

## عنوان مقاله: نوآوری سازمانی در شرکتهای کوچک و متوسط

مؤلف/مترجم: دکتر پیمان غفاری آشتیانی؛ فاطمه پیرمحمدی

موضوع: نوآوری و شکوفایی سازمانی

سال انتشار: میلادی ۲۰۰۸:

وضعیت: تمام متن

منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۱۹۹

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)

**چکیده:** توسعه صنایع کوچک و متوسط، رمز توسعه اقتصادی دهه آینده است. بررسیها نشان داده است که صنایع کوچک و متوسط از راه چهار مجرای کارآفرینی، نوآوری و تغییر فناوری پویایی صنعت و در نهایت ایجاد فرصتهای شغلی و افزایش درآمد براقصد جهانی تاثیر گذارند. به علاوه، شدت یافتن رقابت جهانی، افزایش بی اطمینانی و تقاضای فزاینده برای محصولات متنوع باعث شده است که توجه به این صنایع بیشتر شود. هر چند صنایع بزرگ به جهت داشتن مزیتهای ناشی از اثر مقیاس انبوه، دامنه تولید، تجربه و اثر سازماندهی، هنوز هم مورد توجه سیاستگذاران اقتصادی هستند؛ اما مزیتهای صنایع کوچک و متوسط به علت وجود اثر حمل و نقل، اندازه بازار، موثر بودن انتخاب و کنترل، این صنایع را در تولید اغلب کالاها به انتخاب اول مبدل ساخته است. در این نوشتار، ضمن بررسی ویژگیهای صنایع کوچک و متوسط به نقش نوآوری در این شرکتهای پرداخته ایم.

### مقدمه

شرکتهای تولیدی کوچک داراییهای نامحسوس قابل ملاحظه‌ای دارند ولی نوعاً از منابع و سرمایه محدودی برای تولید و بازاریابی برخوردارند. به علاوه بازار محصولاتشان دایم در حال تغییر و جهانی شدن است به گونه‌ای که توانایی آنها در به دست آوردن و اداره منابع کمیاب به منظور حفظ بقایشان با وجود تمام این محدودیتها، به نظر می‌رسد نرخ شکست کسب و کارهای کوچک نسبت به آنچه پیشتر تصور می‌شد کمتر شده است.

### شرکتهای تولیدی موفق

شرکتهای تولیدی موفق، دارای ویژگیهایی هستند که آنها را از شرکتهای ناموفق متمایز می‌کند و به آنها اجازه می‌دهد که در محیط بازار به مدت طولانی تری دوام آورند. آنها در زمینه بهبود مستمر کیفیت محصولات، خدمت رسانی به مشتریان، پرداخت دستمزد به کارکنان و آموزش کارکنان، ممتاز شده‌اند. شرکتهای تولیدی موفق به طور طبیعی از یک سیستم بازرسی پیش، حین و بعد از فرآیند تولید استفاده می‌کنند. به هر حال بنتلی (Bentley, 2003) پیشنهاد می‌کند که شرکتهای کوچک باید از تکنیکهای تولیدی مانند شش سیگما و ایزو ۹۰۰۰ برای عملکرد موفق و بهبود کیفیت خود بهره برداری کنند. شرکتهای تولیدی موفق روابط دوستانه خود را با مشتریانانشان گسترش داده، نسبت به شرکتهای بزرگ، توانایی بیشتری به سازگار کردن خود با علایق مشتریانانشان دارند. شرکتهای تولیدی کوچک موفق، دارای امتیاز رقابتی هستند که به آنها اجازه می‌دهد که موقعیت خود را در بازار با تغییر در آمیخته محصولات، برای برآوردن نیازهای مشتریان مستحکم کنند. پلهام (Pelham, 2000) دریافت که شرکتهای تولیدی بازارگرا اجراکنندگان بهتری بوده‌اند؛ به خاطر اینکه به بازخوردهای منفی مشتریان، تنوع فعالیتهای رقابتی و مشتریان زودتر پاسخ داده‌اند. از یک جهت خدمت رسانی خوب به مشتریان مهم است اما از طرف دیگر شرکتهای تولیدی بایستی با فراهم کردن مواد اولیه با کیفیت و اطلاعات موجود برای کارکنانشان، آنها را شاد و راضی نگه دارند. ارتباطات به اندازه عملکرد خوب شرکت، مهم است. دوسن هاچ (Dossenhach, 2005) نیاز به روابط خوب کارکنان را تأیید می‌کند و بیان می‌دارد که

موفقیت شرکتهای تولیدی، به وحدت نظر کل شرکت که از طریق ارتباطات باز، همبستگی و قدرتمندی کارکنان حاصل می‌شود، بستگی دارد. (Kim et al, 2006: 129)

تعریف بنگاه‌های کوچک و متوسط

ادبیات مربوط به کسب و کار واحدهای کوچک، بسیار گسترده است و این گستردگی نیز باعث شده است که در کشورهای مختلف تعریفهای گوناگونی برای این واحد ارائه شود؛ این تعریفها با توجه به ساختار سنی، جمعیتی، فرهنگی و درجه توسعه یافتگی متفاوت هستند. بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشورهای مختلف جهان دارای شباهتهای بسیاری هستند، اما با وجود این، نمی‌توان تعریف واحد و یکسانی از آنها به دست آورد؛ هر کشور با توجه به شرایط ویژه خود تعریفی از این کسب و کارها ارائه کرده است. بیشتر این تعریفها بر اساس معیارهای کمی، مانند تعداد کارکنان و میزان گردش مالی مطرح شده‌اند. (ملکی نژاد، ۱۳۸۵: ۱۴۱)

ویژگیهای شرکتهای تولیدی کوچک

ولش و وایت بر این باورند که: «یک شرکت کوچک مثل یک سازمان تجاری بزرگ عمل نمی‌کند، به همین دلیل تفاوت‌های زیادی شرکتهای تولیدی کوچک و سازمانهای تجاری بزرگ از نظر ساختاری، رویه سیاست گذاری و استفاده از منابع وجود دارد. در آمریکا همان گونه که توسط بامک (Baumck, 1998) نشان داده شد، شرکتهای بسیار بزرگ در ابتدا کسب و کار کوچکی بودند که با سرمایه محدود شروع به کار کردند، از آن جمله می‌توان شرکتهای مایکروسافت، اچ پی و فورد را نام برد. جدول (۱) خلاصه ای از ویژگیهای نقاط قوت و ضعف شرکتهای تولیدی کوچک را ارائه می‌دهد. اکثر شرکتهای تولیدی کوچک سیستمها و رویه های ساده ای دارند که، انعطاف پذیری، بازخورد فوری، فهم بهتر پاسخ سریعتر به نیازهای مصرف کننده را در بر دارد. کارمندان شرکتهای تولیدی کوچک اختیارات و مسئولیت‌های مشخصی در حوزه کاریشان دارند که باعث به وجود آمدن پیوستگی و بالابردن هدفهای مشترک بین نیروی کار می‌شود، که این به نوبه خود باعث می‌شود تا مطمئن شوند، که کار به خوبی انجام شده است. همچنین در این شرکتهای کارمندان کمتری وجود دارد که تقریباً همدیگر را می‌شناسند، بنابراین روابط بین کارمندان بهتر است. از سوی دیگر شرکتهای تولیدی کوچک ضعفهایی نیز دارند، که می‌تواند موقعیت‌های نامناسبی ایجاد کند، همانند اینکه اکثر شرکتهای تولیدی کوچک، منابع مالی کافی و نیز دسترسی به وامهای تجاری را ندارند، و چون بودجه کافی برای آموزش کارکنانشان فراهم نیست تلاشهایی که برای بهبود و اصلاح انجام می‌شود با کاستی روبه‌رو می‌شود. از نظر منابع انسانی، این شرکتهای معمولاً با کمبود نیروی ماهر روبه‌رو بوده و مجبورند با نیروهای ماهر شرکتهای بزرگ رقابت کنند (شرکتهای بزرگ قادرند که به کارکنانشان پیشنهاد دستمزد و شرایط کاری بهتری را بدهند. (به علاوه شرکتهای تولیدی کوچک معمولاً با کمبود پیوسته مواد خام روبه‌رو می‌شوند و باید هزینه بیشتری برای نوسان در قیمت مواد خام را پرداخت کنند. آنها قادر نیستند شرایط اعتباری مناسبی را برای خود فراهم ساخته و در مقایسه با کمپانی‌های بزرگ از قدرت چانه زنی کمتری برخوردارند. موسسان شرکتهای تولیدی کوچک از آموزشهای رسمی محدودی در رابطه با اصول و روشهای نوین مدیریتی برخوردار بوده، در نتیجه تخصص و مهارت‌های کمتری دارند. در شرکتهای تولیدی کوچک مالکان همه چیز را کنترل کرده، مدیریت ضعیف، نداشتن تجربه مالکان را نشان می‌دهد. به علاوه اغلب این شرکتهای در مدیریت مناسب زمان و سیستم مدیریتی جریانهای نقدی کاستی‌هایی دارند، که باعث تغییرپذیری زیاد در نتایج کار و بروز مشکل در اطمینان بخشی از بازدهی و کارایی می‌شود. در این شرکتهای تصمیمهای تجاری بسیار مهم، اغلب براساس روش شهودی بوده که گهگاه باعث تصمیم گیری نادرست می‌شود. شرکتهای تولیدی کوچک همچنین با دیگر مسائلی مانند کمبود آگاهی و دانش لازم در مورد تکنیکهای بازاریابی، ضعف دسترسی به مجراهای توزیع و اطلاعات بازاریابی، فشارهای بازار همانند قیمت گذاری، پرداخت دیرنگام و جوه از طرف مصرف کنندگان و ناتوانی برای تهیه محصولات با کیفیت، روبه‌رو هستند. همان گونه که توسط کری پرن ساک (Kraiporsak, 2002) و چی (Chee, 1987) نشان داده شده، اکثر این شرکتهای

بر تکنولوژی قدیمی، کارفشرده و روشهای مدیریت سنتی تکیه دارند. بعضی از شرکتهای تولیدی کوچک به تکنولوژیهای جدید اعتماد نداشته، که این موضوع درحالی ازحالات باعث عدم کارایی و کمبود اطلاعات می شود، می توان نتیجه گرفت که تکنولوژی مناسب و سیستم تولیدی کارآمد، نقش مهمی در شرح مزایای نسبی و رقابتی شرکتهای تولیدی کوچک بازی می کنند (Deros et al 2006:399, 401)).

#### نوآوری

نوآوری چیست؟ ازیک نظر: نوآوری یک نظام مدیریتی است که بر رسالت سازمان تاکید دارد، به دنبال فرصتهای استثنایی است و تعیین می کند که آیا مناسب مسیر استراتژیک سازمان است یاخیر، معیارهای موفقیت را معلوم می کند و نیز به دنبال فرصتهای جدید است. دراکر براین باور است که نوآوری موفق مستلزم کارسخت متمرکز وهدفمنداست. نوآوری یک عامل اساسی در ایجاد رقابت درسطح جهانی است که منجر به رشد سازمانی می شود، موفقیت آینده را دربردارد و همانند موتوری است که به شرکتهای اجازه می دهد در اقتصاد جهانی از کارایی مستمری برخوردارشوند. پورتر و استرن (Porter & Stern) بیان کردند که شرکتهایبایستی بتوانند جریانهای از محصولات و فرایندهای جدید را ایجاد کرده، تا از تکنولوژی بیشتری استفاده کنند و در عین حال در جهت ماندگاری و دوام خود گامی به پیش نهند. دراکر با تاکید فراوان اظهار داشته که هر سازمانی نیاز به یک توانایی و مهارت اساسی دارد و آن نوآوری است. نوآوری یک ماجرای چندوجهی است. ماراولاکیس (Maravelakis) نوآوریهای سازمانی را براساس محصول، فرایند و نوآوریهای اجرایی بررسی کرده است. پژوهشگران دریافتند که اکثر تحقیقات در زمین؟ نوآوری، برنوآوری محصول درشرکتهای تولیدی تاکید دارند. ازدیدگاه سازمانی، موفقیت واقعی نوآوری در بازار اتفاق می افتد. ایجاد معیارهای بازاریابی نوآورانه برای کمک به شرکتهای در انتقال عقاید و محصولات خوب به سمت فروش و درآمد و عایدی مناسب، لازم و ضروری است. تغییر قوانین و مقررات مربوط به نوآوری استراتژیک، عامل کلیدی موفقیت بسیاری ازمدیران بازار بوده است. به علاوه، شرکتهای باید تلاش کنند تا فرهنگ مناسب، ساختار، محرکها، سیستمها و فرایندهای مناسبی را که منجر به تسهیل نوآوری می شوند پدید آورند. گفتنی است که نوآوری الزاما منجر به فروش بیشتر شرکت نمی شود.

(Yeh-yun & Yi-chiy, 2007:116)

#### نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط

انواع نوآوری، عبارتند از: تکنولوژیکی، بازاریابی، اجرایی و استراتژیک. نوآوریهای تکنولوژیکی به عنوان ایجاد تغییرات در محصول، فرآیند یا خدمات معرفی می شوند. نوآوریهای بازاریابی شامل معرفی یک نام تجاری جدید، کسب بازار جدید و رویکردهای جدید در فروش هستند. نوآوریهای اجرایی به تغییر در ساختار سازمان یا فرایندهای اجرایی مربوط می شود و نوآوریهای استراتژیک بر معیارهایی برای ایجاد یک مزیت رقابتی دائمی و تجدید قوانین رقابتی تاکید دارند. گومینگز و پارامیتا (Cummings & Paramita) بیان کردند که هر اندازه یک سازمان بزرگتر باشد، کارایی و اثر بخشی آن هم بیشتر است ولی با توجه به سن شرکت، شرکتهای جوانتر نوآورتر هستند. اما پژوهشگران گزارش کردند که شرکتهای تولیدی کوچک و متوسطی که به ثبت رسیده اند، تمایل بیشتری به افزایش آگاهی درباره نوآوری دارند. همچنین گفته شده که سن سازمان عموما ارتباط مثبتی با عملکرد آن دارد (در اینجا منظور از اندازه شرکت، تعداد کل کارکنان شرکت است). (شرکتهای تولیدی کوچک و متوسطی که دارای سرمایه گذاری های خارجی بوده اند، عملکرد بهتری در رابطه با فروش داشته اند. رقابت، در یک محیط بین المللی باعث می شود که شرکت برای داشتن خلاقیت و نوآوری بیشتری به چالش بیفتد، زیرا امروزه نوآوری کلید اصلی برای ماندن در صحنه رقابت است. جهانی شدن برای بعضی از شرکتهای تولیدی کوچک و متوسط که فاقد نیروی انسانی کافی، منابع مالی، مهارت در زبان و چشم انداز بین المللی

هستند، یک امر هولناک و دلهره‌آور است. هم ویژگیهای مبتنی بر استراتژی و هم عوامل مرتبط با رقابت، تاثیر مستقیم بر نوآوری سازمانی دارند. (Yeh-yun & Yi-chiy, 2007:119-121)

در شکل (۱) استراتژی ویژه شرکت و اجزای اصلی مرتبط با رقابت، در زمینه نوآوری، سازمانی با عنوان عوامل داخلی و خارجی نامیده می‌شوند. تصور می‌شود ویژگیهای استراتژیک خاص، قدرت نوآوری را افزایش می‌دهند. به طور کلی فرض بر این است که بازار مداری، آموزش و سیاست تکنولوژی، رفتار نوآورانه شرکت را افزایش می‌دهد. علاوه بر این ویژگیهای داخلی، عوامل محیطی هم به عنوان اجزای اصلی رفتار نوآورانه شرکت مورد بررسی قرار می‌گیرند. ویژگیهای مربوط به رقابت، مانند: تمرکز صنعتی و موانع ورود به بازار به طور مستقیم برنگرش سازمان در مورد نوآوری محصول تاثیر می‌گذارند. نوآوری سازمانی به طور کلی یک پدیده تک بعدی است که تمایل شرکت را به ایجاد و اجرای انواع مختلف نوآوریها، مانند تکنولوژیکی، اجرایی، محصول و فرآیند بیان می‌کند. (salavouet, al, 2004:1093)

#### نتیجه گیری

پژوهشگران بر این باورند که شرکتهای تولیدی کوچک و متوسط در زمینه نوآوری خلاق تر از شرکتهای بزرگ هستند. مزایای نسبی آنها در مقایسه با شرکتهای بزرگ در زمینه نوآوری، قابلیت انعطاف پذیری و سرعت واکنش آنهاست. در نتیجه این شرکتهای معمولاً به خاطر قابلیتهای نوآورانه‌شان، نقش اقتصادی و اجتماعی با ارزشی را ایفا می‌کنند. شرکتهای کوچک و متوسط می‌توانند تمرکز سنتی برای محصول فاصله بگیرند و با به کارگیری تکنولوژی جدید در توسعه نوآوری محصول گام بردارند. به طور کلی شرکتهایی که در محیط‌هایی با رقابت بالا عمل می‌کنند، تمایل دارند نوآوری بیشتری در محصولاتشان داشته باشند. اگر بخواهیم نگاه کنیم، خواهیم فهمید که عوامل محیطی هم بر نوآوری سازمان اثر می‌گذارند. بنابراین به نظرمی رسد که گرایش به سمت نوآوری‌های محصول به ساختار رقابتی که شرکت در حوز؟ خود عمل می‌کند بستگی دارد. به این ترتیب سیاستهایی که در جهت کاهش تمرکز و برداشتن محدودیت‌ها اعمال می‌شود، با توجه به عملکرد و نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط، منجر به ارزش افزوده خواهد شد. جدای از استراتژی بازار مداری و ساختاری‌های رقابتی، ویژگیهای شرکت هم نقش مهمی در به کارگیری نوآوری دارد. به طور کلی اندازه، سن، میزان تملک بازار و مقدار تولید هم از جمله عوامل تعیین‌کننده نوآوری سازمانی به شمار می‌روند. شرکتهای نوآور کوچکتر و جوان تمایل دارند در زمینه پذیرش خلاقیت محصول نوآورانه تر باشند. نتایج حاصل از تحقیقات یه یون لین و یی چی چو نشان می‌دهد که تمرکز استراتژیک بر ایجاد یک بازار قوی و مبتنی بر آموزش در ارتقای نوآوری محصولات در شرکتهای کوچک و متوسط، با ارزش خواهد بود. بنا بر این به منظور توسعه نوآوری محصول، تأکید بر بازار و آموزش، به جای تکیه بر به کارگیری تکنولوژی مناسب تر است.

#### منابع

ملکی نژاد، امیر: تحلیلی بر نقش صنایع کوچک و متوسط در توسعه اقتصادی، فصلنامه راهبرد یاس، شماره ۸، زمستان

۱۳۸۵، ص. ۱۴۱

2. علی احمدی علیرضا، فتحیان بروجنی، محمد، حورعلی، منصوره، حورعلی، مریم: چالشها و راهکارهای برای توسعه تجارت

الکترونیکی بنگاههای کوچک و متوسط ایران. فصلنامه مدیریت فردا، شماره ۵، بهار و تابستان ۱۳۸۳، ص. ۹۹

3. Deros, Baba md, Sha'ri Mohd ysof, and Azhari md sallah, (2006), "a Benchmarking implementation framework for automotive manufacturing SME ", Benchmarking An International Journal Vol. 13 No. 4, pp.396-430.

- . 4Lin, Carol.Yeh-Yun and yi-chiy. Cher, Mavis,(2007), "Does innovation lead to performance? And empirical study of SMEs in Tawian",Management Research News Vol .30 No.2,pp.115-132.
- . 5Sylvie Chetty, Campbell-Hunt, Colin (2003),"Paths to internationalization among small to medium sized firms",European journal of marketing Vol.37 No.5/6,pp.796-820.
- .6Salavou, h., Baltasand, G. and Lioukas, s. (2004) ,"Organisational innovation in SME"  
 ,Euroupean journal of marketing Vol. 38 No. 9/10, pp.1091-1112.
- . 7Kim, kee ,s, Tami ,l.knotts, and Stephen c.jones, (2006), "Characterizing vaiability of small manufacturing enterprises(SME) in the market", Expert systems with Applications 34(2008), pp.18-134.