

## نوآوری استراتژیک

نرجس سرعتی آشتیانی<sup>۱</sup>

### چکیده

نوآوری، فرایند گرفتن ایده‌های نو از طریق مشتریان رضایتمند است. همچنین تبدیل دانش جدید به محصول و خدمات جدید را نیز نوآوری می‌نامند. یکی از نتایج نوآوری ارزش آفرینی و افزایش کارایی است و بنابراین رشد تجارت را رقم خواهد زد. همین جرقه‌ای است که سازمان‌ها و افراد را به حرکت رو به جلو یا بالا سوق می‌دهد.

اما یک سازمان چگونه و به چه روشی می‌تواند 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 سازمان‌های موفق و متحول نشان می‌دهد آن‌ها بر «نوآوری استراتژیک» تاکید داشته‌اند. نوآوری استراتژیک به مفهوم رقابت در صنعت موجود به روشی کاملاً متفاوت است که ارزش‌های مشتری را مجدداً تعریف و ارتقا می‌بخشد.

بر خلاف نوآوری سنتی این روش متفاوت رقابت فقط شامل نوآوری محصول

---

۱. کارشناس موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، Ashtiani@iies.net

نیست. چنین نوآوری ممکن است با مفهوم محصول، تولید یا بازاریابی محصولات و خدمات مربوطه مرتبط باشد.

این مقاله به هستی‌شناسی و لزوم نوآوری استراتژیک می‌پردازد و با بیان فرایندهای مختلف نوآوری استراتژیک، تشریح فرایند چهارمرحله‌ای 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.

#### واژه‌های کلیدی

نوآوری، نوآوری استراتژیک، آزمودن ایده‌ها، مدل‌های تجاری، نوآوری ارزشی.

#### مقدمه

افزایش مهیج رقابت جهانی همراه با تغییر جهت به اقتصاد بر مبنای دانش، تاکید مجدد برای نوآوری را ایجاد می‌کند. تغییرات سریع در محیط رقابتی، جهان جدید رقابت را ایجاد می‌کند. این اقتصاد جدید توسط آنهایی که نوآور هستند - خلاقند، دانش را ایجاد می‌کنند یا آن را به محصولات و خدمات و روش‌های جدید تبدیل می‌کنند - سریع‌تر از سایر رقبا هدایت می‌شود. نوآوری در راس همه چیزهایی که توسط اقدام کارآفرینانه پشتیبانی می‌شود قرار دارد و هدفش ایجاد ارزش از طریق کاربرد دانش می‌باشد. بنابراین ارزش ممتاز برای مشتری از طریق نوآوری در سازمان‌ها منتقل می‌شود.

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 روش‌های جدید انجام کسب و

کار اصلاً نمی‌تواند پدیدار شوند و بیشتر سازمان‌ها برای همیشه گرفتار خدمات قدیمی و روش‌های کهنه می‌شوند. از دلایل دیگر رویکرد به نوآوری می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. 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، کوتاه‌شدگی چرخه زندگی محصول و تکنولوژی، تجاری کردن تکنولوژی‌های جدید، جهانی شدن نه فقط کسب و کارهای بزرگ بلکه همچنین کسب و کارهای کوچک، ارتقای تاکید روی مشارکت و پیوستگی استراتژیک برنامه‌های توسعه و سختی دستیابی به تکنولوژی‌های حیاتی شناخته و متمایز انجام می‌شود.

۲. نوآوری‌ها به منزله موتور رشد اقتصادی: سرعت و کارایی اشاعه نوآوری از طریق اقتصاد برای بهره‌وری و رشد اقتصادی حیاتی است. از طریق نیروهای رقابت و تقلید یک نوآوری ابتدایی ایجاد می‌گردد به طوری که 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 طرح‌های نوآوری را که بازار بین‌المللی را تسخیر می‌کند را می‌پذیرند. همانطور که جک ولش مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک می‌گوید: «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 شرکت‌های جدید یک نیروی قوی برای نوآوری در بسیاری از بخش‌ها است.

۳. نوآوری به عنوان یک قانون: شرکت‌ها شبیه به هر ارگانیسم زنده باید

سازمان‌هایی یادگیرنده شوند که تغییر می‌کنند و تطبیق می‌دهند 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 شرکت‌های 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<sup>۱</sup> ۲۰۰۷)

### فرم‌های متفاوت نوآوری

امروزه در حالیکه تحقیقات نقشی مهم و حیاتی را به عنوان قسمتی عمده از نوآوری بازی می‌کنند فرم‌های جدید بسیاری از نوآوری پدیدار شده‌اند. آن‌ها شامل نگرش سیستم به یکپارچگی تکنولوژی‌ها و فرایندهای جدید با زمینه‌های دیگری مانند مدل‌های تجاری و روش‌های انجام کسب و کار جدید و روش‌ها هستند. نوآوری می‌تواند بر اساس معیارهای زیر متفاوت گردد: (سوین کاز<sup>۲</sup> ۲۰۰۷)

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

### به کارگیری یک فرم نوآوری به تنهایی کافی نیست

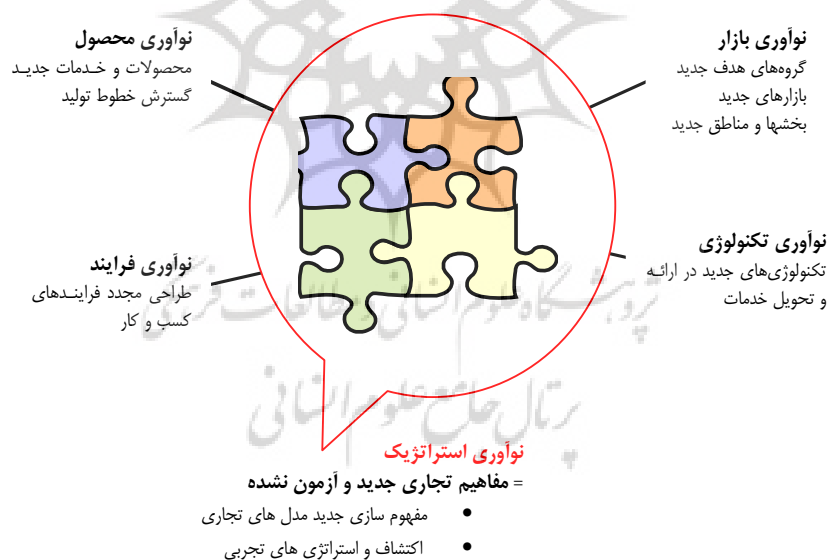
مواجهه با موج جزر و مدی تغییرات جهانی - اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی - از دلایلی است که بیان می‌دارد شما نمی‌توانید در اقتصاد به سرعت درحال جهانی شدن از طریق فقط یک نوع نوآوری به طور مثال صرفاً نوآوری

1. Vadim  
2. Sniukas

تکنولوژیکی باقی بمانید. اگر شما می‌خواهید 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 فرم‌های 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 استراتژی‌های رشد، طبقات جدید محصول، خدمات و مدل‌های گوناگون تجاری مسابقه را تغییر می‌دهد و ارزش‌های جدیدی را برای مشتریان و بنگاه ایجاد می‌نماید.

### شکل ۱. انواع نوآوری (مولر ۲۰۰۷)



## نوآوری استراتژیک

برای تعریف نوآوری استراتژیک ملاحظه و بیان تعاریف دیگران از آن مفید و سودمند است.

هامل و پراهالد<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) در مورد قصد استراتژیک چنین می‌نویسند «توانا ساختن یک شرکت برای ایجاد فضای صنعتی جدید و تسهیل خلق بازارهای جدید».

مارکیدز<sup>۲</sup> نوآوری استراتژیک را به منزله یک روش کاملاً متفاوت رقابت در یک صنعت می‌داند که از طریق شکستن قوانین بازی و اندیشیدن به روش‌های پدیدار می‌شود. یک عنصر اصلی از نظر او عبارت است از: «مفهوم‌سازی مجدد آنچه کسب و کار در مورد آن است و اینکه کدام روش منجر به راه متفاوت بازی کردن مسابقه به‌طور صحیح در صنعت می‌شود؟» (۲۰۰۰) کرنسکی و جنکسز<sup>۳</sup> در مورد استفاده از خلاقیت و نوآوری برای شکستن قوانین به منظور کسب مزیت‌های رقابتی صحبت می‌کنند.

تاچمن (۱۹۹۷) تشریح می‌کند که توانایی اداره کردن جریان‌های از هم گسیخته به همان اندازه جریان‌های همگرا و نموی نوآوری منجر به بازارهای جدید و باز نویسی قوانین صنعت می‌گردد.

هامل (۱۹۹۸) بیان می‌دارد که نوآوری استراتژیک ظرفیتی برای تصور مجدد مدل موجود صنعت است به روشی که ارزش‌های جدیدی را برای مشتریان ایجاد می‌کند 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 می‌کند. او همچنین این نکته را متذکر می‌شود که مزیت

1. Hamel and Prahalad  
2. Markides  
3. Krinsky and Jenksins

رقابتی کلیدی از نوآوری در مدل تجاری ناشی می‌شود. هدف نوآوری مدل تجاری این است که یک گوناگونی استراتژیکی بزرگتری را در بازار و محیط رقابتی ایجاد کند. (۲۰۰۱)

چریتو<sup>۱</sup> و مارکیدز (۲۰۰۴) نوآوری استراتژیک را چنین تعریف می‌کند: «نوآوری در مدل تجاری که منجر به یک روش جدید بازی کردن مسابقه می‌شود و نوآوران استراتژیک به منزله شرکت‌های حمله‌کننده که مدل‌های تجاری متفاوت را به کار می‌گیرند می‌باشند.»

مطابق نظر گاوین دارجن و تریمبل<sup>۲</sup> نوآوری استراتژیک انحراف خلاق از اقدامات قدیمی در حداقل یکی از سه حوزه زیر است: طراحی معماری زنجیره ارزش، مفهوم‌سازی مجدد منتقل شده به مشتری یا تعریف مشتریان بالقوه.

### نتایج نوآوری استراتژیک

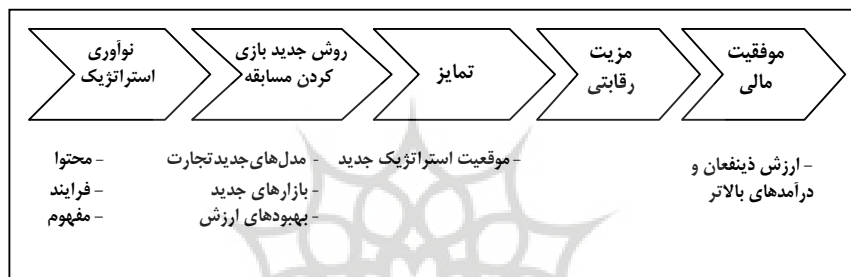
با ملاحظه تعاریف بالا نتایج زیر از نوآوری استراتژیک می‌تواند بیان گردد. نوآوری استراتژیک منجر می‌شود به:

- مدل‌های تجاری جدید (شامل معماری زنجیره ارزش جدید)
  - بازارهای جدید (از طریق ایجاد بازارهای جدید یا شکل‌دهی مجدد بازارهای موجود)
  - ارزش افزوده برای هم‌مشتریان و هم‌شرکت
  - 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

1.Charitou  
2.Govindarajan and Trimble

- تسهیل کننده کاربرد خلاقیت و نوآوری برای مدیریت استراتژیک
- به منظور مقدر ساختن تمایز استراتژیک و مزیت رقابتی
- از طریق تعریف مجدد مدل تجاری طراحی مجدد مرزهای بازار ایجاد بازارهای جدید و بهبود ارزش برای مشتریان و خود شرکت.

### شکل ۲. نوآوری استراتژیک و نتایج آن (سوین کاز ۲۰۰۷)



### فرایند نوآوری استراتژیک

- مطابق نظر دی ویت و مایر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) فرایندهای استراتژی می‌توانند 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 می‌کند.
  - 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 می‌نماید.
  - تغییر استراتژیک: تمرکز آن روی سازماندهی کردن است و در مورد

1. De Wit and Meyer



اینکه برای دستیابی به فرایند نوسازی (تجدید) استراتژیک چگونه باید تغییر سازماندهی شود سؤال می‌کند.

هامل (۱۹۹۸) همچنین یک فرایند سه مرحله‌ای مشابه را برای ایجاد استراتژی پیشنهاد می‌کند شامل کشف، تفسیر، آزمایش.

هانسن و بریکیشو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) فرایند به هم پیوسته شامل سه مرحله ۱. ایجاد ایده، ۲. تبدیل، ۳. پخش را که زنجیره ارزش نوآوری تعبیر کرده‌اند ایجاد نمودند. لویت<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) بحث می‌کند که بین خلاقیت و نوآوری تفاوت وجود دارد. در حالیکه خلاق بودن و ایجاد ایده‌های بسیار آسان به نظر می‌رسد نوآور بودن و اجرای این ایده‌های و به انجام رساندن آن‌ها در یک مسیر منظم بسیار سخت است.

کیم و امبرگن<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) پیشنهاد می‌دهند که به‌جای آماده کردن حجم انبوهی از مستندات که با اعداد و ارقام پر شده‌اند فرایندی را برای تصور کردن نتیجه و ارتقا بحث بسازیم.

کریستنسن<sup>۴</sup> 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 می‌پردازد.

در این مقاله فرایند زیر برای نوآوری استراتژیک پیشنهاد و دنبال می‌گردد:

- تجسم و توصیف استراتژی موجود
- ایجاد ایده‌های جدید
- ارزیابی و آزمون این ایده‌های جدید

---

1. Hansen and Birkinshaw  
2. Levitt  
3. Kim and Mauborgne  
4. Christensen

• انتخاب و اجرای ایده جدید

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

۱. مرحله کاوش و اکتشاف: تمرکز این مرحله روی گسترده کردن فضای

انتخاب است و شامل گام‌های (۱) تجسم و تصور (۲) ایجاد می‌باشد.

۲. مرحله اجرا: تمرکز آن روی محدود کردن فضای اختیار است و شامل

دو گام (۳) ارزیابی (۴) اجرا است.

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

۱. تجسم کردن و تشریح استراتژی موجود

هدف از این مرحله این است که مدل‌های ذهنی موجود هم از نظر افرادی که در فرموله کردن استراتژی درگیر می‌شوند و هم از نظر مدیریت سطوح عالی و شرکت تعیین و تعریف شوند. پیتز سنگه بیان می‌کند که یادگیری می‌تواند تنها زمانی رخ دهد که ما از مدل‌های ذهنی خودمان آگاه باشیم و توانا باشیم که آن‌ها را تشریح کنیم و در مورد آنها بحث کنیم که این امر تنها زمانی امکان پذیر است که شرکت کنندگان یک تصویر مشترک داشته باشند. همچنین این مرحله در تعریف فرضیات صنعت مبانی ایجاد شده رقابت و فرصت‌هایی برای نوآوری استراتژیک کمک‌کننده خواهد بود.

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

۱. رفع تفاوت‌های عقاید و نظرات در مورد مرحله موجود بازی را میسر می‌سازد.

۲. به‌عنوان یک ساعت بیدارباش است که نیاز برای تغییر ایجاد نمونه قویتر نسبت به هر دلیلی را نشان می‌دهد.

۳. درک مشترک از استراتژی و موقعیت کنونی شرکت و آنچه مدیریت عالی به‌عنوان فاکتورهای رقابتی ملاحظه می‌کند را تسهیل می‌کند.

تجسم و تشریح استراتژی موجود و به‌کارگیری آن‌ها 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 می‌کند و بنابراین یک زبان مشترک برای بحث پیرامون استراتژی می‌سازد، عنصری که استیل و منکینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) به‌عنوان مهمترین فاکتورهای موفقیت مدیریت استراتژیک ملاحظه می‌کنند. نمایش بصری موقعیت موجود، همچنین کمک می‌کند تا به جای پیش‌بینی فرضیات پیرامون آن‌ها مباحثه صورت گیرد.

اگرچه بیشتر نویسندگان در زمینه نوآوری استراتژیک اولین مرحله تحلیلی صنعت یا تجزیه و تحلیل swot<sup>۲</sup> را به دلایلی نظیر سستی بودن ابزارهای یا آگاهی از محدودیت‌های آن‌ها مختومه اعلام کرده‌اند ولی می‌تواند 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 می‌شوند مدیران می‌توانند دو ورژن گرافیکی طراحی کنند یا آن‌ها می‌توانند به تیم‌های متفاوت در طول

---

1. Mankins and Steele  
2. Strengths – weakness- opportunity -threats

کارگاه عملی تقسیم شوند و نتایج سپس با نشان دادن تفاوت‌ها در مدل‌های ذهنی متداول مقایسه شوند.

این دانش می‌تواند به وسیله پرس‌وجو از مشتریان عرضه کنندگان متخصصان صنعت یا حتی رقبا به وسیله سئوالاتی از این دست: که آن‌ها چه چیزی را به عنوان هنجارهای صنعت فاکتورهای کلیدی رقابت ملاحظه می‌کنند و اینکه آن‌ها چگونه باید سطح بازیگران را رتبه‌بندی کنند ارتقا داده شود.

## ۲. ایجاد ایده‌ها

«تخیل بسیار مهم‌تر از دانش است». انیشتین

هدف از مرحله دوم این است که تا حد امکان گزینه‌های خلاق و جدید بیشتر ایجاد شوند براساس نظر ساتن<sup>۱</sup> «برای یافتن تعداد کمی ایده که کار می‌کنند شما نیاز دارید زیاد تلاش کنید.» اینجا سئوالی ظهور می‌کند که چگونه این امر می‌تواند امکان‌پذیر شود؟

ادبیات روی ایجاد ایده بسیار گسترده و عظیم است که شامل طیفی از نگرش‌های سنتی طوفان فکری یا تفکر جانبی و خلاق تا روش‌های بسیار نوآور همانند تکنیک TRIZ - یک فرایند سیستماتیک برای نوآوری محصول می‌شود.

هرچند مدیران و یا مسئولین توسعه و ایجاد استراتژی تشویق می‌شوند که با این تکنیک‌ها آشنا شوند ولی از آن جهت که ارائه کامل می‌تواند به طور واضحی خارج از دامنه این مطالعه باشد در جدول ۱ نمایی از تکنیک‌های معمول ایجاد ایده آورده شده است.

ایده‌هایی برای نوآوری استراتژیک می‌توانند از انواع منابع داخلی و خارجی ناشی شوند.

1. Sutton

لیندر داوِنپورت<sup>۱</sup> (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 استعداد های مورد تقاضا.

مطابق با نامبزن و ساوِنی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) منابع خارجی می توانند از خرید ایده های نپخته تا ایده های آماده بازار و محصولات آماده بازار باشند. در حالیکه ایده های خام به نظر می رسند که گرانتر باشند سرعت آنها 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 آنها بالاست. آنها همچنین پیشنهاد می کنند که منبع یابی بیرونی هنگامی که سبب دارایی نوآوری درونی ضعیف است بسیار مفید است.

والپرت<sup>۳</sup> (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 می شود. آنها بین:

۱. ایجاد ایده داخلی یعنی گروه ها و واحدهای تجاری وظیفه ای درونی،

---

1. Linder, Davenport  
2. Nambisan and Sawhney  
3. Wolpert

۲. تشریح مساعی یعنی ترکیب بینش‌ها و دانش از قسمتهای مختلف شرکت‌های مشابه،  
 ۳. منابع خارجی یعنی بیرون شرکت و همچنین بیرون صنعت تمایز قایل می‌شوند.

### جدول ۱. تکنیک‌های ایجاد ایده

تکنیک‌ها	مثال‌ها
چک لیست‌ها	دیویس (Davis) ازبورن (Osborne) فرار شتابان (SCAMPER) چهار بزرگ* (Big four) سفر مشتری (Customer journey)
تفکر معکوس	معکوس کردن قوانین معکوس کردن فرضیات
تفکر قیاسی	علم فرایند زیستی (Bionics) اصول اساسی فرایندهای تجاری اجزا و خرده سیستم‌ها
تداعی آزاد	طوفان مغزی طراحی نقشه ذهن (Mind-Mapping)
ترکیب‌ها	تجزیه و تحلیل شکل شناسی (Morphological analysis) متناسب کردن نیروها (Force-fitting)
موارد محرک	کلمات تصاویر اشیا

\* ضربه‌ای در بولینگ که میله‌های ۴ و ۶ و ۷ و ۱ را بجا می‌گذارد

همانطور که قبلاً ذکر شد کانال‌های بیرونی دیگر عبارتند از: رقبا، صنایع، دیگر جوامع و کشورهای دیگر.  
 کارگاه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سستی یک مثال از منبع درونی برای

ایجاد ایده می‌باشند، گر چه «نوآوری هنگامی رخ می‌دهد که ایده‌ها، ادراکات و روش‌های پردازش متفاوت و اطلاعات گوناگون با هم برخورد نمایند و اغلب نیازمند تشریح مساعی میان بازیگران مختلفی است که اساساً جهان را به روش‌های متفاوتی می‌بینند.»

به منظور دستیابی به تنوع لازم اولین گام این است که از تعداد زیادی از افراد از طریق سازمان بخواهیم که در فرایند مشارکت نمایند. به طور ایده آل هر شخصی باید درگیر شود همانطور که در فاز اکتشاف نیز باید همه روش‌ها از طریق کل سازمان اجرا بشود.

مطابق نظر تاچمن و اورالی (۱۹۹۷) تعهد می‌تواند از طریق یک فرایند مشارکتی با سه ویژگی زیر ایجاد شود: ۱. انتخاب، ۲. وضوح و پدیداری فعالیت‌ها و تشریح مساعی و ۳. برگشت ناپذیری تصمیم‌ها.

مطابق پیرسون<sup>۱</sup> موفق‌ترین نوآوری‌ها نیازمند مشارکت افراد زیر است:

- یک قهرمانی که معتقد است که ایده‌های جدید واقعاً حیاتی هستند و در مقابل موانع دلیر است.
- یک اسپانسر و حامی که آنقدر در مقام بالایی باشد که منابع، افراد، پول و زمان را هماهنگ نماید.
- ترکیبی از ذهن‌های خلاق و روشن برای ایجاد ایده‌ها
- متصدیان با تجربه برای حفظ چیزها به طور عملی.

زیگلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کند که هیچ شرح شغلی برای نوآوران وجود ندارد. به علاوه نوآور بودن به معنای به یک روش خاص رفتار کردن نیست. جنبه‌ها ب مختلفی برای نوآوری وجود دارد و افراد در یک سازمان می‌توانند به

---

1. Pearson  
2. Ziegler

وسیله اجرای نقش‌های متفاوت همه نوآور شوند. او موارد زیر را پیشنهاد می‌کند:

• **آدم خیال‌باف<sup>۱</sup>:** شخصی که برخی زمان‌ها به نظر می‌رسد او ایداً فکر نمی‌کند. و کسی نمی‌داند او واقعا چه کاری انجام می‌دهد؟

• **شمع آتش‌زنه<sup>۲</sup>:** او فردی است با بیشترین انرژی که می‌داند چه چیزی باید با آن انجام دهد. او می‌داند که چگونه باید این کار بهتر و آسان‌تر انجام شود.

• **برنامه‌ریز<sup>۳</sup>:** شمع آتش‌زنه بدون برنامه‌ریز استفاده زیادی نمی‌شود. اگر چنین باشد همانند شنونده پذیرا یا خاک حاصلخیزی است که روی آن تخم یک ایده جدید می‌خشکد. او می‌داند چگونه ایده‌ها را به منابع مرتبط سازد. او در مورد نمونه‌های تجاری فکر می‌کند او می‌داند کجا پول را بیابد و افرادی که آن اتفاق را محقق سازد کجا پیدا کند؟

• **مجری<sup>۴</sup>:** منظور اینجا همان حامی کلاسیک یا قهرمان شما است. او طرح‌ها را می‌گیرد و آن‌ها را محقق می‌سازد (نظیر ساختن خانه، حفر یک کانال، فروش محصولات و خدمات)، یک پروژه را مدیریت می‌کند، پیشرفت را اندازه‌گیری می‌نماید و اطمینان می‌یابد که منافع دریافت می‌شوند.

نکته‌ای که اینجا باید اشاره شود این است که تنها با داشتن یکی از اینها طرحی ایجاد و اجرا نمی‌شود؛ وجود هر نقشی اساسی است.

مارکیدز (۲۰۰۰) و هامل (۱۹۹۸) متذکر شده‌اند که در حالیکه مسئولیت ایجاد ایده‌ها به عهده کل شرکت است اما انتخاب این که کدام ایده پیگیری شود و ارزیابی ایده‌ها باید توسط مدیریت عالی که مسئولیت کلی را به عهده دارد صورت پذیرد. به منظور انتخاب ایده‌ها آن‌ها باید ارزیابی شوند.

- 
1. Dreamer
  2. Spark Plug
  3. Planner
  4. Implementer



### ۳. ارزیابی ایده‌ها

دانش طوفان فکری معمول توصیه می‌کند که ارزیابی ایده‌ها از مرحله ایجاد ایده‌ها جدا شود. این موضوع به نظر می‌رسد در زمینه نوآوری استراتژیک نیز مهم باشد. اگر ایده‌ها در حالیکه ایجاد می‌شوند ارزیابی شوند احتمال دارد که غیراجرایی شوند، بنابراین برای پرهیز از بحران‌های اولیه آن پیشنهاد می‌شود که دو حوزه از هم جدا شوند.

برای ارزیابی اولیه ایده‌های ایجاد شده ابزارهای اشاره داده شده در بالا همانند برش عمودی (نیم‌رخ) نوآوری استراتژیک و سئوالات مرتبط می‌توانند استفاده شوند.

به منظور تصمیم‌گیری می‌تنبزرگ و وستلای<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) سه رویکرد به تصمیم‌گیری را بیان کرده اند: (۱) اول تفکر (۲) اول مشاهده (۳) اول انجام دادن. از آنجاییکه رویکرد «اول تفکر» مناسب‌ترین در موارد ساختاربندی شده است لذا برای جایی که داده‌های قابل اطمینان موجود هستند و مباحث آشکار است این رویکرد استفاده می‌شود. رویکرد «اول مشاهده» مجبور است زمانی به کار گرفته شود که عناصر بسیاری مجبورند برای راه‌حل‌های خلاق با هم ترکیب شوند. و «اول انجام» در موقعیت‌های پیچیده و جدید که تعدادی روابط ساده می‌توانند افراد را کمک کنند تا رو به جلو حرکت نمایند مطلوب می‌باشد.

از آنجاکه تصور می‌شود نتایج نوآوری استراتژیک جدید باشند و هیچ داده‌ای از روش انجام کسب و کار وجود ندارد استراتژی و نتایج آن به صورت بالایی غیرمطمئن هستند. بنابراین هیچ مقدار از توضیحات و تجزیه و تحلیل‌های قبلی نمی‌توانند این موقعیت‌های ناشناخته را رفع نموده و تحلیل نمایند و در این زمان آزمایش و یادگیری فقط یاریگر است. درحین «انجام» این آزمایشات

1. Mintzberg and Westley

استراتژیک، مدیریت چیزهایی را که در بازار کار می‌کنند و اثر بالقوه‌ای بر موفقیت دارند خواهد «دید».

ایده آزمودن استراتژیک توسط نویسندگان بسیاری پشتیبانی شده است بحث پیرامون آزمایش آزمون و خطا یا نمونه سازی محصولات و خدمات مواردی از این قبیل هستند که به جهت اینکه واقعا ببینیم آیا آن استراتژی برای موفقیت بالقوه است و توسط بازار پذیرفته می‌شود یا خیر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بینوکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) حتی پیشنهاد می‌کند که استراتژی یک سبب دارایی از تجربیات و آزمایشات استراتژیک گوناگون باشد. از این گذشته او با پیروان موافقت می‌کند که مشابهت و همانندی در تجربیات چندین سود دارد:

• نوآوری و پیشرفت نیازمند آزمودن و تجربه است و هنوز آزمایش‌ها پرمخاطره هستند.

• چیزی که امروز مناسب است ممکن است فردا مناسب نباشد. داشتن یک تعداد زیادی از استراتژی‌ها اجازه میزانی تنوع و تفاوت را می‌دهد که بر احتمال بقا در هنگامی که محیط در حال تغییر است می‌افزاید.

• همسانی بی‌باکی را می‌پروراند. داشتن تجربیات و آزمایشات چندگانه به شما این اجازه را می‌دهد که ریسک کمتری را متحمل شوید.

همچنین وی ابعاد سه‌گانه زیر را برای طبقه‌بندی سبب دارایی تجربیات پیشنهاد می‌کند:

- زمان: که در کوتاه، میان‌مدت یا بلندمدت حاصل می‌شود.
- ریسک: پایین، میانه و بالا
- قصد: گسترش و تعریف تجارت موجود ساختن یک چیز جدید که اخیراً

تعریف شده است یا هدف‌گیری مبانی و اصولی برای کسب و کارهای جدید بالقوه. تومک<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) تجربیات را به عنوان تست سیستماتیک ایده‌ها تعریف می‌کند.

در اولین مرحله ارزیابی می‌توان سئوالات ابعاد محتوایی را استفاده نمود. اینها باید به مدیران باتجربه یک چشم انداز خوبی را در مورد اینکه آیا ایده به صورت بالقوه‌ای شما را از رقبایتان جدا می‌سازد و بازار جدید ارزش جدید یا مدل تجاری جدیدی را ایجاد می‌کند یا خیر بدهد. اگر ایده این تست را نگذراند احتمالاً تنها اثر عملیاتی تحولی دارد.

مرحله بعدی این است که باید سبب دارایی نوآوری استراتژیک و پوشش استراتژی طراحی شوند. این یک طرح معمول را ایجاد می‌سازد و مباحث آتی را بهبود و ارتقا می‌بخشد. همچنین آن‌ها به طور آشکاری نشان می‌دهند آیا ایده پتانسیل‌هایی را برای تمایز ارائه می‌نماید یا خیر؟

مرحله سوم شامل دور دیگری از سئوالات ویژگی‌های تجربیات استراتژیک را بیان می‌شود. بر اساس سه بعد زمان، ریسک و هدف تعادل هر ایده سنجیده می‌شود. ایده‌های منتج باید به عنوان تجربیات استراتژیک اجرا شوند.

ایده‌های به دست آمده از مرحله قبل سپس باید به عنوان تجربیات استراتژیک اجرا شوند این‌ها نیاز دارند که بر اساس معیارهای محدودی آزمون شوند. این مرحله شامل تخصیص منابع مورد نیاز و تعیین یکی از مدیران عالی به عنوان مسئول آزمایشات است. هدف از این مرحله این است بینش و بصیرتی از نتایج اولیه که برای ادامه اجرای ایده مورد نیازند به دست آید.

مرحله نهایی این است که قبل از اینکه استراتژی منتخب اجرا شود از بازخورد مشتریان، عرضه‌کنندگان و مشتریان رقبا و غیرمشتریان استفاده کنیم.

---

1. Thomke

#### ۴. اجرای (ایده) استراتژی جدید

بعد از آزمایشات استراتژیک ایده و طراحی نمودارهای سبب‌دارایی نوآوری استراتژیک و پوشش استراتژیک ایده می‌تواند در سازمان اجرا شود. هدف از این مرحله این است که مفهوم جدید در سراسر سازمان پراکنده شود. اجرای استراتژی‌های نوآور به‌طور خاصی دشوار است زیرا آن‌ها یک مهاجرت بنیادی از وضع موجود را نمایش می‌دهند و شرکت احتمالاً با موانع بسیاری روبه‌رو خواهد شد.

به دلیل اینکه مقالات بسیاری در زمینه مدیریت تغییر به روش‌های غلبه بر این موانع پرداخته‌اند در این قسمت به ذکر مهمترین این مباحث خواهیم پرداخت.

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

براک<sup>۱</sup> لیست گسترده‌تری از موانع اجرا را بیان کرده است: منابع انسانی، سیاست‌های داخلی و خارجی، مشتریان، تولیدکنندگان، ناتوانی در حمایت از ایده جدید، رقبا، عرضه‌کنندگان، قوانین و عرف.

مارکیدز به موانع فرهنگی و ساختاری سیاست‌های درونی ترس از نابودی، شایستگی‌های موجود، رضایت به وضع حال و فقدان انگیزه برای رها کردن موقعیت موجود اشاره می‌کند.

کاپلان و نورتون و مارکیدز بر اهمیت ارتباطات در اجرای استراتژی تاکید می‌کنند. اگر افراد مجبورند یک استراتژی را اجرا کنند آن‌ها باید بدانند استراتژی چیست و چگونه برای اجرای آن باید مشارکت داشته باشند. آن‌ها مجبورند

---

1. Bragg

آموزش داده شوند و برای آنها استراتژی باید تشریح گردد. مارکیدز همچنین پیشنهاد می‌کند یک بحران مثبت برای شبیه‌سازی نیاز به تغییر و رهاکردن مدل‌های ذهنی گذشته می‌توانیم ایجاد کنیم. چنین بحران مثبتی می‌تواند از طرق زیر ایجاد شود:

۱. ارتباطات و توضیح‌دادن اینکه چه چیزهایی مورد نیازند که انجام شوند

و چرا؟

۲. تعیین اهداف جدید و مورد تقاضا که واقعی و قابل دستیابی باشند اما

چالش برانگیز.

۳. حرکت از پذیرش عقلایی هدف به تعهد هیجانی.

آن چیزی که نوآوری استراتژیک را سخت‌تر می‌سازد لزوم نوآوری مستمر است. اجرای یک استراتژی نوآور فقط یکبار کافی نیست. موفقیت بلندمدت با اداره جریان‌های نوآوری حاصل می‌گردد.

هامل و والکانگز<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) چهار دلیل برای نیاز به نوآوری مستمر در سطح استراتژیک را بدین شرح بیان می‌کنند: استراتژی‌ها توسط رقبا تکرار می‌شوند، استراتژی‌های خوب با استراتژی‌های بهتر جایگزین می‌شوند، آنها در حالیکه بازار اشباع می‌شود تحلیل می‌روند و استراتژی‌ها توسط افزایش دانش و قدرت چانه‌زنی مشتریان تهی و قدرتشان کاسته می‌شود.

### عناصر کلیدی نوآوری استراتژیک

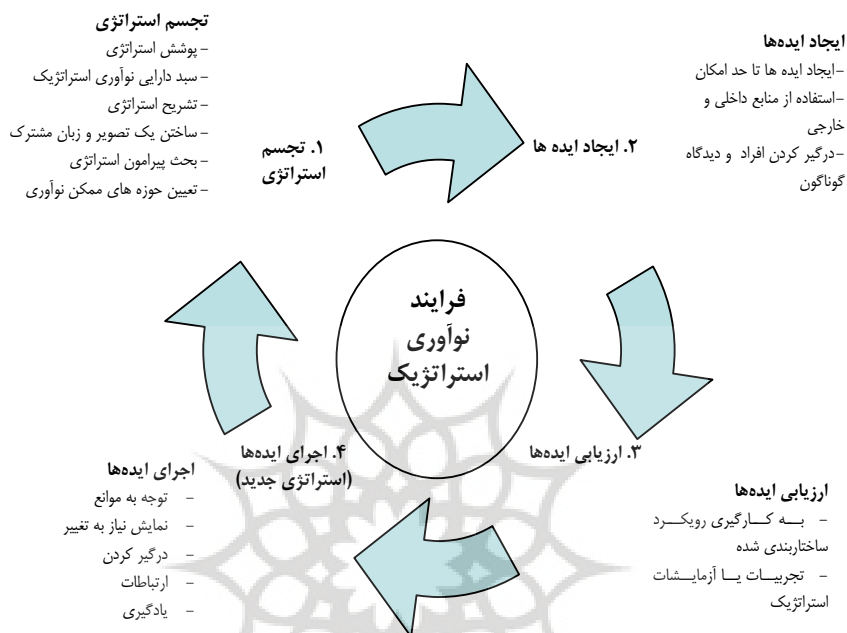
بر اساس ادبیات مطالعه نمونه‌های موردی و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی چهار عامل که نوآوری استراتژیک در بردارد عبارتند از:

۱. نوآوری ارزشی: این بعد نوآوری استراتژیک ارائه ارزش به مشتری

---

1. Hamel and Välikangas

### شکل ۳. فرایند نوآوری استراتژیک



ممتاز و به طور همزمان به مشتری نو می‌باشد. ارائه ارزش به مشتری ممتاز برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل تحمل ضروری است. ادراک مشتریان از آنچه عرضه‌کنندگان 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 می‌گردد. نوآوری ارزشی اغلب با نوآوری استراتژیک اشتباه می‌شود. نوآوری ارزشی در حالیکه مطمئناً یک عنصر نوآوری استراتژیک است همه آن را شامل نمی‌شود. ما استنتاج می‌کنیم که نوآوری ارزشی جزء ضروری نوآوری استراتژیک است اما کل مفاهیم آن را نمی‌پوشاند. نوآوری ارزشی به عنوان جزئی از نوآوری استراتژیک است که به‌طور ویژه‌ای تعریف می‌کند ارزشی را که نوآوران استراتژیک به مشتریان منتقل می‌کنند را تعریف می‌کند.

**۲. ایجاد بازار جدید:** نوآوری استراتژیک ایجاد بازار جدید است. نوآوران استراتژیک روی بخش‌هایی از بازار که مشابه رقبایشان است تمرکز نمی‌کنند بلکه به دنبال جذب انواع جدیدی از مشتریان هستند. به عبارت دیگر به جای پذیرش مرزهای تعریف شده بازار آن‌ها بازارهای خودشان را خلق می‌کنند. بازارهای جدید درون صنعت موجود می‌توانند از طریق تعریف بخش‌هایی از نیاز مشتری که هنوز خدمت‌رسانی نشده ترکیبی جدید از بخش‌های مشتری موجود یا تعریف مجدد بازار بخش‌بندی آن پدیدار می‌شوند. این جز نوآوری استراتژیک به شرکت کمک می‌کند تا از رقابت مستقیم جلوگیری نماید زیرا به طور متفاوت از رقبای بر مشتریان تمرکز می‌کند. به این دلیل نوآوران استراتژیک ممکن است به عنوان رقبای مستقیم توسط شرکت‌های موجود در بخش‌هایشان تشخیص داده نشوند. ترکیب نوآوری ارزشی با ایجاد بازار جدید سبب می‌شود نوآوران استراتژیک موانع صنعت موجود را تعریف کنند و موقعیت رقابتی منحصر به فردی را ایجاد نمایند.

**۳. نوآوری ورود به بازار:** نوآوری ورود به بازار سبب می‌شود نوآوران استراتژیک از روش قبلی که آنها به مشتریانشان خدمت می‌کردند منحرف گردند. برای مثال ظهور اینترنت فرصت‌های زیادی را برای دستیابی به مشتریانی که روش‌های غیرمستقیم را استفاده می‌کردند ایجاد کرد. بنابراین نوآوری ورود به بازار محدود به این نیست که از تکنولوژی‌های جدید برای دستیابی به بازارها استفاده شود بلکه می‌تواند شامل هر نوعی از رویکرد جدید برای بازاریابی محصولات یا خدمات یک شرکت که از اقدامات سایر رقبای متفاوت گردد باشد.

**۴. شکستن رقابت:** عنصر نهایی نوآوری استراتژیک مجبور است با این حقیقت روبه‌رو شود که نوآوران استراتژیک متعلق به گروه‌های استراتژیک موجود نیستند و بدین وسیله تعادل موجود بین رقبای آنها را آشفتگی می‌سازند. چند نظریه پرداز متذکر شده‌اند که یک صنعت یک مدل تجاری غالبی را خلق می‌کند

## شکل ۴. تفاوت استراتژی سنتی با نوآوری استراتژیک

رویکردهای سنتی	رویکرد نوآوری استراتژیک
اتخاذ یک گرایش حال به آینده - امروز به منزله نقطه شروع	با نقطه پایان در ذهن شروع می‌شود - فرصت‌های بلندمدت را تعریف می‌کند و سپس پلی به حال می‌زند.
یک وضعیت سازنده/گیرنده قانون (پیرو/مدافع) را فرض می‌کند.	یک وضعیت قاعده‌شکنی (انقلابی) را فرض می‌کند
موانع و مرزهای تجاری ایجاد شده را می‌پذیرد.	جستجو می‌کند که فضای جدید رقابتی را ایجاد نماید.
تمرکز آن روی نوآوری نموی است.	نوآوری درهم‌گسیخته را جستجو می‌کند.
مدل‌های برنامه‌ریزی تجاری خطی سنتی را ادامه می‌دهد.	نظم فرایند را با الهام خلاق ترکیب می‌کند.
داده را از منابع سنتی و مشخص جستجو می‌کند	و حتی از منابع غیر مرسوم را جستجو می‌کند
نیاز مفصل و آشکار مشتری را جستجو می‌کند	نیاز پنهان مشتری را جستجو می‌کند
رضایت مشتری را جستجو می‌کنند	لذت و شوق مشتری را جستجو می‌کند.
ممکن است یک مدل «یک سایز مناسب همه» داشته باشند	ممکن است با ابزار جدید کارآفرینانه یا ساختارهای سازمانی دیگر امتحان و آزمون شود.

که دستورالعمل صنعت می‌شود. پراهالد و بتی<sup>۱</sup> مفهوم «منطق غالب» را به عنوان نقشه ذهنی یا دیدگاه جهانی یا تفهیم‌سازی تجارت و ابزارهای اداری مورد نیاز برای اجرای اهداف یا تصمیم‌گیری در آن صنعت تعریف می‌کنند. این مدل می‌تواند هم در سطح فردی و هم در سطح یک شرکت نگریسته شود. اعضای صنعت تجربیات مشابه و محیط را با هم تسهیم می‌کنند و همچنین مدل‌های ذهنی شان را با هم مشترک می‌سازند. این مدل ذهنی می‌تواند به عنوان ساختار

1. Bettis and Prahalad



اعتقادی که شامل عناصر و روابط کلیدی که بر یک صنعت حاکم است و مبنای هر آرزوی شرکت را شکل می‌دهد ملاحظه شود. گروه استراتژیک به عنوان گروهی از شرکت‌ها درون یک صنعت که استراتژی‌های مشابهی را دنبال می‌کنند است. با این تعاریف یک نوآور استراتژیک موقعیتی بیرون گروه استراتژیک موجود می‌گیرد. شکستن رقابت میزانی که نوآوران استراتژیک از ساختار موجود در صنعتشان منحرف شده‌اند را اندازه‌گیری می‌کند و ساختاری جدید بر اساس قوانین مسابقه اتخاذ می‌کند.

### نتیجه‌گیری

- نوآوری استراتژیک یک نگرش کل‌نگر سیستماتیک است که روی ایجاد نوآوری‌های گسسته تمرکز دارد. نوآوری زمانی استراتژیک می‌شود که یک فرایند تکرارپذیر عمدی داشته باشد که تفاوت مشخصی را در انتقال ارزش به مشتریان، مصرف‌کنندگان، شرکا و بنگاه ایجاد نماید.

- نوآوری استراتژیک سازمان‌ها را به مبارزه می‌طلبد تا ماورای مرزهای ایجاد شده کسب و کار و مدل‌های ذهنی آن نگاه کنند و مسیری را که کمتر سایر رقبا و سازمان‌ها استفاده کرده‌اند به کار گیرند.

- نوآوری استراتژیک با تعمیم و بسط محصول، تقلید مدل‌های تجاری و میانبرهای کارای فرایندها مشخص نمی‌شود. همچنین تنها شامل ایده‌های جدید از طریق طوفان فکری و جلسات خلاقیت نبوده و براساس اصول خطی برنامه‌ریزی استراتژیک که با گذشته مقایسه می‌کنند و آینده را پیش‌بینی می‌کنند نمی‌باشد.

- نوآوری استراتژیک روی سطوح چندگانه عمل می‌کند. از نگرش‌های سنتی و غیرسنتی به استراتژی کسب و کار شروع و با ایجاد تمرین‌های بصیرت صنعت، بصیرت مشتری/ مصرف‌کننده و همسویی و یکپارچگی آن‌ها ایجاد

استراتژی‌ها را پی می‌گیرد. برای اینکه نوآوری استراتژیک رخ دهد فعالیت‌ها و امکانات به عنوان اهرم‌هایی خواهند بود که ارزش را به مشتری منتقل می‌کنند.

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

### منابع

1. Beinhocker, E. D. (1999). "Robust Adaptive Strategies." MIT Sloan Management Review 40 Spring: 95-106.
2. Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma, Harper Business.
3. De Wit, B. and R. Meyer (2004). Strategy: Process, Content, Context - 3rd Edition. London, Thomson.
4. Govindarajan, V. and C. Trimble (2004). "Strategic Innovation and the Science of Learning." MIT Sloan Management Review 45(2) Winter: 67-75.
5. Hamel, G. (1996). "Strategy As Revolution." Harvard Business Review 74(4) July-August: 69-82.
6. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). The Strategy-Focused Organization. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
7. Hansen, M. T. and J. Birkinshaw (2007). "The Innovation Value Chain." Harvard Business Review 85(6) June: 121-130.
8. Hamel, G. and C. K. Prahalad (1989). "Strategic Intent", Harvard Business Review 67(3) May-June: 63-76.
9. Hamel, G. (2001). Das revolutionäre Unternehmen: Wer Regeln bricht gewinnt. München, Econ.
10. Hamel, G. (1998). "Strategy Innovation." Executive Excellence 15(8) August: 7-8.
11. Kim, W. C. and R. Mauborgne (2002). "Charting Your Company's Future". Harvard Business Review 80(6) June: 77-83.
12. Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005). Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press.
13. 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
14. Levitt, T. (2002). "Creativity Is Not Enough", Harvard Business Review 80(8) August: 137-145.
15. Mankins, M. C. and R. Steele (2005). "Turning great strategy into great

- performance." Harvard Business Review 83(7/8) July-August: 65-72.
16. Markides, C. (2000). All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy. London, Harvard Business School Press.
17. Markides, C. and C. D. Charitou (2003). "Responses to Disruptive Strategic Innovation." MIT Sloan Management Review 44(2) Winter: 55-63.
18. Moeller, Michael "Strategic Innovation: Building new growth businesses", EPDA Annual Conference May 18th, 2007
19. Mintzberg, H. and F. Westley (2001). "Decision-making: It's not what you think." MIT Sloan Management Review 42(3) Spring: 89-93.
20. Nambisan, S. and M. Sawhney (2007). "A Buyer's Guide to the Innovation Bazaar." Harvard Business Review 85(6) June: 109-118.
21. Pearson, A. E. (2002). "Though-Minded Ways to Get Innovative." Harvard Business Review 80(8) August: 117-124.
22. Sniukas, Marc , "Strategic Innovation(2007) , A Synthesis of the Current Debate" [www.sniukas.com](http://www.sniukas.com)
23. Sutton, R. I. (2001). "The Weird Rules of Creativity." Harvard Business Review 79(8) September: 94-103.
24. Thomke, S. (2001). "Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation." Harvard Business Review 79(2) February: 67-75.
25. Tushman, M. L. (1997). "Winning Through Innovation." Strategy & Leadership 25(4): 14-19.
26. Wolpert, J. D. (2002). "Breaking Out of the Innovation Box." Harvard Business Review 80(8) August: 76-83.
27. Vadim , Kotelnikov ,  
[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/innovation\\_strategic](http://www.1000ventures.com/business_guide/innovation_strategic)
28. "Return on ideas , strategic innovation frame work"
29. [www.managedinnovation.com](http://www.managedinnovation.com)