

کارآفرینی یک هنر موروثی نیست، یک اندیشه قابل پرورش و کوشش اصولی است. به نظر "پیتردراکر" اساسی‌ترین کارآفرینی، آن کارآفرینی است که توأم با نوآوری باشد. نوآوری بیشتر از آنکه یک هوش سرشار و نبوغ شخصیتی باشد، یک شیوه عمل است که لازمه‌اش دانش، توانایی، دقت و کار هدفمند است. نوآوری می‌تواند به عنوان یک رشته علمی، در فرصت‌های نوآوری تجربه شود. این فرصت‌ها قابل دسته‌بندی هستند. مدیران با جستجوی هوشمندانه در آنها می‌توانند تغییرات هدفدار در توانایی‌های اقتصادی و اجتماعی سازمان بوجود آورند. مقاله دراکر، نگرشی نو در باب نوآوری است که می‌تواند به عنوان راهنمای عملی مدیران در عرصه‌های مختلف کارآفرینی تجربه شود. (یادداشت مترجم)

این روزها مباحث فراوانی پیرامون ویژگی‌های شخصیت کارآفرین مطرح است، لیکن تنها تعداد کمی از کارآفرینانی که من طی سه سال گذشته با آنها برخورد کرده‌ام، از چنین ویژگی‌هایی برخوردار بوده‌اند. من پی‌برده‌ام که بسیاری از افراد (فروشنندگان، جراحان، روزنامه‌نگاران، پژوهشگران و حتی موسیقیدانان) حداقل در مواردی کارآفرین هستند. در مجموع استنباط من از کارآفرینان موفق این است که کارآفرینی، نوع خاصی از شخصیت نبوده، بلکه ناشی از منظم بودن نوآوری است. نوآوری وظیفه‌ای ویژه برای کارآفرینی است، چه در یک صنعت باشد یا در یک نهاد خدمات عمومی و یا در کاری که فرد به تنهایی در یک آشپزخانه خانوادگی انجام می‌دهد و بدین معناست که از طریق کارآفرینی می‌تواند هم ثروت‌های جدید ایجاد کرده، منابع جدید مالی و مادی معرفی یا ایجاد کنند و هم به منابع موجود، استعداد بیشتری برای ثروت آفرینی ببخشد.

امروزه تعریف مناسب کارآفرینی با بیشترین ابهام روبروست. برخی صاحب‌نظران این واژه را برای اشاره به همه صنعت‌های کوچک بکار می‌برند و برخی دیگر برای صنعت‌های جدید از آن استفاده می‌کنند. به هر حال، موسسات کارآمد فراوانی وجود دارند که از کارآفرینی به‌طور موفقیت‌آمیزی بهره‌بردار می‌کنند. بنابراین، این اصطلاح به اندازه یا طول عمر سازمان اشاره نمی‌کند، بلکه منظور از آن، نوع خاصی از عملکرد است که در بطن آن نوآوری نهفته است. نوآوری کوششی برای ایجاد تغییرات هدفدار در توانایی‌های اقتصادی یا اجتماعی سازمان است. منابع نوآوری

نوآوری می‌تواند ناشی از نبوغ افراد و تراوشات قریحه آنها باشد. لیکن اکثر نوآوریها - به ویژه نوآوریهای موفق - ناشی از جستجوی هوشمندانه در فرصت‌های نوآوری است که تنها در موقعیتهای خاصی به دست می‌آید. در یک شرکت یا صنعت چهار نمونه از این فرصتها وجود دارند که عبارتند از :

- رویدادهای غیرمنتظره
- ناسازگاریها
- نیازهای فرآیندی
- تغییرات صنعت و بازار

سه منبع دیگر فرصتها در خارج از شرکت، در محیط‌های اجتماعی و فکری ایجاد می‌شوند که عبارتند از :

- تغییر ویژگی‌های جمعیت

• تغییر نگرش

• دانش جدید

این منابع همیوشی داشته، لیکن از نظر ریسک‌پذیری، دشواری و پیچیدگی با یکدیگر تفاوت دارند و در یک زمان، بیشتر از یک مورد آنها می‌تواند عامل نوآوری شود. به هر حال، موارد فوق علت اکثر فرصت‌های نوآوری را بیان می‌کنند. رویدادهای غیرمنتظره

ابتدا به آسانترین و ساده‌ترین فرصت نوآوری توجه کنید :

غیرمنتظره بودن. اوایل دهه ۱۹۳۰، آی. بی. ام نخستین ماشین حساب مدرن خود را برای بانک‌ها طراحی و عرضه نمود. لیکن بانکها در سال ۱۹۳۳ تجهیزات جدید را نخریدند. آنچه باعث نجات شرکت گردید، کشف یک موقعیت غیرمنتظره توسط توماس واتسون، موسس و مدیر عامل شرکت بود که از آن بهره برداری شد: کتابخانه عمومی نیویورک متقاضی خرید ماشین بود. برخلاف بانکها، کتابخانه‌ها در آن زمان پول داشتند، در نتیجه واتسون توانست بیشتر از یکصد عدد از ماشین‌های غیر قابل فروش در جای دیگر را به کتابخانه‌ها بفروشد.

۱۵ سال بعد، هنگامی که هر کس فکر می‌کرد رایانه‌ها برای کارهای علمی پیشرفته طراحی شده‌اند، بازار بطور باور نکردنی متقاضی ماشین‌هایی شد که بتوانند لیست حقوق تهیه نمایند. یونیواک که دارای پیشرفته‌ترین ماشینها بود، کاربردهای حرفه‌ای را کنار گذاشته بود، ولی آی. بی. ام فوراً تشخیص داد که با یک موقعیت غیرمنتظره روبروست و در اصل، همان ماشین‌های یونیواک را برای کاربردهای معمولی نظیر پرداخت و تهیه لیست حقوق، مجدداً طراحی کرد و طی پنج سال در صنعت رایانه "پیشرو" گردید، موقعیتی که تا امروز نیز حفظ کرده است .

شکست‌های غیر قابل انتظار نیز می‌توانند منابع مهمی برای ایجاد فرصت‌های نوآوری باشند. همگان از شکست فورد ادسل بعنوان بزرگ‌ترین شکست در تاریخ اتوموبیل‌های جدید اطلاع دارند. آنچه که فقط افراد کمی از آن خبر دارند این است که شکست ادسل باعث موفقیت‌های بعدی شرکت شد. فورد، اتومبیل ادسل را که تا آن زمان دقیق‌ترین ماشین در تاریخ اتوموبیل‌سازی آمریکا بود برنامه‌ریزی کرد تا بتواند خط تولید انبوهی را به شرکت ارائه نماید که قابل رقابت با جنرال موتورز باشد. زمانی که علی‌رغم همه برنامه‌ریزی‌ها، پژوهش‌های بازار و طراحی‌هایی که بر روی ادسل انجام گرفته بود، با شکست مواجه شد، فورد تشخیص داد که در بازار اتومبیل، اتفاقاتی رخ داده است که برخلاف پنداشته‌های اصلی جنرال موتورز و سایر شرکت‌هایی است که در حال طراحی و بازاریابی اتوموبیل هستند. چندی بعد، تقسیم بازار که اوایل بر مبنای گروه‌های درآمدی انجام می‌شد، بر اساس اصل جدیدی انجام گرفت که امروزه "سبک زندگی" نامیده می‌شود. پاسخ فورد، ساخت ماشین جدید موستانگ بود. ماشینی که باعث شد شرکت محبوبیت خاصی پیدا کرده، مجدداً در صنعت پیشرو گردد.

موفقیت‌ها و شکست‌های غیرمنتظره، منابع مهمی برای ایجاد فرصت‌های نوآوری هستند. چرا که اکثر موسسات به آنها بی‌توجه بوده، حتی از آنها هراسان می‌شوند. دانشمند آلمانی که در سال ۱۹۰۵ نوکائین را که اولین داروی مخدر است ساخت، قصد داشت از آن برای اعمال جراحی بزرگ نظیر جراحی قطع دست استفاده شود. با این وجود، جراحان "بی‌هوشی عمومی" را برای چنین عمل‌هایی ترجیح دادند، کاری که اکنون نیز ادامه دارد. در عوض نوکائین شاهد درخواست فوری از دندانپزشکان بود. مخترع این دارو، سال‌ها ی آخر عمرش را صرف مسافرت بین دانشکده‌های

دندانپزشکی نمود، برای اینکه از این اختراع عالی استفاده نادرست نشده و در راهی که وی قصد نداشته مورد استفاده قرار نگیرد.

تمسخرآمیز به نظر می‌رسد، لیکن باید پذیرفت که نگرش مدیران به رویدادهای غیر منتظره عبارت است از: "آن نباید اتفاق می‌افتاد"، سیستم‌ها ی گزارش دهنده نیز این واکنش را تشدید می‌کنند. چرا که آنها نسبتاً به امکانات پیش‌بینی نشده بی‌توجه هستند. گزارش‌های ماهانه یا هفتگی نیز در صفحه اول خود، فهرستی از مشکلات را درج می‌کنند که بیانگر حوزه‌هایی است که در آنجا نتایج در حد انتظار نیست. البته چنین اطلاعاتی ضروری است و از وخامت اوضاع جلوگیری می‌کند، ولی موجب به تعویق افتادن شناخت فرصت‌های جدید می‌شود. اولین شناخت از فرصت احتمالی، معمولاً در جایی صورت می‌گیرد که شرکت در آن بودجه بیشتری صرف کرده است. بنابراین تلاش‌های کارآفرینی حقیقتاً دو "صفحه" دارند: یک صفحه مشکل و یک صفحه فرصت و مدیران باید برای هر دو زمان یکسانی صرف کنند.

ناسازگاریها

لابراتوار الکساندر کان یکی از نمونه‌های موفق دهه ۱۹۶۰ است و این بدین خاطر است که بیل گانز-موسس شرکت - از یک ناسازگاری در تکنولوژی پزشکی بهره‌برداری کرد. عمل آب مروارید چشم، سومین یا چهارمین جراحی مرسوم در جهان است. طی سیصد سال پزشکان به این نتیجه رسیده بودند که تنها پس از رسیدن کامل آب مروارید، با بریدن یک رباط آنرا از چشم بیرون آورند. جراحان چشم لزوم بریدن این رباط را آموخته و با موفقیت کامل انجام می‌دادند ولی این شیوه با سایر روش‌های جراحی تفاوت بسیار داشت و اغلب از آن هراس داشتند. این نمونه‌ای از یک ناسازگاری بود. مدت پنجاه سال بود که پزشکان آنزیمی را می‌شناختند که می‌توانست این رباط را بدون نیاز به بریدن و عمل جراحی حل کند. آل کانر یک ماده افزودنی به این ماده اضافه کرد که باعث شد ماندگاری آن به چند ماه برسد. جراحان چشم به خوبی از این ترکیب جدید استفاده کردند و الکساندر عرضه‌کننده انحصاری جهانی این دارو شد. پنجاه سال بعد، نستل این شرکت را با قیمت اعجاب‌آوری خریداری کرد. این نوع ناسازگاریها، در روند منطقی یا دوره‌ای یک فرآیند، تنها یکی از راه‌هایی است که می‌تواند فرصت‌های نوآوری را افزایش دهد.

منبع دیگر، ناسازگاری بین واقعیت‌های اقتصادی است. برای مثال هنگامی که صنعتی در بازار از رشد ثابتی برخوردار است ولی سود نهایی آن کاهش می‌یابد، یک ناسازگاری وجود دارد. نمونه‌ای از این نوع، صنایع فولاد در کشورهای توسعه یافته بین دهه‌های ۵۰ تا ۷۰ است که واکنش نوآورانه، "کارخانجات کوچکتر" بود.

ناسازگاری بین انتظارات و نتایج نیز می‌تواند راهی برای نوآوری باشد. پنجاه سال بعد از شروع این قرن، شرکت‌های کشتی‌سازی و دست‌اندرکار در صنعت کشتی، بطور جدی به دنبال ساخت کشتی‌هایی با سرعت زیاد و سوخت کمتر بودند. با این وجود، حتی شرکت‌هایی که توانستند چنین کشتی‌هایی بسازند، با رکود اقتصادی کشتی‌های بارکش اقیانوسی مواجه شدند. از سال ۱۹۵۰ و بعد از آن، بارکش‌های اقیانوسی در حال از بین رفتن بودند، اگرچه هیچ زمانی بطور کامل از بین نرفتند. به هر حال، همه اشتباه در این بود که بین مفروضات صنعت و واقعیات ناسازگاری وجود داشت. هزینه واقعی ناشی از انجام کار روی دریا نبود، بلکه ناشی از انجام ندادن کار (بیکار نشستن در بندر) بود. آن زمان که مدیران پی‌بردند، هزینه دقیقاً در کجا قرار دارد، نوآوری شکل گرفت: کشتی نقاله‌دار و کشتی کانتینر دار. این راه‌حل جدید، همان تکنولوژی قدیمی بود که ۳۰ سال در راه آهن و حمل و نقل‌های کامیونی استفاده می‌شد. در اینجا

يك تغيير در نگرش و نه تغيير در تکنولوژی، اقتصاد کشتی‌نوردی اقیانوسی را بطور کامل تغییر داد و آنرا به یکی از بزرگترین صنایع رشد یافته در بیست یا سی سال گذشته تبدیل کرد.

نیازهای فرآیندی

هرکس در ژاپن زندگی کرده باشد، می‌داند که این کشور سیستم مدرن بزرگراهی ندارد. جاده‌ها هنوز هم همان راههایی هستند که در قرن دهم ساخته شده بود. آنچه باعث شد این سیستم بتواند برای اتوموبیل‌ها و کامیون‌ها قابل استفاده شود، نصب و استفاده از منعکس‌کننده‌هایی بود که در بزرگراه‌های آمریکا استفاده می‌شد. از اوایل دهه ۱۹۳۰ با نصب این منعکس‌کننده‌ها، هر اتوموبیل می‌تواند اتوموبیل‌های دیگر را در هر کدام از جهت‌های شش‌گانه ببیند. این نوآوری کوچک که موجب کاهش بار ترافیک و حوادث گردید، ناشی از یک نیاز فرآیندی است.

آنچه اکنون ما آنرا رسانه‌های گروهی می‌نامیم از دو نوع نوآوری سرچشمه گرفته است که حدود سال‌های ۱۸۹۰ در پاسخ به یک نیاز فرآیندی بوجود آمد. نوآوری نخست، ماشین چاپ مرتجالتار است که چاپ روزنامه‌هایی با تیراژ و سرعت زیاد را ممکن ساخت. نوآوری اجتماعی دیگر، استفاده از شیوه جدی تبلیغات (آگهی‌ها) است که اولین ناشران واقعی روزنامه یعنی آدولف اوچز از روزنامه نیورک تایمز و جوزف پولیتز از نیویورک ورد و ویلیام راندولف هرست آنرا ابداع کردند. این آگهی‌ها موجب شد ناشران بتوانند اخبار را بطور رایگان و با سود حاصل از تبلیغات انتشار دهد.

تغییرات صنعت و بازار

شاید مدیران معتقد باشند که ساختارهای صنعتی تغییر ناپذیرند ولی این ساختارها می‌توانند و اغلب نیز همین طور است که یک شبه تغییر می‌کنند. این تغییر، فرصت‌های زیادی را برای نوآوری بوجود می‌آورد. یکی از نمونه‌های بسیار موفق در تجارت آمریکا در دهه‌های اخیر، شرکت دلالی و کارگزاری دونالد سون، لوفکین و ژنرت است که اخیراً مورد پذیرش انجمن تضمین زندگی منصفانه قرار گرفته است.

دی. ال. جی در سال ۱۹۶۰ توسط سه مرد جوان که هر سه فارغ التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد بودند تاسیس گردید. آنها پی بردند که هر زمانی که سرمایه‌گذاران بر امور زیر بنایی تسلط یابند، ساختار بازار مالی نیز تغییر می‌یابد. این مردان که در واقع نه سرمایه‌ای داشتند و نه جایی مرتبط بودند، در طی چند سال، شرکت آنها به رهبری صنعت رسید و تبدیل به یکی از کارگزاران موفق و فعال در وال استریت گردید و سپس بین‌المللی شد.

به طور مشابه، تغییر ساختار صنعت نیز فرصت‌های فراوان نوآوری را برای تامین‌کنندگان لوازم بهداشتی آمریکا بوجود آورد. در طی ۱۰ یا ۱۵ سال گذشته، کلینیک‌های جراحی و روانپزشکی و مراکز اورژانس مستقلی در سراسر این کشور بوجود آمد. فرصت‌های مشابهی نیز از طریق ارتباطات از راه دور هم در تجهیزات (از طریق شرکت‌هایی نظیر رولم) و هم در حمل و نقل (از طریق شرکت‌های ام. سی. آی) و اسپیریت با این تحول صنعتی همراه بودند.

هنگامی که یک صنعت به سرعت رشد می‌کند، بطوری که در حالت‌های بحرانی رشد ۴۰ درصد، طی ۱۰ سال یا کمتر داشته باشد، ساختار آن نیز تغییر می‌کند. شرکت‌های مسلط در بازار، به‌جای این که شرکت‌های تازه وارد را مورد تهاجم قرار دهند، از آنچه تاکنون به دست آورده‌اند، دفاع می‌کنند. در واقع، هنگامی که ساختارهای صنعت یا بازار را که رشد سریع داشته‌اند از نظر فراموش می‌کنند، فرصت‌های جدید، بندرت در نگاه بازار قرار گرفته، تعریف شده و برای خدمت‌رسانی مورد سازماندهی قرار می‌گیرند. بنابراین این نوآوران شانس خوبی دارند تا به مدت زیاد بدون رقیب

باشند.

تغییر ویژگی‌های جمعیت

ویژگی‌های جمعیت از معتبرترین منابع خارجی فرصت نوآوری است. وقایع جمعیتی، اتفاقات آینده را تعیین می‌کنند. از آنجا که ختم‌شده‌گزاران بسیاری از ویژگی‌های جمعیت را فراموش می‌کنند، افرادی که به این ارقام توجه نمایند و از آن بهره‌برداري کنند، پاداش‌های کلانی دریافت خواهند کرد.

ژاپنی‌ها در صنعت ربات‌سازی پیشرفت کردند چرا که به ویژگی‌های جمعیت توجه داشتند. همه می‌دانستند در طی سالهای ۱۹۷۰ و بعد از آن در کشورهای توسعه یافته، دو انفجار، در جمعیت و تحصیلات رخ می‌دهد و نیم یا بیشتر جوانان تحصیلات عالی خواهند داشت. در نتیجه فقط افراد معدودی برای کارهای معمولی کارگری باقی می‌مانند و این تعداد در سالهای ۱۹۹۰ ناکافی است. همه این موضوع را می‌دانستند، ولی تنها ژاپنی‌ها بودند که بر اساس آن عمل کردند و اکنون نزدیک به ۱۰ سال است که در صنعت ربات‌سازی پیشرو هستند.

نمونه مشابه دیگر، موفقیت باشگاه مدیترانه در صنعت سیاحت و گردشگری است. در سال ۱۹۷۰ تنها ژرف‌اندیشان می‌توانستند ظهور بخش عظیمی از جوانان ثروتمند و تحصیل کرده را در اروپا و آمریکا پیش‌بینی کنند. اینان با آن نوع تعطیلات که والدینشان در برایتون و آتلانتیک سیتی می‌گذارند ارضا نمی‌شدند. این نسل در سن ۱۰ تا ۱۹ سالگی مشتریان ایده‌آلی بودند، در جستجوی یک مکان زیبا و رویایی.

مدت زمانی طولانی است که مدیران به این جنبه‌های جمعیتی پی برده‌اند، لیکن همواره فکر می‌کنند تغییرات ویژگی‌های جمعیت به کندی صورت می‌گیرد و حداقل در این قرن انجام نمی‌شود. در واقع تغییر در تعداد افراد و به دنبال آن توزیع سن، تحصیلات، شغل و محل جغرافیایی آنها، در زمره مهمترین عواملی است که فرصتهای نوآوری را بوجود می‌آورد و حداکثر نتیجه و حداقل ریسک را در نیل به کارآفرینی دارد.

(مقاله دانش نوآوری - پیتر اف. دراکر، ترجمه: علی چیت‌ساز، مجله توسعه مدیریت، شماره ۹-سال هفتم، دی

۱۳۷۸)

منبع: مجله توسعه مدیریت، شماره ۹-سال هفتم، دی

۱۳۷۸

نویسنده: پیتر اف. دراکر

مترجم: علی چیت‌ساز