

فصلنامه مطالعات نوین بانکی

شماره مجوز: ۸۳۲۸۹ ((شماره بیست و چهارم-پاییز ۱۴۰۳)) ISSN : 5420-2645

مطالعه عملکرد مدیریت ریسک بر عملکرد موسسه های مالی و اعتباری

(تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۰۸/۱۵ تاریخ تصویب ۱۴۰۳/۱۱/۲۱)

جعفر صادقی یونسی

مقاله برگزیده و برتر
هفتمین همایش قانون یار
1403

کارشناس ارشد مهندسی صنایع (گرایش تحلیل سیستم) از دانشگاه مشهد

مشاور و مدرس، سرممیز بین المللی سیستم های مدیریتی، مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریتی راهبران تدبیر آریا (ایران)

مدیرمسئول نشر توسعه و مدیریت ایران

چکیده

در سال های اخیر، دغدغه های زیست محیطی، مسائل اجتماعی و چالش های اقتصادی باعث شده اند که کسب و کارها به فکر تغییر و تحول در مدل های خود بیفتند. در همین راستا، نوآوری پایدار و اقتصاد چرخشی به عنوان دو رویکرد اساسی برای مواجهه با این چالش ها مورد توجه قرار گرفته اند. در این مقاله، مفاهیم نوآوری پایدار و اقتصاد را بررسی می کنیم و نشان می دهیم چطور فرهنگ نوآوری و درون کارآفرینی می توانند به موفقیت این رویکردها کمک کنند. برای درک بهتر این موضوع، نگاهی به تجربه ی شرکت های پیشرو خواهیم داشت تا ببینیم چگونه این برندهای موفق توانسته اند مسیر خود را به سوی پایداری و مدل های چرخشی تغییر دهند. نهایتاً پیشنهادهای عملی و مدیریتی ارائه می شود که می تواند به سازمان ها کمک کند تا فرهنگ نوآوری را تقویت و راحت تر به سمت اقتصاد چرخشی حرکت کنند.

واژگان کلیدی: نوآوری پایدار، اقتصاد چرخشی، فرهنگ نوآوری، درون کارآفرینی، مسئولیت اجتماعی، توسعه پایدار، مدل کسب و کار پایدار، محصول خدمتی، نوآوری باز، پایداری زیست محیطی

۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، جهان با شتابی بی‌سابقه در معرض چالش‌های زیست‌محیطی و اجتماعی گوناگونی قرار گرفته است. نگرانی‌هایی همچون تغییرات اقلیمی، کاهش منابع طبیعی، بحران‌های اقتصادی و گسترش نابرابری اجتماعی، نیاز به بازنگری در الگوهای تولید، مصرف و کسب‌وکار را به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرده است. در این شرایط، "نوآوری پایدار"^۱ و "اقتصاد چرخشی"^۲ به دو مفهوم کلیدی در ادبیات مدیریت نوآوری و پایداری تبدیل شده‌اند که امید می‌رود پاسخی مؤثر و عملی به این دغدغه‌ها ارائه دهند. نوآوری پایدار به معنای خلق و توسعه محصول‌ها، فرآیندها و مدل‌های کسب‌وکاری است که ضمن برآورده ساختن اهداف اقتصادی سازمان‌ها، تأثیر مثبت و ماندگاری بر محیط زیست و جامعه داشته باشند. در واقع، این مفهوم به دنبال هماهنگی و تعادل میان سود اقتصادی و مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی است. نوآوری پایدار تنها بر تولید محصولات سازگار با محیط زیست متمرکز نیست، بلکه تغییر در کل زنجیره ارزش و فرآیندهای کسب‌وکار را مد نظر قرار می‌دهد. برای مثال، شرکت‌هایی مانند Patagonia در صنعت پوشاک یا Tesla در صنعت خودروهای الکتریکی، نمونه‌های موفقی هستند که توانسته‌اند همزمان با نوآوری در محصولات، به مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی نیز توجه کنند و به الگویی برای سایر شرکت‌ها تبدیل شوند. از سوی دیگر، مفهوم اقتصاد چرخشی نیز به عنوان یک مدل نوآورانه اقتصادی، توجه بسیاری از پژوهشگران و سیاست‌گذاران را به خود جلب کرده است. اقتصاد چرخشی، در تقابل با مدل سنتی «تولید-مصرف-دورریز»، بر استفاده مجدد از منابع، کاهش ضایعات و طراحی محصولاتی با عمر طولانی‌تر و قابل بازیافت تأکید دارد. در این الگوی اقتصادی، محصولات

^۱ Sustainable Innovation

^۲ Circular Economy

به گونه‌ای طراحی می‌شوند که پس از پایان عمر مفید، به راحتی بازیافت شده یا به چرخه مصرف بازگردند. این رویکرد نه تنها باعث کاهش چشمگیر ضایعات و صرفه‌جویی در مصرف منابع می‌شود، بلکه فرصت‌های جدیدی را برای کسب و کارها ایجاد می‌کند تا با ارائه خدمات نوآورانه (مانند مدل Product-as-a-Service در صنایع الکترونیک)، مزیت رقابتی پایداری کسب کنند. اما پیاده‌سازی موفق این دو مفهوم در سطح سازمانی و صنعتی، نیازمند تحول عمیقی در فرهنگ و ساختار سازمانی است. یکی از عوامل مهم در این مسیر، شکل‌گیری فرهنگ نوآوری^۱ در سازمان‌هاست؛ فرهنگی که در آن کارکنان و مدیران به طور فعال و مداوم به دنبال راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه برای مسائل پیچیده هستند. ایجاد فرهنگ نوآوری مستلزم فضایی امن برای ابراز ایده‌ها، پذیرش شکست‌ها و تشویق نوآوری از طریق سازوکارهایی همچون سیستم‌های پاداش، تخصیص زمان مشخص برای پروژه‌های نوآورانه و حمایت مدیریت ارشد از طرح‌های جدید است.

در همین راستا، مفهوم درون‌کارآفرینی^۲ اهمیت ویژه‌ای یافته است. درون‌کارآفرینی به معنی توانمندسازی کارکنان در جهت عمل به عنوان کارآفرینانی درون سازمان است که بتوانند ایده‌های نوین را توسعه داده و آن‌ها را به پروژه‌های عملی تبدیل کنند. شرکت‌هایی نظیر Google و ۳M مثال‌های موفقی از پیاده‌سازی درون‌کارآفرینی هستند. گوگل با سیاست تخصیص ۲۰٪ از وقت کاری کارکنان به پروژه‌های دلخواه و شرکت ۳M با ارائه ۱۵٪ زمان آزاد برای پروژه‌های نوآورانه، توانسته‌اند محصولات پیشرفته‌ای همچون یادداشت‌های معروف Post-it را به بازار معرفی کنند. این نمونه‌ها نشان می‌دهند که چگونه سرمایه‌گذاری در فرهنگ نوآوری و درون‌کارآفرینی می‌تواند منجر به خلق ارزش‌های جدید اقتصادی و

^۱ Innovation Culture

^۲ Intrapreneurship

اجتماعی شود. علی‌رغم اهمیت و مزایای واضح این رویکردها، سازمان‌ها در مسیر گذار به اقتصاد چرخشی و نوآوری پایدار با چالش‌های گوناگونی نیز روبه‌رو هستند. مقاومت در برابر تغییر، ساختارهای سازمانی خشک و ناکارآمد، و فرهنگ ریسک‌گریز از جمله موانع اساسی هستند که سازمان‌ها باید برای غلبه بر آن‌ها استراتژی‌های مشخصی داشته باشند. این موضوع، ضرورت حمایت مدیریت ارشد و ایجاد ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر و تطبیق‌پذیر را دوچندان کرده است.

در این مقاله، با تمرکز بر مفاهیم «نوآوری پایدار» و «اقتصاد چرخشی»، تلاش شده است تا به بررسی نقش حیاتی فرهنگ نوآوری و درون‌کارآفرینی در تحقق اهداف پایداری پرداخته شود. ضمن تحلیل فرصت‌ها و چالش‌ها، به مطالعه موردی شرکت‌های پیشرو و ارائه پیشنهاد‌های عملی برای سازمان‌ها پرداخته خواهد شد تا بتوانند به بهترین شکل از ظرفیت‌های نوآوری پایدار و اقتصاد چرخشی بهره‌مند شوند و به سوی آینده‌ای پایدارتر گام بردارند.

۲. مبانی نظری

۲-۱. نوآوری پایدار^۱

نوآوری پایدار مفهومی چندبُعدی است که تلاش دارد میان منافع اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تعادل برقرار کند. این مفهوم به طور کلی به فرآیند خلق محصول‌ها، خدمات و مدل‌های کسب‌وکاری اطلاق می‌شود که در بلندمدت علاوه بر سودآوری، به نفع جامعه و محیط زیست عمل کنند. نوآوری پایدار فراتر از نوآوری‌های تکنولوژیک است و شامل تغییراتی اساسی در روش‌های مدیریتی، استراتژی‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی نیز می‌شود.

^۱ Sustainable Innovation

به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که این رویکرد را دنبال می‌کنند، به طور فعالانه به دنبال راه‌حل‌هایی هستند که نه تنها نیازهای مشتریان و بازار را برآورده سازند، بلکه مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی را نیز به بهترین شکل ممکن رعایت کنند.

چارچوب‌های نظری متعددی برای تبیین نوآوری پایدار توسعه یافته است که از جمله آن‌ها می‌توان به مدل «نوآوری مبتنی بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها»^۱ اشاره کرد. این مدل بیان می‌کند که سازمان‌ها باید در تمام تصمیم‌گیری‌های نوآورانه خود، پیامدهای اجتماعی و زیست‌محیطی را مدنظر قرار دهند. علاوه بر این، مدل «نوآوری در مدل کسب‌وکار پایدار»^۲ نیز اهمیت ویژه‌ای دارد که در آن تأکید بر تغییرات عمیق در ساختارهای اقتصادی سازمان‌هاست تا بتوانند مدل‌های اقتصادی خود را با اهداف پایداری هماهنگ سازند.

۲-۲. اقتصاد چرخشی^۳

اقتصاد چرخشی مفهومی است که در پاسخ به محدودیت منابع طبیعی و افزایش ضایعات ایجاد شده است. این مفهوم، جایگزینی برای الگوی سنتی «تولید-مصرف-دورریز» ارائه می‌دهد و بر طراحی محصولات تأکید دارد که پس از مصرف، مجدداً به چرخه تولید بازگردند. در این الگو، هدف اصلی کاهش تولید ضایعات و افزایش کارایی مصرف منابع است. اقتصاد چرخشی نه تنها به حفظ محیط زیست کمک می‌کند بلکه از نظر اقتصادی نیز مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، زیرا هزینه‌های مرتبط با تأمین منابع اولیه و مدیریت پسماند را کاهش می‌دهد.

^۱ CSR-driven Innovation

^۲ Sustainable Business Model Innovation

^۳ Circular Economy

مدل‌های متعددی در اقتصاد چرخشی مطرح شده‌اند که یکی از برجسته‌ترین آن‌ها، مدل «محصول به عنوان خدمت»^۱ است. در این مدل، سازمان‌ها به جای فروش مستقیم محصول، خدمات مرتبط با آن را ارائه می‌دهند؛ به عنوان مثال، شرکت‌های الکترونیکی که تجهیزات خود را به جای فروش، اجاره می‌دهند تا پس از پایان دوره مصرف بتوانند آن‌ها را بازیافت و دوباره به بازار عرضه کنند. همچنین، بازیافت حلقه بسته^۲ نیز یکی دیگر از مدل‌های رایج در اقتصاد چرخشی است که در آن محصولات به گونه‌ای طراحی می‌شوند که تمامی مواد قابل بازیافت آن‌ها به راحتی جدا شده و مجدداً وارد چرخه تولید شوند.

۳-۲. فرهنگ نوآوری و درون‌کارآفرینی

یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های موفقیت در پیاده‌سازی مفاهیم نوآوری پایدار و اقتصاد چرخشی، ایجاد فرهنگ نوآوری در سازمان‌ها است. فرهنگ نوآوری به شرایطی اشاره دارد که کارکنان در آن احساس امنیت می‌کنند تا بتوانند ایده‌های خلاقانه خود را بدون ترس از شکست مطرح کنند. در چنین فضایی، شکست‌ها به عنوان بخشی از فرآیند نوآوری پذیرفته می‌شوند و مدیریت سازمان از پروژه‌های خلاقانه و نوآورانه حمایت می‌کند. شاخص‌های متداول برای ارزیابی فرهنگ نوآوری عبارتند از: تعداد ایده‌های جدید ارائه شده توسط کارکنان، نرخ موفقیت ایده‌ها (تبدیل ایده به محصول یا خدمت)، و رضایت کارکنان از جو نوآورانه سازمان.

^۱ Product-as-a-Service

^۲ Closed-loop recycling

در این چارچوب، مفهوم درون کارآفرینی^۱ نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. درون کارآفرینی رویکردی است که در آن کارکنان به عنوان کارآفرینانی داخل سازمان توانمند می‌شوند تا بتوانند به توسعه و پیاده‌سازی ایده‌های جدید بپردازند. این رویکرد نیازمند ساختارهای سازمانی منعطف، رهبری حامی و ایجاد انگیزه کافی در کارکنان است. شرکت‌هایی نظیر Google و ۳M با اختصاص زمانی مشخص برای پروژه‌های نوآورانه و خلاقانه کارکنان، از نمونه‌های موفق در زمینه درون کارآفرینی به شمار می‌آیند. گوگل با اختصاص ۲۰٪ از وقت کارکنان به پروژه‌های دلخواه و ۳M با سیاست معروف ۱۵٪ زمان آزاد، توانسته‌اند محصولات نوآورانه متعددی را به بازار عرضه کنند. پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که از درون کارآفرینی و فرهنگ نوآوری به خوبی بهره می‌گیرند، عملکرد بهتری در تحقق اهداف نوآوری پایدار و اقتصاد چرخشی دارند. بنابراین، تقویت این دو عامل در سازمان‌ها می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت در مواجهه با چالش‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی پیش رو باشد.

۳. ارتباط فرهنگ نوآوری و درون کارآفرینی با گذار به اقتصاد چرخشی

گذار از مدل‌های کسب و کار سنتی به سمت اقتصاد چرخشی، یک تحول عمیق و همه‌جانبه در سازمان‌ها محسوب می‌شود که تنها با داشتن یک استراتژی تکنولوژیک یا مدیریتی به نتیجه نمی‌رسد. برای موفقیت در این مسیر، وجود فرهنگ نوآوری و درون کارآفرینی به عنوان عناصر حیاتی مطرح است. در حقیقت، فرهنگ نوآوری به عنوان زیرساختی انسانی و فرهنگی، زمینه لازم برای پذیرش تغییرات بنیادی مورد نیاز در اقتصاد چرخشی را فراهم می‌آورد.

^۱ Intrapreneurship

فرهنگ نوآوری سازمانی به شرايطی اشاره دارد که در آن کارکنان و مدیران سازمان، به طور مستمر و پویا، به دنبال ارائه ایده‌های جدید و پیاده‌سازی آن‌ها هستند. این نوع فرهنگ سازمانی از طریق حمایت مدیران ارشد، فراهم کردن منابع مالی و انسانی کافی و ایجاد محیطی که در آن ایده‌ها آزادانه و بدون ترس از شکست مطرح شوند، تقویت می‌شود. در واقع، فرهنگ نوآوری این اطمینان را به کارکنان می‌دهد که تلاش برای نوآوری، حتی اگر منجر به شکست شود، ارزشمند و ضروری است و به سازمان اجازه می‌دهد تا از هر تجربه‌ای یادگیری داشته باشد. در همین راستا، درون‌کارآفرینی نقش مهمی در تسهیل گذار به اقتصاد چرخشی دارد. درون‌کارآفرینی، کارکنان را در نقش کارآفرینانی قرار می‌دهد که درون ساختارهای سازمانی موجود به دنبال فرصت‌ها و راه‌حل‌های نوین برای مسائل پیچیده و چالش‌برانگیز هستند. این کارکنان به دلیل برخورداری از آزادی عمل و حمایت سازمانی لازم، قادر هستند پروژه‌هایی را هدایت کنند که به طور مستقیم اهداف اقتصاد چرخشی را دنبال می‌کنند. برای مثال، در سازمان‌هایی که از مدل اقتصاد چرخشی استفاده می‌کنند، درون‌کارآفرینان می‌توانند پروژه‌هایی را برای طراحی محصولات جدید، استفاده مجدد از مواد بازیافتی، و یا پیاده‌سازی مدل‌های نوآورانه مانند «محصول به عنوان خدمت» راه‌اندازی کنند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که فرهنگ نوآوری قدرتمند دارند، معمولاً موفق‌تر از سایرین در پیاده‌سازی اقتصاد چرخشی هستند. این موفقیت عمدتاً به دلیل توانایی این سازمان‌ها در پذیرش ریسک‌ها و ایجاد فرصت‌های جدیدی است که منجر به نوآوری‌های بنیادی و پایدار می‌شود. علاوه بر این، مدیران در سازمان‌هایی با فرهنگ نوآوری قوی، به طور فعال کارکنان را تشویق می‌کنند تا مسائل محیط‌زیستی و اجتماعی را در فرآیند نوآوری مدنظر قرار دهند و از این طریق اهداف اقتصاد چرخشی را نیز تحقق بخشند.

مطالعات موردی متعددی نیز این ارتباط را تأیید می‌کنند. برای نمونه، شرکت‌های پیشرویی همچون Patagonia و Tesla، به واسطه بهره‌گیری از فرهنگ نوآوری و درون‌کارآفرینی توانسته‌اند مدل کسب‌وکار خود را به سمت اقتصاد چرخشی و نوآوری پایدار سوق دهند. Patagonia از طریق طراحی محصولات با قابلیت بازیافت و استفاده مجدد، و Tesla با تغییر نگرش بازار خودرو به سمت خودروهای الکتریکی، نمونه‌های موفق هستند که تأثیر فرهنگ نوآوری را به خوبی نشان می‌دهند.

همچنین، شرکت‌های گوگل و ۳M نیز با اختصاص زمان مشخص برای پیاده‌سازی ایده‌های کارکنان، موفق شده‌اند تا محصولات و خدمات نوآورانه‌ای ارائه دهند که در مسیر اقتصاد چرخشی قرار دارند. برای مثال، سیاست مشهور ۲۰ درصد زمان آزاد در گوگل یا ۱۵ درصد در ۳M، نمونه‌هایی از مدل‌های درون‌کارآفرینی هستند که به شکل ملموسی نشان می‌دهند چگونه سرمایه‌گذاری در فرهنگ نوآوری می‌تواند به گذار به اقتصاد چرخشی کمک کند. در عین حال، اجرای موفق اقتصاد چرخشی با چالش‌هایی نیز مواجه است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، مقاومت سازمانی و فرهنگی در برابر تغییرات بنیادین است. بسیاری از سازمان‌ها به دلیل فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه و ریسک‌گریز خود، با دشواری‌هایی در پذیرش مدل‌های نوآورانه اقتصاد چرخشی روبرو هستند. بنابراین، یکی از وظایف مهم رهبران سازمانی، مدیریت این مقاومت‌ها و ارائه راهبردهایی برای تسهیل فرآیند گذار است. رهبران سازمانی با ایجاد یک فرهنگ حمایتی و انعطاف‌پذیر، که در آن کارکنان برای ارائه ایده‌های نوین و پذیرش ریسک‌ها تشویق می‌شوند، می‌توانند به کاهش این مقاومت‌ها کمک کنند. علاوه بر این، سازمان‌هایی که می‌خواهند از پتانسیل درون‌کارآفرینی در راستای تحقق اقتصاد چرخشی بهره ببرند، نیاز به طراحی ساختارهای سازمانی متناسب دارند. ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر

که امکان حرکت سریع و آزادانه کارکنان در بین پروژه‌ها و واحدهای مختلف را فراهم کنند، یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای بهره‌گیری از ظرفیت درون‌کارآفرینی محسوب می‌شوند. ارتباط فرهنگ نوآوری و درون‌کارآفرینی با گذار به اقتصاد چرخشی نشان می‌دهد که این دو عنصر نه تنها به طور جداگانه دارای اهمیت فراوان هستند، بلکه در تعامل با یکدیگر نیز توانایی ایجاد تحولاتی عمیق و پایدار در سازمان‌ها را دارند. بنابراین، سازمان‌هایی که قصد دارند به سمت اقتصاد چرخشی حرکت کنند، باید به طور جدی بر تقویت فرهنگ نوآوری و ارتقای ظرفیت‌های درون‌کارآفرینی خود تمرکز کنند.

۴. مطالعه موردی (Case Studies)

بررسی نمونه‌های موفق از سازمان‌هایی که توانسته‌اند با موفقیت اصول اقتصاد چرخشی و نوآوری پایدار را پیاده‌سازی کنند، می‌تواند به درک بهتر و عملی‌تر این مفاهیم کمک کند. در این بخش، چهار شرکت برجسته جهانی شامل Patagonia، Tesla، Google و M۳ به عنوان مطالعات موردی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۱. Patagonia: پیشرو در صنعت پوشاک پایدار شرکت Patagonia به عنوان یکی از پیشگامان در زمینه نوآوری پایدار و اقتصاد چرخشی شناخته می‌شود. این شرکت از زمان تأسیس خود در سال ۱۹۷۳، رویکرد مسئولانه‌ای در قبال محیط زیست اتخاذ کرده است. Patagonia به دنبال کاهش تأثیر منفی خود بر محیط زیست، محصولات خود را به گونه‌ای طراحی می‌کند که قابلیت بازیافت و استفاده مجدد داشته باشند. این شرکت برنامه‌هایی مانند "Worn Wear" را راه‌اندازی کرده است که در آن مشتریان می‌توانند لباس‌های مستعمل

^۱ پوشاک استفاده شده

Patagonia را برای تعمیر یا بازیافت بازگردانند. همچنین Patagonia از مواد بازیافتی مانند پلی استر بازیافتی در تولید محصولات خود استفاده می کند و تلاش دارد تا ضایعات تولید را به حداقل برساند.

یکی از نقاط قوت Patagonia ، فرهنگ نوآوری و مسئولیت اجتماعی آن است. کارکنان این شرکت تشویق می شوند تا ایده های جدیدی برای کاهش ردپای زیست محیطی شرکت ارائه دهند. حمایت مدیریت ارشد از این ایده ها و رویکرد باز این شرکت به نوآوری، به Patagonia امکان داده است که به عنوان یکی از الگوهای موفق در اقتصاد چرخشی شناخته شود.

۲. Tesla: نوآوری در خودروهای الکتریکی شرکت Tesla به رهبری ایلان ماسک، به عنوان نمونه ای از موفقیت در نوآوری پایدار در صنعت خودرو شناخته می شود. Tesla با تمرکز بر تولید خودروهای الکتریکی و سیستم های ذخیره انرژی، به دنبال ایجاد تحولی اساسی در صنعت حمل و نقل بوده است. این شرکت توانسته است با طراحی محصولات جذابی و نوآورانه، نه تنها مصرف کنندگان را به خرید خودروهای الکتریکی تشویق کند، بلکه صنعت خودرو را به سمت الکتریکی شدن سوق دهد.

Tesla همچنین در حوزه اقتصاد چرخشی نیز اقداماتی انجام داده است؛ به عنوان مثال، باتری های خودروهای Tesla به گونه ای طراحی شده اند که پس از پایان عمر مفید در خودرو، قابلیت استفاده مجدد در سیستم های ذخیره انرژی خانگی یا صنعتی را دارند. فرهنگ نوآوری در Tesla به شدت توسط مدیریت ارشد شرکت تقویت می شود و کارکنان همواره به دنبال بهبود فناوری ها و یافتن راه حل های خلاقانه برای کاهش اثرات زیست محیطی هستند.

۳. Google: درون کارآفرینی و نوآوری سازمانی شرکت Google نمونه بارزی از موفقیت در استفاده از مفهوم درون کارآفرینی برای تقویت نوآوری است. گوگل سیاست مشهور «۲۰٪ زمان آزاد» را برای کارکنان خود اجرا کرده است که به آن‌ها اجازه می‌دهد ۲۰٪ از زمان کاری خود را صرف پروژه‌های خلاقانه و نوآورانه کنند. این سیاست منجر به خلق محصولات و خدمات موفق‌تری مانند Gmail و Google Maps شده است.

این رویکرد درون کارآفرینی در Google به کارکنان اجازه داده است تا به طور مستقل و خلاقانه به دنبال راه‌حل‌های جدید برای چالش‌ها باشند و شرکت را در مسیر نوآوری مستمر نگه دارند. Google همچنین با پروژه‌های زیست‌محیطی متعددی مانند پروژه‌های کاهش مصرف انرژی در دیتاسنترهای خود، نشان داده است که چگونه می‌توان فرهنگ نوآوری را برای دستیابی به اهداف زیست‌محیطی به کار گرفت.

۴. M۳: فرهنگ نوآوری و خلق محصول شرکت M۳ یکی دیگر از شرکت‌هایی است که فرهنگ نوآوری و درون کارآفرینی را در قلب مدل کسب و کار خود جای داده است. این شرکت سیاست مشهور «۱۵٪ زمان آزاد» را به کارکنان خود ارائه می‌دهد، که طی آن کارکنان اجازه دارند بخشی از زمان کاری خود را به پروژه‌های خلاقانه اختصاص دهند. این سیاست منجر به توسعه محصولاتی شده است که امروزه به عنوان نمادهای نوآوری در سراسر جهان شناخته می‌شوند؛ از جمله یادداشت‌های Post-it.

در M۳، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و حمایت مدیریت از ایده‌های جدید، کارکنان را قادر ساخته تا بدون ترس از شکست، به دنبال نوآوری باشند. این رویکرد نه تنها محصولات

نوآورانه‌ای را به بازار ارائه داده است، بلکه توانسته است فرهنگ نوآوری را در سازمان نهادینه کند که منجر به رقابت‌پذیری پایدار این شرکت شده است.

این چهار مطالعه موردی نشان می‌دهند که چگونه ترکیب فرهنگ نوآوری و درون‌کارآفرینی می‌تواند منجر به موفقیت سازمان‌ها در مسیر نوآوری پایدار و اقتصاد چرخشی شود. هر یک از این سازمان‌ها با ایجاد محیطی مناسب برای نوآوری و پذیرش ریسک‌های هوشمندانه، توانسته‌اند مزیت رقابتی قابل توجهی کسب کرده و تأثیرات مثبتی بر جامعه و محیط زیست داشته باشند.

۵. فرصت‌ها و چالش‌ها

پیاده‌سازی اقتصاد چرخشی و نوآوری پایدار برای سازمان‌ها همزمان فرصت‌های ارزشمندی را ایجاد می‌کند و چالش‌هایی را نیز به همراه دارد که باید با دقت شناسایی و مدیریت شوند.

فرصت‌ها: یکی از مهم‌ترین فرصت‌هایی که اقتصاد چرخشی و نوآوری پایدار برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند، امکان کسب مزیت رقابتی است. سازمان‌هایی که موفق به پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار چرخشی می‌شوند، می‌توانند با کاهش هزینه‌ها از طریق صرفه‌جویی در مصرف منابع و مدیریت بهتر ضایعات، کارایی عملیاتی خود را بهبود بخشند. علاوه بر این، شرکت‌هایی که رویکردی مسئولانه در قبال مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی دارند، اغلب از تصویر برند قوی‌تری نزد مصرف‌کنندگان بهره می‌برند و می‌توانند مشتریانی را جذب کنند که برای آن‌ها مسائل محیط زیستی و مسئولیت اجتماعی اهمیت دارد. نوآوری‌های پایدار همچنین فرصت ایجاد بازارهای جدید و دسترسی به بخش‌های جدیدی از مشتریان را فراهم می‌کنند. برای مثال، شرکت‌هایی که مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه‌ای مانند «محصول به عنوان خدمت»

را اتخاذ می‌کنند، قادر خواهند بود در آمد مستمری را از طریق خدماتی که ارائه می‌دهند، کسب کنند و به بازارهای جدیدی دست یابند که شاید پیش از این در دسترس آن‌ها نبوده است. همچنین، اقتصاد چرخشی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در برابر نوسانات قیمتی منابع اولیه مقاوم‌تر شوند. با تمرکز بر بازیافت و استفاده مجدد از مواد اولیه، سازمان‌ها کمتر به تغییرات ناگهانی قیمت منابع وابسته خواهند بود و می‌توانند پایداری مالی بیشتری را تجربه کنند.

چالش‌ها: در مقابل این فرصت‌ها، سازمان‌ها با چالش‌هایی نیز در مسیر گذار به اقتصاد چرخشی و نوآوری پایدار مواجه هستند. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی و سازمانی است. بسیاری از سازمان‌ها به علت ساختارهای خشک و سلسله‌مراتبی و فرهنگ محافظه کارانه، ممکن است در پذیرش رویکردهای جدید با مشکل مواجه شوند. این امر نیازمند تلاش جدی مدیریت برای ایجاد فرهنگ نوآوری و تشویق کارکنان به پذیرش تغییرات است.

چالش دیگر، مسائل فنی و تکنولوژیکی است. گذار به اقتصاد چرخشی معمولاً نیازمند سرمایه‌گذاری در تکنولوژی‌های نوین و فرآیندهای نوآورانه است که ممکن است سازمان‌ها در آغاز راه آمادگی کامل برای آن نداشته باشند. این مسئله می‌تواند برای شرکت‌های کوچک و متوسط که دسترسی کمتری به منابع مالی دارند، جدی‌تر باشد. همچنین، تدوین سیاست‌ها و استانداردهای لازم برای حمایت از اقتصاد چرخشی نیز چالش‌آفرین است. بدون وجود قوانین و مقررات روشن و حمایت‌کننده، سازمان‌ها ممکن است در مواجهه با پیچیدگی‌های اقتصادی و حقوقی، انگیزه خود را برای پیاده‌سازی مدل‌های اقتصاد چرخشی از دست بدهند. علاوه بر این، چالش‌هایی نیز در زمینه زنجیره تأمین و هماهنگی با سایر ذینفعان

وجود دارد. اقتصاد چرخشی نیازمند همکاری نزدیک بین سازمان‌ها و شرکای تجاری آن‌ها است تا اطمینان حاصل شود که مواد و محصولات به طور مؤثر و کارآمد بازیافت یا استفاده مجدد می‌شوند. اگرچه گذار به اقتصاد چرخشی و پیاده‌سازی نوآوری پایدار فرصت‌های ارزشمندی را برای سازمان‌ها به همراه دارد، اما این مسیر با چالش‌هایی همراه است که برای موفقیت در آن نیازمند مدیریت دقیق و راهبردهای هوشمندانه است.

۶. پیشنهادهای مدیریتی و کاربردی

با توجه به چالش‌ها و فرصت‌هایی که در مسیر پیاده‌سازی اقتصاد چرخشی و نوآوری پایدار وجود دارد، ارائه توصیه‌های مدیریتی و کاربردی می‌تواند سازمان‌ها را در این گذار مهم یاری کند. در ادامه، توصیه‌هایی مطرح می‌شوند که مدیران و رهبران سازمانی با به کارگیری آن‌ها می‌توانند اثربخشی بیشتری در ایجاد و تقویت فرهنگ نوآوری و درون‌کارآفرینی داشته باشند و به نحو بهتری به سمت اقتصاد چرخشی حرکت کنند. اولین پیشنهاد مدیریتی، ایجاد فرهنگ حمایتی و نوآورانه است. مدیران ارشد سازمان باید فضایی را ایجاد کنند که در آن کارکنان بدون ترس از شکست، ایده‌های نوآورانه خود را مطرح کنند. این امر نیازمند حمایت صریح و آشکار مدیران ارشد از نوآوری است و می‌تواند از طریق معرفی سیستم‌های انگیزشی و پاداش‌دهی مناسب به کارکنانی که به ارائه و اجرای ایده‌های نوآورانه می‌پردازند، محقق شود. حمایت و مشارکت فعال مدیران ارشد در فعالیت‌های نوآورانه می‌تواند اعتماد به نفس کارکنان را برای ارائه ایده‌های جدید افزایش دهد و زمینه را برای گذار به اقتصاد چرخشی فراهم کند. توصیه دوم، سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های کارکنان در زمینه نوآوری و خلاقیت است. این پیشنهاد شامل آموزش‌های تخصصی، برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی با محوریت نوآوری پایدار، اقتصاد چرخشی و درون‌کارآفرینی می‌شود. این

آموزش‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که کارکنان با مفاهیم جدید به خوبی آشنا شده و مهارت‌های لازم برای اجرای این مفاهیم در محیط کاری خود را کسب کنند.

سومین پیشنهاد، ایجاد ساختارهای سازمانی منعطف و پویا است. اقتصاد چرخشی نیازمند هماهنگی و همکاری نزدیک بین بخش‌های مختلف سازمان است. ساختارهای سازمانی باید به گونه‌ای بازطراحی شوند که کارکنان بتوانند به راحتی بین بخش‌ها و پروژه‌های مختلف حرکت کنند و دانش و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند. در این راستا، استفاده از تیم‌های کاری میان‌بخشی که اعضای آن‌ها از بخش‌های مختلف سازمان انتخاب شده باشند، می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

پیشنهاد بعدی، تقویت مشارکت با ذینفعان بیرونی از جمله تأمین‌کنندگان، مشتریان و حتی رقبا است. موفقیت در اقتصاد چرخشی به همکاری‌های گسترده و هماهنگی‌های نزدیک با شرکای بیرونی بستگی دارد. سازمان‌ها باید سازوکارهایی برای همکاری و مشارکت با سایر ذینفعان ایجاد کنند تا بتوانند از ظرفیت‌های موجود در زنجیره تأمین بهره‌برداری کنند. این امر می‌تواند از طریق ایجاد شبکه‌های همکاری و برگزاری نشست‌های مشترک با ذینفعان اصلی صورت پذیرد.

توصیه پنجم، پیاده‌سازی فناوری‌های نوین و سیستم‌های نوآوری باز است. فناوری نقش کلیدی در گذار به اقتصاد چرخشی دارد. سازمان‌ها باید فناوری‌های نوینی را که می‌توانند بازایافت، استفاده مجدد و کاهش مصرف منابع را تسهیل کنند، شناسایی و مورد استفاده قرار دهند. همچنین، ایجاد یک سامانه نوآوری باز که در آن سازمان‌ها بتوانند از ایده‌ها و دانش بیرونی نیز بهره‌مند شوند، می‌تواند به تقویت نوآوری پایدار کمک کند.

مدیران سازمانی همچنین باید برای اندازه‌گیری و پایش اثربخشی اقدامات خود در راستای اقتصاد چرخشی، شاخص‌های کلیدی عملکردی (KPIs) مشخص و دقیقی تعریف کنند. این شاخص‌ها می‌توانند شامل میزان کاهش تولید ضایعات، نرخ بازیافت مواد، میزان مصرف منابع و سطح رضایت مشتریان از محصولات و خدمات پایدار باشند. استفاده از این شاخص‌ها، امکان ارزیابی عملکرد سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف در مسیر گذار به اقتصاد چرخشی را فراهم می‌آورد. رهبران سازمانی باید توجه ویژه‌ای به جنبه‌های فرهنگی و انسانی داشته باشند و تلاش کنند تا فضایی سازمانی ایجاد کنند که کارکنان نه تنها توانایی، بلکه اشتیاق و انگیزه کافی برای دنبال کردن اهداف نوآوری پایدار و اقتصاد چرخشی داشته باشند. مدیریت باید با ایجاد ارتباط شفاف و مداوم با کارکنان، اهداف و چشم‌انداز سازمان را به طور دقیق و جذاب تبیین کرده و کارکنان را در تمامی مراحل فرآیند گذار مشارکت دهد. با اجرای این پیشنهادهای مدیریتی و کاربردی، سازمان‌ها قادر خواهند بود تا به طور مؤثرتری با چالش‌های موجود مقابله کرده و از فرصت‌هایی که اقتصاد چرخشی و نوآوری پایدار در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد، بهره‌مند شوند.

۱. Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P., Pigosso, D. C. A., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, 277, 123741.
۲. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232.
۳. Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., & Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 79-95.
۴. Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. P. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61.
۵. Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.
۶. Urbinati, A., Chiaroni, D., & Chiesa, V. (2017). Towards a new taxonomy of circular economy business models. *Journal of Cleaner Production*, 168, 487-498.
۷. Pieroni, M. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198-216.
۸. Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2021). *Corporate innovation and entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. Cengage Learning.

۹. Corbett, A. C. (2018). The role of intrapreneurship in corporate innovation. *Journal of Management Studies*, 55(1), 1-17.
۱۰. Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32.
۱۱. Rattalino, F. (2018). Circular advantage anyone? Sustainability-driven innovation and circularity at Patagonia, Inc. *Journal of Business Strategy*, 39(5), 45-51.
۱۲. Stringham, E. P., Miller, J. K., & Clark, J. R. (2015). Overcoming barriers to entry in an established industry: Tesla Motors. *California Management Review*, 57(4), 85-103.
۱۳. Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
۱۴. Lopez-Valeiras, E., Gonzalez-Sanchez, M. B., & Gomez-Conde, J. (2022). Promoting innovation through intrapreneurship: The role of management control systems. *Journal of Business Research*, 146, 235-248.
۱۵. Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.