**تعیین قابلیت های دینامیکی و بنیانهای خرد عملکرد سازمانی**

**ابن مقاله بر مبنای علوم رفتاری و اجتماعی، طبیعت و بنیان قابلیت های لازم برای حفاظت از عملکرد سازمانی در یک اقتصاد باز با گسترش و نوآوری های زیاد و استعداد تولیدی شگرف را بررسی می کند. قابلیت های دینامیک شرکت های اقتصادی را در ایجاد، گسترش و حفاظت از دارایی های ناملموس که حافظ عملکرد درازمدت شرکت ها هستند توانا می سازد. بنیان های خرد قابلیت های دینامیکی – مهارت های مشخص، فرایندها، روش ها، ساختارهای سازمانی، قوانین تصمیم گیری و نظم ها – که زیر بنای ظرفیت های سازمانی را تشکیل می دهند به سختی شناسایی، گسترش و توسعه می یابند. شرکت هایی با توانایی های قوی و پویا به شدت کارآفرینند. آنها فقط با محیط کسب و کار سازگار نمی شوند بلکه به آن از طریق نوآوری ها و از طریق مقایسه با شرکت ها، موسسات و سازمان های دیگر به آن شکل می دهند. چارچوب پیشرفته می تواند به درک محققان از بنیان های موفقیت های درازمدت شرکت کمک کند، در حالی که به مدیران برای ترسیم ملاحضات استراتژیک مربوطه کمک کرده و اولویت های آنها باید بالا رفتن و ارتقای عملکرد شرکت و فرار از سود صفر برای ورود به رقابتهای بازار جهانی باشد.**

**مقدمه**

**تنش های اخیر محققان حوزه موسسات شغلی بیشتر مربوط به دارایی های غیر تجاری و ویژه و صلاحیت ها می شود. در این چارچوب، مزیت رقابتی می تواند در یک نقطه از زمان از مالکیت های کمیاب جریان یابد اما به سختی همانند دارایی رفتار می کند. به هر حال محیط های کسب و کار سریع الرشد به سمت بازار جهانی باز می شوند و در مقیاس جغرافیایی و سازمانی منابع نوآوری ها و تولیدها پراکنده می شوند. در نهایت مزیت پایدار بیشتر از دارایی هایی که به سختی مالکیت می یابند مورد نیاز است. همچنین آن نیازمند قابلیت هایی تکرار ناشدنی ست. این قابلیت ها می تواند به صورت مداوم ایجاد، گسترش و حفاظت از دارایی های منحصر به فرد شرکت را انجام دهد. برای اهداف تحلیلی، قابلیت های پویا می تواند به ظرفیت(1) برای به اشتراک گذاشتن فرصت ها و (2 ) تهدیدها: برای به دست گرفتن فرصت ها و (3) برای حفظ رقابت پذیری از طریق ارتقا، ترکیب، حفاظت و در مواقع ضروری شناسایی دارایی های ملموس و ناملموس موسسات کسب و کار تقسیم شود. قابلیت های پویا شامل توانایی های تکرارناشدنی مورد نیاز برای تطبیق با فرصت های تکنولوژیک و تغییر مشتری می شود. همچنین آنها همچنین ظرفیت موسسه را در شکل دادن به محیطی که اشغال کرده است بررسی کرده و فراورده ها و فرایندهای جدید را توسعه داده و در نهایت مدلهای کسب و کار مفیدی را طراحی و اجرا کردند. فرض شد که آنها در ارکستراسیون[[1]](#footnote-1) ظرفیت های یک موسسه نوآوری داشته و عملمرد مالی درازمدت موفی را رقم می زنند. نکته مهم اینجاست که عملکرد درازمدت موسسه در بعضی براوردها با استفاده از پاداش های محیط کسب و کار (خارجی)، توسعه قابلیت های دینامیکی (داخلی) سنجیده می شود. این مقاله نخست قابلیت های پویا را تشریح کرده .و سپس بنیان های خرد آنها را توضیح می دهد.**

**چارچوب قابلیت های دینامیک کمتر از این نیست که منبع مزیت رقابتی سطح موسسه را تشریح کند و راهنمایی را برای مدیران برای اجتناب از شرایط سود صفر ارائه دهد. یک چارچوب مانند یک مدل، چکیده ای از واقعیت است. آن آن تلاش دارد که همه دسته های متغیرهای مربوطه و روابط متقابل میان آنها را شناسایی کند. دقت یم چارچوب کمتر از یک مدل است و در بعضی اوقات آن درباره اشکالی از روابط نظری که ممکن است وجود داشته باشد به شکل آگنوستیک عمل می کند. حالت های اولیه یک چارچوب قابلیت های پویا در نظرات Teece, Pisano, and Shuen (1990a, 1990b, 1997) و Teece and Pisano (1994). دیده شده است. یک مرور گسترده از قابلیت های پویا (Helfat *et al*., 2007) امروز به عنوان چارچوبی کلی مورد استفاده قرار می گیرد.**

**همان طوری که نشان داده شد، توانایی قابلیتهای دینامیکی به عملکرد شرکت های چند منظوره در محیط های مختلف کسب و کار مربوط می شود. نخست اینکه محیطی که به فضای بین المللی باز باشد در معرض انواع فرصت ها و تهدیدها با تغییرات تکنولوژیک سریع قرار می گیرد. دوم اینکه تغییر تکنولوژیک در ابتکارات متعدد باید با محصولات و خدمات مورد نظر مشتری ترکیب شود. سوم اینکه اینها بازارهای جهانی خوبی برای تبادل کالا و خدمات هستند و چهارم این که محیط های کسب و کاری که دارای بازارهای ضعیفی هستند، در آنها تبادل تکنولوژیک و مدیریتی اندک است. این مشخصه ها در بخش های بزرگ اقتصاد جهانی دیده شده اند. در چنین بخش هایی ینیان های موفقیت های شرکت وابستگی اندکی به توانایی شرکت در مشارکت در بهینه سازی مقابله با محدودیت ها یا دستیابی به اقتصادی بزرگتر دارد. بیشتر، موفقیت شرکت ها به کشف و توسعه فرصت ها، ترکیب موثر داخلی و خارجی ابتکارات، انتقال تکنولوژی کارآمد به درون شرکت و بین شرکت ها، محافظت از دارایی هوشمند، به روزرسانی بهترین عملیاتهای فرایندهای کسب و کار، اختراع مدلهای جدید کسب و کار، تصمیمات صحیح و بهره بردن از مفهوم حفاظت در مقابل مفهوم تقلید و دیگر اشکال تکرار به وسیله رقبا. همچنین آن شامل شکل دادن به قوانین جدید بازی در بازارهای جهانی می شود. عناصر سنتی موفقیت های شغلی – حفظ انگیزه ها و مشوق ها، مالکیت دارایی های ملموس، کنترل هزینه ها، حفظ کیفیت، بهینه سازی ابتکارات – ضروری هستند اما آنها برای دستیابی به یک عملمرد بالاتر شرکتی کافی نیستند.**

**به نظر می رسد مدیران چالش های جدید پیش روی محیط های رقابتی جهانی را تشخیص داده اند و ضرورت نوآوری های تکنولوژیک را درک کرده اند اما این کافی تیست. A. J. Lafley, مدیر عامل Proctor & Gamble یادآوری کردند که نام بازی هست نوآوری. ما باید به سختی کار کنیم تا نوآوری را به استراتژی و فرایند تبدیل کنیم.[[2]](#footnote-2) Sam Pamisano مدیر عامل IBM دریافت که نوآوری به بیشتر محصولات جدید مربوط می شود. آن به نوآوری های فرایند های کسب و کار ایجاد بازارهای جدید مورد نظر مشتری مربوط می شود[[3]](#footnote-3) به بیان دیگر، این به مدیران الزام می کند که بنیان موفقیت شرکت ها توسعه بخش های تحقیقاتی (R&D) و دستیابی به نوآوری های جدید و پذیرش بهترین عملیاتها و تحویل محصولات و خدمات با کیفیت است. البته فقط نباید روی بخش های تحقیقاتی سرمایه گذاری کرد و مالکیت معنوی آن را توسعه داد، بلکه باید نوآوری های سازمانی مکمل را هم برای دستیابی به یک رقابت پذیری مناسب ارتقا داد.**

**همان طوری که اشاره شد، هیچ کدام از پاسخ های سطح شرکت به فرصت ها و تهدیدها مانیفست قابلیت های دینامیکی نیستند. همان طوری که 991 Sidney Winter (2003: یادآوری کرده است حل مشکل ad hoc ضرورتا یک قابلیت نیست. پذیرش یک عملیات خوب و صحیح هم نمی تواند یک قابلیت باشد. اجرای بهترین عملیات فقط به شرکت کمک می کند تا شاداب و پویا باقی بماند اما آنها در یک بازار رقابتی یک شرکت را برای دستیابی به هزینه ی بیشتر از سرمایه، بهتر از رقبای خود توانا نمی کنند. همچنین اختراع و نوآوری خود خواسته برای موفقیت کافی نیست (Teece, 1986).**

**دو معیار برای چارچوب بندی قابلیت ها می توان نام برد: تناسب فنی و تناسب تکاملی (Helfat *et al*., 2007). تناسب فنی عبارت است از چگونگی اجرای یک قابلیت بدون توجه به توانایی های قابلیت ها در بهبود فضای یک شرکت. تناسب تکاملی یا خارجی به توانایی های قابلیت ها در بهبود فضای یک شرکت مربوط می شود. در واقع تناسب تکاملی همان مرجع انتخاب محیط است. Helfat*et al*. (2007) یادآوری کرد که هر دو تناسب فنی و تکاملی از صفر تا مقادید مثبت تداوم دارد. عنصر قابلیت های دینامیکی شامل شکل دهی به (و نه فقط سازگار شدن با) محیط، کارآفرین است. مسلما تناسب کارآفرینی باید معادل تناسب تکاملی باشد.**

**شکی نیبست که قابلیت های دینامیکی به مزیت رقابتی مربوط می شوند. به هر حال اهمیت آنها اکنون بیشتر شده است زیرا اقتصاد جهانی آزاد بوده و منبع اختراع، نوآوری و تولید متنوع از نظر چغرافیایی، سازمانی است (Teece, 2000). تناسب تکاملی امروزه سخت تر از گذشته بدست می آید. علاوه بر این ساختار سازمانی و قانونی در بازارهای جدید دوباره شکل می گیرد و همچنین وجود همه پلاتفرم ها در یک زمان یکسان باید به رسمیت شناخته می شود (Evans, Hagiu, and Schmalensee, 2006).**

**در حالی که توسعه و مدیریت دقیق دارایی های ناملموس / سرمایه معنوی برای حفظ رقابت پذیری شرکت ضروری ست، درک چرایی و چگونگی این دارایی ها هنوز مبهم است و در چارچوبهای بسته بررسی نمی شود. در واقع یک چارچوب جدید برای کسب و کار و آنالیزهای اقتصادی مورد نیاز است. همان طوری که Alan Greenspan اشاره کرده است ما باید کار مهمی را با توسعه یک چارچوب آنالیز رشد اقتصادی انجام دهیم. [[4]](#footnote-4) رویکرد قابلیت های دینامیکی پاسخ به این چالش در سطح شرکت را می تواند به خوبی دهد.**

**در روش های ابتدایی (Teece *et al*., 1997: 530) گفته می شد که ما باید یک طرح کلی را برای رویکرد قابلیت دینامیکی ترسیم کنیم. در ادامه، کلاسه های مختلفی از این رویکردها شناسایی شد و تلاشهایی برای تفکیک بنیان های خرد قابلیت های دینامیکی از خود قابلیت ها صورت گرفت. به بیان دیگر، تمایزات مهمی بین فرایندهای مدیریتی و سازمانی، روش ها و ساختارهایی که زیربنای هر کلاسه از قابلیت و خود آن هستند ایجاد شد. باید به یاد داشت که شناسایی ینبان های خرد قابلیت های دینامیکی باید ضرورتا ناکامل و قدری مبهم یا اجرای آنها باید قدری مشکل باشد. و گرنه مزیت رقابتی پایدار با مفاهیم قابلیت دینامیکی و ارتباط موثر تحلیل می رود.**

**البته، وجود فرایندها، روش ها، سیستم ها و ساختارهای پذیرفته شده به وسیله رقبا دلیلی بر عدم وجود منبع مزیت رقابتی در گذشته نیست یا هنوز ممکن نیست منبعی از مزیت رقابتی در بخشهای خاص باشد. برای مثال مطالعات مورد به انتشار نوآوری های سازمانی (Armour and Teece, 1978; Teece, 1980) نشان دادند که انتشار به صورت آنی انجام نمی شود و فواید برای چند سال پیش از خارج شدن از چرخه رقابت باقی می مانند. سیکل پذیرش طولانی مدت برای ساختارهای شغلی و روش های جدید (مانند سیستم های اندازه گیری عملکرد) غیرمعمول نیست. همچنین ممکن است تقلیدپذیری مبهم، روند انتشار و حمایت از عملکرد مناسب را کند کند.**

**خوشبختانه، منابع موجود در مورد استراتژی، نوآوری و سازمان و مطالب جدید در مورد قابلیت های دینامیکی، فرایندهای و مسیرهایی را به عنوان بنیان های خرد آنها شناسایی کردند. برای مثالEisenhardt and Martin (2000) تیم های (R&D)، مسیرهای توسعه تولید، مسیرهای کنترل کیفیت و انتقال تکنولوژی و انتقال دانش و سیستم های مدیریت عملکرد را به عنوان اجزای مهم قابلیت های دینامیکی شناسایی کردندو در اینجا تلاش ها جامع و فراگیر نیست اما تلفیق مطالب مربوط به استراتژی و نوآوری سبب شد چارچوبی چترگونه ایجاد شود و بیشتر قابلیت های مدیریتی مورد نیاز برای تناسب کارآفرینی و تناسب تکاملی شرکت را برجسته کند.**

**سنجش (و شکل دهی) فرصت ها و تهدیدها**

**حالت طبیعی قابلیت ها**

**در محیط های رقابتی جهانی، نیازهای مصرف کنده، فرصت های تکنولوژیک و فعالیت رقیبان به طور مداوم در حال تغییر هستند. فرصت ها برای هر دو دسته تازه واردان و قدیم ترها یکسان است. همان طوری که به وسیله ی Teece*et al*. (1997) گفته شد، برخی از مدارهای حرکتی بازارهای نوظهور به سادگی شناسایی شدند. در صنعت میکروالکتریک، کوچک سازی، تولید تراشه هایی با چگالی بیشتر و بیجیتالی کردن اطلاعات این مدارها بودند. به هر حال بیشتر مسیرهای نوظهور را نمی توان به سادگی تشخیص داد. سنجش و شکل دهی به فرصت های جدید یک فعالیت آموزشی، تولیدی و تفسیری ست. سرمایه گذاری در تحقیقات و فعالیتهای مربوطه یک بخش ضروری هر فعالیتی ست.**

**فرصت ها معمولا به وسیله شرکت ها آشکار می شوند، به دو دلیل: نخست براساس نظرKirzner (1973), کارافرینان می توانند دسترسی متفاوتی به اطلاعات موجود داشته باشند. دوم، اطلاعات جدید و آگاهی های نو (درونی یا بیرونی) فرصت های جدید خلق می کند، همان طوری که Schumpeter (1934) تاکید می کند. Kirzner توضیح می دهد که چگونه تابع کارافرینی عدم تعادل را تشخیص می دهد و مزیت آن چیبست. همچنین به نظر اوکارافرینی مکانیسمی ست که به وسیله آن اقتصاد به نقطه تعادل می رسد. از طرف دیگر Schumpeter, این نقطه تعادل را نگران کننده دانست. همان طوری که Baumol (2006: 4) یادآوری کرد شغل کارافرینی مورد نظر Schumpeter نثطه تعادل را بر هم می زند، در حالی که کارهای Kirzner’s آنها را احیا کرد. این مکانیسم سر تحول و انقلاب صنعتی تا به امروز است. تعادل به ندرت به دست می آبد (Shane, 2003 ). هر دو نیرو در اقتصاد امروز دنیا وجود دارند.**

**برای شناسایی شکل دادن به فرصت ها، شرکت ها باید تکنولوژیها و بازارهای مختلف را در سطح محلی و غیر محلی به خوبی جستجو و واکاوی کنند (March and Simon, 1958; Nelson and Winter 1982). این فعالیت فقط شامل سرمایه گذاری در تحقیقات و برطرف کردن نیازهای مشتری و امکانات تکنولوژیک نمی شود، بلکه درک تقاضاهای پنهان، تکامل ساختاری صنایع و بازارها و واکتش های رقبا و عرضه کنندگان را هم در بر می گیرد. تا حدی که شرکت بتواند از فرصت های تکنولوژی (از طریق R&D) استفاده کرده و از پژوهش های دیگران بهره ببرد و به صورت همزمان نیازهای مشتری ها را دریابد. غلبه بر افق تحقیقاتی تنگ، بسیار مشکل و برای تیم مدیریتی هزینه بر است و مشکلات زیادی ایجاد می کند. Henderson (1994) یادآوری کرد که شرکت های جنرال موتور (GM)، IBM و شرکت سازنده تجهیزات دیجیتالی (DEC) با مشکلات زیادی مواجه شده اند زیرا آنها زندانی فرضیات نامناسب، فیلتراطلاعات و تستراتژیهای حل مشکلی شده انتد که دیدگاه جهانی آنها را تشکیل می دهد.**

**هنگامی که فرصت ها برای اولین بار دیده شدند، کارآفرینان و مدیران باید به چگونگی تفسیر وقایع و پیشرفت های بازارهای هدف جدید بپردازند. آنها باید تکامل تکنولوژیها و پاسخ رقبا، عرضه کنندگان، مشتری ها را ارزیابی کنند. رقبا امکان دارد یا ندارد که این فرصت ها را ببینند و حتی ممکن است آن ها به شکل متفاوتی با آن برخورد کنند. فعالیتهای آنها متناسب با مشتریانشان، عرضه کنندگان و دولت ها می تواند فرصت ها را تغییر دهد.**

**همچنین محدودیت هایی در قوانینی وجود دارد که نیروهای رقیب در آن نقش ایفا می کنند. این محدودیت ها به وسیله قانون گذاران، سازمان های استاندارد، قوانین، آداب و سنن اجتماعی و اخلاق شغلی تحمیل می شود. شکل قوانین بازی نتیجه ای از تکامل و تعاملات پیچیده ی بین عناصر مختلف محیطی ست. به دلیل وجود ابهامات، کارافرینان / مدیران باید قضاوت های آگاهانه ای درباره مسیرهای پیش رو انجام دهند. این حدسیات این فرضیات را مطرح می کند که شواهد می توانند به روز شوند. وقتی که یک مسیر تکاملی جدید ظاهر می شود اقدامات جدیدی مورد نیاز است.**

**بنیان های خرد**

**مقالات مربوط به کارآفرینی بر کشف فرصت ها تاکید دارند و این از ظرفیت های خلاقانه و شناختی (سمت راست مغز) افراد بر می آید. به هر حال این کشف ها در یک فرایند سازمانی مانند توسعه و تحقیق شکل می گیرد. توانایی ایجاد یا احساس فرصت ها به صورت یکسان در بین افراد یا شرکت ها توزیع نشده است. ایجاد فرصت و کشف آن به وسیله افراد نیازمند دسترسی به اطلاعات و توانایی تشخیص و شکل دهی به آنهاست. توانایی تشخیص فرصت تا اندازه ای به قابلیت های فردی و آگاهی (یا ظرفیت آموزش سازمان به افراد) به ویژه در مورد نیازهای کاربران در ارتباط با راه حل های موجود بستگی دارد. این نیازمند آگاهی کافی، فعالیتی خلاقانه و توانایی درک تصمیم گیری مشتری / استفاده کنده و حکمت عملی ست (Nonaka and Toyama, 2007). آن شامل تفسیر اطلاعات متغیر در هر شکلی – یک نمودار، تصویر، یک شوی تجاری، اخبار علمی و پیشرفت های تکنولوژیک یا احساس نگرانی ابراز شده به وسیله یک مشتری ناامید می شود. ابتدا اطلاعات را باید جمع آوری کرد و سپس آنها را از نظر اجتماعی و حرفه ای برای ایجاد یک فرض درباره نیازهای مشتری، تکنولوژی ها و واکنش های بازار فیلتر کرد. این وظیفه شامل بررسی و پایش پیشرفت های تکنولوژیک خارجی و داخلی و ارزیابی نیازهای مشتری، آشکار و پنهان می شود. همچنین آن فعالیت ای آموزشی،تفسیر و خلاق را در بر می گیرد.**

**در حالی که افراد خاصی در بک شرکت مهارت های خلاقانه و شناختی خاصی دارند، رویکرد مطلوب انجام فرایندهای پایش و تفسیر درون خود شرکت است. شرکت، در صورتی که در وضعیت های آموزش، خلاقانه خصلت های شناختی افراد حذف شوند آسیب پذیر خواهد شد[[5]](#footnote-5)**

**فرایندهای سازمانی می تواند در درون شرکت برای دستیابی به اطلاعات جدید، پیشرفت ها در دانش حای بیرون زا، پایش نیازهای مشتری و فعالیت رقیبان و شکل دهی به فراورده های جدید و فرصت ها انجام شود. اطلاعات باید فیلتر و پالایش شوند. توافق های داخلی و بحث درباره تغییر بازار و واقعیت تکنولوژیک می تواند استقرایی و قیاسی باشد. توسعه فرضیات، آزمون فرضیات و سنتز اطلاعات وظایف اصلی هستند و باید به وسیله تیم مدیریتی برتر هدایت شوند. انباشت داده ها، حقایق و داستان ها می تواند به آزمون عقاید کمک کند. وقتی که سنتز شواهد انجام شد، سنتز متناوب و به روز رسانی می تواند در فرایندهای شغلی به مدیریت میانی یا واحد برنامه ریزی سازمان مربوطه گنجانده شود (Casson, 1997). در صورتی که شرکت ها در مشارکت در چنین فعالیتهایی نقص داشته باشد، آنها توانایی ارزیابی بازار و پیشرفت تکنولوژیک را از دست می دهند. همچنین آنها فرصت مواجه با دیگران را از دست می دهندو همان طوری که در نظریات Teece *et al*. (1997) گفته شد، بیشتر سازمان های نامتمرکز با خودمختاری محلی بیشتر، کمتر به وسیله بازار و پیشرفت های تکنولوژیک تحت تاثیر قرار می گیرند. به دلیل از دست رفتن اطلاعات، کسب و کارها باید از مکانیسم ها و روش هایی بهره ببرند که بتواند مدیریت آگاهانه را حفظ کنند. مدل توسعه ی مورد نظر Bill Hewlett and David Packard ، به عنوان یک مکانیسم مانع حرکت مدیریت برتر Hewlett-Packard در سطوح پایینی شرکت و خارج از آن می شود. در سازمان های دیگر (مانند خدمات حرفه ای) رتبه های مدیریتی به وسیله مدیران حرفه ای پر می شوند. این از آسیب های ناشی از جداسازی مدیریتی محافظت می کند.**

**فعالیتهای بخش جستجو و تحقیق بیشتر به سنجش اطلاعات درباره آنچه که در محیط کسب و کار اتفاق افتاده است مربوط می شود. با توجه به تکنولوژی ها، فعالیت بخش تحقیق و توسعه (R&D) می توان از آنها به عنوان جستجوی محصولات و فرایندهای جدید استفاده کرد. جستجوی محلی فقط یک جزء از فعالیت های مربوطه است. در محیط هایی با سرعت اندک، درصد بزرگی از محصولات جدید از منابع خارجی حاصل می شوند و سرچ و جستجو در آنها فقط محلی نیست. شرکت ها باید به سزچ و جستجو به عنوان یک اصل در محیطهای کسب و کار نگاه کنند. سرچ و جستجو باید پتانسیل مشتری ها – همکاران، عرضه کننده ها، تکمیل کننده های فعال در فعالیت نوآورانه را مورد توجه قرار دهد.**

**در بعضی از اوقات مشتری ها برای اولین بار به درکی از پتانسیل استفاده از تکنولوژی های جدید می رسند. در حالت هاب فوق العاده، مشتریان می توانند پتانسیل تکنولوژی جدید و حتی فعالیت های توسعه ای جدید را پیش بینی کنند. علاوه بر این درصورتی که عرضه کنندگان تکنولوژی جدید موفقیتی در درک نیازهای مشتریان پیدا نکنند، بعید است که تولید جدید آنها پیشرفت خوبی داشته باشد. دقیقا یکی از مهمترین یافته های تحقیقات تجربی این است احتمال اینکه که نوآوری هایی که از نظر تجاری موفق هستند همبسنگی خوبی با درک نوسعه دهندگان با نیازهای مشتریان دارد (Freeman, 1974). محاسبه الکترونیکی و اینترنت یک جزء مهم نوآوری های امروزی ست. شرکت های کسب و کاری که فرصت را احساس می کنند اغلب توانایی دارند که مشتری ها را به سمت کالا و خدمات جدید متمایل کنند.**

**عرضه کنندگان همچنین می توانند هدایت کنندگان نوآوری های مهم در محصول نهایی باشند. نوآوری در میکروپردازنده ها و DRAM یک مورد معمول است. این نوآوری جزئی متاثر از رقابت و پیامدهای رقابت در بخش تولید کامپیوترهای شخصی، تلفن های همراه و وسایل الکترونیکی مشتری ست. نقص در طراحی تکنولوژی های / قطعات جدید در یک پروسه زمان مند به شکست کلی می انجامد. بر عکس موفقیت در طراحی متداوم قطعات و تکنولوژی های جدید می تواند منبع مزینی رقابتی طولانی مدت باشد. به همبن ترتیب، با نوآوریهای سریع عرضه کنندگان قطعات، موفقیت های رقابتی به وجود آمده توانایی شرکت در رقابت را بالا می برد. جستجوهای خارجی و دستیابی به تکنولوژی ها برای دهه ها ادامه داشته است، اما همان طوری که Chesbrough (2003) توضیح داد نوآوری های آزادانه اکنون یک عنصر مهم در مموفقیت های شرکت هاست.**

**مفهوم و عملیات این نوآوری ها برپایه اهمیت جستجوهای خارجی و تلفیق نظرات مشتری ها، عرضه کنندگان و تکمیل کننده ها استوار شده است. ایجاد رابطه ای بین شرکت ها و دانشگاه ها به این فرایند سرچ و جستجو کمک می کند. دقیقا مطالعه اخیر در مورد اختراعات در صنعت دیسک نوری (Rosenkopf and Nerkar, 2001) نشان داد که جستجوهای محدود و تنگ اثر کمتری بر تولید بر جا می گذارد، اما وقتی که جستجو وسیع و بدون مرز باشد نتایج بهتری گرفته می شود. به هر حال فرایند جستجو و سرچ در نوآوری ها / احتراعات خارجی امکانات جدیدی را فرا می آورد. اخیرا مشخص شده است که ترکیب نوآوری ها یک روش مناسب برای حل مشکلات مربوط به نظرات مشتریهاست. طبیعا سیستمیک (Teece, 2000) برخی از نوآوری ها نیازمند جستجوهای خارجی ست.**

**سنجش فرصت ها و تهدیدها در صورتی که شرکت یا کارآفرین به صراحت یا به طور ضمنی از انواع چارچوبهای تحلیلی استفاده کند تسهیل می شود. حوزه مدیریت استراتژیک در بعضی اوقات با یک چارچوب ضمینی همراه است که فرض می کند ساختار صنعت (و سهم بازار تولید) متاثر از رفتار شرکت و عملکرد شرکت است. در چارچوب نیروهای پنج گانه ی Porter (1980) یک استراتژی خوب از قدری چیدمان و جذب و موقعیت گذاری مناسب صنعت در رقابتها تشکیل شده است.رویکرد Porter بر مبنای آنالیز صنعت[[6]](#footnote-6) و چارچوب بندی نیروهای پنج گانه در سطح صنعت استوار است: نقش وارد کنندگان،، عرضه کنندگان، خریداران، جایگزینی و رقیبان. به دلیل حالات ثابت آن و این حقیقت که آن از بیشتر جوانب محیط رقابت مانند نقش مکمل ها، وابستگی های راه و سازمان های حمایت کننده چشم پوشی می کند، کاربرد آن در حوضه مربوطه گفته شده در مقدمه این مقاله، توانایی کارآفرین یا شرکت را در سنجش دقیق فرصت ها و تهدیدها محدود می کند. در صورت شبکه بندی اثرات، وابستگی های مسیر و تکامل تکنولوژی ها و سازمان ها، چارچوب پنج گانه کاربرد محدودی خواهد داشت.**

**چارچوب پتج گانه دارای نقاط ضعفی در محیطهای دینامیک است. اصلی ترین آن این است که دیدگاه های ضمنی آن ساختار بازار را در هنگام بهره بردن بازار از نوآوری و آموزش به عنوان برون زا می بیند [[7]](#footnote-7) تغییرات در دانش و تکنولوژی فرصت هایی برای نوآوری رقم می زند. کارآفرینان می توانند امکانات جدید را جستجو کرده و در فعالیت های توسعه ای مشارکت کنند. در صورت موفقیت، چنین توسعه ای بر سرنوشت شرکت ها تاثیر می گذارد. این تا اندازه ای ساختار بازار را تعیین می کند. پیامدها برای شرکت های فردی تا اندازه ای به وسیله ی فرایند گزینش در محیط های کسب و کار شکل داده می شود. فاکتور مغفول مانده از چارچوب پنج گانه عبارتند از: فرصت های تکنولوژیک، وابستگی های مسیر، شرایط مناسب، سازمانهای حمایت کننده، اثرات تایید شده، آموزش، هزینه های سوویچینگ ویژه و مقررات. به طور کواله، در رژیم هایی از تغییر تکنولوژیک سریع با بازارهای توسعه یافته خوب برای کالاها و خدمات (و بازارهای ضعیف برای توسعه)، چارچوب پنج گانه به خطر می افتد زیرا به درستی مورد توجه قرار نگرفته است (a ) برای اهمیت نوآوری و فاکتورهای دیگری که قوانین بازی را تغییر می دهد (b) برای فاکتورهای درونی سازمان های شغلی که انتخاب ها را محدود می کنند (c) برای فاکتورهایی که بر مسئله تقلید اثر می گذارند (d) برای نقش سازمانهای حمایت کننده، دارایی های مکمل، و اثرات جانبی شبکه یا (e) برای وضعیت تیره ی مرزهای صنعت. همچنین، همان طوری که در ادامه بحث شد در پلاتفرم های بیشتر صنایع یا جاهایی که برون سپاری اتفاق می افتد، مقیاس یک دارایی صنعتی ست.**

**چارچوب قابلیت های دینامیک نشان دهنده ی یک فراغت قوی با نیروهای پنج گانه است. در میان چارچوب قابلیت های دینامیکی، زمینه محیطی تشخیص داده شده برای اهداف تحلیلی جزیی از صنعت نیست، اما آن یخشی از محیط های کسب و کار – مجموعه سازمان ها، انجمن ها و افرادی که بر شرکت و مشتریان شرکت و عرضه کالا و خدمات اثر می گذارند - است. بنابراین جامعه مربوطه شامل مکمل ها، عرضه کننده ها، مقامات نظارتی، مسئولان بخش استاتدارد، قوه قضاییه و سازمانهای آموزشی و تحجقیقاتی می شوند.این چارچوبی ست که تشخیص می دهد نوآوری و زیرساخت های پشتیبانی کننده از آن اثرات بزرگی بر رقابت بر جا می گذارند. چارچوب قابلیت های دینامیکی در تئوریهایKirznerian, Schumpeterian و تئوری های تکاملی تغییر اقتصاد و در حالی که چارچوب پنج گانه در پارادایم Masson Bain اقتصادهای صنعتی آمده است. [[8]](#footnote-8) همچنین براساس نظر Porter در مورد استراتژی مطبق با رقابت (Porter, 1991) در قابلیت های دینامیکی، استراتژی هایی مانند انتخاب و توسعه تکنولوژی ها و مدلهای کسب و کار، مزیت های رقابتی از طریق مونتاژ ارکستراسیون دارایی ها و در نهایت شکل دهی به رقابت آنها را تسریع می بخشد.**

**حتی در زمان بهره برداری از محیط ها به عنوان پارادایم سازماندهنده ارزیابی های پیشرفت ها در نحیط های کسب و کار، استفاده از حقیقت های ویژه، آمارعا و پیشرفت ها به ندرت دیده می شود. بر همین اساس، مهارت های ارزیابی و استنباطی ارائه شده به وسیله یک سازمان و مدیریت آن بسیار اهمیت دارد. دقیقا بیشتر اطلاعات جمع آوری شده درون شرکت ها، دارای حداقل ارتباط مستقیم هستند. مدیریت باید روش ها را از طریق همکاری جلو برده و عدم قطعیت و ابهامات را کاهش دهد.**

**شکل 1. عناصر یک چارچوب محیطی برای سنجش بازار و فرصت های تکنولوژیک**

**این شامل جمع آوری و فیلترینگ تکنولوژیک اطلاعات بازار از داخل و خارج شرکت و سنجش آن می شود. به هر حال به دلیل اینکه توجه بیشتر به درون شرکت است (Cyert and March, 1963) مدیریت باید به دقت منابع را به بخش سرچ و جستجو تخصیص دهد. استراتژی شرکت می تواند به صورت یک فیلتر عمل کند تا توجه شرکت به هر فرصت و تهدیدی معطوف نشود. همچنین، برنامه ریزی می تواند به تعدادی سناریو کوچک تقسیم شود که می توانند شناخت و فعالیت را تسهیل کنند. شکل یک خلاصه ای از خصوصیات فردی و شرکتی سنجش کننده قابلیت ها را نشان می دهد.**

**سنجش فرصت ها**

**طبیعت قابلیت ها**

**وقتی که یک فرصت جدید سنجش می شود، باید آن از طریق روش ها، فرایندها یا خدمات هدف گذاری شود. این معمولا نیازمند سرمایه گذاری درفعالیتهای توسعه محور و تجاری سازی است. چندین مسیر سرمایه گذاری چند منظوره وجود دارد. به عنوان مثال، صنعت خودروسازی در روزهای نخست از تکنولوژیهای موتوری متفاوت مانند – بخار، الکتریکی و گازوییلی – بهره می برد. زمانی که یک طرح، چیرگی پیدا می کند انتخاب های استراتژیک محدود می شود. این پارادایم نخستین بار به وسیله ی Abernathy and Utterback (1978) ارائه شد و سپس به وسیله ی Teece (1986, 2007), مطرح شد. اکنون شواهد قابل توجهی در مورد مجموعه گسترده ای از تکنولوژی ها (and Suarez, 1993; Malerba and Orsenigo, 1996 (Klepper and Graddy, 1990; Utterback) وجود دارد. آن به طورضمنی نقاط عطف در تکامل تکنولوژیک و بازاری را شناسایی می کند. این نقاط عطف بر ضرورت های سرمایه گذاری و انتخابهای استراتژیک اثر می گذارند. پیامدهای آن در تصمیمات سرمایه گذاری در جای دیگر توضیح داده شده است (Teece, 1986) و**

**شامل انعطاف داشتن تا جایی می شود که طرح غالب فراهم شود و سپس یرمایه گذاری روی طرح انجام شود. هر استراتژی مملواز خطراتی هم هست زیرا ابهانات و عدم قطعیت های زیادی وجود دارد. علاوه بر این پروسه زمانی و حرکت شرکت یه بازارهای رقابت و شناسایی شرکت از خودش بستگی دارد. Mitchell (1991) نشان داد که زمان بندی تعهدات منابع براساس حالات موجود شرکت با توجه به دارایی های مکمل مربوطه متفاوت است. شرکت هایی که خوب موقعیت گذاری شده اند می توانند صبر کنند در حالی که آنهایی که خوب موقعیت گذاری تشده اند باید تلاش بیشتری کنند.**

 **فرصت هایی مانند حفظ و اصلاح صلاحیت تکنولوژیک و دارایی های مکمل را باید در نظر گرفت و سپس زمانی که فرصت فرا رسید، آن را در تکنولوژیهای خاص بررسی کرده و طراحی های لازم را انجام داد تا به پذیرش بازار دست یافت. وقتی که اثرات جانبی شرکت مطرح باشد، ورود زودزهنگام ضروری ست. افزایش بازده شرکت به این معهناسا که شرکت تمایل به ماندن و حرکت رو به جلو دارد. ماندن در صدر نیازمند انجام سرمایه گذاری بیشتری است. مشتریان در صورتی که یک شبکه قوی وجود داشته باشد و مبنای مشتری کوچک در نظر گرفته شده باشد محصول شرکت را نمی خواهند. بر همیت اساس باید اصمیمات سرمایه گذاری را استراتژیک کرد، زمان بندی را رعایت کرده، با ظرفیت سازی مزایای بازده شرکت را بالا برده و در نهایت قابلیت های کالا و خدمات را بالا برد. ظرفیت کیفی ساختن بالا معمولا بدون اشکال است اما تصمیمات سرمایه گذاری مرتبط در زمینه اثرات جانبی شرکت، نوآوری و تغییر همانند خطای تصمیم گیری نادر و کمیاب هستند.**

**به هر حال، مسئله که شرکت با آن مواجه است این است که زمان، محل و مقدار سرمایه گذاری چقدر باشد. شرکت ها باید یک مدل کسب و کار ویژه را انتخاب کرده و استراتژی تجاری سازی آن و اولویت های سرمایه گذاری را مشخص کنند. دقیقا کاملا مشخص شده است که موفقیت هاش شغلی (کسب و کارها) به نوآوری سازمانی مانند طراحی مدل کسب و کار و نه به انتخاب تکنولوژی فیزیکی بستگی دارد. این در سطح شرکت و مقیاس گسترده اقتصاد هم صدق می کند (Nwlson, 2005). دقیقا نوآوری و تجرای مدلهای کسب و کار و انتخابهای پیرامون آن شامل مسائل بنیادین برای موفقیت های شغلی و مقبولیت تکنولوژی های فیزیکی هم می شود. مدلهای کسب و کارشامل فرایندها و مشوق هایی می شود که انطباق آن با تکنولوژی فیزیکی در مدیریت استراتژیک نادیده گرفته شده است. درک مسائل طراحی سازمانی محدودتر از درک خود تکنولوژیهاست. این غفلت، اشتباهات زیادی را در طول طراحی مدلهای کسب و کار و ساختارهای سازمانی مورد نیاز برای حمایت از نوآوری ها در هر دو بخش دولتی و خصوصی رقم می زند.**

**در تئوری، می توان تصور کرد معاملات بین اشخاصی که فرصت ها را دیده بانی کرده و یا توسعه می دهند و کسانی که تلاش برای اجرای آن را دارند اتفاق بیافتد. در واقعیت، هر دو حالت را نمی توان از هم تفکیک کرد و فعالیت ها باید در یک شرکت واحد تلفیق شوند. جایی که بینشی نو به بازار وجود دارد – به ویژه آنهایی که چالش هایی با عقل متعارف دارند – امکان مواجه با واکنش های منفی هم وجود خواهد داشت. این دسته از نظریه پردازان باید شکست دیدگاه های متکی بر درون زایی را بپذیرند و سرمایه گذاری ضروری را تسهیل کنند. برخی از سطوح مدیریتی اجازه می دهد که تصمیات سرمایه گذاری به عمل برسد. سرملیه گذاری شامل تعهد مالی به یک تصمیم آگاهانه درباره ی آینده بازار و تکنولوژی مربوط می شود. به هر حال مدیران خطوط تولید در سازمان های بزرگ می توانند تصمیم گیری مناسب در مواجه با وضعیت جدید سرمایه مالی بگیرند. این موضعیت می تواند تکنولوژی بودجه ریزی سرمایه را تقویت کنند. به طور خلاصه، تصمیم گیری های جدید می تواند لحاظ شود، مگر اینکه مدیریت به وجود نقص در پروسه تصمیمات سرمایه گذاری ها حساس شود. یک دسته مهم از قابلیت های دینامیکی، به توانایی مدیر برای باطل کردن برخی از تصمیمات ناکارآمد در فرایند تحصیص منابع مربوط می شود.**

**آن به شناسایی فرایندهای تصمیم گیری در شرکت های سازمان دهی شده به صورت سلسله مراتبی شامل اشکال بورروکراتیک آن کمک می کند. اما با این وجود می تواند نوآوری را کاهش دهد. به طور ویژه یک فرایند روند شکلگیری هزینه رسمی شامل مصوباتی می شود که به خوبی مدیریت شده اند. تصمیم گیری دارای یک ساختار کمیته ای با گزارشات مدیریت برتر و داوری های نوشته شده برای تصمیمات مهم است. علاوه بر این مصوبات ممکن است نیاز شود که از خارج واحد سازمانی که در آن هزینه اتفاق می افتد دنبال شوند. در حالی که این ممکن است هماهنگی هزینه ها و فرصت ها در فعالیت اقتصادی را تضمین کند، آن بدون شک نشان می دهد تصمیم گیری وضع موجود را تقویت می کند. ساختار تصمیم گیری کمیته ای معمولا به سوی تعادل و سازش متمایل است. اما نوآوری ها اغلب به وسیله ساختارها انجام می شود. همان طوری که برخی از روش های جدید ممکن است باعث ایجاد تهدیداتی شوند. رهبران قوی می توانند بر چنین مشکلاتی غلبه کنند اما چنین رهبرانی در حال حاضر وجود ندارد. پیامد چنین وضعیتی وقوع اریبی و شکست است. را حل هایی برای مقابله با این اریبی های ضد نوآوری وجود دارد که در بخش بعدی بحث شده اند. تداوم برنامه ها، فراتر از آن چیزی که به وسیله آنها اعمال می شود یا تاثیر برنامه در پروسه تخصیص منابع، به بودجه بستگی دارد. البته این تمایلات به صورت خودکار اثر کاهش بودجه بر نوآوری های جدید را خنثی می کند.**

**بنابراین در صورتی که یک شرکت فرصت کسب و کار را مورد سنجش قرار دهد اما در سرمایه گذاری نقص داشت نباید شگفت زده شد. به طور ویژه شرکت های فعلی تمایل دارند نوآوری های رادیکال تر را برای بهبود ارتقای صلاحیت کار کنار بزنند. وجود لایه روی لایه روش های استاندارد، قالیت های موجود، دارایی های مکمل و یا روال اداری می تواند اریبی های موجود در فرایند تصمیم گیری را وخیم تر کند. شرکت های فعلی بر روال (مستقل از مسیر)، دارایی ها و استراتژی هایی منطبق با تکنولوژی های موجود تکیه داشته و نوآوری های نامناسب و رادیکال را بر نمی تابند (Nelson and (Winter, 1982; Tush . این برای صلاحیت های داخلی یا خارجی شرکت اهمیت دارد.**

**شواهد نشان می دهند که پیامد کم کاری در تصمیم گیری نتایج سریع است در حالی که در سوی دیگر نتایج طولانی مدت تر حاصل می شود. این به اثر مسلم و قطعی مشهور است (Kahneman andLovallo, 1993). آن سبب بیزاری از ریسک های احتمالی در زمان محدود بودن انتخابها می شود. بیشتر، برای ساده کردن انتخابهای بین گزینه ها، افراد انتخاب را به صورت مجزا ارزیابی می کنند. نگریستن به هر گزینه به شکلی خاص سبب می شود تصمیم سازان احتمال بروز ریسک و خطر را نادیده بگیرند. این رویکرد در تصمیم گیری ممکن است اولویت های ناکارمد و تعصب را به وجود بیاورد (انتخاب زمان مند) و در نهایت نوآوری متوقف می شود (and Lovallo, 1993 Kahneman and Tversky, 1979; Kahneman). این سبب می شود سرمایه گذاری در پروژه های دارای بازخورد منفی می شود. به عنوان یک نتیجه، در این وضعیت اغلب تصمیمات دچار نقص هستند. Audretsch (1995) دریافتند که در سالهای 1976-86، یک دوره شکست 10 ساله در دو کارخانه تولید SIC دیجیتالی از 75.8 درصد تا 54.8 درصد تجربه شد. نرخ های مشابهی هم در مطالعات دیگر گزارش شد (Dunne, Roberts, and Samuelson, 1988; Klepper and Miller, 1995). به هر حال، این وضعیت در میان شرکتها و بین شرکت های جدید و قدیمی تر تغییر زیادی داشت.**

**وجود دارایی های موجود مشکل ریسک گریزی بیشتر را وخیم تر می کند. به ویژه، هر دو اثر جدایی و اثر قطعی به وسیله ی وجود دارایی های موجود و ریسک گریزی بیشتر شرکت های قدیمی تر از جدیدتر تشدید شد. بر حسب فعالیتهای نوآورانه، این ریسک گریزی سبب شد که تصمیم گیری متعصبانه احتمال کشف نوآوری های ریسک آفرین به وسیله شرکت های فعلی را محدود کند. به طور خلاصه، موفقیت در یک دوره زمانی خاص سبب استقرار فرایندها، روش ها و مشوق هایی برای مدیریت کسب و کارهای موجود می شود. این می تواند اثر ناخواسته ی کسب و کارهای جدید را در بر گیرد.مهارت این است که بر چنین اریبی ها و تعصباتی غلبه کرد و فرصت جدیدی بر مبنای کیفیت روال شرکت، قوانین تصمیم گیری، استراتژی ها و ارزیابی فرصت های جدید ایجاد کرد. تاریخ نویسان کسب و کار (مانند Chandler, 1990a; Lazonick, 2005) به ما یادآوری می کنند که توانایی شرکت در سرمایه گذاری در تکنولوژی های جدید برای بهبود عملکرد شرکت ضروری ست[[9]](#footnote-9)**

**در نظام های دارای نوآوری تکنولوژیک سریع، واضح است که ایجاد انتخاب های سرمایه گذاری نیازمند مهارت های ویژه است که تنها در میان تیم های مدیریتی وجود ندارند. این مهارت تنها در میان سرمایه گزاران هم وجود ندارد[[10]](#footnote-10) تطبیق دارایی / منابع و مسائل مربوطه در حوضه نوآوری اهمیت زیادی دارد، اما آنها متفاوت از مسائل مربوط به تراز نامه ی سرمایه گذاران مالی ست. افزایش برگشت سرمایه گذاری ها به این معنی ست که تصمیمات باید استراتژیک، دارای زمان بندی دقیق، ظرفیت برگشت سرمایه ها و انتقال کالا و خدمات به دیگری باشد. افزایش ارزش سرمایه گذاری ها در شرکت های دانش بنیان اغلب بیشتر از دیگر شرکتهاست[[11]](#footnote-11) همچنین حالت تراز دارایی های درون شرکت متفاوت از تراز سرمایه گذاران مالی بود. به طور خلاصه، تصمیمات سرمایه گذاری تحت این فرایند در سطح شرکت چالش برانگیز است.**

**فاینانس پروژه و ابزارهای مربوطه و قوانین تصمیم گیری برای انتخاب پروژه، دارای گردش وجوه خاصی است، عدم قطعیت یا ریسک آن چارچوب گذاری شده و از وابستگی بین آنها و گردش وجوه چشم پوشی شد. به هر حال ماهیت تصمیمات سرمایه گذاری برای مدیران استراتژی این است که آن درآمد و هزینه های آینده را براورد کند و درک بهتری از سرمایه گذاری های تخصصی ارائه کند[[12]](#footnote-12) برگشت دارایی های ویژه نمی تواند به طور کلی و به صورت منظم انجام شود. به عنوان یک نتیجه، استفاده از ابزارهای سنتی هنجارهای سرمایه گذاری را مختل می کند. بنابراین در حالی که معبار فاینانس شدن سرمایه گذاری ها (مانند کاهش وجوه نقد و دوره بازپزرداخت) و تکنیکهای تصمیم گیری تحت شرایط عدم قطعیت کاملا مشخص است، شناخت اندکی از چگونگی محاسبه ارزش دارایی های ناملموس و برگشت ناپذیری و هزینه فرصت وجود دارد[[13]](#footnote-13) در مطالب مربوط به فاینانس اشاره ای به مفهوم سرمایه گذاری استراتژیک نشده است. تئوری فاینانس هیچ راهنمایی در مورد چگونگی براورد گردش وجوه آینده ارائه نمی دهد اگر چه، چنین براوردهایی بیشتر مطرح است، در صورتی که این طور نباشد، ماهیت تصمیم گیری خوب متدولوژی و روش هایی برای آنالیز گردش وجوه ارائه می کند.**

**به طور خلاصه، مدیران نیازمند قضاوت غیر متعصبانه درباره عدم قطعبت های تقاضای آینده و واکنش های رقابتی همراه با مدار رشد چند بعدی هستند، اما آنها باید سرمایه گزاری هایی در دارایی های ناملموس هم انجام دهند. جهان دارایی های ناملموس، در بعضی از اوقات به شکل صحیحی مدلسازی شده است اما دارایی های ویژه اینگونه نیست. در اصل چالش سازمانی در محیط هایی ایجاد می شود که تجربه تغییر زیاد را دارند و فعالیتها کاملا انجام نمی شود. در صورتی که شرکت تمایل به تولید کالای جدید دارد فعالیتهای مقطعی و سرمایه گذاری ها به صورت متناوب اتفاق می افتد به جای اینکه زنجیره ای انجام شود. قضاوت های مدیریتی (مهارت های تصمیم گیری) اهمیت زیادی در چنین مواقعی دارد. این مسئله در قرت های پیشین هم مورد توجه بوده است، Alferd Chandler (1990a, 1990b) آنالیزی از شرکت های موفق سالهای 1870 تا 1960 انجام داد. کار تحلیلی در مورد مهارت های سرمایه گذاری بسییار مهم است. Chandler نشان داد که موفقیت در اواخر قرن نوزدهم و بیشتر سالهای قرن بیستم شرکت ها سه استراتژی چند جانبه دارد: (1) سرمایه گذاری بزرگ مقیاس و اولیه (2) سرمایه گذاری در بازاریابی محصولی خاص، توزیع و شیکه خرید و (3) استخدام نیرو و سازمان دهی مدیران برای نظارت بر فعالیتهای مالی. اولی و دومی نیازمند تعهد انجام سرمکایه گذاری در مکانهایی ست که برگشت ناپذیری آن مشخص شده است. در حالی که واقعیت سرممایه گذاری های مورد نیاز در دهه های اخیر تغییر یافته اند (ویژه تر شده اند)، مهارت های سرمایه گذاری بسیار مهم هستند.**

**بنیان های خرد**

**انتخاب معماری تولید و مدل های کسب و کار**

**طرح و خصوصیات عملکردی محصولات و مدلهای کسب و کار مورد استفاده قرار گرفت و این به تحویل بهتر محصول به مشتریان، بالا بردن اخلاق مشتری در پرداخت ها و تبدیل پرداخت ها به سود و فایده کمک می کند. آنها فرضیات مدیریت را در مورد نوع مشتریان و چگونگی برخورد شرکت با آنها را انعکاس می دهند. آنها پذیرفتند که (1) کدام تکنولوژی ها در تولید محصول و خدمات استفاده می شود (2) در صورت مواجه با نیازهای مشتری چطور ساختار هزینه و درآمد یک کسب و کار طراحی می شود (3) روشی که در آن فناوری مورد استفاده قرار می گیرد (4) شناسایی بخش های بازار هدف گذاری شده و (5) مکانیسم ها و روش بالا بردن ارزش. تابع یک مدل کسب و کار برای بیان گزاره های ارزش، انتخاب تکنولوژی های و ویژگیهای مناسب، بخش های هدف گذاری شده بازار را شناسایی کرده و ساختار زنجیره ارزش را تعیین کرده و پتانسیل ساختار هرینه و فایده را براورد می کنند (Chesbrough and Rosenbloom, 2002: 533–534). به طور خلاصه، یک مدل کسب و کار، طرحی برای معماری مالی و سازمانی کسب و کار دارد. این مدل فرضیاتی درباره رفتار درآمد و هزینه ها و رفتار رقیب و مشتری مطرح می کند. آن راه حل برای سودهی بیشتر را بررسی می کند. و نحوه برخورد با بازار را تشریح می کند. موفقیت نیازمند مدلهای کسب و کاریست که آگاهانه ایجاد شده باشند. و گرنه نوآوری تکنولوژیک منجر به موفقیت تجاری برای شرکت نخواهد شد. به طور کلی قالبهایی از مدلهای کسب و کار وجود دارد که می تواند به کار گرفته شود اما برخی از آنها بهتر از دیگرانند. انتخاب، تنظیم و یا اصلاح مدل کسب و کار هنر پیچیده ایست.**

**با این وجود، اهمیت مدلهای کسب و کار در نوشته های علمی تغییر جهت یافته است. انتخاب هاب مهم مدل های کسب و کار شامل انتخاب های تکنولوژیکی، بخشهای هدف گذاری شده بازار، دوره های مالی (مانند فروش و لیزینگ) انتخاب با توجه به استراتژی های فروش بسته نشده، سرمایه گذاری های مشترک در برابر صدور مجوز در برابر روش های تنهایی صورت می گیرد. برای مثال، در روزهای نخست صنعت کپی، Xerox بر روی لیزینگ بیشتر از فروش تمرکز داشت. این از این اعتقاد بر می خواست که رفتار مشتری سبب استفاده بیشتر می شود. مثال دیگر از آمریکا، ایرلاین های جنوب غرب است که اعتقاد دارند مشتریانشان خواستار اطمینان بیشتر و هزینه کمتر هستند. این ایرلاین ها به هیچ اتحادیه ای تعلق ندارند و اجازه تفکیک مسافران و چمدانهایشان را نمی دهند. آنها فروشی از طریق آژانس مسافرتی ندارند و فروش بلیط همیشه مستقیم است. همه هواپیماها بویینگ 737 هستند و مدل کسب و کار آنها متفاوت از مدلهای بزرگ است اگر چه بیشتر آنها اجزای مدل جنوب غربی را کپی می کنند[[14]](#footnote-14)**

**ظرفیت یک شرکت باید بتواند ایجاد کند، تنظیم کند و در صورت لزوم مدلهای کسب و کار را جابجا کند و این برای بالا بردن قابلیت های دینامیکی بنیادین است. انتخاب ها به تعیین معماری یا طرح مدل کسب و کار کمک می کند. یک معماری استراتژیک برای یک مدل کسب و کار شرکت ارزش بسیاری دارد. هر دو شرکت Dell Inc و Wal-Mart ارزش مدلهای کسب و کار را ارزیابی کردند (Webvan و دیگر دات کام ها مخالف این رویه هستند). هر دو مدل کسب و کار Dell Inc و Wal-Mart متفاوت و برای رقبا بسیار سخت بود که آن را بپذیرند. همچنین آنها به طور مداوم فرایندهای خود را اصلاح می کنند.[[15]](#footnote-15)**

**موضوع دیگر این است که طراحی، اجرا و اعتبار مدل های کسب و کار ساده است اما این به سادگی چنین نیست. جنبه های طراحی یک مدل کسب و کار بدون شک به راحتی و سادگی مدون شده است. نکته اینجاست که مجموعه ی کتابهای مرتبط با کسب و کار دستورالعمل نوشتن یک طرح کسب و کار را ارائه می دهند. چنین دستورالعمل هایی به برخی از سوالات مدلهای کسب و کار پاسخ می دهند. به هر حال طراحی یک طرح کسب و کار جدید نیازمند خلاقیت، بینش و برخورد خوب مشتری، رقیب و اطلاعات کافی ست. این همان بخش تاکتیکی مدل است. کارآفرینان و مدیران باید حدس هایی آگاهانه در مورد رفتار مشتری و رقیب و رفتار هزینه ها بدهند. دقیقا اعتبار یک مدل کسب و کار نیازمند داوری و تلاش کافی ست. این سبب می شود تا درک کافی از نیازهای مشتری، از چرخه تولید و فروش، آگاهی یافتن از هزینه های توزیع و عرضه و درک کافی از موقعیت رقیبان و واکنش های آن ایجاد شود. به بیان دیگر، انتخاب بک معماری صحیح برای مدل کسب و کار نیازمند درک انتخابهای موجود نیست. آن نیازمند تجمبع شواهد مورد نیاز برای لعتبار بخشیدن به حدس و گمان ها درمورد هزینه ها، مستری ها، رقیبان، مکمل ها، توزیع کننده ها و عرضه کننده هاست.**

**طراحی یک مدل کسب و کار خوب یک کار هنرمندانه است. به هر حال شانس موفقیت بیشتر خواهد بود در صورتی که شرکت (1) گزینه های چند منظوره را آنالیز کند (2) درک عمیقی از نیازهای کاربران بدست آورد (3) زنجیره ارزش را آنالیز کرده و چگونگی تحویل به مشتری را بررسی کند و (4) اتخاذ یک بی طرفی نسبت به تصمیمات برون سپاری. ابزارهای مفید شامل تحقیق در مورد بازار و هزینه معاملات می شود. Chesbrough and Rosenbloom (2002) نشان دادند که شرکت های موجود اغلب با توجه به مدلهای کسب و کار جایگزین کار خود را انجام می دهند.**

**به طور خلاصه، طراحی کسب و کارها و به سبک John Seeley Brown معماری درآمدها[[16]](#footnote-16) (و هزینه ها) شامل فرایندهای مربوط به تشکیل و موفقیت کسب و کارهای موجود و جدید می شود. هیچ مقدار نظارت و سرپرستی سبب موفقیت نمی شود در صورتی که مدل کسب و کار اشتباهی به کار گرفته شود. مدلهای کسب و کار خوب مزایای زیادی برای ساختار هزینه و ایجاد گزاره های ارزشی مورد پسند مشتری ها دارند. آنها نوآوران را دستیابی به بخش نسبتا بزرگی از ارزش ایجاد شده به وسیله ی نوآوری توانا می کند.[[17]](#footnote-17)**

**انتخاب مرزهای شرکت**

**در نظام هایی با رشد سریع تکنولوژیک، پیاده سازی مرزهای شرکت به شکل صحیح بسیار مهم است و باید به عنوان جزء مدل مهم مدل کسب و کار نگریسته شود. در نظرات Teece (1986), Chesbroughand Teece (1996), and Teece (1986, 2007) قوانین نشان دادند که چگونه مرزها می توانند تضمین کنند که نوآوری فقط از نوآوری حمایت کند نه تقلید و شبیه سازی. عناصر کلیدی این چارچوب عبارت است از: (1) نظام مناسب (به عبارت دیگر، مقدار حفاظت منطقی و طبیعی (توسط شرایط موجود در بازار)، (2) حالت طبیعی دارایی های مکمل که نوآوری را برای شرکت به ارمغان می آورد. (3) موقعیت گذاری نسبی نوآور و پتانسیل تقلید با توجه به دارایی های مکمل و (4) فاز توسعه صنعتی (پیش یا پس از یک طرح غالب). چارچوب به عنوان استراتژی مطرح نیست بلکه از آن می توانبه عنوان پیامد هم نام برد.**

**تصمیم گیری های مرزی شرکت باید معیارهای دیگر راهم انعکاس بدهد. ادغام شرکت در بالادست، پایین دست و در خارج، اغلب قابلیت هابب را ایجاد می کند به ویژه وقتی که چنین قابلیت هایی به طور گسترده در صنعت توزیع نشده اند. البته ویژه سازی عمودی مستقل از استراتژی شرکت نیست و بالعکس (Macher 2004 and Mowery, ). مطالعات مربوط به تکامل عمودی ابتدایی صنعت نفت نیاز به تطبیق ظرفیت های پایین دست و بالادست در محیط های دارای شرکای شغلی شایسته محدوده شده هستند (Teece, 1976). Pisano, Shan, and Teece(1988: 202) چارچوبی برای درک و بررسی بهتر برون سپاری R&D معرفی کرد که مشخص کرد قابلیت های پربازده / تحقیقاتی می توانند برای شرکت دارای منشا بیرونی داشته باشند و این نیازمند نگریستن به برون سپاری به عنوان روشی برای محاسبه است[[18]](#footnote-18) Jacobides andWinter (2005: 398) بیان داشتند که ضرورت دارد توزیع قابلیت های پربازده در زمان ادغام شرکت و یا عدم آن بررسی شود. واضح است که ویژه گرایی عمودی باید تابعی از ناهممسانی در قابیلیت های پربازده در امتداد زنجیره عرضه باشد. همچنین آنها یادآوری کردند که روند توسعه قابلیت ها یه عنوان پیامد تغییر محدوده ها تغییر می کند. تشخیص اینکه نوآوری سیستمیک با ادغام مبانه خوبی دارد برای هر دو هزینه های معاملاتی و دلایل قابلیت ها در بحث مربوط به توسعه لوکوموتیو برقی گنجانده شده است (Teece, 1988). توانایی شرکت ها در تهیه تکنولوژی از خارج همانند داخل یکی از مهارت های کلیدی ست و توسط Teece (1986), Ches (1996) & Teece (2000) شرح داده شده است. شرکت ها باید تعصبات را در براب تکنولوژی کنار بگذارند و از ظرفیت های یادگیری و مهارت های خود استفاده کنند. شرکت ها نیازمند یک اتحادیه هستند تا مهارت های مربوطه را آموزش داده و فرا بگیرند (Branzeiand Vertinsky, 2006 ).**

**عنصر استراتژیک کلیدی در دستیابی به ارزش های بیشتر نوآوری ها، توانایی نوآورانه ی شرکت در شناسایی و کنترل دارایی های گلوگاه یا نقاط چوک در زنجیره ارزش از اختراع تا بازار (Teece, 1986, 2006) است. برون سپاری دارایی ها و خدمات در یک عرضه رقابتی مطابق با چنبن استراتژی ست. به طور خلاصه، مرزهای شرکت نیازمند ترسیمی ماهرانه برای هر نوآوری با استفاده از معیارهای تصمیم گیری بالاست. نقص در این مورد سبب آسیب دیدن توسعه بازار (به ویژه تکنولوژی های مکمل) و دستیابی ناکامل به سود حاصل از نوآوری می شود.**

**مدیریت مکمل ها و پلاتفرم ها**

**انتخابهای سرمایه گذاری در بیشتر صنایع تکنولوژیک به وسیله ی الزامات کاملا متفاوت از زمینه هایی که دارای پژوهش های استراتژیک در نیم قرن گذشته بوده اند انجام می شود. مقیاس و وسعت دستورات اقتصادی به برخی از استراتژیست ها، دیکته می کند که مقیاس و محدوده شرکت، دارای مجموعه ای متفاوت از دستورات در سرمایه گذاری های تکمیلی و دستیابی به سودهاست. این دلیل به این علت است که در بیشتر صنایع، برون سپاری مقیاس یک دارایی صنعتی را می سازد در سنجش اقتصاد بر مبنای مقیاس به وسیله برون سپاری کارخانه ها از رقیبان یا فواید مقیاس آگاه می شوند. به عنوان نمونه می تواند به تولید تجهیزات نیمه هادی اشاره کرد. طراحان این تجهیزات توانایی دارند که بیشترین فایده را از مقیاس بدون مشارکت در تولید ببرند. و گرنه در صنعت پوشاک، طراحان کوچک نقیاس عکس و گالری فنوپاپی می توانند با عرضه کنندگان بزرگ رقابت کنند. بنابراین فایده اقتصاد مقیاس در گذشته بیشتر برای کارخانه های بزرگ ادغام شده بود. با رقابت مزایای مقیاس، انحصاری نخواهد بود.**

**وقتی که بازارهای واسطه به خوبی توسعه یافتند، نه اقتصاد (صرفه جویی) بر مبنای مقیاس و نه صرفه جویی بر مبنای وسعت نیازمند تعریف مقیاس و وسعت شرکت نیست. دسترسی قراردادی به امکانات بر اساس مقیاس، نیاز به مقیاس و محدوده شرکت را از بین می برد. این در نتایج Treece (1980) وجود دارد اما اهمیت بحث در آنجا عنوان نشده است. امروزه اهمیت آن بیشتر مورد نظر است.**

**در حالی که اهمیت اقتصاد (صرفه جویی) بر مبنای مقیاس و وسعت (دامنه) در تصمیمات مرزهای شرکت ملایم تر شده است، اهمیت استراتژی ویژه سازی شرکت افزایش یافته است. همان طوری که به وسیله ی مشتری ها دیده می شود، محصولات تکنولوژیک، اغلب سیستمیک هم هستند. این سیستم ها از اجزای به هم وابسته بر روی پلاتفرم ها تشکیل شده است. این روابط عملکردی قوی در بین اجزای سیستم هم وجود دارد. تقاضای نهایی استفاده کنندگان برای سیستم است و نه برای پلاتفرم. این اغلب یک پدیده ی بازار چند منظوره در کار است. برای مثال کنسول های بازی الکترونیکی بدون باززی ها قابل استفاده نیستند، سیستم های عملیاتی کامپیوتر بدون برنامه های آپلیکیشن کارایی ندارند، کارت های اعتباری بدون پذیرش به وسیله بازرگانان قابل استفاده نیستند و ماشبن های هیدروژنی بدون ایستگاه های پمپ هیدروژنی قابل استفاده نیستند. این موارد اهمیت تصمیمات استراتژیک و تخصصی را نشان می دهد.**

**این پدیده اکنون جدید است، صنعت اتومبیل سازی نخست در فروشگاه های عمومی سوخت ماشین را تامین می کردند و سپس به صورت خرده فروشی این کار انجام گرفت. نقش دارایی های مکمل و ویژه سازی در فرایند نوآوری ثابت شده است و یک چارچوب تصمیم گیری به یک نوآور اجازه می دهد سود بیشتری بدست آورد (Teece, 1986, 2007). چیزی که مهم این است که دارایی مکمل در بالای پلاتفرم ها اداره شده به وسیبه شرکت های فعلی قرار می گیرند (Evans *et al*., 2006). در این موارد، تصمیم گیری و موارد مرزی هم وجود دارد. مالک پلاتفرم نیازمند محصولات مکمل دیگران است، به ویژه زمانی که مهارت های اندکی دارد. پرورش نوآوری ها و ارائه آن به وسیله تهیه کنندگان محصولات مکمل نیازمند عدم تعهد مدیران به پلاتفرمهای خاص است. وقتی که مداخله ای بین تکمیل کننده ها و پلاتفرم ها اتفاق بیافتد و پلاتفرم خودش تکامل پیدا کند، قوانین تصمیم گیری پیچیده تر خواهد شد. مالک پلاتفرم و تکمیل کنندگان نیازمند توجه به نیازهای پلاتفرم ها و ابزارهای مورد نیاز و مشوق هایی برای سرمایه گذاری های دیگر هستند. چارچوب تصمیمات، اهمیت اثرات شبکه ای، پراکندگی منابع نوآوری محصولات تکمیل کننده، مسائل مربوط به قابلیت های همکاری و تثبیت مدارهای اولیه را باید مورد توجه قرار دهد. تصمیمات باکیفیت نیازمند پیش بینی های غیرمعمول و توانایی شکل دهی پیامدهاست. در این مورد، دارایی های موجود پایه مدیریت پلاتفرم شامل منابع مالی آن هستند که اهمیت زیادی دارند. توزیع قابلیت ها بین مدیر پلاتفرم و اکمیل کننده ها بسیار مهم است. همچنین همان طوری که بحث شد، مرزهای شرکت برای تشویق نوآوری ها به وسیله ی تکمیل کننده ها بسیار اهمیت دارند.**

**اجتناب از تعصب، توهم، فریب و غرور[[19]](#footnote-19)**

**همان طوری که گفته شد، تصمیمات اشتباه در سازمان های بزرگ غیر معمول نیستند. خطای تصمیم گیری سرمایه گذاری شامل مواردی مانند بهینه یابی بیش از اندازه، برگشت ناپذیری، خطاهای جداماندگی، فریب استراتژیک و طولانی شدن برنامه می شود. همان طوری که Nelson & Winter (2202.29) یادآوری کرذدند فرایند تصمیم گیری سازمانی اغلب تصمیمات سازمانی ویژگیهایی را نمایش می دهند که به نظر می رسد سرپیچی از اصول اساسی عقلانیت در آنها موج بزند. این خطاها به ویژه می تواند در محیط های با سرعت اندک با وایستگی ها و اثرات شبکه ای آسیب زا باشد و فرصت اندکی به بازیابی اشتیاهات بدهد. وقتی که سرمایه گذاری ها کوچک باشد، فرصت بیشتری برای آموختن از اشتباهات فراهم می آید. پس سرمایه گذاری های بزرگ معمولا گاه گاهی هستند و تصمیمات سرمایه های بزرگتر به خطا بیشتر آسیب پذیر است.**

**خوشبختانه، تعصبات به خوبی شناسایی می شوند. شرکت ها می توانند نظم انظباط را برای کاهش تعصبات، توهم، فریب و غرور افزایش دهد. به هر حال توسعه نظم وانضباط هنوز در ابتدای راه است. اجرای روش ها برای غلبه بر تعصیات تصمیم گیری در شرکت ها هنوز یک مهارت معمول نیست. بر همین اساس، مزیت رقابتی می تواند به وسیله ی پذیرندگان اولیه ی تکنیکها برای غلبه بر تعصبات و خطاهای تصمیم گیری بدست آید.**

**غلبه بر تعصبات نیازمند شناختی پیچیده و مهم و رویکرد منظم در تصیمیم گیریهاست. وجود نامتقارنی اطلاعات هم مسئله ای دیگریست. دستیابی به یک دیدگاه بیرونی از طریق مرور داده های خارجی به کاهش تعصبات و اریبی ها کمک می کند. آزمون خطاها بسیار اهمیت دارد. همچنین مدیریت نیازمند ایجاد محیطی ست که در آن افراد در تصمیم گیری ها در هر دو سطح مدیریت و هیئت مدیره مشارکت داشته باشند. مشوق ها همچنین باید برای افزایش دادن بی طرفی در زمان ارزیابی سرمایه گذاری ها در گذشته و حال لحاظ شوند.**

**پیشرفتی قابل توجه در مبارزه با تعصبات مشاهده شده است. مشاوران مدیران را در مورد پذیرش استراتژیهای غیر فرمولی به منظور غلبه بر موانع پیش روی نوآوری ها بازخواست می کنند (Davidow and Malone, 1992; Handy, 1990). به طور ویژه، استراتژیهای صحیح تغییر را از طریق دو مکانیسم پایه تشویق می کنند: (1) طراحی ساختارهای سازمانی، مشوق ها و مسیرها برای ایجاد عملی فعال و (2) توسعه مسیرهایی برای توانا کردن استفاده از دارایی های موجود و مسیرهای برای بالا بردن ارزش نهایی طولانی تر. استراتژیهایی که ساختارها، مشوق ها و فرایندهایی را برای ارائه پاداش یه اعمال فعال تعریف می کنند به کاهش مشکلات ریسک گریزی بیشتر کمک می کنند. برای مثال، استراتژیهایی که شرکت ها را افزایش اختیارات بخشی و تمرکززدایی فرا می خوانند در واقع تلاش دارند لایه مدیریتی برای تصمیم گیری و در نتیجه خطاها را کاهش دهند. این توصیه ها می تواند به عنوان فرایند سازمانی و مکانیسم استراتژیک کاهش تعصبات در تصمیم گیری ها در نظر گرفته شود.**

**شاید بسیار مهم باشد مدیران، اثر تعاملات بین دارایی های تملیک شده و تعصبات (اریبی های) تصمیم گیری ها ر ا کاهش دهند. بیشتر استراتژیهای توصیه شده (مانند ترکیب خطوط تولید سودده و صدور مجوز استفاده از تکنولوژی های پیشرفته) قابلیت های موجود، دارایی های مکمل و یا میبرهای اداری را برای کاهش شدت تعصبات در تصمیم گیری ها تحت تاثیر قرار می دهند. با کنار گذاشتن دارایی های مرده، شرکت به مدت طولانی تری با یک دارایی همراه نیست و در نتیجه این می تواند امنیت را مختل کند و گروه هایی حفظ می شوند که نسبت به نوآوری های جدید مقاومت نشان می دهند. در هنگام رها کردن این دارایی ها، شرکت از مسیرهای خاص، محدودیت ها و فرصت هایی برای انجام عمل نامطلوب درون شرکت رها می شود.**

**منابع ضد اریبی و تعصب می تواند مورد هجوم قرار گیرد. رفتارهای خوداتکای درون شرکت آن را از تعصب محافظت می کند. همچنین چارچوب سرمایه گذاری ناقص هم در آن مشارکت می کند. ورود شرکت به یازار با تکنولوژی های جدید سبب استهلاک سریع ارزش اقتصادی تجهیزات شرکت می شود. به هر حال تصمیمات شرکت های فعلی بر مبنای آزمون سود حسابداری (انعکاس نرخ استهلاک بر مبنای استانداردهای حسابداری) گرفته می شود. در صورتی که تصمیم گیرندگان به اشتباه نرخ استهلاک را بر مبنای مبانی حسابداری پذیرفته شده به وسیله ی عموم (GAAP) با استهلاک اقتصادی واقعی محاسبه کنند و نتیجه گیری کنند که کسب و کارهای موجود هنوز سودده هستند، در حقیقت ممکن است شرکت از بالا رفتن سود جایگزین محصولات خود اجتناب کند. برای مقابله با چنین وضعیتی، تصمیم سازان سرمایه و شرکت های فعلی باید از داده های حسابداری به صورت آگاهانه بهره ببرند. به صورت ویژه، آنها باید هزینه فرصت جایگزین نکردن محصولاتشان را مورد توجه قرار دهند. روشهای بودجه بندی سرمایه ای به صورت ضمنی تمایل دارند که پروژه هایی با افق درازمدت را کنار بگذارند. اینجا نمی توان گفت که شرکت ها تمایل دارند روی یک زمان بندی مشابه بر روی نمونه های جدید سرمایه گذاری کنند. همان طوری که Teece (1986) و Mitchell (1991) اشاره کرده اند نیاز نیست مقامات شرکت های فعلی اولین محرک باشند. موقعیت گذاری برتر در دارایی های مکمل مقامات این شرکت ها را برای ورود جدیدترها آماده می کند و ریسک تکنولوژیک را کاهش می دهد.**

**این نقض واضح رهبری در تصمیم گیری های کیفی، مرتبط کردن اهداف، ارزش ها و انتظارات را نشان می دهد، در حالی که به کارمندان انگیزه بیشتری می دهد. هویت سازمانی (و تعهد) می تواند در بالا بردن عملکرد سازمانی نقش داشته باشد، اگر چه آن جای تردید است که آن بتواند به صورت کامل انگیزه های نامطلوب را حذف کند. با این وجود، وفاداری گروهی یک نیروی قدرتمند است که می توان شرایط اهداف کارمندان و مدلهای شناختی را از موقعیتشان برداشت کند (Simon, 1993: 160). مدیریت های بالاتر از طریق ارتباطات ونوع عمل نقش مهمی در ایجاد وفاداری و تعهد و دستیابی به اهداف مهم نوآوری بازی می کند. در مطالب مربوطه، تاکید زیادی بر فرهنگ، تعهد و رهبری شده است، این مسائل در ادامه بحث زیادی نشده اند. به هر حال این امر می تواند سبب شود که قابلیت های دینامیکی نادیده گرفته شوند. به هر حال مشخص شده است که چنین خصوصیاتی به صورت یکسان در همه شرکت های کسب و کار توزیع نشده است. آن می تواند یک منبع مهم عملکرد برتر باشد. شکل 2 بنیان های خرد موجود در این بخش از مقاله را خلاصه کرده است.**

**مدیریت تهدیدات و پیکربندی دوباره**

**حالت طبیعی**

**شناسایی موفق و چارچوب گذاری تکنولوژیک و فرصت های بازار، انتخاب عاقلانه ی فنآوری ها و روش های تولید، طرح مدلهای کمسب و کار و تعهد منابع مالی به فرصت های سرمایه گذاری سبب رشد و سوددهی شرکت می شود.**

**شکل 2: مهارت های تصمیم گیری استراتژیک**

****

**رشد پرسود سبب تقویت منابع شرکت و دارایی ها می شود. موفقیت سبب می شود شرکت وابسته به مسیر تکامل یابد. کلید رشد سودده، توانایی ترکیب و پیکربندی مجدد دارایی ها و ساختارهای سازمانی به عنوان رشد شرکت و یازارها و تغییرات تکنولوژیک است. پیکزبندی مجدد برای حفظ تناسب (سازگاری) تکاملی ضروری ست و در صورت لزوم باید تلاش کرد که از وابستگی های نامطلوب مسیر رهایی جست. به صورت خلاصه، موفقیت برخی از مسیرها را با هم یکی می کند و این ضرورتی برای افزایش کارآمدی عملیاتی ست. مسیرها به حفظ تداوم تا زمان تغییر جهت های محیطی کمک می کند. تغییر مسیرها هزینه بر است و بنابراین بلافاصله اتفاق نخواهد افتاد. خروج از مسیرها سبب افزایش اضطراب در سازمان خواهد شد مگر اینکه فرهنگ به سطح بالای پذیرش تغییرات داخلی شکل بدهد. در صورتی که نوآوری افزایش یابد، روال و ساختار می توانند به تدریج با هم تطبیق یابندو زمانی این وضعیت شکلی رایدیکال به خود می گیرد، زیرا آن دانش بنیان است در واقع سازمان دیگر آن سازمان گذشته نخواهد بود و شکل جدیدی به خود می گیرد (Teece, 2000).**

**همان طوری که در گذشته گفته شد، تعصبات در مقابله با هر گونه جایگزینی، شکل ویژه ای از مشکلات و مشوق های ساختاری ست که می تواند نوآوری در شرکت های موجود را خنثی کند. شرکت های فعلی دارای دارایی های ثابت هستند که سرمایه گذاری در نوآوری های جدید را محدود می کند. آنها تمایل به تمرکز دقیق بر چنین فعالیتهایی دارند تا بتواندد از دارایی های سازمانی و تکنولوژیک بهره برداری کنند. این اثر مشکلاتی را برای این شرکت ها در دیده شدن نوآوری های رادیکال ایجاد می کند. علاوه بر این شرکت های فعلی چارچوبی جدید برای مشکلات جدید مطابق با پایه دانش کنونی شرکت، دارایی ها و فناوری هوشمند حل مساله و مدل کسب و کار موجود طراحی کردند. این اثر دوم به این معنی است که مدیران نمی توانند به صورت موفقی فرصت ها یا پتانسیل موفقیت ها را حتی در زمان شناسایی آنها هدف گذاری کنند. مدیران باید حداقل بر دو محدودیت – محدودیت های شناختی و چارچوب تعصبات - دارایی های موجود غلبه کنند (Teece, 2000).**

**همزمان با توسعه شرکت، بیشتر دارایی ها مدیریت شده و در مقابل سوء مدیریت ها حفاظت می شوند. طفره رفتن، دستکاری استراتژیک اطلاعات و خودشیفتگی داخلی از جمله مسائلی ست که شرکت ها با آن مواجهند. همان طوری که در گذشته گفته شد، شرکت های موفق سلسله مراتب و قوانین و روش هایی را توسعه می دهند که تعاملات و رفتارهای غیر ضروری را محدود کند. به استثنای محیط های بسیار ثابت، چنین قوانین و روش هایی نیازمند یازسازی در صورت حفظ عملکرد برتر هستند. غیر معمول نیست که یک روال مالی، اینرسی و سختی هایی را در زمان اصلاح عملکرد در بر بگیرد (Leonard-Barton, 1995; Rumelt, 1995). به عنوان یک نتیجه، شرکت های نه چندان خوب منبع گذاری شده اند (در بعضس اوقات شرکت های موجود که دارای دارایی های خاص واگذار شده هستند) تا پایان در بازار برنده باقی می مانند.**

**رویکردهای مدیریتی سنتی بر سلسله مراتب های قوی با حداقل سه سطح مدیریتی صحه می گذارند: بالا، میانی، پایین. کنترل از بالا اجرا می شود. کارمندان تمایل دارند که با مدیریت و نه مشتری در مورد دیون خود صحبت کنند. وجود مراکز سودرسانی مستقل سبب می شود مرزهای داخلی برای ارائه راه حل های تلفیقی مناسب برای مشتری ها آماده شوند. با استفاده از ساختارهای مرکزگرا، تصمیمات استراتژیک در بالا گرفته می شود. مسئولیت مراقبت از مشتری به کارمندان رده پایین تر سازمان مربوط می شود. به طور خلاصه، سیستم ها و قوانین مورد نیاز برای ندیریت لایه های زیادی از سازمان تمایل دارد که انحراف و سختی ساختاری ایجاد کند که به نوبه خود به به مشتری و تکنولوژی پاسخ می دهد. برای حفاظت از قابلیت های دینامیکی، تمرکززدایی باید مورد توجه قرار گیرد زیرا مدیریت بالاتر به تکنولوژیهای جدید، مشتری و بازار نزدیکتر است.**

**مهارتهای مدیریت بالاتر برای خفظ قابلیت های دینامیکی ضروری هستند. یک تابع مدیریتی مهم شرایط ارکستراسیون دارایی های نیمه مداوم و تجدید شرکت شامل طراحی دوباره مسیرها را در بر می گیرد،به دلیل اینکه حفظ دستیابی به سوددهی بیشتر تلاشهای مستمر یا نیمه مستمر در تولید، حفاظت و تطبیق سیستم ها، روال ها و ساختارهای تولید است. درون شرکت ها، وضعیت های قدیمی و جدید باید تکمیل شوند. در صورتی که اینگونه نشود، واحدهای کسب و کار باید در برخی از ساختارهای جداگانه قرار داده شود. وگرنه، کار به صورت موثر ادامه نمی یابد و تضادها آشکار می شوند. به بیان دیگر، اگر دوره ترکستراسیون یک دارایی مستمر نباشد – شامل عملیاتهایی مانند دستیابی به تطبیق، همترازی، تطبیق مجدد و نقل و انتقال – برای کاهش تضادهای داخلی و افزایش تعاملات درون شرکت ضروری ست.**

**نقل و انتقال و پیکربندی مجدد (Capron, Dussauge, and Mitchell, 1998) شامل طراحی مجدد مدل کسب و کار و فعالیتهای تجدید دوباره دارایی ها و بازسازی روال کاری می شود. نقل و انتقال شامل انتقال دارایی های غیر قابل تجارت به مکان های جغرافیایی یا سازمانی دیگر می شود (Teece, 1977, 1980). امکان دارد یا ندارد که آن شامل ادغام ها یا جدایی ها شود[[20]](#footnote-20)**

**Helfat and Peteraf (2003: 1006) نشان دادند که قابلیت نقل و انتقال یکی از دو شکل زیر را در بر می گیرد: اشتراک گذاری ظرفیت بین دارایی های قدیم و جدید و انتقال جغرافیایی قابلیت ها از یک بازار به دیگری. هر دو احتمال رخ دادن دارند اما هیچ کدام به آسانی اتفاق نمی افتند.**

**بنبان های خرد**

**دستیابی به تمرکززدایی و تجزیه**

**هر سیستم از زیرسیستم هایی تشکیل شده است که تا حدی به هم وابسته یا از هم مستقل هستند. به هر حال همان طوری که گفته شد، شرکت ها بعید است که به طور مداوم به مشتریان و تکنولوژیهای جدید پاسخگو باشند و این تکنولوژیها فاقد تمرکززدایی مناسب هستند. با افزایش تمرکزدایی در تصمیم گیری ها، مدیران اطلاعات متفاوت و تصمیم گیری های متنوعی را تجربه می کنند اما این تیازی به ارتباط با یک تصمیم گیرنده ی واحد ندارد و در واقع در اینجا هیچ گونه جریال فراگیری از اطلاعات مورد نیاز نیست. تمرکززدایی باید بتواند شرکت ها را گسترش دهد وگرنه فرسودگی به سراغ انعطلف پذیری شرکت خواهد آمد.**

**تجدید ساختار مستند سبب می شود توسعه شرکت ها شکلی چند بعدی به خود بگیرد. این شامل پروسه تجزیه و انتقال حقوق تصمیم گیری به مراکز سودرسانی شبه مستقل می شود. میزان رها شدن ساختارهای عملکردی در مدلهای چند بعدی به وسیله ی Chandler (1962), Williamson (1975) و دیگران بررسی شد. منطق اصلی این پیکربندی دستیابی به پیکربندی بیشتر تصمیمات مدیریتی است تا جایی که شناسایی فرصت ها و تهدیدها بتواند به سرعت انجام شود. با ساختارهای داخلی عملکردی، مشکلات روزانه سبب انحراف از اهداف بلند مدت می شود. مطالعات نشان داد که تمرکززدایی در خطوط تولید با بازار با مراکز سوددهی مستقل سبب اصلاح عملکرد در بیشترصنایع، حداقل در طول دوره ای که در آن نوآوری های سازمانی انتشار یافته اند، شده است (Armour and Teece, 1978; Teece, 1980, 1981 ). بیشتر دوره های تحصیلی کنونی نشان داده اند که حتی تمرکززدایی بیشتر و جداسازی در سازمان های بزرگ ممکن است سودآور باشد (Bartlett and Ghoshal, 1993). همچنین شواهد نشان دادند که تکنیکهای مدیریت منابع انسانی مدرن – مانند به تاخیر اندازی، تمرکززدایی تصمیمات، کار گروهی، انعطاف در مسئولیت پذیری و پاداش های بر پایه عملکرد – عملکرد را بهبود می دهد (Jantunen, 2005).**

**البته دستیابی به تمرکززدایی می تواند شامل توانایی سازمان در دستیابی به ادغام هم بشود. این کار ضرر کمتری دارد و بیشتر از تمرکززدایی برای مشتری فایده دارد. در صورتی که مشتری و ملاحضات عرضه محصول سبب تفکیک بیشتر می شود (به دلیل اینکه ادغام بین واحدها کمتر از میان واحدهاست)، پس توانایی مدیریت در شناسایی و اجرای زیرواحدهای قابل تفکیک باید عملکرد را ارتقا دهد. به هر حال در صورتی که اقتصاد مقیاس و محدوده ی شرکت در دسترس باشد، آنها مورد توجه قرار می گیرند – در غیر این صورت شرکت ارزشی همانند یک سنگ کنگلومرا دارد. این تنش می تواند از طریق یک سبک مدیریتی غیر سلسله مراتبی هماهنگ به وسیله ی اشکال ادغام دیگرمدیریت شود. همچنین مدیریت میانی می تواند در زمان استقرار چنین اشکالی نقشی کلیدی بازی کند. همچنین آنها می توانند کنترل مالی و سیستم های پاداش دهی متکی بر عملکرد را طراحی و اجرا کنند. بنابراین دارایی های ناملموس نقش کلیدی در هدایت عملکرد، ارتقای آنها دارد و باید به عنوان یک اولویت مدیریتی مورد توجه قرار گیرد.**

**همچنبن مدل نوآوری باز(2003) Chesbrough فواید اتکا بر یک مدل توزیعی از نوآوری را جایی که شرکت به ماورای مرزهای خودش برسد بررسی کرد. با یک مثال Henderson & Cockburn (1994) دریافت که توانایی یک شرکت دانش منابع خارجی – شایستگی معماری گونه ی آنها – رابطه مثبتی با بهره وری تحقیقات همانند تعداد ثبت اختراعات دارد. و گرنه Iansiti and Clark (1994) دریافتند که قابلیت ادغام در صنعت خودرو و کامپیوتر رابطه با عملکرد مثبت شرکت دارد، که این اهمیت مهارتهای تلفیق آگاهی ها را نشان می دهد. در انتها، آن نشان می دهد که واحدهای سازمانی محیط باید دارای اختیار قابل توجهی باشند. دستیابی به تعادل شکننده که Simon (2002) آن را تجزیه (تفکیک) نزدیک نامید که اجرای آن به اندازه ی یک بنیان خرد قابلیت های دینامیکی مهم است.**

**مدیریت ویژه گری ها**

**محدوده ی مدیریت استراتژیک و چارچوب قابلیت های دینامیکی نشان می دهد که تناسب (سازگاری) استراتژیک نیازمند استمرار است. به هر حال مگر اینکه مفهوم عملیاتی شده باشد، آنگاه سودمندی محدود شده است. بعد کلیدی تناسب بر چارچوب قابلیت های دینامیکی که ویژه شده است تاکید دارد. مفهوم ویژه (تخصص شرکت) در نظریات Teece (1986) و در بخش مدیریت مکمل ها و پلاتفرم های بالا توزیع داده شده است، عملیاتی شدن یک بعد از آن است در غیر این صورت مفاهیمی مانند سازگاری سازمانی و تناسب وجود خواهند داشت. تخصص شرکت می تواند یک دارایی باشد یا اینکه استراتژی برای ساختارسازی یا فرایندسازی باشد. آن برای هر دو بخش سنجش و پیکربندی مجدد اهمیت دارد. در محیطهای با تغییر سریع، نیاز به تطبیق یا تجدید نیمه مستمر یا مستمر است.**

**در بیشتر اوقات، بیشتر نوشته های مربوط به سازگاری سازمانی و تناسب (مانند Miles & Snow, 1994) مطابق با قابلیت های دینامیکی ست. به ویژه مطالب مربوط به رفتار و استراتژی سازمانی بر تناسب بین استراتژی، ساختار و فرایندها تاکید دارد. در حالی که این برای چارچوب، مرکزی نیست، Michael Porter یاد آوری کرد که:**

**تناسب استراتژیک بین بیشتر فعالیتها فقط برای مزیت رقابتی اهمیت ندارد، بلکه آن برای پایداری مزایا هم مهم است. برای رقیب سخت تر خواهد بود که با فعالیتهای به هم پیوسته مطلبقت نشان دهد تا اینکه به تنهایی به تقلید از روشی یا تکنولوژی بپردازد (Porter, 1996: 73).**

**علی رغم تشخیص واضح Porter از مفهوم تناسب، مکمل ها در چارچوب پنج گانه تخصصی نیستند. به هر حال مکمل ها و تخصص ها (ویژه سازی ها) در روش های متنوع Teece، Brandenburger and Nalebuff(1996) وSantoro and McGill (2005) شناسایی شده اند. مورخان اقتصاد (Rosenberg, 1982; Hughes, 1983) همچنین یادآوری کرده اند که این پدیده در سطحی عمومی اتفاق می افتد، اما بیشتر آنالیزها از رقابت و مزیت رقابتی نشان دادند که نوآوری های متنوع حالت جایگزین دارند و بیشتر از مکمل ها تخصصی شده اند. دقیقا Schumpeter (1934) نشان داد که نوآوری / شرکت های موفق به وسیله ی ازدحام تقلید کننده ها تهدید می شوند[[21]](#footnote-21) او تکمیل کننده ها را نادیده گرفت.**

**به هر حال نوآوری های تکمیل کننده و دارایی های مکمل اهمیت زیادی به ویژه در صنایعی که نوآوری آنها حالت تجمیعی دارد و یا در جایی که پلاتفرم های صنایع موجود یا مورد نیاز هستند دیده می شود. مثال هایی از نوآوری های تکمیل کننده فراوان هستند. در شرکت های صنایع نرم افزار، کسب و کارها برای کاربران آنها ارزشمند است در صورتی که آنها می توانند به یک برنامه واحد تلفیق شوند. توسعه ی تثبیت کننده های ژیروسکوپی در ابزارهایی مانند دوربین های فیلمبرداری و دوربین های دوچشمی سبب شده است آنها به راحتی اثر تکان خوردن دوربین را کاهش دهند و محصولات ارتقا یابتد. همچنین بهترین باتری های دارای قابلیت شارژ مجدد در لپتاپ ها و تلفن های همراه می تواند طول عمر آنها را افزایش دهد. تکمیل کننده ها بین تکنولوژی های مختلف و بخشهای دیگر زنجیره ارزش به شکل تخصصی توزیع شده اند و هنوز به شکل ضعیفی در چارچوب آنالیز اقتصادی و فرموله شدن استراتژی ها آنالیز شده است.**

**دارایی های ویژه (تخصصی) دسته مهمی از دارایی های تخصصی هستند که ارزش یک دارایی را تابعی از استفاده آن مطابق با دارایی های ویژه می دانند. [[22]](#footnote-22) با استفاده از تخصصی سازی (ویژه سازی) ارزش ارتقا می یابد[[23]](#footnote-23) نتایج تخصصی شدن در بازارهای کم عرض خود را نشان می دهد، به عبارت دیگر در اینجا دارایی ها ویژه هستند و نمی توانند به سادگی در بازار خرید و فروش شوند. دستیابی به فواید تخصصی سازی نیازمند تلفیق و ادغام عملیاتهاست (Teece, 1980). تخصصی سازی به تولید تفیک شده و صرفه جویی در مصرف هزینه ها منجر می شود. این محیط بازاری کم عرض اطرلف دارایی های ویژه، این را می رساند که رقیبان نوانایی جمع آوری سریع دارایی های مشابه را ندارند در اینجا نمی توان از محصول یا خدماتی در قیمت های رقابتی بهره برد.**

**توانایی مدیریت در شناسایی، توسعه و بهره برداری از ترکیب دارایی های تخصصی، یک قابلیت دینامیکی مهم است اما آن همیشه در شرکت ها استفاده نمی شود. ارزش ویژه می تواند از طریق ترکیب دارایی ها ایجاد شود، به ویژه زمانی که مالک دارایی از ارزش ترکیب دارایی های خود در نزد دیگری آگاه است[[24]](#footnote-24) به دلیل اینکه بازارها برای دارایی های شبه تخصصی صرورت اندکی قائلند این حالت اتفاق می افتد. Langlois (1992)مورد صنایع دیزلی – الکتریکی لوکوموتیو در دهه 1920 را برجسته کرد،Charles Kettering توسعه تکنولوژی دیزلی را در آزمایشگاه های GM بسیار پیشرفته براورد کرد. ساده ترین نوع استفاده از آن در زیردریایی هاست. Alfred P. Sloan مدیرعامل GM احتمال استفاده از تکنولوژی را برای ساخت لوکوموتیوهای الکتریکی – دیزلی – در زمانی که نیروی بخار چیرگی داشت. برای تعبیه این قابلیت ها در کارخانه لوکوتیوسازی و درWestinghouse Electric ، Langlosis (1992:115) یادآوری کرد که سه مجموعه از قابلیت ها ممکن است به وسیله ی برخی از انواع قراردادها یا سرمایه گذاری مشترک ترکیب شوند، اما کارخانه های بخار مانندAlco, Baldwin, and Lima نقص در همکاری نشان دادند. [[25]](#footnote-25) به طور خلاصه، هم نوآوری و هم پیکرسازی ضرورتا دارایی های شبه خصوصی را به وسیله مدیریت نوآوری های سیستمیک نرکیب می کنند. [[26]](#footnote-26) مدیران در انجام این کار موفق نیستند زیرا آنها نیاز یا فرصت را سنجش یا احساس نمی کنند و بعضی اوقات به دلیل ایتکه آنها در انجام ادغام مشکل دارند. در صورتی که دارایی ها نتوانند به صورت خارجی تهیه شوند انها باید به صورت داخلی فراهم شوند.**

**توانایی مدیریت در شناسایی نیازها و فرصت های سرمایه گذاری در دارایی شبه خصوصی برای قابلیت های دینامیکی اهمیت دارد. مهارت های تجارت اسب دارای مزیت رقابتی مناسبی نیستند و تصمیمات مربوط به زمان و چگونگی سرمایه گذاری – چه و چه زمان دارایی های شبه تخصصی خریداری شوند – به فاکتورهای زیادی مانند هزینه های معاملات بستگی دارد. به طور ویژه، آن به ظرفیت کارآفرینی مدیریت با توجه به هماهنگ سازی و تلفیق دارایی های شبه خصوصی بستگی دارد.**

**واضح است که تخصص گری شامل انواع نظم ها و شکل ویژه ای از مکمل بودن می شود، زمانی که تکنولوژی به حالت تلفیقی مورد استفاده قرار گرفته و نیازهای نشتری را برطرف می کند. موفقیت کسب و کارها در چنیت مواردی نیازمند هماهنگی سرمایه گذاری در R&D و فعالیتهای اتحادیه است. روش و زمان بندی چنین هماهنگی بسیار در رسیدن به موفقیت مهم است (1991 Teece, 1986; Mitchell,). مالکیت مشترک بخش ها نوآوری گسترده سیستم و عملکرد اقتصادی را تسهیل کرده (Teece, 2000) و از آن در برابر فرصت طلبی محافظت می کند (Williamson, 1975).**

**به طور خلاصه، کارآفرینان و مدیران می توانند ارزشی ویژه به وسیله ی ترکیب دارایی شبه تخصصی درون شرکت ایجاد کنند (Teece, 2007). این نیازمند سرمایه گذاری بیشتر برای ایجاد تکنولوژی های ضروری – همان طوری که به وسیله توماس ادیسون بحث شد و ایجاد نیروی الکتریکی به عنوان یک سیستم است. در تکنولوژی صنایع، غیر معمول نیست که دریابیم تکنولوژی ها، به برخی از شرکت کنندگان در بازار، ارزش بیشتری براساس تکنولوژی خود و تکنولوژی آنها و استراتژی تولید آنها می دهند.**

**آموزش، مدیریت دانش و نظارت شرکتی**

**با دارایی های ناملموس، موفقیت شرکت وابسته به نظارت، ساختار مشوق های طراحی شده برای تواناسازی آموزش ها و تولید آگاهی های جدید است. بیشتر انواع آموزش – شامل تجربی، نیابتی، فردی و سازمانی می شوند – در ایتجا بررسی شده اند. همچنین فرایند سنجش، نیازمند آموزش درباره محیط قابلیت های تکنولوژیک جدید است. R&D یکی از روش هایی ست که شرکت با آن می تواند چنین فرایند آموزشی را توسعه دهد. به هر حال در زمینه قابلیت های دینامیکی بحث شده در این بخش، توانایی ادغام و ترکیب دارایی ها به مدیریت دانش و آگاهی ها بستگی دارد (Kogut and Zander, 1992; Grant, 1996). ترکیب دانش در داخل شرکت و بین شرکت ها و سازمان های خارجی بسیار مهم است (Kogut and Zander, 1992; Grant1996).**

**نرکیب دانش ها از خارج، در زمان وجود سیستم ها و شبکه ها بسیار اهمیت دارد. طرح مشوق های خوب و آموزش مناسب، به اشتراک گذاشتن آگاهی ها و تلفیق آنها یک مسئله مهم در بالا بردن عملکرد کسب و کارها و بنیان های خرد قابلیت های دینامیکی ست (1995; Chesbrough, 2003 Nonaka and Takeuchi,). از اهمیت مساوی نظارت و مدیریت اختلاس ها و استفاده از دانش فنی تا رموز تجارت و دارایی های معنوی دیگر باید نام برد. شرکت های کسل و کار نوآور با تجربه محدود حقوق مالکیت معنوی را از دست می دهند. نقص در پایش و حفظ دانش و دانسته ها و مالکیت معنوی عادی ست.**

**برون سپاری تولید و افزایش فعالیتهای توسعه ای مشترک، ضرورت نظارت بیشتر بر انتقال تکنولوژی و مالکیت معنوی را افزایش می دهد. فعالیتهای انتقال تکنولوژی که درون شرکت اتفاق می افتد، در مرزهای شرکت هم رخ می دهد. توسعه مکانیسم های نظارتی برای کمک به جریان تکنولوژی و نگهداری از حقوق مالکیت معنوی دربرابر اختلاس و سوء استفاده، یکی از قابلیت های دینامیکی مهم هستند.**

**چند مسئله نظارتی دیگر مربوط به قابلیت های دینامیکی وجود دارد. در یک سطح، مساول نظارت و مدل کسب و کار همراه با توانایی شرکت برای دستیابی به ترکیب و پیکربندی دارایی وجود دارد. همان طوری که در گذشته گفته شد، نیاز مستمر به تغییر محصول، مدلهای کسب و کار، مرزهای شرکت و ساختارهای سازمانی وجود دارد. ساختار تمرکززدا شده که قابلیت تفکیک و نجزیه را بالا می برند به پیکربندی مجدد کمک می کنند.**

**یک دسته از مسائل مهم نظارتی به نجدید و تطبیق مشوق ها مربوط می شود. بنیان های خرد مسائل مشوق ها برای درک مسائل طراحی مشوق ها اهمیت دارند. نظریه آژانس، تاکید دارد که تفکیک مالکیت از کنترل مشکللات زیادی در مورد مدیریت و تخصیص حق ویژه شرکت های بزرگ ایجاد می کند. سوء استفاده از اختیار و استفاده از دارایی های شرکتی برای اهداف خصوصی می تواند در غیاب بیمش حساب پذیری مناسب اتفاق بیافتد.**

**این مسائل به سرعت در شرکت رشد می کند و تفکیک مالکیت و مدیریت اتفاق می افتد. بحران های نظارت شرکتی اخیر در آمریکا، اروپا و ژاپن نشان دادند که نیاز به هوشیاری مستمر وجود دارد. به هر حال، افزایش آمیختگی مدیران داخلی و مدیران مستقل، ضرورتا مشکلاتی را در تخلفات استراتژیک ایجاد می کند.**

**به احتمال گسترده، منافع مشترک مشارکت در سطح هیئت مدیره به وسیله افرادی که مدیریت بالاتر را چارچوب گذاری می کنند یک قابلیت دینامیکی است.**

**شکل 3. ترکیب، پیکربندی و مهارت های تولید دارایی ها**

**جابجایی مدیر عامل و اعضای دیگر مدیریت بالاتر، سبب تحلیل رفتن سنجش و توانایی های پیکربندی مجدد می شود (بحران های استراتژیک). نباید گفت که محافظت از سوء استفاه های مالی اهمیتی ندارد. همچچنین باید به یاد داشت که نظارت شرکتی بسیار مهم است اما معنی داری آن مشابه تخلفات استراتژیک است که یه سختی آشکار و ارزیابی می شود. موج کنونی اصلاح نظارت در آمریکا – با تاکید بر کنترل حسابداری و یکپارچگی سیستم ها – ممکن است سهوا سبب تخلفات استراتژیک بزرگتر مدیریت شود. هیئت های مدیره مملو از اعضای مستقل بی تجربه هستند که نمی توانند تخلفات استراتژیک را تشخیص دهند.**

**مطالب مربوطه در اقتصادها تاکید ضعیفی بر مشوق هایی کرده است که به شکل ضعیفی طراحی شده اند و می توانند تنش های زیادی بین فعالیتهای کارمندان و فعالیتهای مورد نیاز برای دستیابی به عملکرد با سوددهی بالا ایجاد کنند. رفتارهای ناهنجار مانند فعالیتی که هزینه های زیادی تولید می کند توجه زیادی را به خود جلب می کنند (Teece, 2003). همچنین از طریق استفاده از شیوه چانه زنی، کارمندان در صنایع عاری از تاثیر رقابت جهانی، توانایی دستیابی به مازاد اقتصادی مناسبی را دارا هستند. دستمزذهای بالای بازار – در صنایع اتوموبیل سازی، فولاد و هواپیما در آمریکا – یک مثال از این وضعیت هستند. این شرایط می تواند رتبه های مدیریتی را به خوبی بالا ببرد. ممکن است تجدید ساختار پس از استفاده صحیح از قوانین ورشکستگی برای تجدید عرضه قراردادهای غیررقابتی که محصول چانه زنی غیر واقع گرایانه هستند در دوره های اولیه باشند نیاز باشد. توانایی شرکت ها در پیوند خصوصیات کار، جذب و حفظ استعدادهای متعهدانه، طراحی سیستم های پاداش دهی و توسعه فرهنگی و تشکیل ائتلافی برای تهدید خودداری از مشارکت، یک ظرفیت مدیریتی مهم است.**

**طراحی و ایجاد مکانیسم های درون شرکت ها برای جلوگیری از اتلاف رانت ها به وسیله گروه های ذی نفع (هم مدیریت و هم کارمندان) به قابلیت های دیتامیکی مربوط می شود، اما آن جزء مورد توجه محققان بخش استراتژی نیست. البته یک استثنا وجود دارد: and Zollo (2007), ذ Gottschalg کسی که اشاره کرد ظرفیت در دستیابی مستمر به تجدید مشوق ها، نقش مهمی در ارتقای عملکرد قابلیت های دینامیکی دارد.**

**بیشتر مسائل بحث شده در اینجا، در گذشته تحت عنوان مدیریت منابع انسانی بررسی شده اند، ارتباط نزدیک این مسائل با مباحث مدیریت استراتژیک شناخته شده است. دلیل این است که مدیریت استراتژیک فقط بر روی چگونگی جریان اجاره ها تمرکز نمی کند بلکه آن مانع تمرکز گروه های داخل یا خارج از شرکت هم می شود. برای مثال، مفاهیم رژیم مناسب و مکانیسم های جداسازی به وسیله ی کارشناسان مدیریت استراتژیک برای کمک به تشریح نوآوری ها و منابع دیگر عملکرد برتر را می تواند از تهدید رقیبان و دیگران حفظ کند. به هر حال تمرکز بیشتر بر روی رقابت داخلی یا خارجی نمی تواند تخصیص داخلی به وسیله گروه های ذی نفع را هدف قرار دهد.**

**قابلیت های دینامیکی، مهارت های ارکستراسیون و مزیت رقابتی**

**چارچوب اصلی در اینجا این است که قابلیت های دینامیکی به عنوان فونداسیون مزیت رقابتی سطح شرکت در رژیم های دارای تغییر تکنولوژیک سریع عمل می کند. این چارچوب نشان می دهد که توسعه شرکت و قابلیت دینامیکی برتر، وضخیت و مقدار دارایی های نامولموس را تعیین کرده و و سطح سود اقتصادی قابل استحصال را مشخص می کند (شکل 4). علاوه بر این این چارچوب تاکید دارد که عملکرد گذشته بر عملکرد کنونی و آینده اثر خواهد گذاشت. به هر حال مدیریت می تواند به صورت همزمان فرایندها و ساختارها را برای حمایت از نوآوری طراحی کرده، در حالی که شرکت را از فرایندهای هنجارشکن کند.**

**در نظرات Teece and Pisano (1994) and Teece *et al*. (1997) ما سه فرایند یازمانی و مدیریتی را – آموزشی، تلفیقی / هماهنگ کننده – به عنوان هسته اصلی قابلیت های دینامیکی مشاهده کردیم. این فرایندها زیرمجموعه ی پروسه هایی هستند که از سنجش و مدیریت تهدیدها حمایت می کند. آنها ممکن است به عنوان فرایندهای ارکستراسیون دارایی ها مطرح شوند. یک حالت استراتژیکی از مدیریت، ترکیبات ارتقا دهنده جدیدی درون شرکت و بین شرکتها و سازمان حمایتی خارجی پیدا می کند. به دلیل اینکه بیشتر دارایی های ارزشمند درون شرکت آگاهی رسان بوده و غیر تجاری هستند، هماهنگی و تلفیق چنین دارایی هایی ارزش ویژه ایجاد کرده و نمی تواند در بازار تکرار شود. این یک نقش متمایز به مدیران در تئوری اقتصادی و در سیستم اقتصادی می دهد. مدیران ترکیبات جدیدی از دارایی های شبه ویژه (Teece, 2007) را جستجو می کنند. باید فرصت ها سنجش شوند و پیکربندی اتفاق بیافتد، این نیازمند تخصیص، دوباره تخصیص، ترکیب و بازترکیب منابع و دارایی هاست. اینها کلیدهای استراتژیک عملکرد مدیران هستند. دقیقا مهارت های مورد نیاز برای شناسایی و بهره برداری از تکمیل کننده ها و مدیریت شبه ویژه ها کمیاب هستند. شکل دهی به افزایش ارزش از استفاده از دارایی های شرکت شامل آگاهی یافتن از ساختار دارایی های شرکت و پرکردن فضاهای خالی با راه حل هایی برای حل مشکلات مشتری می شود. پر کردن فضاهای خالی شامل ایجاد دارایی های جدید یا دستیابی به مشارکت استراتژیک هم می شود (Ettlie and Pavlou, 2006).**

**چارچوب قابلیت های دینامیکی مشخص می کند که شرکت های کسب و کار دارای چه شکل و وضعیتی هستند اما ضروری نیست که از گذشته آن استفاده شود. مدیریت می تواند تفاوت های بزرگی از طریق سرمایه گذاری در انتخابها و تصمیمات دیگران ایجاد کند. شرکت ها می توانند به محیط های کار خود شکل بدهند. در این مورد، چاچوب چاندرلینی است (Chandler, 1990a, 1990b). مدیران واقعا پتانسیل پیاده سازی تکنولوژیک و مسیرهای بازار را به ویژه برای توسعه بازار را دارند (David, 1992). دقیقا شرکت ها و محیط آن با هم تکامل می یابند. به هر حال به دلیل زمینه فرضی – نظام هایی از تغییر تکنولوژیک سریع ناسب از رقابت های بین المللی – فضای اندکی برای انجام اشتباهات بزرگ وجود دارد.**

**در اینجا، چارچوب قابلیت های دینامیکی ناقص است و برحسب تئوری های تکاملی کامل نیست. چارچوب قابلیت های دینامیکی تلاش برای گرفتن متغیرهای کلیدی و روابط مورد نیاز برای اصلاح، حفاظت و ارتقای دارایی های ناملموس را برای دستیابی به عملکرد شرکت های بدتر و جلوگیری از فروافتادن به ورطه ی سود صفر را بیشتر می کند. به هر حال، ایجاد و تجمیع دارایی های ملموس و ناملموس و تغییرات موثر به سختی دیده می شود. موفقیت های درازمدت نیازمند دستیابی به تخریب داخلی درازمدت، و احتمال چرخش به بیرون برای حفظ عملکرد بهتر است. تعصبات در تصمیم گیری ها باید خنثی شود. به طور خلاصه، شرکت ها ممکن است بیشتر شبیه ارگانیزم های بیولوژیکی باشند تا اقتصاددان، مدیر و استراتژیست. همچنین آنها قابلیت ضربه خوری بیشتری نسبت به محیط شناسان سازمانی دارند.**

**شرکت نیازمند انواع قابلیت های سنجش و پیکربندی ست تا به صورت همزمان توسعه یافته و مزیت رقابتی حفظ شود. این همزمانی در سطح تولید باید حفظ شود. دقیقا Helfat and Peteraf (2003) بین توسعه قابلیت ها و ارتقا و برند گذاری بعدی تمایز قائل شدند. تلاش برای دستیابی همزمان به سنجش و پیکربندی در سطح واحد محصولات می تواند فاقد اثر بخشی لازم باشد.**

****

**شکل 3: بنیانهای قابلیت های دینامیکی و عملکرد کسب و کارها**

**دو قابلیت نخستین حالت بنیان گونه دارند – سنجش و تصرف – متفاوت از مفاهیم March’s (1991, 1996, 2006) در مورد کشف و بهره برداری هستند. واضح است که هر طوری برای پیشبرد فرایند سازگاری ضروری هستند، اما او در صورت وجو نواقصی بین این دو، تنش هایی را پیش بینی کرد. بحث اوتا اندازه ای به جریان ناسازگاری ناشی از متفاوت بودن بینش و روال سازمانی مربوط می شود (March, 1996: 280). در حالی که این فرض می تواند درست باشد، هر دو باید مورد توجه قرار گیرند. با توجه به رقابت بر سر منابع، سنجش ضرورتا شامل تعهدهای بزرگ منابع حداقل مربوط به سنجش نمی شود. جهت گیری های دیگر مانند پایش محیط می تواند یک فعالیت کم هزینه باشد. همچنین تحقیقات اکتشافی مراحل اولیه نسبتا ارزان هستند. مطالعات Mansfield*et al*.’s (1971: Table 6.2) در مورد توسعه محصولات جدید نشان داد که هزینه فعالیتهای تحقیقاتی مراحل اولیه درصد اندکی از کل هزینه ها را تشکیل می دهد. برای مثال، هزینه های توسعه دارویی افزون تر از کشف داروست. همچنین با توجه به روال و مسیزهای متفاوت، تنش های اجتناب ناپذیری اتفاق می افتد که این را می توان با استفاده از واحدهای سازمانی مختلف برای درجه خاصی از سنجش رها کرد. همانند Gupta, Smith و697) Shalley (2006: یادآوری کرد که اکتشاف یا بهره برداری می تواند با سطح بالایی از اکتشاف یا بهره برداری در حوضه های دیگر همراه باشد. البته، برون سپاری تولید و جوانب دیگر تصرف، مسائل را کامل تر با هم آشتی می دهد.**

**نیاز به اکتشاف و بهره برداری برای سیستم های سازگار قابل قبول است (O’Reilly and Tushman, 2007). این مقالات نشان دادند که هم اکتشاف و هم بهره برداری از هم متمایز شده اند اما به شکل ناقص یا ضعیف زیرواحدها در آنها تلفیق شده اند. فعالیت های سنجش تیازمند تمرکزدایی از اطلاعات مدیریت بالاتر است. برنامه ریزی دقیق بخش مهمی از فرایند تصرف است اما نقش کمتری در فرایند سنجش دارد.**

**به طور خلاصه، توانایی شرکت در مدیریت هدیدات رقبا به فعالیت سرمایه گذاری آن و سنجش فرصت ها بستگی دارد. این جتبه از قابلیت های دینامیکی نشان می دهد که احتمال دستیابی به موفقیت های مالی به اتفاقات و پاسخ ها به آمها بستگی دارد. به صورت رسمی احتمال سوددهی اقتصادی بالای یک شرکت به برخی اتفاقات استثنایی E (مانند یک تغییر تکنولوژیک خارجی که فرصت های جدید کسب و کار را به همراه می آورد) بستگی دارد (*P*r*(\_*|E))[[27]](#footnote-27). پس ، مدیریت تهدیدها و تغییرات /سنجش و تصرفPХ r(II/E) (تصرف سنجش /E, مدیریت تهدید / تغییر Pr(Х(سنجش /E, تصرف /E) Х Pr(سنجش Pr(II/E=Pr(**

**همان طوری که در سراسر این مقاله نشان داده شد، ضرورت دارد که مسئله نرمالیته هر دو نوع دارایی و قابلیت ها ارزیابی شود. این به تعدادی از عوامل دوگانه مربوط به مکانیسم جداکننده و نظام های قابل دسترس وابسته است[[28]](#footnote-28) زمانی که نظام قابل دسترس محکم باشد و مکانیسم های جدا کننده شرکت های کسب و کار هم قوی باشند، عملکرد قابل تمایز حفظ می شود. قابلیت های دینامیکی تیازمند خلق، تلفیق و تجاری سازی نوآوری ها مطلبق با نیازهای مشتری و فرصت های تکنولوژیک است.**

**نکته اینجاست که در چارچوب قابلیت های دینامیکی باید سنجش، تصرف و مکانیسم پیکربندی در منابع مالی مستقیم آنها مطابق با نیازهای بازار انجام شود. به هر حال، شرکت ها نیازی به نوآوری های دوباره ندارند. در صورتی که محیط کار شرکت ثابت باقی بماند، نیاز به تغییر نوسان خواهد داشت[[29]](#footnote-29) دقیقا در صورتی که شرکت استانداردها را کنترل کند یا به محیط ثبات ببخشد، نیازی به مشارکت در اکتشاف های هزینه بر گربنه های رادیکال ندارد (March,1991). بنابراین گزینش مدلهای کسب و کار مناسب، تصمیمات سرمایه گذاری استراتژیکی را ایجاد خواهد کرد و نوآوری ها می توانند شرکت را در حالت رقابتی برای دهه ها در صورت ثابت بودن محیط حفظ کنند (مانند تصمیم بویینگ به ساخت مدل 747 که 30 سال قدمت دارد و هنوز قابلیت رقابتی دارد). تغییرات داخلی بیشتر می تواند سبب هرج و مرج داخلی و نقص در عملکرد شود .**

**تمایز منابع از قابلیت های دینامیکی**

**چارچوب قابلیت های دینامیکی یک تئوری نئوشامپتریان از شرکت است و تصمیمات سازمانی برای نظریه رفتاری شرکت با تئوریزه کردن تکامل در اقتصاد با خصوصیات شامپرتیان از فرایندهای نوآوری همخوانی دارد. آن همچنین براساس یک رویکرد مبتنی بر منابع ساخته می شود. در حالی که یک رویکرد مبتنی بر منابع حالت ایستا دارد، با این وجود آن به قابلیت های دینامیکی مربوط می شود. همان طوری که Teece et al اشاره کرد:**

**چشم انداز مبتنی بر منابع استراتژیهایی برای توسعه قابلیت های جدید ارائه می کند. دقیقا در صورتی که کنترل منابع کمیاب، منبع سود اقتصادی باشد، بنابراین مهارت هایی مانند دستیابی و آموزش از جمله مسائل استراتژیک مهم هستند (Teece et al.., 1990a;9).**

**Zott تشخیص داد که:**

**قابلیت های دینامیکی بیشتر از یک افزاینده ساده نگریسته می شوند و آنها می توانند منابع قابلیت های در معرض خطر را اصلاح کنند (Zott, 2003: 120).**

**Collis (1994) و Winter (2003) یادآوری کردند که یک عنصر مهم قابلیت های دینامیکی، نرخ تغییر قابلیت های عادی ست. [[30]](#footnote-30) به هر حال، نکته ای که اینجا مطرح است این است که حداقل از نظر تحلیلی، قابلیت های دینامیکی می توانند به سه یخش سنجش، تصرف و فعالیتهای تغییر دهنده تقسیم شوند. شرکت های دارای قابلیت های دینامیکی خوب توانایی مدیریت کارآفرینی را به صورت استراتژیک و دستیابی بع ارتقای ارزش ارکستراسیون دارایی ها را دارا هستند. قابلیت های دینامیکی صلاحیت عملیاتی را رصد می کند. آن علاوه بر اختراع، نوآوری را هم ارتقا می دهد (Teece, 1986, 2006).**

**چارچوب قابلیت های دینامیکی تلفیقی ست. Dosi, Nelson, and Winter (2000: 4) یادآوری کردند که در یک نقطه از واژه نامه ها به صلاحیت سازمانی اشاره شده است. به هر حال شاید رضایت بخش باشد که نقشه صلاحیت ها / منابع به خوبی به صورت تاریخی به عنوان قابلیت های عملیاتی شرکت ترسیم می شود. در مقابل، قابلیت های دینامیکی به فعالیت های سطح بالا مربوط می شود که رابط توانایی مدیریت برای سنجش و تصرف فرصت ها، حرکت تهدیدات و ترکیب و پیکربندی دارایی های ویژه و شبه ویژه برای تغییر نیازهای مشتری و حفظ تناسب تکاملی و ایجاد ارزش درازمدت برای سرمایه گذاران هستند.**

**در صورتی که یک شرکت دارای صلاحیت ها / منابع لازم باشد اما فاقد قابلیت دینامیکی باشد، آن شانس بازگشت رقابتی برای یک دوره کوتاه مدت را داراست، اما آن نمی تواند در درازمدت آن را حفظ کند.**

**آن ممکن است اجاره های Ricardian را دریافت کند زمانی که تقاضا افزایش یابد بلکه quasi-rent از رقابت جدا می ماند. آن نمی تواند اجاره ای Schumpeterian همراه با ترکیبات و جایگزین های جدید یا اجاره های Kirznerian همراه با بازگشت بازارها به تعادل را حاصل کند. ممکن است اجاره های Porterian کوتاه مدت همراه با مقابله با نیروهای رقابتی بدست آید (Porter, 1991: 22),). اما این دور از موفقیت های درازمدت است. شرکت های دینامیکی از نظر رقابت نمی تواند در برابر رقابت مقاومت کند آنها به شکل دهی رقابت و بازار از طریق کارآفرینی، نوآوری و ارکستراسیون دارایی های نیمه مستمر و پیکربندی مجدد کسب و کارها کمک می کنند.**

**شرکت های قدیمی تر با الگوی بهتری از صلاحیت / منابع هستند اما فاقد قابلیت های دینامیکی در درآمدزایی متعادل با تولید و فروش محصول مشابه بر مبتلی مقیاس جمعیت مشتری می باشند (Winter, 2003: 992). چنبن شرکتهایی ممکن است حتی دارای اختراعات خوبی باشند اما آنها در تجاری سازی آن مشکل دارند. صلاحیت های فنی / عملیاتی شامل مبانی خاصی مانند تنظیم ورودی ها (برای ارتباط نیازها و خروجی ها) صورت حساب ها (برای جمع آوری از مشتریان) خرید کردن (برای تصمیم گیری در مورد خرید و سپس عرضه آن) کنترل مالی (برای محدود کردن رفتارها و جلوگیری از سرقت) کنترل موجود (برای کاهش دادن هزینه های موجودی) گزارش مالی (برای دسترسی به سرمایه ها)، بازاریابی (برای شناسایی مشتریان) و فروش (برای گرفتن سفارشات) انجام می شود. مدیریت این عملیاتها ارتباط زیادی با مدیریت عملیات مربوطه دارد.**

**مدیریت عملیاتها تالعی از مدیریت پایه است، اما در حالی که دانش سیستم های تولیدی مدرن توسعه می یابد، آن توزیع هم می شود. بخش کارگری، استادارد ها، خط مونتاژ، تکنیکهای برآورد و کنترل همه آنها وقتی که سیستم تولید آمریکایی را بررسی کنیم به خوبی تحلیل می شوند.**

**مزیت رقابتی در تئوری می تواند از عملیاتهای با شدت و قدرت بیشتر ناشی شود یا اینکه به تناسب فنی ارجاع داده می شود. دقیقا انقلاب صنعتی تمایز معنی داری بین سیستم های تولید غیرمدرن و مدرن ایحاد کرد و این نوآوری ها سبب تکمیل پروسه ثبت چشم اندازهای صنعتی شد. همان طوری که Charles Babbage تقریبا 200 سال گذشته اعلام کرد:**

**ما باید توجه داشته باشیم، در هنر ایجاد واقعه حتی فرایندهای بی معنی در اثر سادگی آنها محاسبه می شود یا اینکه توجه ما را به نتایج معطوف می کنند (Babbage, 1835: 3). به هر حال، دور بعد از جنگ، سبب پیشرفت زیادی در درک کار کردن سیستم های تولیدی ایجاد کرد. با توسعه علم مدیریت و تحقق در عملیات، پاسخ های صحیحی به مشکلات پیچیده فراهم شد. بیشترین چیزها را ما در مورد مدیریت موجودی، زمان بندی، برنامه ریزی، کنترل کیفیت و درباره مدیریت زیرسیستم های جدا شده می دانیم. پیگیری معیارگذاری و پذیرش بهترین عملیاتها به انتشار مهارتها، پروتوکل ها و روش ها کمک می کند. به هر حال براساس عمل یکی از پیشروان برنامه، ما آگاهی زیادی در مورد روابط بین این زیرسیستم ها فرا نگرفتیم (Buffa, 1982: 2). این جایی اتفاق می افتد که قابلیت های دینامیکی نقش مهمی بازی می کنند.**

**یک نکته مهم این جاست که برخی از دانش ها به سختی مورد استفاده قرار می گیرند، این در حالیست که آنها برای سنجش فرصت ها، اجرای برنامه ها و پیکربندی دارایی ها و سیستم ها ضروری هستند. مهارت در تلفیق همه موارد با هم یک عملیات مهم است. حتی با توجه به مدیریت عملیات، به نظر می رسد آگاهی یافتن از چگونگی کار زیر سییستم ها با هم و تعاملات آنها با یکدیگر یک ضرورت باشد. به بیان دیگر درک مبانی پایه کسب و کار نشان می دهد که مدیریت عملیاتها و اجرای کسب و کارها به صورت گسترده حداقل در اقتصادهای پیشرفته شناخته شده است. انتشار گسترده دانش و آگاهی ها با توجه به چنیبن فرایندهایی به این معنی ست که می توان داخل هر شرکت را برون سپاری یا اجرا کرد. به هر حال با توجه به سختی کار، ممکن است یک شرکت مدیریت کند که فقط سرپا بایستد، به این اثر Red Queen گفته می شود. غیبت مجموعه گسترده ای از قابلیت های دینامیکی یک شرکت، فقط سبب شکست عملیاتها می شود. به هر حال درک چگونگی بالا بردن عملکرد شرکت از طریق سنجش نیازهای آینده، کیفی سازی، زمان بندی و تصمیمات سرمایه گذاری مناسب یک مدل کسب و کار خوب، اجرای تصمیمات، اثر مند کردن ترکیبات پربازده، توسعه آموزش، احیای سیستم مهندسی در کوتاه مدت امکان پذیر است. خدمات مدیریتی نیاز به قابلیت های دینامیکی دارند که برون سپاری نشوند. درک و اجرای فرایندها و ساختارهایی که زیربنای قابلیت های دینامیکی هستند بسیار مهم است و نیازمند دستیابی به دانش و آگاهی مناسب از شرکت و محیطی است که در آن رقابت صورت می گیرد.**

**در این مورد، یک تمایز مفید بین کارآفرینان، مدیران و مجریان باید صورت گیرد. مجریان مسئول عملیاتهای روز به روز هستند، آنها تضمین می کنند که شرکت به صورت فنی متناسب شود. آنها انتظار ندارند که شرکت در فعالیتهای کارآفرینی مشارکت کند، آنها تاکیبد بر سنجش فرصت های کسب و کار جدید ندارند. هیچ گونه انتظاری وجود ندارد که آنها نیازها را کشف کنند و روال عملیاتی جدید برای شرکت طراحی کنند. این تمایزات به صورت ضمنی به وسیله Porter (1996) شناسایی شد، وقتی که ادعا می شود اثر بخشی عملیاتی یک استراتژی نیست. اما باید توجه کرد:**

**دانش برای بالا بردن بهره وری، کیفیت، کلکسیون قابل توجهی از ابزارها و مدیریت ها، معیارگذاری، رقابت بر مبنای زمان، برون سپاری، شراکت، مهندسی و مدیریت تغییر را به کار می گیرد. اگر چه نتیجه الاح عملیاتی بسیار دراماتیک است، اما بیشتر شرکت ها در اثر ناتوانی شان در ترجمه سودها به سودهی پایدار ناامید شده اند. و ذره ذره و به صورت خفیف، ابزارهای مدیریتی یک استراتژی را به کار می گیرند. همان طوری که مدیران فشار برای حرکت رو به جلو می آورند، آنها خارج از موقعیت های رقابتی حرکت می کنند (Porter, 1996: 61).**

**هنوز شاید مهم باشد که بگوییم ابزارهای مدیریت عملیات و روش ها نمی توانند مبنای مزیت رقابتی باشند. در صورتی که یک جزء تاکتیکی و معنی دار در صلاحیت های شرکت، برقرار باشد، پتانسیلی برای حمایت از عملیاتهای برتار ایجاد می کند (تولید Ricardian). [[31]](#footnote-31)**

**با این وجود، بهره وری عملیاتی بالاتر یک قابلیت دینامیکی نیست.**

**نتیجه گیری**

**برای اقتصادهای باز مواجه با تغییرات تکنولوژی سریع اتفاق می افتد، در آنها چارچوب قابلیت های دینامیکی صلاحیت های مدیریتی و سازمانی را برجسته می کند که در نهایت می تواند حرکت به سوی مزیت رقابتی را تسهیل می کند. این چارچوب مفاهیم و یافته های تحقیقی حوزه مدیریت استراتژیک، تاریخ کسب و کار، اقتصاد صنعتی، قانون و اقتصاد، دانش سازمانی، مطالعات نوآوری را سنتز و تلفیق می کند.**

**آنچه در چارچوب قابلیت های دینامیکی قرار می گیرد، شناسایی فضاهای نسبتا باز تجارت آزاد و سرمایه گذاری، پراکندگی جهانی منابع دانشی جدید و کاراکتر سیستمیک چند اختراعی نوآوری ها برای مدیریت مدرن است. اصلاح کیفیت، کنترل هزینه ها، کاهش موجودی و پذیرش بهترین عملیاتها (تناسب فنی) با یک موفقیت درازمدت رقابتی همراه است. عدم صرفه جویی به نسبت مقیاس در تولید معمولا قدرت متمایز کننده ای ایجاد می کند. بیشتر از مزایای مقیاس و وسعت مورد نیاز خواهد بود. موفقیت نیازمند خلق محصولات جدید و فرایندها و اجرای اشکال سازمانی جدید و مدلهای کسب و کار به وسیله کارآفرینان است. مدیران کارآفرینی می توانند فرصت ها را سنجش کرده و حتی به شکل دهی آینده، رها کردن شرکت از گذشته، افزایش دارایی ها و حفاظت از حقوق های مالکیت معنوی، ایجاد ترکیبات جدیدی از دارایی ها و تغییر سازمانی کمک کنند و در صورت لزوم ساختار قانونی را هم بهبود بخشند. قابلیت های دینامیکی در مقیاس های بزرگ با تیم مدیریتی شرکت همکاری می کند، اما تحت تاثیر فرایندهای سازمانی، سیستم ها و ساختارهایی قرار می گیرد که شرکت کسب و کارهای آنها را در گذشته مدیریت کرده است.**

**حفظ قابلیت های دینامیکی نیازمند مدیریت کارآفرینی ست. مدیریت کارآفرینی ساختار متفاوتی دارد اما مربوط به فعالیتهای مدیریتی دیگر است. کارآفرینی منوط به سنجش فرصت ها و یافتن بهترین روشها است. آن در مورد هماهنگ سازی تجمیع عناصر پراکنده و شبه تخصصی، رو به روال کردن فعالیتهای خارج از روال و سنجش فرصت های کسب و کار اقدام می کند. مدیریت کارآفرینی گرایش کمتری به آنالیز و بهینه سازی دارد. آن بیشتر سنجش، تصرف و شکل دهی به فرصت های جدید را مورد توجه قرار می دهد.**

**در واقع کارآفرین کسی ست که محصول یا فرایند جدیدی را عرضه می کند. چنین فرایند کارآفرینی ست اما مدیریت کارآفرینی لحاظ شده در چارچوب قابلیت های دینامیکی آن را تایید نمی کند. آن یک مدل هیبریدی جدید است: کاپتالیسم مدیریتی کارآفرینی. آن مشکلات و رویکردها را شناسایی می کند و منابع را جهت دهی کرده و ساختارهای سازمانی و سیستم ها را دوباره شکل می دهد تا جایی که فرصت های فنی منطبق با نبازهای مشتری باقی می مانند . نکته در اینجا این است که هر دو کاپیتالیسم مدیریتی کارآفرینی کوچک و بزرگ باید برای شرکت ها به دلیل حفظ موفقیت مالی عالی باشد. هیچ کدام از این مدیریت کار آفرینی ها به تنهایی کارآفریمی سازمانی نیست، یعنی اینکه نقشی بزرگتر برای مدیر کارآفرینی برای کار در فعالیتهای خارجی شامل شکل دادن به محیط کار قائل شوند.**

**همان طوری که بحث شد، تنش های آشکار و روابط خاصی بین و میان هر سه دسته اغز قابلیت ها وجود دارد. مهارت های مدیریتی مورد نیاز سنجش کاملا متفاوت از مهارت های تصرف و پیکربندی هستند. همه آنها دارای یک ذهنیت کارآفرینی معنی دار هستند. شرکت های موفق باید از هر سه دسته بهره ببند، هم مدیران بالایی و هم مدیران اجرایی این شرکت ها باید بتوانند به عنوان یک تیم از این مهارت ها استفاده کنند. البته مدیران اجرایی، نیاز بیشتری به همه ی انواع قابلیت ها دارند و سازمان با وجود آنها شانس موفقیت بیشتری دارد.**

**چارچوب قابلیت های دینامیکی به ماورای رویکردهای سنتی درک مزیت های رقابتی که در آنها فقط بر روی مشخصه ها و خصوصیات برای دستیابی به یک موقعیت تاکید شده است می رسد. همچنین آن برای ملاحضات استراتژیک جدید و دیسپلین های تصمیم گیری مورد نیاز برای تضمین فرصت ها و. سنجش آنها و تصرف آنها و پیکربندی مجدد آنها تلاش دارد وقتی که بازار یا تکنولوژی نغییر یافته است. در این سنجش ها، قابلیت های دینامیکی چارچوبی را برای تشریح مساول پیچیده تشریح می کند: چگونه یک شرکت کسب و کار و مدیریت آن می تواند از فرصت ها استفاده کرد و سود اقتصادی به دست بیاورد، تصمیم گیری و اجرای فرصت ها و سپس تداوم پیگیری بنبان های موفقیت را پیگیری کند. در صورتی که چارچوب در مقیاس های کوچک موفق باشد، ما باید بر مبنای تئوری مدیریت استراتژیک در اقتصاد های مبتنی بر نوآوری، برون سپاری سیر کنیم.**

**سپاسگذاری**

**نسخه ی ابتدایی این مقاله بر ملنای سخنرانی های فنلاند در سپتامیر 2003 و در هنگام تحویا جایزه ی Viipuri Prize در مدیریت استراتژیک تدوین شد. من می خواهم ازMie Augier, John Blair, Hank Chesbrough, Antonia Cusumano Binette, Connie Helfat, DanLovallo, Cyndi Morrow, Richard Nelson, IkijiroNonaka, Scheren-Guivel, Edward F. Sherry, and Sydney بistos Pitelis, Dan Schendel, Valeska برای ارائه کمکهای مفیدشان تشکر کنم. همچنین من از Richard Rumelt برای کمکهای چندین ساله اش تشکر می کنم ارزPatricia Murphy و Patricia Lonergan, Frances Darnley, and ElizabethOlson برای تهعیه این مقاله کمک می کنم.**

1. توابع مدیریتی شناخته شده مشابه کنداکتورهای ارکستر هستند اگر چه در حیطه کسب و کار ابزارها (دارایی ها) به صورت ثابت ایجاد شده اند و دوباره نوآوری شده اند. علاوه بر این ابزارهای جدید به وجود آمده اند و ابزارهای قدیمی باید دیگر استفاده نشوند. انعطاف پذیری یک مشخصه مهم ارکستر است. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Fortune*, December 11, 2006: 4. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Business Week*, April 24, 2004: 64. [↑](#footnote-ref-3)
4. Alan Greenspan همچنین یادآوری کرد که در نیم قرن گذشته، ارزش مقدار مواد خام بخشی از تولید تاخالص داخلی آمریکا را تشکیل داده است. بقیه رشد به محصولات و خدماتی مربوط می شود که ارزش مشتریان را بالا می برند. این تغیر رویکرد از منابع فیزیکی به ایده ها را نشان می دهد (Remarks of Alan Greenspan, Stanford Institute forEconomic Policy Research, 2004). [↑](#footnote-ref-4)
5. در یک وضعیت محدود شده، تصمیم گیری تحت حالت عدم قطعیت انجام می شود. همان طوری که Knight مشاهده کرد عدم قطعیت ضرورتی فراتر از دانش و آگاهی مطرح است (Knight, 1921: 268). این مشکل درباره آگاهی های نامتفارن و مشکلات انگیزه ای مورد نظرAlchian and Demsetz (1972) صدق می کند. [↑](#footnote-ref-5)
6. چارچوب پنج گانه آنالیز صنعت را بر مبنای برنامه درسی مدرسه بازرگانی انجام می دهند. در صورتی که نرزهای صنعتی وجود داشته باشند آنها هنوز ناقصند، حداقل از نظر پیشرفت تکنولوژی. برای مثال صنعت مخابرات در بیشتر از نیم قرت گذشته مرزهای مشخصی برای خود ترسیم گرفته است. به هر حال تا دهه 1960 فتکس و خدمات اطلاعاتی روی شبکه عمومی مخابرات نقش مهمی داشتند. امروز اطلاعات تلفنی به اینترنت و شبکه های کابلی تلویزیونی وابسته شده است. [↑](#footnote-ref-6)
7. دقیقا، پاراداین ساختار اصلی بازار – راهنما – عملکرد در اقتصادهای صنعتی، رویکرد پنج گانه را مورد بازبینی قرار داد. Phillipe (1971) شاید نخستین کیب بود که عکس فرضیات ممکن مبنی بر شکل دهی ساختار بازار با نوآوری را تشخیص داد. [↑](#footnote-ref-7)
8. توسعه یافته در دهه 1930، 40 و 50. آن هنوز به برخی از صنایعی مربوط می شود که نوآوری پایینی دارند و مکمل ها برای آنها چندان اهمیتی ندارد و همکاری تکنولوژی ها و سازمان چندان معنی دار نیست (Teece, 1990) [↑](#footnote-ref-8)
9. توسعه هواپیمای ترابری جت غیر نظامی در آمریکا در دهه 1950 را در نظر بگیرید. همان طوری که Phillips (1971: 126) یادآوری کرد هر یک برندهای بویینگ، دوگلاس، لاکهیید یا کوروایر برای خود نخستین هستند. ..این تکنولوژی برای انطباق وجود ندارد – بدون ریسک یا هزینه امکان پذیر نیست، شاید بزرگترین ریسک در 1953 تکنولوژیک نبود. در عوض، آن ریسکی با توجه به نوع جت ساخته شده و زمان ساخت آن بود. [↑](#footnote-ref-9)
10. مهارت های تصمیم گیری نیاز مدیریتی ست که محدود شده است (همان طوری که برای سرمایه گذاران اتفاق افتاده است). یک اختلاف در اینجا به عدم نقدینگی و برگشت ناپذیبری تصمیمات سرمایه گذاری مدیریتی مربوط می شود. اختلاف دیگر نیاز به دستیابی به تراز دلخواه در میان دارایی های شرکت است. هر دو سرمایه گذاران بخش دولتی و خصوصی فاقد این ارکستراسیون و ظرفیت تلفیق هستند. [↑](#footnote-ref-10)
11. این فرایند در نظریات Teece (1986) بحث و بررسی شده است [↑](#footnote-ref-11)
12. مطالعه ی Monteverde and Teece’s (1982) در صنعت خودروسازی نشان داد که ملاحضات تلفیق سیستم ها بر تصمیمات خرید اثر می گذارد. این شواهد و ارزش های موجود در پروتوکل ها احتمالا به کمک های سرمایه گذاری مربوط می شود. Evans, Hagiu و Schmalensee (2006) وابسنگی چند گانه بازار را از یک چشم انداز سییستمی بررسی کردند. [↑](#footnote-ref-12)
13. Ghemawat (1991) و دیگران عدن قطعیت و برگشت ناپذیری را محاسبه کردند. [↑](#footnote-ref-13)
14. اجازه دهید مثال دیگری بزنم. یک ستاره راک ممکن است تصمیم بگیرداز کنسزت هایش برای درآمدزایی استفاده کند یا اینکه برای رکورد زدن فروش از آنها بهره گیرد. ستاره می تواند زمان کمتری برای اجرای کنسرت صرف کند و بیشتر در استودیو ضبط گند. واضح است که انتخاب رسانه های مناسب ارزش زیادی دارد: تولیدات زنده، فیلم ها، فروش CD از طریق فروشگاه ها، فروش آنلاین موزیک از طریق فروشگاه های مجازی مانند APPLE. استفاده از اینترنت و نپستار. توانایی استفاده از مدلهای کسب و کار برای تحویل و قیمت گذاری سوددهی مورزیک یک قابلیت دینامیکی برای هم ثبت موزیک است و هم برا آرتیست ها. [↑](#footnote-ref-14)
15. دقیقا یک عنصر کلیدی موفقیت Dell تنها روشی نیست که زنجیره ارزش را با آن سازمان دهی می کند بلکه محصولاتی ست که تصمین به فروش آن از طریق سیستم توزیع می گیرد. محصولات اولیه کامپیوترهای شخصی بودند اما اکنون پرینتر، پروژکتورهای دیجیتال و تراشه های کامپیوتری هم تولید می شوند. [↑](#footnote-ref-15)
16. Chesbrough and Rosenbloom (2002: 529). [↑](#footnote-ref-16)
17. تلاش های اخیر برای ایجاد یک مدل کسب و کار به وسیله ی Rambus و با متکی بر ثبت انحصاری اختراع برای دستیابی به مشارکت معنی دار فنآوری ها در طراحی حافظه های نیمه هادی انجام شد. چنین رویکردی مانع صرف هزینه زیاد برای تولید گران می شود اما می تواند اختراع خود را در یک محیط مناسب بدون هیچ گونه چالشی به ثبت برساند. [↑](#footnote-ref-17)
18. مدل شناسایی هزینه های مدل، جایگاه قابلیت ها (درون یا بیرون از شرکت) و نظام های مناسب به عنوان سه دسته از فاکتورهای مربوطه ی هدایت کننده ی تصمیمات مرزی شرکت مطرحند. به طور ویژه، باید بادآوری کرد فاکتورهای هزینه معامله باید درمقابل از دست رفتن کارآمدی وزن دهی شوند. [↑](#footnote-ref-18)
19. من از Dan Lovallo برای کمک در این بخش ممنونم. [↑](#footnote-ref-19)
20. Capron *et al*. (1998) نقص های بازار برای منابع را عامل خرید کسب و کارها و فروش آنها معرفی کرد. این مشکل به نام مشکل بازار کم عرض در این مقاله هدف گزاری شد (Helfat *et al*., 2007). [↑](#footnote-ref-20)
21. Schumpeter نوشت (1934: 223) ترکیب نوآوری های جدید به وسیله شرکت هایی براساس مبانی احتمالی انجام نمی شود اما آن آشکار کرد که در صورت ازدحام ناپیوستگی هایی اتفاق می افتد. این ازدحام نوآوری ها و فعالیت های نوآورانهبه شکل فراگیری اتفاق می افتد زیرا شفافیت یک یا چند کارآفرین، دیگران را هم مشخص می کند (Schumpeter, 1934: 228) مطالعات اخیر تقویت می کند که نوآوری ها حالت جایگزینی دارند نه تکمیل کننده. [↑](#footnote-ref-21)
22. Lippman and Rumelt’s (2003a, 2003b) اخیرا کاری را بر روی توسعه بنیان های خرد نظریه مبتنی بر منابع انجام دادند و آن را بسیار مکمل برای بنیان های خرد قابلیت های دینامیکی دیدند. من از تلاشهای آنها در مدلسازی دارایی های مکمل و ویژه تشکر نی کنم. به ویژه آنها از مفهوم واحدی بودن در ابزارهای تئوری بازی گروهی استفاده کردند. ایده واحد بودن به وسیله ی دونالد توپکین برای فرمالیزه کردن دارایی های تکمیل کننده و به وسیله اقتصاددانانی مانند میلگرون و روبرت استفاده شد (Milgrom and Roberts, 1990) و تئوری بازی تکاملی در مدلسازی تکمیل کننده ها (استراتژیک) به گار گرفته شد (برای مثال در مدلهای R&D). [↑](#footnote-ref-22)
23. تکمیل تخصصی سازی یک مورد ویژه از صرفه جویی های ناشی از وسعت است، این جایی قرار ندارد که دارایی های تکمیل کننده ارزش بیشتر از استفاده مجزا داشته باشند اما آنها در هنگان استفاده مجزا دارای ارزش صفر و در هنگام استفاده پیوسته دارای ارزش بالا خواهند یود. تخصصی سازی پیامد صرفه جویی های نلشی از وسعت خواهد بود. همچنین آنها می توانند از ارتقای درآمدی همراه با ایجاد یک راه حل تلفیقی برای مشتری هم حاصل شوند. [↑](#footnote-ref-23)
24. حتی در صورتی که آنها آگاه باشند، آنها قدرت چانه زنی برای دستیابی به مزیت وضعیت را ندارند. [↑](#footnote-ref-24)
25. این نبود زیرا شرکت ها از مواجهه با دارایی بسییار خاص تردید دارند. بیشتر، اما آن بود به دلیل اینکه آنها مطلوبیت دیزل را تکذیب کردند. GM تمایل داشت توانایی های خود را در کارخانه های لوکوموتیو افزایش دهد. [↑](#footnote-ref-25)
26. برای بحث بیشتر در مورد نوآوری سیستمیک Teece (1988, 2000) را ببینید. [↑](#footnote-ref-26)
27. به صورت جایگزین، یکی می تواند احتمال بی قید و شرط PR(II) دستیابی به چنین سودهایی را ارزیابی کند. Pr(II)=Pr(II/E) + Pr(II/E) مشابه Pr(II/E) در متن تعریف شد. در بازارهای رقابتی بدون قابلیت دینامیک PR(II/E) تقریبا برابر با صفر است. [↑](#footnote-ref-27)
28. حفاظت از مالکیت معنوی، تاکتیک دانش و مشکل اصلی تکنولوژیست. فاکتور دیگر در این مقال، تجدید و تطبیق دارایی های ویژه است. دستیابی به چنین ترکیباتی شاید برای تقلید کنندگان مشکل باشد. [↑](#footnote-ref-28)
29. این جا فرض می شود که محیط کار جذاب است. در صورتی که این طور نباشد شرکت به مکانهای دیگر مهاجرت خواهد کرد. [↑](#footnote-ref-29)
30. همان طوری که در اینجا گفته شد قابلیت های دینامیکی شامل این عنصر و چند مورد دیگر می شود. [↑](#footnote-ref-30)
31. Wal-Mart, Dell Inc هر دو از مدلهای کسب و کار متفاوتی استفاده کردند. [↑](#footnote-ref-31)