

## عنوان مقاله: نوآوری استراتژیک

مؤلف/مترجم: نرجس سرعتی آشتیانی

موضوع: خلاقیت و نوآوری

سال انتشار: میلادی ۲۰۰۸:

وضعیت: تمام متن

منبع: فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره ۲

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

**چکیده:** نوآوری، فرایند گرفتن ایده های نو از طریق مشتریان رضایتمند است. همچنین تبدیل دانش جدید به محصول و خدمات جدید را نیز نوآوری می نامند. یکی از نتایج نوآوری ارزش آفرینی و افزایش کارایی است و بنابراین رشد تجارت را رقم خواهد زد. همین جرقه ای است که سازمان ها و افراد را به حرکت رو به جلو یا بالا سوق می دهد. اما یک سازمان چگونه و به چه روشی می تواند نوآوری را پیاده و اجرا سازد، به طوریکه از یک سو با اهدافش هم راستا شود و از سوی دیگر نقش آن را در میدان مسابقه نسبت به رقبایش به طور بنیادی تغییر دهد. نتایج مطالعات بر روی سازمان های موفق و متحول نشان می دهد آن ها بر "نوآوری استراتژیک" تاکید داشته اند. نوآوری استراتژیک به مفهوم رقابت در صنعت موجود به روشی کاملاً متفاوت است که ارزش های مشتری را مجدداً تعریف و ارتقا می بخشد. برخلاف نوآوری سنتی این روش متفاوت رقابت فقط شامل نوآوری محصول نیست. چنین نوآوری ممکن است با مفهوم محصول، تولید یا بازاریابی محصولات و خدمات مربوطه مرتبط باشد. این مقاله به هستی شناسی و لزوم نوآوری استراتژیک می پردازد و با بیان فرایندهای مختلف نوآوری استراتژیک، تشریح فرایند چهارمرحله ای تجسم استراتژی موجود، ایجاد ایده، ارزیابی ایده و اجرای استراتژی جدید و بیان عناصر و نتایج آن سعی دارد خوانندگان را در به کارگیری آن هدایت نماید.

**واژگان کلیدی:** نوآوری، نوآوری استراتژی، آزمون ایده ها، مدل های تجاری، نوآوری ارزشی.

### مقدمه

افزایش مهیج رقابت جهانی همراه با تغییر جهت به اقتصاد بر مبنای دانش، تاکید مجدد برای نوآوری را ایجاد می کند. تغییرات سریع در محیط رقابتی، جهان جدید رقابت را ایجاد می کند. این اقتصاد جدید توسط آنهایی که نوآور هستند - خلاقند، دانش را ایجاد می کنند یا آن را به محصولات و خدمات و روش های جدید تبدیل می کنند - سریع تر از سایر رقبا هدایت می شود. نوآوری در راس همه چیزهایی که توسط اقدام کارآفرینانه پشتیبانی می شود قرار دارد و هدفش ایجاد ارزش از طریق کاربرد دانش می باشد. بنابراین ارزش ممتاز برای مشتری از طریق نوآوری در سازمان ها منتقل می شود. مقاله حاضر با تاکید ویژه بر موضوع نوآوری استراتژیک، به تعریف، محتوا و فرایند و نتایج آن خواهد پرداخت.

### لزوم نوآوری:

بدون نوآوری محصولات جدید، خدمات جدید و روش های جدید انجام کسب و کار اصلاً نمی توانند پدیدار شوند و بیشتر سازمان ها برای همیشه گرفتار خدمات قدیمی و روش های کهنه می شوند. از دلایل دیگر رویکرد به نوآوری می توان به موارد زیر اشاره نمود:

1- نوآوری یک تغییر پارادایم: نوآوری آوردن تغییر جدید در روش انجام کسب و کار در اقتصاد در حال رشد جهانی است. این

اقتصاد جدید به وسیله ارتقای فراوانی نوآوری، کوتاه شدگی چرخه زندگی محصول و تکنولوژی، تجاری کردن تکنولوژی های جدید، جهانی شدن نه فقط کسب و کارهای بزرگ بلکه همچنین کسب و کارهای کوچک، ارتقای تاکید روی مشارکت و پیوستگی استراتژیک برنامه های توسعه و سختی دستیابی به تکنولوژی های حیاتی شناخته و متمایز انجام می شود.

2- نوآوری ها به منزله موتور رشد اقتصادی: سرعت و کارایی اشاعه نوآوری از طریق اقتصاد برای بهره وری و رشد اقتصادی حیاتی است. از طریق نیروهای رقابت و تقلید یک نوآوری ابتدایی ایجاد می گردد به طوریکه اثر آن روی اقتصاد در بسیاری مواقع بزرگتر از خرید آن در اولین کاربرد است.

رهبران در توسعه تکنولوژی ضرورتاً رهبران در پذیرش تکنولوژی نیستند. مهمترین کمک اقتصادی ضرورتاً از پذیرندگان اولیه نیست بلکه از پیروان سریع است که طرح های نوآوری را که بازار بین المللی را تسخیر می کند را می پذیرند. همانطور که جک ولش مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک می گوید: "امروزه فرض عملی این است که هر کس در هر مکانی ایده بهتر دارد و جبر عملی این است که کسی را که بهترین ایده را دارد بیابیم، آن ایده را یاد بگیریم و سریعاً به عمل درآوریم". لذا تشویق ظهور شرکت های جدید یک نیروی قوی برای نوآوری در بسیاری از بخش ها است.

3- نوآوری به عنوان یک قانون: شرکت ها شبیه به هر ارگانیسم زنده باید سازمان هایی یادگیرنده شوند که تغییر می کنند و تطبیق می دهند تا محیط تجاری متغیر را تعقیب کنند. طبق نظر با بیل گیتس اگر شما مدیریت تغییر را که به آینده توجه دارد تمرین نکنید آینده به شما توجه نخواهد کرد: "دلیل گرایش شرکت های موفق به شکست در ابداع تنها یک چیز است: یک تمایل. اگر شما بسیار روی تجارت موجودتان تمرکز دارید سخت است که به آینده نگاه کنید" (ودیم (۲۰۰۷)

#### فرم های متفاوت نوآوری

امروزه در حالیکه تحقیقات نقشی مهم و حیاتی را به عنوان قسمتی عمده از نوآوری بازی می کنند فرم های جدید بسیاری از نوآوری پدیدار شده اند. آن ها شامل نگرش سیستم به یکپارچگی تکنولوژی ها و فرایندهای جدید با زمینه های دیگری مانند مدل های تجاری و روش های انجام کسب و کار جدید و روش ها هستند. نوآوری می تواند بر اساس معیارهای زیر متفاوت گردد:

(سوین کاز (۲۰۰۷)

- تمرکز: تکنولوژی، سازمان، روابط خارجی
- نوع: رادیکالی یا نموی
- منابع: انتقال تکنولوژی یا توسعه مدل های و مفاهیم تجاری جدید

به کارگیری یک فرم نوآوری به تنهایی کافی نیست

مواجهه با موج جزر و مدی تغییرات جهانی - اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی - از دلایلی است که بیان می دارد شما نمی توانید در اقتصاد به سرعت در حال جهانی شدن از طریق فقط یک نوع نوآوری به طور مثال صرفاً نوآوری تکنولوژیکی باقی بمانید. اگر شما می خواهید که در مقابل رقابت بیرحم جهانی مقاومت کنید نیاز دارید که به سرعت روش انجام کسب و کارتان را تغییر دهید. در اینجا به نوعی از نوآوری نیازمندید که با به کارگیری فرم های مناسب نوآوری به موسسه یا کسب و کار شما کمک کند تا هر چه سریعتر با محیط تجاری متغیر تطبیق پیدا کنید. نوآوری استراتژیک با داشتن رویکردی کل نگر و سیستماتیک همان چیزی است که شما به دنبال آن هستید.

هنر نوآوری استراتژیک آن است که با خلق استراتژی های رشد، طبقات جدید محصول، خدمات و مدل های گوناگون تجاری مسابقه را تغییر می دهد و ارزش های جدیدی را برای مشتریان و بنگاه ایجاد می نماید.

## نوآوری استراتژیک

برای تعریف نوآوری استراتژیک ملاحظه و بیان تعاریف دیگران از آن مفید و سودمند است. هامل و پراهالد (۱۹۸۹) در مورد قصد استراتژیک چنین می نویسند "توانا ساختن یک شرکت برای ایجاد فضای صنعتی جدید و تسهیل خلق بازارهای جدید."

مارکیدز نوآوری استراتژیک را به منزله یک روش کاملاً متفاوت رقابت در یک صنعت می داند که از طریق شکستن قوانین بازی و اندیشیدن به روش های پدیدار می شود. یک عنصر اصلی از نظر او عبارت است از "مفهوم سازی مجدد آنچه کسب و کار در مورد آن است و اینکه کدام روش منجر به راه متفاوت بازی کردن مسابقه به طور صحیح در صنعت می شود؟ (۲۰۰۰) کرنسکی و جنکسز در مورد استفاده از خلاقیت و نوآوری برای شکستن قوانین به منظور کسب مزیت های رقابتی صحبت می کنند.

تاچمن (1997) تشریح می کند که توانایی اداره کردن جریان های از هم گسیخته به همان اندازه جریان های همگرا و نمودی نوآوری منجر به بازارهای جدید و باز نویسی قوانین صنعت می گردد.

هامل (۱۹۹۸) بیان می دارد که نوآوری استراتژیک ظرفیتی برای تصور مجدد مدل موجود صنعت است به روشی که ارزش های جدیدی را برای مشتریان ایجاد می کند و ثروت و دارایی جدیدی را برای همه ذینفعان از طریق اختراع یک محصول یا خدمت تعریف مجدد فضای بازار یا طراحی مجدد مرزهای صنعت تولید می کند. او همچنین این نکته را متذکر می شود که مزیت رقابتی کلیدی از نوآوری در مدل تجاری ناشی می شود. هدف نوآوری مدل تجاری این است که یک گوناگونی استراتژیکی بزرگتری را در بازار و محیط رقابتی ایجاد کند (۲۰۰۱).

چریتو و مارکیدز (۲۰۰۴) نوآوری استراتژیک را چنین تعریف می کند "نوآوری در مدل تجاری که منجر به یک روش جدید بازی کردن مسابقه می شود و نوآوران استراتژیک به منزله شرکت های حمله کننده که مدل های تجاری متفاوت را به کار می گیرند می باشند".

مطابق نظر گاوین دارجن و تریمبل نوآوری استراتژیک انحراف خلاق از اقدامات قدیمی در حداقل یکی از سه حوزه زیر است: طراحی معماری زنجیره ارزش، مفهوم سازی مجدد منتقل شده به مشتری یا تعریف مشتریان بالقوه.

## نتایج نوآوری استراتژیک

با ملاحظه تعاریف بالا نتایج زیر از نوآوری استراتژیک می تواند بیان گردد. نوآوری استراتژیک منجر می شود به:

- مدل های تجاری جدید) شامل معماری زنجیره ارزش جدید)
- بازارهای جدید) از طریق ایجاد بازارهای جدید یا شکل دهی مجدد بازارهای موجود)
- ارزش افزوده برای هم مشتریان و هم شرکت
- یا ترکیبی از هر سه.

ترسیمی خلاصه از آنچه در بالا گفته شد عبارت است از اینکه نوآوری استراتژیک تعریف خواهد شد به عنوان

- یک چارچوب از ابعاد به هم وابسته محتوا، مفهوم و فرایند
- تسهیل کننده کاربرد خلاقیت و نوآوری برای مدیریت استراتژیک

- به منظور مقذور ساختن تمایز استراتژیک و مزیت رقابتی
- از طریق تعریف مجدد مدل تجاری طراحی مجدد مرزهای بازار ایجاد بازا رهای جدید و بهبود ارزش برای مشتریان و خود شرکت.

شکل ۲- نوآوری استراتژیک و نتایج آن (سویین کاز، 2007)

فرایند نوآوری استراتژیک

مطابق نظر دی ویت و مایر (۲۰۰۴) فرایند های استراتژی می توانند روی سه موضوع جداگانه زیر هم پوشانی داشته باشند:

- تفکر استراتژیک : تمرکز آن روی استراتژیست است و در مورد اینکه چگونه مدیران باید تفکرشان را برای دستیابی به فرایند منطقی و موفق استراتژیک سازماندهی نمایند سؤال می کند.
- فرم دادن استراتژی : تمرکز آن روی استراتژی و در مورد اینکه چگونه مدیران باید فعالیتهای تعیین استراتژی را برای دستیابی به فرایند فرم دهی استراتژی موفق شکل دهند سؤال می نماید.
- تغییر استراتژیک : تمرکز آن روی سازماندهی کردن است و در مورد اینکه برای دستیابی به فرایند نوسازی ( تجدید ) استراتژیک چگونه باید تغییر سازماندهی شود سؤال می کند.

هامل (۱۹۹۸) همچنین یک فرایند سه مرحله ای مشابه را برای ایجاد استراتژی پیشنهاد می کند شامل کشف، تفسیر، آزمایش. هانسن و بریکیشو (۲۰۰۷) فرایند به هم پیوسته شامل سه مرحله ۱- ایجاد ایده - ۲- تبدیل - ۳- پخش را که زنجیره ارزش نوآوری تعبیر کرده اند ایجاد نمودند.

لویت (۲۰۰۲) بحث می کند که بین خلاقیت و نوآوری تفاوت وجود دارد. در حالیکه خلاق بودن و ایجاد ایده های بسیار آسان به نظر می رسد نوآور بودن و اجرای این ایده های و به انجام رساندن آن ها در یک مسیر منظم بسیار سخت است. کیم و امبرگن (۲۰۰۵) پیشنهاد می دهند که به جای آماده کردن حجم انبوهی از مستندات که با اعداد و ارقام پر شده اند فرایندی را برای تصور کردن نتیجه و ارتقا بحث بسازیم. کریستنسن نیز با بیان این که ایجاد استراتژی را از تعریف و مسیردهی بصری نیروهای محرک در محیط رقابتی شروع کنیم به طرفداری از کیم و امبرگن می پردازد. در یان مقاله فرایند زیر برای نوآوری استراتژیک پیشنهاد و دنبال می گردد:

• تجسم و توصیف استراتژی موجود

• ایجاد ایده های جدید

• ارزیابی و آزمون این ایده های جدید

• انتخاب و اجرای ایده جدید

با ملاحظه این مورد که خلاقیت نوآوری نیست و اینکه مذاکره هم گرا و واگرا برای هر هدف بسیار خاص که روی آن تمرکز شود مورد نیاز هستند پیشنهاد می شود که چهار مرحله به دو مرحله زیر تقسیم شود:

1- مرحله کاوش و اکتشاف: تمرکز این مرحله روی گسترده کردن فضای انتخاب است و شامل گام های (۱) تجسم و تصور (۲) ایجاد می باشد.

2- مرحله اجرا : تمرکز آن روی محدود کردن فضای اختیار است و شامل دو گام (۳) ارزیابی (۴) اجرا است.

فرایند پیشنهادی بالا می تواند هم برای سطح تفکر استراتژیک و هم سطح فرم دادن استراتژی همانطور که توسط دی ویت و مایر تعریف و قبلا تشریح شد به کار برده شود. چهار مرحله با جزئیات بیشتر در ادامه بیان می شوند.

## 1- تجسم کردن و تشریح استراتژی موجود

هدف از این مرحله این است که مدل های ذهنی موجود هم از نظر افرادی که در فرموله کردن استراتژی درگیر می شوند و هم از نظر مدیریت سطوح عالی و شرکت تعیین و تعریف شوند. پیتر سنگه بیان می کند که یادگیری می تواند تنها زمانی رخ دهد که ما از مدل های ذهنی خودمان آگاه باشیم و توانا باشیم که آن ها را تشریح کنیم و در مورد آنها بحث کنیم که این امر تنها زمانی امکان پذیر است که شرکت کننده ها یک تصویر مشترک داشته باشند. همچنین این مرحله در تعریف فرضیات صنعت مبانی ایجاد شده رقابت و فرصت هایی برای نوآوری استراتژیک کمک کننده خواهد بود.

کیم و امبرگن (۲۰۰۵) این مرحله را جنبش (بیداری) بصری می نامند و بیان می کنند این مرحله سه هدف اصلی زیر را دنبال خواهد کرد:

1- رفع تفاوت های عقاید و نظرات در مورد مرحله موجود بازی را میسر می سازد.

2- به عنوان یک ساعت بیدارباش است که نیاز برای تغییر ایجاد نمونه قویتر نسبت به هر دلیلی را نشان می دهد

3- درک مشترک از استراتژی و موقعیت کنونی شرکت و آنچه مدیریت عالی به عنوان فاکتورهای رقابتی ملاحظه می کند را تسهیل می کند.

تجسم و تشریح استراتژی موجود و به کارگیری آن ها در موارد ناآشنا و جدید افراد را به این موارد آشنا ساخته و درک مشترکی از تجهیزات و موضوعات جدید ابعاد محتوایی در برگیرنده و استراتژی شرکت ایجاد می کند و بنابراین یک زبان مشترک برای بحث پیرامون استراتژی می سازد، عنصری که استیل و منکینز (۲۰۰۵) به عنوان مهمترین فاکتورهای موفقیت مدیریت استراتژیک ملاحظه می کنند. نمایش بصری موقعیت موجود، همچنین کمک می کند تا به جای پیش بینی فرضیات پیرامون آن ها مباحثه صورت گیرد.

اگرچه بیشتر نویسندگان در زمینه نوآوری استراتژیک اولین مرحله تحلیلی صنعت یا تجزیه و تحلیل SWOT را به دلایلی نظیر سنتی بودن ابزارهای یا آگاهی از محدودیت های آن ها مختومه اعلام کرده اند ولی می تواند برای ایجاد بصیرت بیشتر در مورد فاکتورهای موثر بر رقابت یا چگونگی درک تفاوت ارائه شده به مشتریان و یا اینکه آنها برای ساختن یک تصمیم روی کدام معیار متکی باشند به کار گرفته شود.

بسته به تعداد افرادی که در اولین مرحله درگیر می شوند مدیران می توانند دو ورژن گرافیکی طراحی کنند یا آن ها می توانند به تیم های متفاوت در طول کارگاه عملی تقسیم شوند و نتایج سپس با نشان دادن تفاوت ها در مدل های ذهنی متداول مقایسه شوند.

این دانش می تواند به وسیله پرس و جو از مشتریان عرضه کنندگان متخصصان صنعت یا حتی رقبا به وسیله سئوالاتی از این دست: که آن ها چه چیزی را به عنوان هنجارهای صنعت فاکتورهای کلیدی رقابت ملاحظه می کنند و اینکه آن ها چگونه باید سطح بازیگران را رتبه کنند ارتقا داده شود.

## 2- ایجاد ایده ها

"تخیل بسیار مهم تر از دانش است" انیشتین

هدف از مرحله دوم این است که تا حد امکان گزینه های خلاق و جدید بیشتر ایجاد شوند براساس نظر سادان " برای یافتن تعداد کمی ایده که کار می کنند شما نیاز دارید زیاد تلاش کنید ". اینجا سئوالاتی ظهور می کند که چگونه این امر می تواند امکان پذیر شود؟

ادبیات روی ایجاد ایده بسیار گسترده و عظیم است که شامل طیفی از نگرش های سنتی طوفان فکری یا تفکر جانبی و

خلاق تا روش های بسیار نوآور همانند تکنیک - TRIZ یک فرایند سیستماتیک برای نوآوری محصول می شود. هرچند مدیران و یا مسئولین توسعه و ایجاد استراتژی تشویق می شوند که با این تکنیک ها آشنا شوند ولی از آن جهت که ارائه کامل می تواند به طور واضحی خارج از دامنه این مطالعه باشد در جدول انمایی از تکنیک های معمول ایجاد ایده آورده شده است.

ایده هایی برای نوآوری استراتژیک می توانند از انواع منابع داخلی و خارجی ناشی شوند .

- لیندر داوینپورت (۲۰۰۳) به طور مثال پنج کانال خارجی منبع نوآوری را به شرح زیر بر می شمارد:
- خرید نوآوری روی بازار از طریق پژوهش های حمایت شده.
- سرمایه گذاری روی نوآوران از طریق سرمایه گذاری مخاطره آمیز یا مشارکت مساوی و منصفانه.
- هم منبعی با رقبا درون یا سراسر بخش های نوآوری یا از طریق سرمایه گذاری مشترک.
- منابع یابی از انجمن ها و جوامع کاربران خبره
- منبع یابی ابزارهای جدید نوآور و استعدادهای مورد تقاضا .

مطابق با نامیزن و ساونی (۲۰۰۷) منابع خارجی می توانند از خرید ایده های نپخته تا ایده های آماده بازار و محصولات آماده بازار باشند. درحالیکه ایده های خام به نظر می رسند که گرانتر باشند سرعت آن ها پایین و ریسک بالایی دارند. به عبارت دیگر ریسک هنگام خرید محصولات آماده ارائه به بازار بسیار پایین است در حالیکه سرعت و همچنین هزینه آن ها بالاست. آن ها همچنین پیشنهاد می کنند که منبع یابی بیرونی هنگامی که سبد دارایی نوآوری درونی ضعیف است بسیار مفید است. والپرت (۲۰۰۲) نیز تاکید می کند شرکت ها باید نوآوری را یک عنصر طبیعی تجارت بدانند و نوآوریها را از طریق مداخله گری ها و واسطه گری های مستقل مبادله و تسریع نمایند.

هانسن و بریکیشو (۲۰۰۷) بحث می کنند که تشریک مساعی اغلب به عنوان یک منبع ایجاد ایده های چشم پوشی میشود. آن ها بین (۱) ایجاد ایده داخلی یعنی گروه ها و واحدهای تجاری وظیفه ای درونی (۲) تشریک مساعی یعنی ترکیب بینش ها و دانش از قسمتهای مختلف شرکت های مشابه و (۳) منابع خارجی یعنی بیرون شرکت و همچنین بیرون صنعت تمایز قایل می شوند.

...کیم و امبرگن (۲۰۰۵) چهار مانع را برای اجرا بیان کرده اند: (ادارک) آگاه کردن و بیدار کردن کارکنان که به نیاز برای استراتژی نیاز دارند (، منابع محدود، کارکنان بدون انگیزه و سیاست ها.

براگ لیست گسترده تری از موانع اجرا را بیان کرده است: منابع انسانی، سیاست های داخلی و خارجی، مشتریان، تولیدکنندگان، ناتوانی در حمایت از ایده جدید، رقبا، عرضه کنندگان، قوانین و عرف.

مارکیدز به موانع فرهنگی و ساختاری سیاست های درونی ترس از نابودی، شایستگی های موجود، رضایت به وضع حال و فقدان انگیزه برای رها کردن موقعیت موجود اشاره می کند.

کاپلان و نورتون و مارکیدز بر اهمیت ارتباطات در اجرای استراتژی تاکید می کنند. اگر افراد مجبورند یک استراتژی را اجرا کنند آن ها باید بدانند استراتژی چیست و چگونه برای اجرای آن باید مشارکت داشته باشند. آن ها مجبورند آموزش داده شوند و برای آن ها استراتژی باید تشریح گردد.

مارکیدز همچنین پیشنهاد می کند یک بحران مثبت برای شبیه سازی نیاز به تغییر و رهاکردن مدل های ذهنی گذشته می توانیم ایجاد کنیم. چنین بحران مثبتی می تواند از طرق زیر ایجاد شود :

- 1- ارتباطات و توضیح دادن اینکه چه چیزهایی مورد نیازند که انجام شوند و چرا؟
- 2- تعیین اهداف جدید و مورد تقاضا که واقعی و قابل دستیابی باشند اما چالش بر انگیز.
- 3- حرکت از پذیرش عقلایی هدف به تعهد هیجانی.

آن چیزی که نوآوری استراتژیک را سخت تر می سازد لزوم نوآوری مستمر است. اجرای یک استراتژی نوآور فقط یکبار کافی نیست. موفقیت بلندمدت با اداره جریان های نوآوری حاصل می گردد.

هامل و والکانگز (۲۰۰۳) چهار دلیل برای نیاز به نوآوری مستمر در سطح استراتژیک را بدین شرح بیان می کنند: استراتژی ها توسط رقبا تکرار می شوند، استراتژی های خوب با استراتژی های بهتر جایگزین می شوند، آن ها در حالیکه بازار اشباع می شود تحلیل می روند و استراتژی ها توسط افزایش دانش و قدرت چانه زنی مشتریان تهی و قدرتشان کاسته می شود.

### شکل ۳- فرایند نوآوری استراتژیک

#### عناصر کلیدی نوآوری استراتژیک

بر اساس ادبیات مطالعه نمونه های موردی و تجزیه و تحلیل داده های کمی چهار عامل که نوآوری استراتژیک در بردارد عبارتند از :

1- نوآوری ارزشی: این بعد نوآوری استراتژیک ارائه ارزش به مشتری ممتاز و به طور همزمان به مشتری نو می باشد. ارائه ارزش به مشتری ممتاز برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل تحمل ضروری است. ادراک مشتریان از آنچه عرضه کنندگان مجبورند ارائه نمایند یک عنصر اصلی مفهوم ارزش مشتری است. نوآوری ارزشی به منزله ارائه ارزش به مشتریان در حالیکه جدید و ارزشمند است تعریف می گردد. نوآوری ارزشی اغلب با نوآوری استراتژیک اشتباه می شود. نوآوری ارزشی در حالیکه مطمئناً یک عنصر نوآوری استراتژیک است همه آن را شامل نمی شود. ما استنتاج می کنیم که نوآوری ارزشی جزء ضروری نوآوری استراتژیک است اما کل مفاهیم آن را نمی پوشاند. نوآوری ارزشی به عنوان جزئی از نوآوری استراتژیک است که به طور ویژه ای تعریف می کند ارزشی را که نوآوران استراتژیک به مشتریان منتقل می کنند را تعریف می کند.

2- ایجاد بازار جدید: نوآوری استراتژیک ایجاد بازار جدید است. نوآوران استراتژیک روی بخش هایی از بازار که مشابه رقبایشان است تمرکز نمی کنند بلکه به دنبال جذب انواع جدیدی از مشتریان هستند. به عبارت دیگر به جای پذیرش مرزهای تعریف شده بازار آن ها بازارهای خودشان را خلق می کنند. بازارهای جدید درون صنعت موجود می توانند از طریق تعریف بخش هایی از نیاز مشتری که هنوز خدمت رسانی نشده ترکیبی جدید از بخش های مشتری موجود یا تعریف مجدد بازار بخش بندی آن پدیدار می شوند. این جز نوآوری استراتژیک به شرکت کمک می کند تا از رقابت مستقیم جلوگیری نماید زیرا به طور متفاوت از رقبا بر مشتریان تمرکز می کند. به این دلیل نوآوران استراتژیک ممکن است به عنوان رقبای مستقیم توسط شرکت های موجود در بخش هایشان تشخیص داده نشوند. ترکیب نوآوری ارزشی با ایجاد بازار جدید سبب می شود نوآوران استراتژیک موانع صنعت موجود را تعریف کنند و موقعیت رقابتی منحصر به فردی را ایجاد نمایند.

3- نوآوری ورود به بازار: نوآوری ورود به بازار سبب می شود نوآوران استراتژیک از روش قبلی که آنها به مشتریانانشان خدمت می کردند منحرف گردند. برای مثال ظهور اینترنت فرصت های زیادی را برای دستیابی به مشتریانی که روش های غیر سنتی را استفاده می کردند ایجاد کرد. بنابراین نوآوری ورود به بازار محدود به این نیست که از تکنولوژی های جدید برای دستیابی به بازارها استفاده شود بلکه می تواند شامل هر نوعی از رویکرد جدید برای بازاریابی محصولات یا خدمات یک شرکت که از اقدامات سایر رقبا متفاوت گردد باشد.

4- شکستن رقابت: عنصر نهایی نوآوری استراتژیک مجبور است با این حقیقت روبه رو شود که نوآوران استراتژیک متعلق به گروه های استراتژیک موجود نیستند و بدین وسیله تعادل موجود بین رقبا را آشفتگی می سازند. چند نظریه پرداز متذکر شده اند که

یک صنعت یک مدل تجاری غالبی را خلق می کند که دستورالعمل صنعت می شود. پاراهالد و بتی مفهوم "منطق غالب" را به عنوان نقشه ذهنی یا دیدگاه جهانی یا تفهیم سازی تجارت و ابزارهای اداری مورد نیاز برای اجرای اهداف یا تصمیم گیری در آن صنعت تعریف می کنند. این مدل می تواند هم در سطح فردی و هم در سطح یک شرکت نگریسته شود. اعضای صنعت تجربیات مشابه و محیط را با هم تسهیم می کنند و همچنین مدل های ذهنی شان را با هم مشترک می سازند. این مدل ذهنی می تواند به عنوان ساختار اعتقادی که شامل عناصر و روابط کلیدی که بر یک صنعت حاکم است و مبنای هر آرزوی شرکت را شکل می دهد ملاحظه شود. گروه استراتژیک به عنوان گروهی از شرکت ها درون یک صنعت که استراتژی های مشابهی را دنبال می کنند است. با این تعریف یک نوآور استراتژیک موقعیتی بیرون گروه استراتژیک موجود می گیرد. شکستن رقابت میزانی که نوآوران استراتژیک از ساختار موجود در صنعتشان منحرف شده اند را اندازه گیری می کند و ساختاری جدید بر اساس قوانین مسابقه اتخاذ می کند.

رویکردهای سنتی رویکرد نوآوری استراتژیک اتخاذ یک گرایش حال به آینده - امروز به منزله نقطه شروع با نقطه پایان در ذهن شروع می شود - فرصت های بلندمدت را تعریف می کند و سپس پلی به حال می زند. یک وضعیت سازنده/گیرنده قانون) پیرو / مدافع (را فرض می کند. یک وضعیت قاعده شکنی) انقلابی (را فرض می کند موانع و مرزهای تجاری ایجاد شده را می پذیرد. جستجو می کند که فضای جدید رقابتی را ایجاد نماید. تمرکز آن روی نوآوری نموی است. نوآوری در هم گسیخته را جستجو می کند. مدل های بر نامه ریزی تجاری خطی سنتی را ادامه می دهد. نظم فرایند را با الهام خلاق ترکیب می کند. داده را از منابع سنتی و مشخص جستجو می کند و وحی از منابع غیر مرسوم را جستجو می کند نیاز مفصل و آشکار مشتری را جستجو می کند نیاز پنهان مشتری را جستجو می کند رضایت مشتری را جستجو می کنند لذت و شوق مشتری را جستجو می کند ممکن است یک مدل "یک سایز مناسب همه" داشته باشند ممکن است با ابزار جدید کارآفرینانه یا ساختارهای سازمانی دیگر امتحان و آزمون شود. شکل ۴- تفاوت استراتژی سنتی با نوآوری استراتژیک

نتیجه گیری:

-نوآوری استراتژیک یک نگرش کل نگر سیستماتیک است که روی ایجاد نوآوری های گسسته تمرکز دارد. نوآوری زمانی استراتژیک می شود که یک فرایند تکرارپذیر عمدی داشته باشد که تفاوت مشخصی را در انتقال ارزش به مشتریان، مصرف کنندگان، شرکا و بنگاه ایجاد نماید.

-نوآوری استراتژیک سازمان ها را به مبارزه می طلبد تا ماورای مرزهای ایجاد شده کسب و کار و مدل های ذهنی آن نگاه کنند و مسیری را که کمتر سایر رقبا و سازمان ها استفاده کرده اند به کار گیرند.

-نوآوری استراتژیک با تعمیم و بسط محصول، تقلید مدل های تجاری و میانبرهای کارای فرایندها مشخص نمی شود. همچنین تنها شامل ایده های جدید از طریق طوفان فکری و جلسات خلاقیت نبوده و بر اساس اصول خطی برنامه ریزی استراتژیک که با گذشته مقایسه می کنند و آینده را پیش بینی می کنند نمی باشد.

-نوآوری استراتژیک روی سطوح چندگانه عمل می کند. از نگرش های سنتی و غیر سنتی به استراتژی کسب و کار شروع و با ایجاد تمرین های بصیرت صنعت، بصیرت مشتری /مصرف کننده و همسویی و یکپارچگی آن ها ایجاد استراتژی ها را پی می

گیرد. برای اینکه نوآوری استراتژیک رخ دهد فعالیت ها و امکانات به عنوان اهرم هایی خواهند بود که ارزش را به مشتری منتقل می کنند.

-در حالیکه تحقیق و نوآوری جزء مهم و اصلی برای نوآوری است اگر اقدام کارآفرینانه وجود نداشته باشد هیچ خلق ارزشی صورت نمی پذیرد.

منابع:

- Beinhocker, E. D. (1999). "Robust Adaptive Strategies." MIT Sloan Management Review 40 Spring: 95-106.
- Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma, Harper Business.
- De Wit, B. and R. Meyer (2004). Strategy: Process, Content, Context - 3rd Edition. London, Thomson.
- Govindarajan, V. and C. Trimble (2004). "Strategic Innovation and the Science of Learning." MIT Sloan Management Review 45(2) Winter: 67-75.
- Hamel, G. (1996). "Strategy As Revolution." Harvard Business Review 74(4) July-August: 69-82.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). The Strategy-Focused Organization. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Hansen, M. T. and J. Birkinshaw (2007). "The Innovation Value Chain." Harvard Business Review 85(6) June: 121-130.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1989). "Strategic Intent." Harvard Business Review 67(3) May-June: 63-76.
- Hamel, G. (2001). Das revolutionäre Unternehmen: Wer Regeln bricht gewinnt. München, Econ.
- Hamel, G. (1998). "Strategy Innovation." Executive Excellence 15(8) August: 7-8.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne (2002). "Charting Your Company's Future." Harvard Business Review 80(6) June: 77-83.
- Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005). Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press.
- Krinsky, R. and A. C. Jenkins (1997). "When worlds collide: The uneasy fusion of strategy and innovation." Strategy & Leadership 25(4) July-August: 36-41
- Levitt, T. (2002). "Creativity Is Not Enough." Harvard Business Review 80(8) August: 137-145.
- Mankins, M. C. and R. Steele (2005). "Turning great strategy into great performance." Harvard Business Review 83(7/8) July-August: 65-72.
- Markides, C. (2000). All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy. London, Harvard Business School Press.
- Markides, C. and C. D. Charitou (2003). "Responses to Disruptive Strategic Innovation." MIT Sloan Management Review 44(2) Winter: 55-63.
- Moeller, Michael "Strategic Innovation: Building new growth businesses, EPDA Annual Conference May 18th, 2007
- Mintzberg, H. and F. Westley (2001). "Decision-making: It's not what you think." MIT Sloan Management Review 42(3) Spring: 89-93.
- Nambisan, S. and M. Sawhney (2007). "A Buyer's Guide to the Innovation Bazaar." Harvard Business Review 85(6) June: 109-118.
- Pearson, A. E. (2002). "Thought-Minded Ways to Get Innovative." Harvard Business Review 80(8) August: 117-124.

- Sniukas, Marc , "Strategic Innovation(2007) , A Synthesis of the Current Debate"  
[www.sniukas.com](http://www.sniukas.com)
- Sutton, R. I. (2001). "The Weird Rules of Creativity." Harvard Business Review 79(8)  
September: 94-103.
- Thomke, S. (2001). "Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation."  
Harvard Business Review 79(2) February: 67-75.
- Tushman, M. L. (1997). "Winning Through Innovation." Strategy & Leadership 25(4): 14-19.
- Wolpert, J. D. (2002). "Breaking Out of the Innovation Box." Harvard Business Review 80(8)  
August: 76-83.
- Vadim , Kotelnikov , [tp://www.1000ventures.com/business\\_guide/innovation\\_strategic](http://www.1000ventures.com/business_guide/innovation_strategic)
  - "Return on ideas , strategic innovation frame work"