

نوآوری استراتژیک در مدیریت

آمنه ارزانی

شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان

چکیده

نوآوری، فرآیند خلق ایده های جدید است. به عبارت دیگر منظور از نوآوری تبدیل ایده خلاقانه به روش های اجرایی و عملیاتی، محصولات و خدمات جدید است. جهان متغیر امروز عرصه رقابت و بقای سازمان هایی است که تمام توان خود را برای استفاده از فرصت های موجود به کار می گیرند و در این میان تنها سازمان هایی موفقند که تغییر را به چشم یک فرصت می بینند. نوآوری فرآیندی مستمر برای یافتن بهترین پاسخ به تغییرات و پرهیز از فرآیندهای تکراری است. نتایج بررسی ها بر روی سازمان های موفق نشان دهنده توجه آن ها به بحث "نوآوری استراتژیک" است. نوآوری استراتژیک نگاهی نو به مفهوم نوآوری و فراتر از دیدگاه سنتی مبتنی بر نوآوری محصول و گاه خدمات است. نوآوری استراتژیک با ارزش گذاری مجدد فرآیندهای تولید، ارائه خدمات، بازاریابی، فروش، تحقیق و توسعه، رویکردهای مبتکرانه و دیگر عناصر اثرگذار بر ماهیت عملیاتی یک سازمان به دنبال پاسخ گویی بهره ور و متناسب با نیاز مشتری و ارباب رجوع است. این مقاله به بیان لزوم نوآوری استراتژیک و فرآیندهای آن به عنوان یک روش کاربردی در سازمان ها می پردازد.

واژه های کلیدی: "خلاقیت"، "نوآوری"، "نوآوری استراتژی"

مقدمه

توان چنین عنوان کرد که که تاکید بر جریان ها و فعالیت های نوآور با هدف ارزش آفرینی هرچه بیشتر برای مشتری و ارباب رجوع در تبدیل یک سازمان به مجموعه ای کارآفرین نقش بسزایی دارد.

اهمیت نوآوری

تغییرات سریع جهانی که ماحصل تغییر در دانش، بینش و نگرش انسان ها و تغییرات گسترده و فراگیر فناوری است سازمان ها را به توجه به نوآوری معطوف ساخته است. سازمان ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند چرا که تنها زمانی قادر به

جهان متغیر امروز عرصه رقابت سازمان های پویاست. سازمان های که تلاش در محیط رقابتی امروز را تنها راه بقای خود می دانند. براین اساس می توان گفت پیشگامان این محیط رقابتی سازمان هایی هستند که با تکیه بر نوآوری مسیر فعالیت خود را هموار می سازند. به عبارت دیگر با کاربردی کردن ایده های جدید و تبدیل آن به محصول یا خدمتی جدید و یا روشی متمایز تغییرات را به نفع خود مدیریت می کنند. نوآوری به عنوان مهم ترین عامل شکل گیری کارآفرینی با هدف ایجاد ارزش های کاربردی در سازمان قلمداد می شود. بنابراین می

دانشمندان تعاریف متعددی را از خلاقیت و نوآوری ارائه داده اند. در این جا به برخی از تعاریف های مهم اشاره می شود:

خلاقیت به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. [۴]

خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده هاست. [۵]

نوآوری به کارگیری ایده های نوین ناشی از خلاقیت است که می تواند یک محصول جدید، خدمت جدید یا راه حل جدید انجام کارها باشد. [۶]

نوآوری فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول خدماتو روش های جدید عملیات است. [۷]

نوآوری عبارت است از بهره برداری از ایده های جدید به نحوی که ایجاد ارزش افزوده و مزیت رقابتی کند. نوآوری چه از دیدگاه فردی و چه درون سازمانی، از طریق بکارگیری روشهای کاملا جدید و یا از طریق بهینه کردن روشهای موجود و تطابق آنها با شرایط جدید حاصل می شود. [۸]

انواع نوآوری:

امروزه در حالی که 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. براساس نظریات سنی کاز به نقل از آشتیانی نوآوری می تواند بر اساس معیارهای زیر متفاوت گردد: [۹]

• تمرکز: تکنولوژی، سازمان، روابط خارجی

• نوع: رادیکالی یا نموی

• منابع: انتقال تکنولوژی یا توسعه مدل های و مفاهیم

تجاری جدید

نوآوری را به شقوقی متفاوت تقسیم نموده، که مهم ترین دسته بندی آن، تقسیم نوآوری به نوآوری های تدریجی (برنامه ریزی شده) و رادیکال می باشد. نوآوری تدریجی عبارت است از اضافه کردن تغییراتی بر روی مدل کسب و کار و یا فناوری های موجود و بهبود در آن ها اما نوآوری

ادامه حیات خواهند بود که توانایی انطباق با تغییرات و سازگاری محیطی را در خود ایجاد کنند.

نوآوری به عنوان راهکاری برای تولید محصولات، خدمات، فناوری ها و رویکردهای جدید به شمار می رود، به نحوی که با ایجاد امکان تولید محصولات و ارائه خدمات جدید و فناوری های نوین، به افزایش کارایی و بهره وری انجامیده و رشد اقتصادی را به دنبال خواهد داشت. جهان جدید، دانش جدید می خواهد و با راهکارهای قدیمی و تکراری نمی توان آینده روشنی را برای سازمان متصور شد. بنابراین استفاده از ایده های خلاقانه نه تنها در تولید محصول که در سیاست گذاری ها و خط مشی ها یک ضرورت به حساب می آید. ضرورتی که در قالب نوآوری استراتژیک مطرح می شود.

ضرورت وجود خلاقیت و نوآوری به حدی است که برخی منابع نبود خلاقیت و نوآوری را با نابودی سازمان در دراز مدت یکی دانسته اند [۱]. جایگاه خلاقیت و نوآوری به حدی است که می توان گفت مجموعه دستاوردهای فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، علمی، امنیتی و مانند آن در اندیشه و عمل و پیشرفت وسیع فناوری و تجهیزات در همه موضوعات، حاصل خلاقیت و نوآوری است نه تکرار، درجازدن و قانع شدن به وضع موجود [۲]. بنابراین چنانچه نوآوری به صورت همه جانبه و کامل در عمل مدنظر قرار گیرد می تواند موجبات رشد و شکوفایی استعدادهای افراد، موفقیت های فردی، شغلی و اجتماعی، افزایش کمیت و کیفیت در تولیدات و خدمات، کاهش هزینهها و ضایعات و اتلاف منابع مادی و انسانی، افزایش انگیزش کارکنان، ارتقای بهداشت روانی و رضایت شغلی، ارتقای بهره وری و رشد و بالندگی سازمانهای گوناگون، تشویق و تحریک رقابت های سالم در تولید، توزیع و خدمات، کاهش بوروکراسی اداری و کاهش پشت میز نشینی و تشریفات و افزایش عمل گرایی و دهها فایده دیگر خواهد داشت. [۳]

تعاریف:

اگرچه خلاقیت سنگ بنای نوآوری است اما مفاهیم نوآوری و خلاقیت کاملا متفاوتند. نوآوری کاربردی کردن ایده های برخاسته از خلاقیت برای ایجاد تغییراتی محسوس در وضع موجود است. به عبارت دیگر نوآوری کاربردی کردن خلاقیت است.

توسعه اقتصادی " خود، به پنج نوآوری به شرح زیر اشاره کرده است: [۱۳]

۱. تولید محصول جدید
 ۲. به کارگیری روش ها و فرآیندهای جدید
 ۳. ایجاد یک بازار جدید و یا اجرای روش جدیدی از بازاریابی
 ۴. استفاده از منبع جدید برای تامین مواد اولیه یا کالای نیم ساخته
 ۵. ساختار صنعتی جدید یا سازماندهی جدید در روابط خارجی.
- بر اساس دیدگاه شومپیتر به نوآوری، نظرات جدید مطرح شده در زمینه نوآوری را می توان به سه مکتب اصلی تقسیم کرد :

مکتب توانمندی: این مکتب با بهره گیری از دیدگاهی اقتصادی، از نوآوری به عنوان یک توانمندی درونی شده و نهادینه در سازمان ها برای ایجاد تغییرات فناورانه یاد می کند. در این دیدگاه تصمیم برای پرداختن به نوآوری و یا عدم نوآوری بر اساس ارزیابی انجام می پذیرد. روابط درون سازمانی در این سازمان ها بر اساس دستورالعمل ها بوده و تغییرات بوجود آمده در فناوری، وابسته به گذشته و تجربیات می باشند.

مکتب کارآفرینی سازمانی: دیدگاه این مکتب به کار آفرینی نگاهی اجتماعی است. در این نگاه نوآوری ها بر مبنای هویت افراد شناخته می شوند و نوآوری وابسته به افراد است. این نگاه بهبود از طریق عملکرد مستقیم را مد نظر دارد.

نگاه فرهنگی به نوآوری: این مکتب نوآوری را در صنایع با فناوری بالا مد نظر دارد و به همین دلیل آن را به عنوان یک مهارت درونی و عمیق مطرح می کند. این دیدگاه تکنولوژی ها را گذران و بی دوام می داند. [۱۲]

تکمیل فرآیند تبدیل ایده جدید به ثروت از طریق کارآفرینی با گذر از سیاست توجه صرف به تولید محصول مارا به خط مشی جدیدی به نام نوآوری استراتژیک رهنمون می سازد. به عبارت دیگر در سایه نوآوری استراتژیک نوآوری در ارائه خدمات، فناوری های جدید، رویکردهای مبتکرانه، دانش آفرینی و سیاست گذاری های سازمانی در کنار نوآوری در تولید محصول مطرح می شود.

رادیکال حاصل مدیریت موفق شرکت در مواردی است که در آن به صورت همزمان مدل کسب و کار و فناوری تغییر می کند. یک نوآوری رادیکال مناسب می تواند در محیط رقابتی صنعت تغییرات اساسی ایجاد کند.

رویکرد های نوآوری:

در ادبیات نوآوری می توان به چهار رویکرد متفاوت اشاره کرد:

۱. فرد محور
۲. ساختار محور
۳. تعاملی محور
۴. سیستم های نوآور محور

چشم انداز فرد محور بر نقش فاکتور های فردی همچون سن، سطح آموزش، جنس، سبک شناختی و خلاقیت تاکید می کند. چشم انداز ساختاری بر خصوصیات و مشخصات سازمانی تمرکز دارد. چشم انداز تعاملی که اخیراً توجه فزاینده ای را به خود جلب کرده است، بر این نکته که چگونه ساختار فرآیند نوآوری را تحت تاثیر قرار می دهد تاکید می کند. مکتب پژوهشی چهارم که در سال های اخیر توجه زیادی با جلب کرده است چگونگی تاثیر سیستم های نوآوری منطقه ای و ملی را بر فعالیت های نوآورانه در شرکت ها بررسی و مطالعه می کند. تمرکز اصلی اش بر روی سازمان در محیط، یادگیری تعاملی، خلق دانش، استفاده عملی از دانش و توزیع دانش است [۱۱]

به عبارت دیگر برای ایجاد سازمانی توسعه محور، تبدیل دانش ذهنی به فناوری و بر مبنای آن تبدیل ایده های خلاقانه به محصولی یا خدمتی جدید باید مورد تاکید قرار گیرد. طی این فرآیند به صورت کارا منجر به توجه بیشتر به خلق ایده خلاقانه و نوآوری به جای توجه صرف به تولید خواهد شد.

ابعاد نوآوری:

شومپیتر در تعریف خود از نوآوری، آن را به عنوان یک برهم زنده نظم موجود و تعادل اقتصادی برای ایجاد نظم و تعادلی جدید معرفی می کند. اصطلاح «تخریب خلاق» به همین موضوع اشاره دارد. [۱۴] پژوهشگران در مطالعات خود گونه های متنوعی را برای نوآوری بر می شمارند. به عنوان مثال ژوزف شومپیتر در سال ۱۹۴۳، در کتاب " تئوری

مراحل نوآوری:

برای نوآوری مراحل مختلفی ارائه شده است. در نگاهی ساده تر فرآیند یا مراحل نوآوری را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

۱. **ایجاد فکر جدید:** ایجاد فکر جدید از طریق اکتشافات اساسی، بسط شناخت ها و ادراکات موجود و یا نبوغ افراد شکل می گیرد.
۲. **آزمایش های اولیه:** مراجعه به ارباب رجوع و ...، ملاقات با کارشناسان فنی و یا از طریق نمونه سازی
۳. **تعیین امکان پذیری:** سنجش میزان عملی بودن از طریق مطالعات امکان سنجی و برآورد هزینه و منفعت
۴. **کاربرد نهایی:** ارائه محصول به بازار و در صورتی که فکر جدید به صورت فراگرد کاری به وجود آید، فراگرد به صورت یکی از روبه های عملیاتی جاری در آید. [۱۵]

نوآوری استراتژیک:

به عقیده مارکیدز در حقیقت بسیاری از شرکت ها و سازمان ها باید به گونه متفاوت از سازمان های رقیب خود به این پرسش پاسخ دهند که چگونه می توان با نوآوری استراتژیک از موقعیت های خطر آفرین رهایی پیدا کرد و چگونه تفکر خلاق سازمان را به سوی نوآوری استراتژیک - "پیشرفت سوق می دهد. نوآوری استراتژیک یک روش کاملاً متفاوت رقابت در یک صنعت رو به رشد است که از طریق شکستن قوانین معمول بازی و اندیشیدن به روش های جدید و خلاقانه ایجاد می شود. یک عنصر اصلی در فرآیند نوآوری استراتژیک عبارت است از: "مفهوم سازی مجدد ماهیت کار و اینکه کدام روش منجر به راه متفاوت ایجاد نقش به طور صحیح در صنعت می شود. [۱۶]

هامل و پراهالد (۱۹۸۹) قصد استراتژیک را "توانا ساختن یک شرکت برای ایجاد فضای صنعتی نوین و آسان سازی ایجاد بازارهای جدید تعریف می کنند.

نوآوری استراتژیک فرآیند ایجاد استراتژی های رشد و ایجاد محصول، خدمات یا مدل کسب و کار جدید است، که بازی را به نفع سازمان تغییر به ایجاد ارزش های مهم جدید برای مشتریان، مصرف کنندگان و سازمان می انجامد.

پالمر و کاپلان (۲۰۰۷) نوآوری استراتژیک سازمان ها را به چالشی عمیق برای عبور از مرزهای کنونی کسب و کار و

پرداختن به مدل های ذهنی و ایجاد فکری باز و تفکری خلاقانه در قلمرو احتمالات و می دارد. [۱۷]

براین اساس می توان گفت در تعریف نوآوری استراتژیک مفاهیم زیر لحاظ شده است:

- چهارچوبی از مفاهیم به هم پیوسته، فرآیندها و ابعاد
- تسهیل استفاده از خلاقیت و نوآوری از طریق مدیریت استراتژیک
- توانمند سازی در ایجاد تفکیک استراتژیک و مزیت رقابتی
- از طریق تعریف مجدد مدل تجاری، بازتعریف مرزهای بازار، ایجاد بازار های جدید و بهبود ارزش برای مشتریان و خود شرکت.

سطوح نوآوری استراتژیک:

نوآوری استراتژیک رویکردی جامع است که در چند سطح عملیاتی می گردد:

نخست: ترکیب روش های غیر متعارف و سنتی با استراتژی کسب و کار، استقرار شیوه های پیش بینی صنعت، بینش و دیدگاه مصرف کننده و مشتری، تنظیم استراتژی به عنوان مبنای فعالیت و تکمیل آن با روش ها و الگوهای مرسوم و متداول.

دوم: ترکیب دو بینش به ظاهر متناقض، گسترده و رویایی و بررسی خلاقانه مسائلی که در درازمدت ممکن است روی دهد و عملی سازی روش های خلاقانه ای که در کوتاه مدت تاثیراتی قابل اندازه گیری بروی کسب و کار دارد.

ابعاد نوآوری استراتژیک

از دیدگاه پالمر و کاپلان نوآوری استراتژیک در هفت سطح قابل تقسیم است: [۱۸]

- ۱- مدیریت کردن فرآیند نوآوری از طریق ترکیب روش های سنتی و غیر سنتی استراتژی کسب و کار
- ۲- تنظیم و تراز بندی استراتژیک
- ۳- پیش بینی صنعت: درک روند در حال ظهور

۴- بینش محصول /مشتري: شناخت و بيان نيازها

۵- شناخت فناوری ها و مهارت های اصلی

۶- اهرم ها و دارایی های شرکت برای توسعه

۷- اجرای منظم: مدیریت امور اثرگذار بر کسب و کار

شرکت کنندگان در فرآیند نوآوری استراتژیک:

به منظور انجام پیش بینی صنعت ، بینش مشتری و ترازبندی و تنظیم استراتژیک، فرآیند نوآوری استراتژیک درگیر طیف گسترده ای از شرکت کنندگان از داخل و خارج از سازمان، به شرح زیر است:

شرکت کنندگان داخلی:

۱- تیم گسترده و باز: شامل وظایف و سطوح سهام داران ذینفعان خارجی، عوامل جغرافیایی

۲- تیم هسته ای و اصلی: تیم عملیاتی و وظیفه ای

۳- سهام داران داخلی

شرکت کنندگان خارجی:

۱- مصرف کنندگان کنونی، در حال ظهور و بالقوه

۲- رهبران فکری خارجی: متفکران، پزشکان، دانشگاهیان

۳- ذینفعان خارجی: مشتریان، خرده فروشان، تامین کنندگان، همکاران، متحدان استراتژیک

در این مقاله فرآیند 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

دست یابی به نوآوری استراتژیک نیازمند ترویج فرهنگ کارآفرینی در سطح سازمان یا جامعه است.

درک تغییرات و شناسایی و بهره گیری از فرصت های محیطی، از ویژگی های اساسی فرهنگ کارآفرینی محسوب می شود. کارآفرینان همگام با تغییرات گام برمی دارند و می کوشند فرصت های موجود در جریان این تغییرات را کشف و از آن بهره برداری نمایند. در فرهنگ کارآفرینی، افراد در سایه مشارکت و کارگروهی به انجام فعالیت می پردازند. آنان مخاطره پذیرتر و ریسک پذیرترند یعنی نسبت به موقعیت، شرایط و امکانات و آینده خویش ریسک کرده و برای کسب موفقیتی محتمل مبارزه می نمایند. [۱۹]

فرآیند نوآوری استراتژیک

فرآیند هر چالش نوآورانه و فرصت استراتژیک را می توان در ابعاد سه گانه استراتژی شرح داده شده توسط ویت و مایر شناخت. فرآیند نوآوری استراتژیک به عنوان یک مسیر خطی ساده از طریق گام های مجموعه ای، تحت عناوین زیر شرح داده شده است: [۲۰]

۱. تجزیه و تحلیل مسائل و راهکارها

۲. فرموله کردن راهکارها و برنامه ها

۳. اجرا راهکارها

هرچند این فرآیند بصری، تکراری، و تدریجی به نظر می رسد اما در بسیاری از مواقع مورد غفلت واقع می شود و انجام ابتکارات نوآورانه را به تعویق می اندازد. در این بین ما با سه چالش یا پارادوکس مواجه هستیم:

۱. تفکر منطقی یا خلاق: ما باید چگونه استدلال

کنیم؟ باید خطی منطقی از استراتژی های موجود را دنبال کنیم و یا با انجام جهش تخیلی خلاقانه و شکستن عادات ذهنی موجود به دنبال به تجزیه و تحلیل مسایل بپردازیم؟

۲. مشورت سازنده یا تصمیم اورژانسی: ما چگونه

باید برنامه ها را تدوین ، فرموله کردن و اجرایی کنیم؟ سازمان ما به حرکت در یک جهت خاص ادامه دهد و یا ما اجازه می دهیم استراتژی ها بر مبنای فرصت های جدید و در حال رشد تدوین کنیم.

۳. تغییر انقلابی یا تکامل تدریجی: چگونه سریع و

گسترده تغییر یابیم؟ با شکستن نظم قدیمی و سرنگونی وضع موجود و یا به تدریج و به طور پیوسته با تکیه بر نقاط قوت قبلی تغییر را تجربه کنیم؟

با توجه به موارد ذکر شده فرآیند زیر برای تحقق نوآوری
استراتژیک پیشنهاد می گردد:

نتیجه گیری:

تغییرات مداوم در عرصه های مختلف، افراد و سازمان ها را با چالش های عمده ای مواجه ساخته است که راه عبور از آن ها توسعه دانش، رویکرد ها، فناوری ها و خط مشی ها بر مبنای کارآفرینی است. با توجه به مطالب عنوان شده می توان چنین نتیجه گرفت که علاوه بر ضرورت توجه به توسعه فرهنگ کارآفرینی، بازنگری در نوع کارآفرینی نیز باید مورد توجه قرار گیرد. به عبارت دیگر علاوه بر توجه به نوآوری در تولید محصول، نوآوری در فرآیندها، فناوری ها و سیاست گذاری ها نیز باید مورد توجه قرار گیرد و این یعنی حرکت از نوآوری سنتی به نوآوری استراتژیک.

سازمان های بسیاری تمایل دارند به سازمانی نوآورانه تبدیل شوند اما نمی دانند باید از کجا شروع کنند. واضح است که تفکر اولیه بر پایه آموزش خلاقیت است اما این روش اثری کوتاه مدت بر سازمان خواهد داشت. اندازه گیری بازگشت سرمایه مصرف شده در امر آموزش خلاقیت اغلب غیر ممکن است و آموزش نیز ممکن است در کوتاه مدت تاثیر ناچیزی بر تغییر رفتار سازمان داشته باشد اما نمی توان از آثار و مزایای بلند مدت آن چشم پوشید. غالباً، ساختارهای داخلی در سازمان ها، سیاست ها، و فرهنگ نوآوری را مهار می کنند. بسیاری از سازمان ها در حال حاضر اجرای حداقل برخی ابعاد رویکرد نوآوری استراتژیک را هر چند در شیوه ای موقت و بدون یک ساختار فراگیر در دستور کار قرار داده اند.

از نظر صاحب نظران، نوآوری اصلی ترین عامل کسب مزیت رقابتی محسوب می شود. حال اگر این نوآوری در ابعاد استراتژیک توسعه یابد به مزیتی پایدار بدل خواهد شد.

نوآوری استراتژیک به منزله ارائه ارزش های جدید به مشتریان است، ارزش هایی که به صورت بالقوه و یا حتی بالفعل مورد نظر و تمایل مشتریان است. خلق بازارهای جدید به جای پذیرش مرزهای تعریف شده بازار، استفاده از رویکردهای جدید و منحصر بفرد برای بازاریابی محصولات یا خدمات و پیشی گرفتن از رقبای موجود در صنعت از دیگر نتایج استفاده از رویکرد نوآوری استراتژیک در شرکت هاست.

ایجاد زنجیره ارزش جدید و یا تقویت زنجیره ارزش موجود از دیگر مزایای استفاده از این رویکرد به حساب می آید. به

۱. **بررسی و تجزیه و تحلیل وضع موجود و مطلوب بر مبنای استراتژی:** در این مرحله با استفاده از روش های مختلف، بویژه تجزیه و تحلیل SOWT و باتکیه بر مبنای استراتژیک موجود وضعیت موجود شرکت بررسی و تجزیه و تحلیل می گردد. در طی این مرحله عوامل درونی سازمان (ضعف ها و قوت ها) با عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) به گونه ای با یکدیگر مرتبط می شوند که ارزش هر یک از آنها در تحقق اهداف سازمان به خوبی مشخص می گردد.

۲. **خلق ایده های جدید و مرتبط:** ما در هر زمان نیازمند تولید ایده های جدید و بهره مندی از تفکر خلاق هستیم. تقویت تفکر خلاق ما را در تصمیم گیری بهتر و حل مسئله کمک می کند. خلق ایده های جدید با تکیه بر تفکر خلاق و به چالش کشیدن روش های سنتی شکل می گیرد.

۳. **بررسی و انتخاب ایده برتر از میان ایده های مطرح شده:** پس از بررسی های انجام شده و مقایسه ایده های مطرح شده با اهداف و استراتژی ها و امکانات موجود و نگاه چند بعدی و نظام مند به ایده ها، بهترین و کاربردی ترین ایده از میان ایده های مطرح شده انتخاب می شود.

۴. **اجرای ایده جدید به صورت آزمایشی:** برای جلوگیری از زیان های احتمالی ناشی از ناپختگی ایده ها، اجرای ایده به صورت آزمایشی و در سطوح محدود پیشنهاد می گردد.

۵. **اجرای نهایی ایده:** پس از اجرای آزمایشی و بررسی جوانب امر و سنجش میزان رضایت و اثربخشی ایده، اجرای نهایی آن با ترسیم فرآیندهای اساسی و جزئی و تامین منابع مورد نیاز پیشنهاد می گردد.

۶. **کنترل و بازخورد:** پس از اجرای نهایی ایده خروجی و میزان اثربخشی آن مورد ارزیابی قرار گرفته و بازخورد های مربوط برای تقویت فعالیت و یا اصلاح آن ارائه می گردد.

[۱۱] عبدی بهنام، "نوآوری و سطوح، روش ها و فرآیند آن"، نشریه مدیریت نظامی، شماره ۳۲ (۱۳۸۷)، ص ۷۲

[۱۲] رضاییان علی، "مبانی سازمان و مدیریت"، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) (۱۳۸۸)، ص ۱۰۶

[۱۳] شفیعی مسعود، نعمتی محمد علی، "نظام ملی نوآوری با رویکرد توسعه فرهنگ کارآفرینی"، نشریه صنعت و دانشگاه سال دوم (۱۳۸۹) شماره ۹ و ۱۰، صص ۷۵-۸۴

[14] Swedberg, R. Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship. Paper presented at the Conference on Marshall, Schumpeter and Social Science, Hitotsubashi University, Japan (2007).

[15] Constantinos. Markides, All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy. London, Harvard Business School Press, 232 pages. Publication Date: Oct 26, 1999. Prod p:5

[16] Gary Hamel and C. K. Prahalad, Hamel, G. and C. K. Prahalad. "Strategic Intent", Harvard Business Review 67(3) May-June(1989):. 63-76

[17] Derrick Palmer & Soren n Kaplan, A Framework for Strategic Innovation, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. (2007)

[18] Tzeng, C. H. A review of contemporary innovation literature: a Schumpeterian perspective. Innovation: Management, Policy, & Practice. 11(3), 373-395. (2009)

[19] De Wit, B. and R. Meyer .Strategy: Process, Content, Context -4rd Edition. London, Australia: Engage Learning, p :27(2010).

عبارت دیگر با تکیه بر نوآوری استراتژیک می توان راهکارهایی جدید در تمامی حوزه های مهندسی، منابع انسانی، مالی، اداری و ساختاری، بازاریابی و فروش، روش ها و سیاست گذاری ها ارائه و بهره وری فردی و سازمانی را افزایش داده و مزیتی پایدار بر پایه بهره وری بالا ایجاد نمود.

مراجع

[۱] استونر، جیمز. "مدیریت" (جلد دوم)، ترجمه علی پارساییان، تهران: موسسه پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم (۱۳۸۲)

[۲] عبداللهی، ابوطالب، "نقش مدیران و سازمان ها در خلاقیت و نوآوری"، نشریه حصون، شماره ۱۶ (۱۳۸۷)، ص ۱۵۲

[۳] همان، ص ۱۵۳

[۴] رضاییان علی، "دانش مدیریت"، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، شماره سوم (۱۳۷۴)، ص ۹۸-۱۰۱

[۵] رابینز، استیفن پی، "مدیریت رفتار سازمانی" (جلد سوم)، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول (۱۳۸۴)، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

[۶] رضاییان علی، "مبانی سازمان و مدیریت"، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) (۱۳۸۸)

[۷] دفت، ریچاردال. "تئوری سازمان و طراحی ساختار" (جلد اول و دوم)، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول (۱۳۸۴)، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

[۸] هاشمیان اصفهانی مسعود، زارعی مسعود، مشهدی فراهانی هومن، ژاله کریمی وحید، "رویکرد نوآورانه در رفع مهمترین چالش های صنعت نفت"، فصل نامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره دوم (۱۳۸۷)

[۹] سرعتی آشتیانی نرجس، "نوآوری استراتژیک"، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت: شماره دوم (۱۳۸۷)، ص ۱۴۶

[۱۰] طالبی کامبیز، "نوآوری تدریجی در مقابل نوآوری رادیکال"، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، سال چهارم (۱۳۸۵)، شماره ۱۳، صص. ۱۱۳-۱۳۰.