Discussion and Conclusion

6.1 Managerial Contributions

With the presented literature analysis in mind, I began this research with the hypothesis that most firms still lack effective systems to identify, interpret, and respond to external change. This is troubling, because corporate foresight capabilities are closely associated with the ability of a firm to retain its competitive advantage in times of discontinuous change (Levinthal 1992:427; Teece et al. 1997:509; Eisenhardt and Martin 2000:1105; Helfat and Peteraf 2003:1007) and its ability to ensure long-term survival (Stubbart and Knight 2006:79; Anderson and Tushman 1990:604; Audretsch 1995:441). Even though I was able to identify various best practices in specific capability dimensions, none of the firms had implemented a comprehensive, stable, and effective corporate foresight system.

Most companies had mature practices in one or two capability dimensions but few capabilities in the others. Thus, the overall implementation level is still troubling and raises serious concerns about the ability of firms to retain their competitive advantage in times of discontinuous change.

The great need of managers for advice on how to build organizations that stay successful in times of discontinuous change is also emphasized by the many management guides that deal with the problem. Books such as Dealing with Darwin (Moore 2006), The Tipping Point (Gladwell 2001), Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage (Fine 1998), Peripheral Vision:

Detecting Weak Signals That Will Make or Break Your Company (Day and Schoemaker 2006), and the classic book by Peter F. Drucker, The Age of Discontinuity (Drucker 1992), all give advice about the challenge of managing and organizing firms to ensure their long-term competitiveness. What these books also document is that there are no recommendations commonly agreed on.

**ترجمه فارسی:**

**بحث و نتیجه گیری**

**6. 1 مشارکت های مدیریتی**

با توجه به تحلیل ارائه شده در این مقاله، تحقیق حاضر را با این فرضیه شروع کردم که اکثر شرکت ها هنوز فاقد سیستم هایی مؤثر برای شناسایی، تفسیر و پاسخ به تغییرات خارجی هستند. این امر نگران کننده است زیرا قابلیت های دوراندیشی سازمان، با توانایی آن برای حفظ مزیت رقابتی خود در زمان وقوع تغییر ناپیوسته (Levinthal 1992:427; Teece *et* *al*. 1997:509; Eisenhardt and Martin 2000:1105; Helfat and Peteraf 2003:1007) و نیز توانایی در تضمین بقای طولانی مدت (Stubbart and Knight 2006:79; Anderson and Tushman 1990:604; Audretsch 1995:441) ارتباط نزدیکی دارند. حتی اگر توانسته باشم بهترین شیوه ها را در ابعاد قابلیتی خاص شناسایی کنم، باز هم هیچ یک از شرکت ها یک سیستم دوراندیشی سازمانی جامع، پایدار و مؤثر را را اجرا نکرده اند.

اکثر شرکت ها در یک یا دو بُعد قابلیت، مهارت بالایی داشته و سایر قابلیت های آنها بسیار ناچیزاند. بنابراین سطح اجرای کلی همچنان نگران کننده بوده و نگرانی های جدی را در مورد توانایی شرکت ها برای حفظ مزیت رقابتی خود در مواقع بروز تغییر ناپیوسته ایجاد می کند.

همچنین نیاز شدید مدیران به مشاوره در مورد نحوه ایجاد سازمان هایی که در زمان تغییر ناپیوسته نیز موفقیت آمیز عمل کنند، در بسیاری از راهنماهای مدیریتی که با این مشکل مقابله می نمایند مورد تأکید قرار گرفته است. کتاب هایی مانند معامله با داروین (Moore 2006)، نقطه عطف (Gladwell 2001)، سرعت کلاک: دستیابی به کنترل صنعت در عصر مزایای موقت(Fine 1998) ، دید محیطی[[1]](#footnote-1): تشخیص سیگنال های ضعیف که باعث ایجاد یا تباهی شرکت شما می شود (Day and Schoemaker 2006) و کتاب کلاسیک Peter F. Drucker، عصر ناپیوستگی (Drucker 1992)، همگی مشاوره هایی در مورد چالش مدیریت و سازماندهی شرکت ها برای اطمینان از رقابتی ماندن آنها در بلند مدت، ارائه می دهند. آنچه که این کتاب ها نشان می دهند، عدم وجود توصیه های است که معمولاً بر سر آنها توافق شده است.

1. peripheral vision [↑](#footnote-ref-1)