت عمده ای را برای توانایی یک شرکت در رقابت با دیگران ایجاد کند. همچنین کارآفرینی سازمانی می تواند برای بهبود موقعیت رقابتی و تغییر شکل سازمان ها، بازارها و صنایعش مورد استفاده قرار گیرد در حالی که نوآوری های ارزش زا توسعه و بهره برداری می شوند.

یک مزیت کلیدی کارآفرینی سازمانی می تواند وادار کردن شرکت ها به بکارگیری طیفی از استراتژی ها، اغلب به صورت ترکیبات واحد می باشد.

مطالعات و تحقیقات وسیعی برای اثبات ادعاهای بالا صورت گرفته است. کارآفرینی سازمانی می تواند سودآوری و رشد یک شرکت را بهبود بخشد.

مطالعه منطقه ایی زهرا و کاوین بهترین دلیل و گواه را برای عملکرد کارآفرینی سازمانی فراهم می کند. مطالعه آنها آزمون کردن تاثیر منطقه ایی کارآفرینی سازمانی بر اساس یک شاخص عملکرد مالی است که از هر دو نشانگر رشد و سودآوری استفاده شده است. با استفاده از داده های سه نمونه مجزا و کل داده های ۱۰۸ شرکت، آنها به یک ارتباط قوی و مثبت میان کارآفرینی سازمانی و عملکرد مالی آتی سازمان پی برده اند.

## تقویت کارآفرینی

اکثر سازمان ها زمانی که از مرحله راه اندازی عبور می کنند روحیه کارآفرینانه خود را از دست می دهند. انتقال از یک شرکت کارآفرینی در حال رشد به یک کسب و کار مدیریت شده، معمولا با توانایی رو به کاهش برای شناسایی و تعقیب فرصت ها همراه است. ساختارها و سیستم ها ابتکارات و هیجانات خود را از دست می دهند.

اکثر سازمان ها تشخیص نمی دهند که چه تغییراتی در چه هنگام مورد نیاز است و اینکه چگونه این تغییرات را باید انجام داد، به خصوص هنگامی که مدیران احساس اجبار نمی کنند. کل سازمان بایست به صورت مستمر روح نوآوری و هیجان را در خود بدمد.

این پیشنهاد، نیاز به اقتصادی پویا و ساختاری سیاسی دارد که مانع از گسترش مجدد منابع به روش های مختلف در جهت اهداف خلاق نشود. بنابراین شرکت ها باید سیستم هایی را ایجاد کنند که توجه افراد را به سمت نوآوری به عنوان یک فعالیت مهم و مورد انتظار جلب کند و رفتارهای فرد و گروه را در جهت اهداف کارآفرینانه سوق دهد.

یک سازمان کارآفرینی، رویه ها و اقداماتی را که باعث ایجاد محیطی سازمانی می شود که در آن نوآوری به عنوان یک پاسخ مناسب و پذیرفته شده برای مشکلات کارآفرینی است را در سازمان خود به کار می گیرد. این اقدامات و رویه ها، تعهد و اشتیاق را برای ایجاد یک حس تسهیم شده و خلق یک مفهوم و هدف مشترک در سازمان به کار می روند.

## کارآفرینی متمرکز

سازمان هایی که در تعدادی از جنبه ها مانند استراتژی بازار - محصول، دیدگاه های مردم و سیستم های کنترل، به پختگی و بلوغ رسیده اند اغلب دوست ندارند تا اپلکارت موجودشان را به هیچ عنوان به هم بزنند در حالی که به دنبال کشف راه ها و روش های جدید رشدند.

از زمانی که آنها توانائیشان برای تشخیص و بهره برداری از فرصت ها، کاهش یافته است، در تلاشند تا کارآفرینی را با تحت قیمومیت درآوردن آن به عنوان یک هدف سازمانی یا در بعضی از موارد با تزریق آن به داخل سازمان با تعیین یک یا بیشتر از یک کارآفرین مستقل به اثبات رسیده از داخل سازمان، به عنوان یک تیم سازمانی کارآفرین، ارتقاء دهند.

### **چالش با ابتکارات متمرکز**

کارآفرینی نیاز به مدیران مهیجی دارد که برای اقدامات نوآورینانه کارآفرینی، انگیزه و هیجان داشته باشند. تشخیص چنین افرادی، همیشه به صورت اتوماتیک و خودکار نمی باشد.

ارتقاء کارآفرینی از طریق یک فرآیند قیمومیت، منجر به انتصاب مدیران در نقش یک کارآفرین می شود. چنین مدیرانی به دنبال یک فرآیند تحقیقاتی سطحی یا مکانیکی، به دنبال فرصت های مسلم هستند. در حالی که آنها ممکن است در آماده کردن یک طرح کسب و کار جذاب، زنده باشند، کیفیت ایده پایه ای، خودش به تنهایی می تواند سوال برانگیز باشد، اگر تیم از بابت کیفیات کارآفرینی کمبود داشته باشد.

### **کارآفرینی وسیع سازمانی**

در طرف دیگر طیف، سازمان هایی هستند که با تمام وجود از هر نوع نوآوری های سازمانی، از بهبود کوچک در محصولات گرفته تا ایده های غیر مرتبط، حمایت می کنند.

اکثر چنین کمپانی هایی از اشتقاق ابتکارات کارآفرینانه شروع می کنند در حالی که سازمان بدون استحکامات سازمان بالغ، هنوز جوان است. البته این بدان معنا نیست که یک سازمان بالغ نمی تواند روح کارآفرینی را در سازمان بدمد. شرایط می تواند هر کسی را منعطف کند.

کارآفرینی در چنین سازمان هایی یک ارزش تسهیم شده است و از رفتار کارآفرینانه به روش های آگاه و ناخودآگاه مشتق می شود. سازه، چنین کارآفرینی را کارآفرینی عمیق می نامد و بسیاری از ویژگی های کلیدی اش را شناسایی کرده است، که در زیر توصیف شده اند.

مدیرانی که بسیار متمایل و مشتاق، به دنبال فرصت هایی برای رسیدن به خواسته ها و اهداف خود هستند در داخل یک فرهنگ سازمانی، اجتماعی می شوند. این افراد موفق به حرکت به داخل شغل های بزرگتر می شوند، جایی که آنها تعهد به انجام فعالیت هایی در مقیاس بزرگ می کنند. فرصت هایی که به وسیله چنین کارآفرینانی مشاهده و پیگیری می شوند، بر اساس یک دانش پایه ای صنعتی و شخصی به جای انتخاب مکانیکی و تحلیل سطحی است.

پول به عنوان محرک اولیه نه، در نظر گرفته می شود و نه پیشنهاد می شود. به مشارکت نقش کارآفرینانه با تشخیص از طریق گزارش های موفقیت آمیز ارتقاء و تبلیغات و درگیر شدن در فعالیت های کارآفرینانه در مقیاسی بزرگتر پاداش داده می شود.

اگرچه شرکت هایی که از الگوی کارآفرینی عمیق بهره می برند از تکنیک های تحلیلی هنری استفاده می کنند اما فلسفه ریسک پذیریشان در تکنیک ها و قضاوت هایشان نیست بلکه فلسفه ایی است ریشه ایی که میزان تمایلشان را در کارآفرین بودن نشان می دهد.

این شرکت ها، معمولا اطلاعات عالی، سیستم های کنترل و مدیریت سطح بالایی دارند که خودشان را در ارتباط با پیشرفت هر تجارت مخاطره آمیزی آگاه می کنند و تاکید زیادی بر روی کیفیت و جامعیت اطلاعات فراهم شده دارند.

تجارت های مخاطره آمیز به دفعات زیاد با هدف چالش کارآفرین مورد بازبینی واقع می شوند تا به کشف نقاط کور کمک کنند و اینگونه نیست که در مورد تجارت مخاطره آمیزی،



دستوری صادر کنند. بعلاوه اینکه اگر آن تجارت مخاطره آمیز در محدوده منطقی و قابل قبولی قرار داشته باشد مقداری از نافرمانی قابل تحمل است.

مدیریت همچنین در قطع بودجه ها بسیار مراقب است و اعتقاد دارد که چنین اقدامی هم می تواند به یک تجارت مخاره آمیز، کمک کند و هم آسیب برساند.

یکی از دشوارترین تصمیمات در چنین تجارت های مخاطره آمیز این است که تصمیم بگیریم چه هنگام پروژه را کنار بگذاریم و یا حداقل آن را اصطلاحاً به انبار سرد در مواجهه با شرایط عدم اطمینان بفرستیم.

در واقع اکثر پروژه ها عدم جذابیت ناگهانی را نشان نمی دهند. از آنجایی که کیفیت فرضیات قضاوتی است، تصمیم برای عدم ادامه که همیشه دردآور است، مشکل به نظر می رسد. چالش در ساخت یک هیجان از هم گسسته است. اگرچه این هیجان از هم گسسته شبیه یک اکسی مورون (oxymoron) است، در عالم واقع، مدیر باید در ارتباط با پروژه، هنگامی که آن پروژه را پیگیری میکند کاملاً احساس هیجان کند اما باید قادر باشد تا با ارزیابی هدف موافقت کند و اگر لازم شد پروژه را رها کند. این کار همانند بازیگرانی است که هیجان وصف ناپذیری را در ارتباط با شخصیت هایشان در خلال فیلم برداری از یک فیلم به خصوص از خود نشان می دهند اما آن کاراکتر را بلافاصله در فیلم دیگر کنار می گذارند و کاراکتر جدیدی را اتخاذ می کنند.

رایر نیاز به آزاد کردن قهرمانان (چمپیونز) را برای از بین بردن پروژه های بد درک کرد به این خاطر که اکثر مدیران در رها کردن یک پروژه با دشواری مواجه هستند.

یک دلیل برای این کار، کمبود پروژه ی دیگر با همان شخص است. از این رو خروج قهرمانان (چمپیونز) باید هم خلق و خو و هم اعتبار را برای تحقیق و بررسی در مورد اعتقاد قالب داشته باشد. اغلب آنها داده های دشواری را برای قابلیت امکان ادامه حیات تقاضا می کنند و قادرند تا یک مورد قوی و موثری را برای کشتن پروژه های بد ایجاد کنند.

## توسعه وسیع کارآفرینی سازمانی

شرکت هایی که به توسعه و نگهداری کارآفرینی علاقه مند باید تلاش کنند تا یک محیط سازمانی را ایجاد کنند که در آن کسانی که اعتقاد به جذابیت فرصت ها دارند، برای پیگیری و دنبال کردن آن، احساس اشتیاق کنند.

در چنین محیطی، یک فرآیند خود انتخابی اتفاق می افتد که در آن کارآفرین به صورت حسابی به سطح آب می آید.

از آنجایی که کارآفرینی، سطوح بالایی از عدم اطمینان را در بر می گیرد، مدیریت تحت چنین شرایطی، نیازمند توانایی در پردازش سریع اطلاعات و سطوح بالایی از اعتماد در تیم ها و افراد کارآفرینی است. در این فرآیند، سطح بالایی از تعاملات را مابین افراد، سازمان و محیط خارجی فراهم می کند. هدف، شناسایی نواحی ناکارآمد و بی تاثیر و پیدا کردن راه حل هایی برای نیازهای مشتری است. نوآوری ها ممکن است در هر یک از حلقه های این زنجیره تامین باشند و محدود به محصولات و خدمات جدیدی به معنای سنتی آن نشوند.

مدیریت های علاقه مند به کارآفرینی در سطوح پایین تر باید مایل و قادر به درک اداراکات و قضاوت های افراد در همه سطوح باشند. دوتا از چالش های بزرگی که مدیریت با آن مواجه هستند این هست که آزادی که داده می شود مورد سوء استفاده واقع نمی شود و ریسک های مرتبط با فعالیت کارآفرینی، محدود می شود.

مک گراث و مک میلان، چهار مجموعه وسیع از اقدامات را تشخیص داده اند که در ایجاد سازمانی که بر روی شناسایی و استخراج فرصت ها تمرکز کرده اند نقش دارند.

اقداماتی که شرایط واقعی را برای نوآوری فراهم می کنند اقدامات "تنظیمات اقلیمی" نام دارند، مانند تخصیص نامناسب توجه، منابع و استعداد برای این فعالیت. بعد، اقداماتی وجود دارند که هماهنگ می کنند فرآیندهای جستجو و تشخیص فرصت ها را برای رشد کسب و کارهایی که تعریف تقریبی فعالیت های نوآوری را که شرکت تعهد می کند در بر می گیرند.

اقدامات بعدی، اقداماتی فیزیکی هستند که مدیریت را به صورت فعالی درگیر کرده و نیازمند موسسه هایی، تحلیلی هستند تا فرصت هایی را که شرکت، به صورت یکتایی در شرایط بهره برداری از آن قرار گرفته را شناسایی کنند.

و بالاخره، فرآیند مدیریت شکست هاست که استانداردی را برای تعهدات آینده برای چنین ابتکاراتی تنظیم می کند و بازآوری سودهای هدایت شده و سازنده را از پروژه های شکست خورده، برای استفاده در جای دیگر فراهم می کند.

این چالش ها از طریق مکانیزم های کنترل سازنده رخ می دهند که به خودداری از رفتارهای غیر مسئولانه کمک کرده و ریسک های فعالیت کارآفرینی را محدود می کنند.

برای ارتقاء کارآفرینی باید به افراد، اجازه داد تا آزادانه به روش های غیر متعارف، فکر و عمل کنند.

جهت محدود کردن ریسک ها، مدیریت باید فرآیند کارآفرینی را کنترل کند، نه ابتکارات ویژه را.

اگر فرآیند، درست و به جا باشد، درصد معینی از موفقیت را به دنبال خواهد داشت. همچنین دیگر، پروژه ها، چه کوچک و چه بزرگ، از روی خروجیشان قضاوت نخواهند شد بلکه کیفیت فرآیند ها مد نظر قرار خواهد گرفت.

همانطور که شواهد نشان می دهند سازمان های زیادی، برای حمایت از ایده های نوآور، سرمایه گذاری مخاطره انگیزی کرده اند.

سازمان ها از معیارهای متفاوتی تبعیت می کنند در حالی که ابتکارات کارآفرینانه ای را برای حمایت و پشتیبانی انتخاب می کنند و این معیارها همانطور که در مدل های آورده شده در جعبه ۱-۶ بحث می شوند، بستگی به رهبری سازمانی، استراتژی، تاریخ و ویژگی های منبع دارد.

فعالیت های کارآفرینی سازمانی، دانش جدیدی تولید می کنند که شایستگی ها و تواناییهای شرکت را افزایش داده و منجر به توسعه تواناییهای جدیدی می شود.

## این دانش جدید، سه نوع دارد.

نوع اول برای خط حاضر فعالیت های شرکت، نوع به خصوصی است و برای پالایشات آینده محصول و گسترش خط تولید، کلیدی است. چنین دانشی به صورت بر جسته ایی ، تکنیکی است و برای یک شرکت برای توسعه مزیت رقابتی بادوام به اندازه کافی نادر است.

دومین نوع دانش به صورت طبیعی جامعیت پذیر است. این دانش بسیاری از عناصر را گرد هم می آورد و به صورت طبیعی، ثابت و پابرجا است. بهم پیوستگی شایستگی های موجود به روش های خاص و ویژه ایی می تواند تلاش های حریفان را، که در جهت تقلید محصولات شرکت فعالیت می کنند را خنثی کند. که این خود می تواند مزیت رقابتی را برای شرکت به همراه آورد.

فعالیت سازمان های کارآفرین، همچنین می تواند از طریق القاء روش های جدیدی از استخراج دانش تکنیکی و جمعی شرکت، به سمت نوع سومی از دانش هدایت شود.

چنین دانشی می تواند به سمت تجاری کردن محصولات و خدمات جدید هدایت شود.

خلق ارزش از طیف وسیعی از دانش جدید در فعالیت های کارآفرینی سازمانی از طریق معرفی یک محصول، فرآیند، تکنولوژی، سیستم، تکنیک یا منبع جدید تولید می شود، یا توانایی برای شرکت یا بازارهایش نیازمند مدیریت فرآیند شمرده، متمرکز، تسهیم شونده و انتقال دهنده این دانش است.

لین و آگان پی بردند که یک استراتژی نوآورانه دانش محور برای مدیریت فرآیند خلق و انتشار دانش، که از طریق تلاش های نوآور تولید می شود مناسب است. به گونه ای که می تواند برای پیشرفت و توسعه توانایی ها و قابلیت ها مورد استفاده واقع شود.

## نهادینه کردن کارآفرینی

بعضی از اصول و قواعدی که برای توسعه و نگهداری کارآفرینی مورد استفاده واقع می شوند به قرار زیرند:

۱- مدیران با استعدادی که به صورت چرخشی انتخاب می شوند تا خودشان را برای حوزه های کسب و کارهای متفاوت که می توانند درک فرصت های جدید را شبیه سازی کنند نشان دهند.

۲- اختصاص منابع باید چند مرحله ای باشد.

۳- رهبری باید به صورت واضحی تعهد بادوام بلند مدتش را با کارآفرینی ارتباط دهد.

۴- همه ایده ها برنده نخواهد بود، اما از آزمایشات و امتحانات یاد می گیرند و بر روی تواناییهای افراد شرط می بندند.

کیفیت رهبری نشان داده شده توسط مدیران ارشد نقش حیاتی را در ایجاد نوآوری در شرکت ها و تسلط بر روی پویایی هایش دارد.

موفقیت شرکت به واسطه رهبری جمعی تیم های مدیریت با مهارت هایی که مکمل یکدیگرند تعیین می شود.

مدیریت ارشدی که اعتقاد دارد کارآفرینی سازمانی می تواند یک تفاوت مهم و اساسی را در تواناییهای یک شرکت برای رقابت و دستیابی به عملکرد موفق ایجاد کند یک استراتژی کارآفرینانه را پیگیری خواهد کرد.

این یک تصمیم سیاسی را برای جستجوی مزیت رقابتی از طریق نوآوری بادوام نشان می دهد.

قصد یک شرکت در ایجاد یک کارآفرینی سازمانی، تنها اتخاذ یک استراتژی کارآفرینانه را در بر نمی گیرد بلکه یک سازمانی کارآفرین ایجاد می کند که نوآوری را به عنوان یک پاسخ مقتضی و قابل قبول برای مشکلات سازمانی در نظر می گیرد. همچنین اقدامات مناسبی را برای مدیریت فرآیند ایجاد و انتشار مدیریت تولید شده از طریق تلاش های نوآورانه توسعه می دهد.

بنابراین نقش تیم مدیریتی رده بالا در شرکت هایی که یک استراتژی کارآفرینانه را دنبال می کنند ایجاد یک ساختار سازمانی است که مبادلات اطلاعات را مابین افراد شبیه سازی می کند و فرهنگی را توسعه می دهد که به تشویق نوآوری در سازمان کمک می کند.

## نتیجه

محیط پویا و برخوردار از سطح رقابتی بالا که در اکثر صنایع، رایج است بسیاری از شرکت ها را وادار می کند تا یک استراتژی کارآفرینانه را اتخاذ کنند که مزیت رقابتی را از طریق نوآوری اساسا بادوام، دنبال کنند.

بحث و جدلی که هم اکنون در جریان است بیشتر در مورد چگونگی کارآفرینی است و ما به مسیرهای زیادی برای دنبال کردن این موضوع پی برده ایم. برای اینکار به تیم مدیریتی سطح بالایی مورد نیاز است تا سازمانی را ایجاد کنیم که تمرکز افراد سازمانی را بر روی نوآوری به عنوان یک فعالیت مهم و مورد انتظار معطوف کند و رفتارهای گروه و سازمان را به سمت اهداف کارآفرینانه سوق دهد.

تیم، همچنین از فرآیندهای مناسبی برای بدست آوردن دانشی که در جریان فرآیند نوآوریانه ایجاد می شود استفاده خواهد کرد.

عناصر نهادینه کردن کارآفرینی برای حفظ سازمان های رقابتی بسیار مهم است.

## جعبه ۱

### شرکت A

اعتبار مالی تجارت های مخاطره انگیز جدید این شرکت تولیدی، برای کمک به هر کارمندی با یک ایده بالاقوه سودآور ایجاد شده، تا اعتبار مالی خود را خارج از کانال های بودجه ایی عادی بدست آورد. نشان این اعتبار مالی در غیر رسمی بودن آن است. حافظه کوتاه مدت A که توصیف کننده ایده و نیازمندی ها برای سرمایه گذاری های اولیه و بالاقوه اش است همگی برای بدست آوردن سرمایه و اعتبار مالی مورد نیاز است.

هر واحد عملیاتی، ۰.۵ درصد درآمدش را برای دادن پاداش به آنهایی که ایده های جدید می آفرینند اختصاص می دهد.

تاکید بر روی نو بودن است. پروژه هایی که بسط یافته خطوط تولیدی موجود یا حاصل تکامل طبیعی کار جاری هستند اعتبار مالی نمی شوند.



## جعبه ۲

### شرکت B

هدف مرکز تولیدات جدید این شرکت مهندسی، استفاده از تکنولوژی های شرکتی برای گسترش محصولات یا بازار های جدیدی است که مشتریان داخلی اش برای رشد کسب و کارهای فعلی شان، می توانند استفاده کنند. اینکار خودمختاری - توانایی برای کاوش ایده های جدید با حداقل دخالت ممکن - در برابر ذیحسابی برای مشتری و سازمان های مشتری.

یکی از رموز موفقیت NPC، این است که با تامل، تعاملات را میان کارکنان در دیسپلین های متنوع و میان کارکنان و مشتریان بیرونی، تشویق و اجباری می کند.

## جعبه ۳

### شرکت C

سازمان تجارت مخاطره انگیز جدید یک ساختار رسمی است برای شناسایی، گسترش و بدست آوردن اسپانسرهایی برای ایده های فرصت طلبانه، که برای سازمانشان مناسب نیستند.

شبکه ایی از ۲۰ اداره نوآوری در سازمان احداث می شود. هر کارمندی می تواند به یک اداره نوآوری دسترسی داشته باشد و از حمایت و راهنمایی بر خوردار شود. و نیز به شبکه ایی از

مشاوران داخلی دسترسی داشته باشد که می توانند آنها را بر اساس شایستگی ایده هایشان مشاوره دهند.

اگر کسب و کار فعلی از ایده ای حمایت نکند به نیروی توسعه کسب و کار "توسعه فرصت های جدید" NOD معرفی می شود، توسعه فرصت های جدید، سازمانی است که تلاش های افراد را هدایت می کند و احتمال ایده های نوآوری را که به کسب و کارهای مهمی می انجامد افزایش می دهد.

اعتبار مالی اغلب برای تحقیقات بازار، استفاده می شود که مشخص می کند چگونه یک نوآوری مهم در طرح پیشنهادی را بهینه سازیم.

قبل از اینکه طرح کامل کسب و کار نوشته شود، طرح پیشنهادی دو مرتبه در سازمان فعلی اجرا می شود.

## جعبه ۴

سومین و آخرین مرحله ایی است که کمیسیون تجاری، طرح های پیشنهادی را بررسی و بازبینی می کند. و تامین مالی طبقه بندی شده اش را از منبع سرمایه گذاری اش فراهم می کند.

برای مدیر یک تجارت مخاطره انگیز، فرصت هایی برای دریافت جوایز ویژه همانند پرداخت های اضافی وجود دارد.

اگرچه هنگامی که یک تجارت مخاطره انگیز با شکست مواجه می شود هیچ تضمینی وجود ندارد که یک مدیر شغلی را در سازمان ایجاد می کند با این وجود از هر تلاشی برای پیدا کردن شغلی همردیف با شغلی که فرد از دست داده، دریغ نمی شود.

## جعبه ۵

### Amtrex

**Amtrex** شرکتی است که از یک تولید کننده تهویه هوای کوچک با گردش مالی ۶۰ میلیون دلار به یک تولید کننده با کیفیت، در کلاس جهانی، با گردش مالی ۲ میلیارد دلار مبدل گشته است. که این اتفاق را مدیون نوآوری های کارآفرینانه تیم مدیریتی خود است.

این شرکت تیم های نوآوری به وجود می آورد تا اقدام به تشکیل جلسات منظمی کند تا به همفکری (طوفان مغزی) درباره فرصت های جدید برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان بپردازد. اینکار منجر به بهبود کارایی زنجیره ارزش و ایجاد امیدواری جدید در سازمان و نیز توسعه محصول جدید می شد یکی از این محصولات، **Nidra** بود.

منبع خلق **Nidra** جالب است. در یکی از کمیته های نوآوری شخصی، سوال معصومانه ایی مطرح کرد. "چرا برای خوابیدن در اتاقی که تهویه کننده هوا وجود دارد نیاز به استفاده از پتو داریم اما هنگامی که ساعت ها در داخل این اتاق می نشینیم این نیاز را احساس نمی کنیم." تحقیقات بعدی نشان داد هنگامی که می خوابیم دمای بدن به دلیل فعالیت های متابولیک کاهش می یابد. بعد از آن بود که **Amtrex** سیستمی بر مبنای منطق فازی ابداع کرد که می توانست دمای تهویه کننده را بر اساس ساعات خوابمان تنظیم کند.

شرکت به همه کسانی که این ایده جالب را داده بودند پاداش داد.

## کارآفرینی سازمانی در Wipro Ltd

اگرچه بسیاری از تلاش های ساختاریافته و سازماندهی شده برای رشد نوآوری در همه ابعاد شرکت از تنها چند سال قبل شروع شده است، اما Wipro Ltd داستانی طولانی از نوآوری و کارآفرینی دارد. هنوز معماست اینکه چگونه یک شرکت روغن نباتی سنتی دست به تجارت های مخاطره انگیز بسیار موفق در طی چندین سال زده است.

اولین ارتباط Wipro با کارآفرینی سازمانی را می توان در اواخر دهه هفتاد جستجو کرد هنگامی که شروع به تجارت فناوری اطلاعات کرد.

در سال 1977-78، هنگام مواجهه با سیاست های غیر دوستانه دولت هند به نخست وزیری مورارجی، شرکت های خارجی همانند کوکا کولا و IBM از هند خارج شدند.

آجیم پرمجی، رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل Wipro Ltd بلافاصله فهمید خروج شرکت هایی مانند IBM می تواند بازار خوبی را برای فروشندگان نرم افزار و کامپیوتر هندی فراهم آورد.

با تصویب تعرفه های بالا Wipro از این فرصت بدست آمده استفاده کرده و شروع به طراحی و توسعه کامپیوترهای شخصی و مینی کامپیوترهایی کرد که در ابتدا برای سیستم عامل ها و نرم افزارهای کاربران شرکت متناسب بودند.

شرکت سپس توانست لیسانس هایی را از شرکت هایی مانند اینتل، سان ماکروسیستم و IBM برای ماکروپراسسور، یونیکس و سرور بدست آورد.

این شرکت توانست ۱۰۰ تیم قوی تحقیق و توسعه را برای همسان سازی تکنولوژی همدست تشکیل دهد و معماری متناسب با بازار هند را توسعه دهد.

اگرچه هنگامی که دولت هند به نخست وزیری ناراشیما روا درهای اقتصاد هند را سال ۱۹۹۱ به روی جهان باز کرد سخت افزار و نرم افزار **Wipro** دیگر با قیمت های قبلی به فروش نمی رفتند.

کیفیت تولیدات نرم افزار و سخت افزار در مقایسه با غول های بزرگی مانند **Apple, IBM, Microsoft, Compaq** قابل رقابت نبود.

در یک حرکت هوشمندانه، **Wipro** نبردش را از نوشتن نرم افزار، به کارکردن برای شرکت هایی که به سمت هند روانه شده بودند تغییر مسیر داد.

در نتیجه این اقدام، تجارت نرم افزار اولین عزم راسخش را برای صادرات گرفت.

تمرکز از تولید نرم افزار به خدمات نرم افزار تغییر مسیر داد.

تیم ۱۰۰ نفری تحقیق و توسعه شرکت **Wipro** بسیار با لیاقت بودند اما در هنگامی که شرایط تغییر کرد به یک تیم بیکار تبدیل شدند. این تیم ناگهان با شرایطی مواجه شد که دیگر، تخصصش برای هیچ بخشی از سازمان قابل استفاده نبود. مفهوم آزمایشگاه اجاره ای (**lab on hire**) به وسیله سریدهار میتا و رئیس تیم تحقیق درک شد تا شایستگی های تکنولوژی فراهم شده طی یک دوره با شریکانی مانند اینتل، سان، موتورلا و سیسکو بکار گرفته شود. اینکار شرکت را قادر ساخت تا تجارت **lab on hire** را شروع کند و به شرکت هایی مانند اینتل خدمات تحقیق و توسعه با هزینه ایی پایین تر ارائه دهد.

مفهوم **lab on hire** یک موفقیت ناگهانی بود. زیرا ارزش زیادی را برای مشتریان در جهت کاهش هزینه تحقیق و توسعه و برای شرکت به خاطر استفاده از یک منبع بیکار به شکلی سودآور، ایجاد می کند.

طی سال‌ها، کسب و کار خدمات توسعه و تحقیق به سرعت رشد یافتند و به یکی از منابع درآمدزا برای شرکت Wipro تبدیل شدند.

پرمجی (مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره شرکت) همیشه بر روی ساختن Wipro ایی پویا، تکامل‌یابنده، که به صورت مستمری به دنبال نوآوری و تغییر است تاکید داشته است. شرکت در این مدت، توجه مستمری بر روی بنچ مارکتینگ و ارتقاء در شرکت داشته است.

شرکت به صورت هوشمندانه ایی، از شرکت‌هایی مانند جنرال موتورز پیروی می‌کند. و تلاش می‌کند تا بهترین اقدامات را اتخاذ کند.

