

## Research Paper

# Introducing the “Strategic Innovation” As a New Concept in the Strategic Management Literature: Concept Analysis

SeyedehRoya Kalati<sup>1</sup> , Asadollah Kordnaeij<sup>2</sup> , Ali Saberi<sup>3</sup> , HamidReza Yazdani<sup>4</sup> , Ghodratollah Bagheri Ragheb<sup>5</sup> 

<sup>1</sup> PhD Student in Sport Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran; [royakalati@ut.ac.ir](mailto:royakalati@ut.ac.ir)

<sup>2</sup> Professor of Business Management Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran; [naej@modares.ac.ir](mailto:naej@modares.ac.ir)

<sup>3</sup> Assistant Professor of Sport Management Department, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran; [ali\\_saberi1365@ut.ac.ir](mailto:ali_saberi1365@ut.ac.ir)

<sup>4</sup> Associate Professor of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran; [hryzdani@ut.ac.ir](mailto:hryzdani@ut.ac.ir)

<sup>5</sup> Associate Professor of Sport Management Department, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran; [ghbagheri@ut.ac.ir](mailto:ghbagheri@ut.ac.ir)



10.22080/JEM.2023.25010.3837

**Received:**

February 19, 2023

**Accepted:**

September 10, 2023

**Available online:**

August 17, 2024

**Keywords:**

innovation, strategic issues, Strategic Innovation, Concept Analysis

## Abstract

The present study aims to propose the concept of Strategic Innovation. In this research, the qualitative method of concept analysis was used to form concept of Strategic Innovation through abductive and synthetic methods by using existing concepts and insights. For this purpose, articles published after 2000 in the database of Google scholar, Science direct, Web of science, SID.ir and Ensani.ir, which included keywords of Strategic Innovation, were selected. Then results were filtered by the keywords of Designing, Create, Changing, Development, Competitive and Performance. Finally, after reading the abstract of articles, 73 of them deemed relevant to our study and were reviewed. Studies showed that Strategic innovation is related but different from the concepts of Designing, Create, Changing, Development, Competitive and Performance. Characteristics of Strategic innovation are Innovative organizational Culture, dynamic capability, Strategic Agility, creativity, strategic entrepreneurship and Creative Destruction. The components of Strategic Innovation are the types of Strategic innovation (organizational innovation, innovation and redesign of the processes, product/service innovation, and market innovation), the methods of Strategic Innovation (incremental strategic innovation and transformational strategic innovation), the Strategic and Entrepreneurship orientation (strategic renewal, emergent strategies, Advantage and Opportunity-Seeking Behavior, and identifying the changing priorities) and Strategic Competitive behaviors (analyzing the competition mechanisms and the new competition routes). Strategic Innovation is a meta-capability that including a sum of characteristic and components.

**\*Corresponding Author:** Asadollah Kordnaeij

**Address:** Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

**Tel:** 09121968141

**Email:** [naej@modares.ac.ir](mailto:naej@modares.ac.ir)

## Extended Abstract

### 1. Introduction

In the prevailing environment of today's business environment, which is increasing day by day, relying on traditional and static thinking has nothing but failure. These conditions require a good level of strategic innovation that provide the success and survival of organizations. Strategic innovation is a particular type of innovation that results in the creation of exquisite strategies to meet today's turbulent conditions. Therefore, strategic innovation can be defined as strategic innovation represents a comprehensive and systematic approach that focuses beyond gradual or discontinuous innovations. Only a deliberate process that makes a significant difference in the value provided to consumers, customers, partners and other companies can be assumed as strategic innovation.

### 2. Methods

The logic behind the concept analysis is that the concepts of the island are not and are interconnected. The satellite model is a useful tool for displaying the concepts and the relationship between them. Communication can be a type of components, types, functions, processes, causality and etc.

In this study, the concept of strategic innovation was to form the concept of strategic innovation by using existing concepts and intellectual reasoning. For Neoponen (2011) the logic behind the concept analysis is that the concepts of the island are not and are interconnected. The satellite model is a useful tool for displaying the concepts and the relationship between them. Communication can be a type of components, types, functions, processes, causality, and so on. This model is used to draw the concept map in the collection

and structural process. For each map, the point of departure is the concept to display a better overall image. If needed, the sub -branches examine separately and at the end of the general image, by combining previous maps, it provides its concept and ontology system (Moghimi, 2022). For this purpose, articles published after 2000 in the database of Google scholar, Science direct, Web of science, SID.ir and En-sani.ir, which included keywords of Strategic Innovation, were selected. Then results were filtered by the keywords of Designing, Create, Changing, Development, Competitive and Performance.

### 3. Results

Finally, after reading the abstract of articles, 73 of them deemed relevant to our study and were reviewed. Studies showed that Strategic innovation is related but different from the concepts of Designing, Create, Changing, Development, Competitive and Performance. Characteristics of Strategic innovation are Innovative organizational Culture, dynamic capability, Strategic Agility, creativity, strategic entrepreneurship and Creative Destruction. The components of Strategic Innovation are the types of Strategic innovation (organizational innovation, innovation and redesign of the processes, product/service innovation, and market innovation), the methods of Strategic Innovation (incremental strategic innovation and transformational strategic innovation), the Strategic and Entrepreneurship orientation (strategic renewal, emergent strategies, Advantage and Opportunity-Seeking Behavior, and identifying the changing priorities) and Strategic Competitive behaviors (analyzing the competition mechanisms and the new competition routes).

#### 4. Conclusion

A study of strategic innovation studies suggests that the concept of strategic innovation, although studies have been conducted, have been island and sometimes general, and can therefore be introduced as a new concept. Strategic innovation is a set of features that includes a set of features, dimensions and components. Strategic innovation has the characteristics of innovative organizational culture, dynamic capability, strategic agility, creativity, strategic entrepreneurship, and creative destruction that refers to the implementation of new ideas, processes, products or services. Strategic innovation can accelerate business decisions as a business development framework that identifies growth opportunities and creates a short-term and measurable impact within the long-term perspective for sustainable competitive advantage. The components of

strategic innovation in the dimensions and components of strategic innovation are: types of strategic innovation, strategic innovation practices, strategic and entrepreneurial orientation, and strategic competition behaviors. Each of the concepts related to strategic innovation has a conceptual affinity with some of its components, but none of the components of the concept of strategic innovation.

#### Funding

There is no funding support

#### Authors' contribution

In this article, Dr. Asadollah Kordnaeij is the Corresponding Author and Mrs. SeyedehRoya Kalati, Dr. Ali Saberi, Dr. HamidReza Yazdani, and Dr. Ghodratollah Bagheri Ragheb are the co-authors.

#### Conflict of interest

Authors declared no conflict of interest.

## References

Charitou & Markides (2003). "Responses to disruptive strategic innovation", MIT Sloan Management Review 44(2):55-63.

Moghimi, Seyyed Mohammad; Rahbar, Farhad; Yazdani, HamidReza and

Moghadamfar, SaeedReza (2022). "Introducing the "Organizational Resilience against Corruption" As a New Concept in the Anti-Corruption Literature: Concept Analysis", Organizational Behavior Studies Quarterly, Serial No. 41, Vol. 11, No. 1, pp. 175-206.

## علمی پژوهشی

### معرفی « نوآوری استراتژیک» به عنوان مفهومی نو در ادبیات مدیریت استراتژیک: تحلیل مفهوم

سیده رویا کلاتی<sup>۱</sup>، اسداله کردنائیج<sup>۲\*</sup>، علی صابری<sup>۳</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۴</sup>، قدرت اله باقری راغب<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۵</sup> دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، تهران، ایران

doi 10.22080/JEM.2023.25010.3837

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف معرفی مفهوم نوآوری استراتژیک انجام شده است. در این پژوهش با روش کیفی تحلیل مفهوم با رویکرد هدف محور، تلاش گردید تا با استفاده از مفاهیم موجود و استدلال استقفا، مفهوم نوآوری استراتژیک شکل داده شود. بدین منظور، در منابع اطلاعات علمی web انسانی، مقالات منتشر شده بعد از سال ۲۰۰۰ که در متن آن‌ها Innovation و Strategic بود، انتخاب گردید. سپس از ترکیب کلیدواژه Innovation با کلیدواژه‌های Designing, Create, Development, Competitive, Performance, Changing مطالعه چکیده مقالات، ۷۳ مقاله مرتبط شناسایی و به طور کامل مطالعه شد. بررسی‌ها نشان داد نوآوری استراتژیک با واژه‌های طراحی، ایجاد، تغییر، توسعه، رقابت و عملکرد مرتبط ولی با آنها تفاوت دارد. ویژگی‌های نوآوری استراتژیک عبارتند از فرهنگ سازمانی نوآورانه، قابلیت‌های پویا، چابکی استراتژیک، خلاقیت، کارآفرینی استراتژیک، و تخریب خلاقانه. اجزای نوآوری استراتژیک در قالب ابعاد و مولفه‌های نوآوری استراتژیک نام‌گذاری گردید که عبارتند از: انواع نوآوری استراتژیک (سازمانی، فرایندها، محصول/خدمت، بازار)، شیوه‌های نوآوری استراتژیک (نوآوری استراتژیک افزایشی و نوآوری استراتژیک مخرب)، جهت‌گیری استراتژیک و کارآفرینانه (نوسازی استراتژیک، استراتژی‌های نوظهور، رفتارهای فرصت‌طلبانه و مزیت‌جویانه، شناسایی اولویت‌های در حال تغییر) و رفتارهای رقابت استراتژیک (تجزیه و تحلیل مکانیزم‌های رقابت، موقعیت‌یابی رقابتی و یافتن راه‌های جدید رقابت). نوآوری استراتژیک یک فراقابلیت است که شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، ابعاد و مولفه‌هاست.

تاریخ دریافت:

۳۰ بهمن ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۹ شهریور ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۲۷ مرداد ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

نوآوری، موضوعات استراتژیک، نوآوری استراتژیک، تحلیل مفهوم

\* نویسنده مسئول: اسداله کردنائیج

آدرس: دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس،

تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۲۱۹۶۸۱۴۱

ایمیل: [naeij@modares.ac.ir](mailto:naeij@modares.ac.ir)

## ۱ مقدمه

استراتژیک یک مدل از نوآوری همراه با پتانسیل تأثیرگذاری عمده در تحول در بازارها و صنایعی مانند ظهور صنعت جدید، همگرایی دو یا چند صنعت موجود، تغییرات عمده در چگونگی برآوردن یک نیاز خاص یا مجموعه‌ای از نیازها و خواسته‌های متقابل مصرف‌کنندگان و تغییرات عمده در نحوه تولید، تبلیغ، توزیع، قیمت‌گذاری و/یا مصرف / استفاده از یک محصول است.

تحقیقات در مورد نوآوری استراتژیک را می‌توان به اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ و در زمانی که به عنوان ایجاد استراتژی‌ها و محصولات/خدمات و فرآیندهای متمایز برای افزایش رشد و تولید ارزش جدید رقابتی تلقی می‌شد، ردیابی کرد (گریلیش<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). نوآوری استراتژیک به عنوان یک استراتژی که با سه حوزه اصلی، یعنی طراحی زنجیره ارزش، مفهوم‌سازی ارزش مشتری و شناسایی مشتریان بالقوه سروکار دارد، تعریف شد (القرشی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

نوآوری‌های استراتژیک مسیر کمتری را طی می‌کنند. آنها سازمان‌ها را به چالش می‌کشند تا فراتر از مرزهای تجاری و مدل‌های ذهنی تعیین شده خود نگاه کنند و در یک کاوش خلاقانه و نوآور بر روی قلمرو و امکانات درونی مشارکت داشته باشند. نوآوری استراتژیک اغلب شامل تغییر مدل‌های کسب‌وکار یا نوآوری مدل‌های کسب‌وکار، الگوی نحوه پیشرفت شرکت، کسب درآمد و رقابتی کردن شرکت است. نوآوری استراتژیک نیاز به تغییر یا آوردن ارزش پیشنهادی جدید، خدمات و فرآیندهای تولید دارد. کلید مفهوم سیستم‌های نوآوری این است که نوآوری یک فرآیند تعاملی و شاخصه متمایز برای شرکت‌ها است (والاس و کیلیکا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱؛ کیتون و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین نوآوری استراتژیک نگرشی کل‌نگر است که بر روی ایجاد نوآوری‌های گسسته تمرکز دارد. نوآوری زمانی استراتژیک می‌

امروزه سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی رو به رو هستند که به واسطه نوآوری-های فناورانه، تغییر محیط‌های بازار و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است. البته علت تغییر و تحولات دنیای کسب‌وکار را می‌توان این گونه برشمرد: قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید بر سر توسعه فناوری، جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری، رشد سریع فناوری، تغییر در میزان حقوق و دستمزد و مهارت‌های شغلی، مسئولیت زیست‌محیطی و محدودیت‌های منابع و مهم‌تر از همه افزایش انتظارات مشتری (چن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ دراگون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). از اینرو رویه‌ها، مدل‌ها و راه‌حل‌های گذشته به نسبت، قابلیت و توانایی خود را برای مواجه با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند یا بهتر است این طور بیان شود که باید با رویکرد و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. بنابراین یکی از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی توسعه خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی در سازمان‌ها است (کیتون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ کاریوکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). مقصود از نوآوری که به طور متعارف به کار می‌رود نوآوری بخشی بوده که به تغییر نوآورانه بخشی خاص محدود می‌شود. از طرفی الزاماً می‌تواند رویکرد استراتژیک نداشته باشد. همچنین، از لحاظ زمانی می‌تواند تغییرات کوتاه مدتی را در برگیرد و از نظر پیامد و میزان تغییرات می‌تواند محدود و سطحی باشد. هنگامی که سخن از نوآوری استراتژیک به میان می‌آید، معمولاً مفاهیمی از نوآوری محصول یا خدمات به ذهن متبادر می‌شود؛ چرا که بیشتر حجم مفاهیم علمی در پژوهش‌های مختلف به این موضوعات پرداخته است، حال آنکه نوآوری استراتژیک با نوآوری متعارف به لحاظ محدوده زمانی، مکانی و نوع عمل متمایز است. نوآوری

<sup>5</sup> Grillitsch

<sup>6</sup> AlQershi

<sup>7</sup> Wallace & Kilika

<sup>1</sup> Chen

<sup>2</sup> Dragone

<sup>3</sup> Keeton

<sup>4</sup> Kariuki

سازمانی شامل کارایی مالی، کارایی فرآیند، مشارکت و انگیزه کارکنان و همچنین منافع برای مشتریان است. ارزش‌های اندازه‌گیری شده بین کسب‌وکارها بسیار متفاوت است، به عنوان مثال درآمد محصول جدید، هزینه‌های تحقیق و توسعه، زمان رسیدن به بازار، ادراک و رضایت کارکنان و مشتریان، تعداد پتنت‌ها و فروش اضافی ناشی از نوآوری‌های گذشته را پوشش می‌دهد (کاریوکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

فرانسیس و بسنت<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) معتقدند نوآوری، بهره‌برداری موفق از ایده‌های جدید است. کروسان و آپایدین<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) بیان کرده‌اند نوآوری در ابتدا به عنوان دوگانگی از نوآوری‌های فنی در مقابل اداری مفهوم سازی شد. نوآوری‌های فنی به طور مستقیم با فعالیت اصلی سازمان مانند محصولات یا خدمات اصلی آن مرتبط است. نوآوری‌های اداری شامل ساختار اجتماعی سازمان، فرآیندهای اداری و جنبه‌های مدیریتی مورد نیاز برای دستیابی به فعالیت اصلی سازمان است. آن‌ها نوآوری محصول را از نوآوری خدمات متمایز کردند، که در آن حالت دوم منجر به بهبود در تحویل و جذابیت یک محصول می‌شود. با این حال، این تعریف بسیار به محصولات مرتبط است، در حالی که برخی از سازمان‌ها به تولید یا فروش محصولات اختصاص ندارند، بلکه فقط به ارائه خدمات مشغول هستند (ویناند<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). ویناند و همکاران (۲۰۱۳) معتقد بودند، در مقابل نوآوری محصول، از آنجایی که فعالیت اصلی سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی<sup>۸</sup> معطوف به ارائه خدمات است (مانند سازماندهی مسابقات ورزشی، اجرای برنامه‌های ورزشی و ارائه فرصت‌های آموزشی)، هدف آنها اتخاذ انواع نوآوری در خدمات است که بیشترین ارتباط را با آنها دارد (ویناند و همکاران، ۲۰۱۳).

شود که فرایندی تکرارپذیر عمدی داشته باشد که تفاوت مشخصی را در انتقال ارزش به مشتریان، مصرف‌کنندگان، شرکت‌ها و بنگاه‌ها ایجاد کند. همه سازمان‌ها برای حفظ و حیات خود نیازمند ایده‌های نو و بدیعی هستند که همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند، آنها را از فنا و نیستی نجات می‌دهند (القرشی و همکاران، ۲۰۲۱) و بروز و ظهور نوآوری نه تنها سازمان‌ها را در کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبای قادر می‌سازد بلکه ابزار سودمندی برای ارتقای عملکرد سازمانی نیز به وجود می‌آورد (گل‌زاده و عدالتیان شهریار، ۱۳۹۴).

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲٫۱ نوآوری

شومپیتر<sup>۱</sup> اولین کسی بود که نوآوری را در قالب مفهوم علمی مطرح نمود. وی نوآوری را به عنوان یک تغییر برگشت‌ناپذیر و تاریخی در مسیر انجام کارها و تخریب خلاق<sup>۲</sup> شرح داده است. محققان در مطالعات گذشته نوآوری را به عنوان خلاقیت‌های جدید به لحاظ اقتصادی تعریف نمودند که برای اولین بار توسط شرکت‌ها اجرا گردید (اوشری<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

با یک دید کلی نوآوری به فرآیند تبدیل یک ایده یا اختراع به کالا یا خدماتی اطلاق می‌شود که ارزش ایجاد می‌کند یا مشتریان برای آن هزینه می‌پردازند و یافتن راه بهتری برای انجام کاری است. نوآوری از طریق داشتن محصولات، فرآیندها، خدمات، فناوری‌ها یا ایده‌های مؤثری که به آسانی در دسترس بازارها، دولت‌ها و جامعه باشد، محقق می‌شود. اصطلاح نوآوری را می‌توان به عنوان چیزی اصیل و در نتیجه جدید که به بازار یا جامعه نفوذ می‌کند تعریف کرد. معیارهای نوآوری در سطح

<sup>5</sup> Francis & Bessant

<sup>6</sup> Crossan & Apaydin

<sup>7</sup> Winand

<sup>8</sup> Non-Profit Sport Organizations (NPSO)

<sup>1</sup> Schumpeter

<sup>2</sup> Creative destruction

<sup>3</sup> Oshri

<sup>4</sup> Kariuki

اما می‌توان آن را به‌طور طبیعی در دسته دوم، به‌عنوان یک نوع نوآوری فرآیندی، جای داد. نوآوری‌های محصول ممکن است کالاهای تولیدی ملموس، خدمات نامشهود یا ترکیبی از این دو باشد.

کوک<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۱) و مارینز<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۸) معتقدند نوآوری فرآیند توسعه و بهبود محصولات، فرآیندها و بازارها با هدف تجمیع ارزش است. این تعریف بر اساس تمایزی است که شومپیتر بین یک اختراع، یک ایده و یک نوآوری به‌عنوان تولید ارزش از یک ایده ایجاد کرده است (کازینگوو، ۲۰۱۶).

نوآوری‌ها به منبع اصلی مزیت رقابتی در محیط کسب‌وکار مدرن تبدیل شده‌اند. کارابیولوت<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۵) معتقد است اگرچه نوآور بودن یک انتخاب مخاطره آمیز است، اما شرکت‌های موفق باید ریسک‌هایی را بپذیرند که آن‌ها را قادر به دستیابی و حفظ عملکرد بالا می‌کنند. شرکت‌های فعال فرصت‌های بازار را به‌غنیمت می‌گیرند و نوآوری‌هایی انجام می‌دهند که به آنها مزیت رقابتی می‌دهد و باعث می‌شود رهبران بازار باقی بمانند. اوسوگا<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۶) معتقد است نوآوری مستلزم محصولات جدید، فرآیندهای تولید، منابع جدید عرضه، بازارهای جدید و روش‌های جدیدی است که کسب‌وکارها در آن فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند. نوآوری، عمدتاً به این دلیل که یکی از ابزارهای اصلی را تشکیل می‌دهد که از طریق آن می‌تواند فرصت‌های تجاری جدید را جستجو کند جزء مهمی از استراتژی یک شرکت است. با وجود ریسک و عدم اطمینان موجود، نوآوری موفق می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر نتایج مالی و عملکرد اقتصادی شرکت‌ها داشته باشد (لابان و دیا، ۲۰۱۹).

ونکلیف و روم<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) معتقدند که با توجه به تغییرات تجاری و تکنولوژیکی در جامعه امروزی، شرکت‌ها با فشارهای مداومی مواجه هستند که پایداری سازمانی را تهدید می‌کند. سازمان‌ها به‌طور مستمر تحت چالش‌های رقابتی قرار دارند و مجبورند متفاوت فکر و عمل کنند و نوآوری‌های جدیدی را ارائه کنند. نوآوری به‌عنوان فرآیند کشف و توسعه تعریف می‌شود که محصولات جدید، فرآیندهای تولید، سازمان‌ها، فناوری‌ها یا ترتیبات سازمانی یا سیستمی را ایجاد می‌کند (کروسان و اپایدین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ کامینگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ دامنپور<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱؛ لیاو، فی، و لیو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸؛ مک فادزان، اولافلین و شاو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ نوناکا و یامانوچی<sup>۷</sup>، ۱۹۸۹؛ اوکه<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷؛ تانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶).

به علاوه می‌توان نوآوری را به‌عنوان استفاده از ایده‌های جدید برای محصولات، فرآیندها یا سایر جنبه‌های فعالیت‌های یک شرکت که منجر به افزایش «ارزش» می‌شود، تعریف کرد. این ارزش به روشی گسترده تعریف می‌شود تا شامل ارزش افزوده بالاتر برای شرکت و همچنین منافع برای مصرف‌کنندگان یا سایر شرکت‌ها باشد. در این راستا دو تعریف مهم عبارتند از (کازینگوو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷):

- **نوآوری محصول:** معرفی یک محصول جدید یا تغییر کیفی قابل توجه در محصول موجود. نوآوری‌های محصول ممکن است کالاهای تولیدی ملموس، خدمات نامشهود یا ترکیبی از این دو باشد.
- **نوآوری فرآیند:** معرفی یک فرآیند جدید برای ساخت یا ارائه کالاها و خدمات.

برخی از نویسندگان بر دسته سوم از نوآوری، یعنی تغییر سازمانی در یک شرکت تأکید کرده‌اند،

<sup>9</sup> Tang

<sup>10</sup> Kazinguvu

<sup>11</sup> Cooke

<sup>12</sup> Marins

<sup>13</sup> Karabulut

<sup>14</sup> Osuga

<sup>15</sup> Laban & Deya

<sup>1</sup> Van Kleef & Roome

<sup>2</sup> Crossan & Apaydin

<sup>3</sup> Cumming

<sup>4</sup> Damanpour

<sup>5</sup> Liao, Fei, & Liu

<sup>6</sup> Mcfadzean, O'Loughlin & Shaw

<sup>7</sup> Nonaka & Yamanouchi

<sup>8</sup> Oke



## ۲،۲ امور و مسائل استراتژیک

در ادبیات استراتژی به اموری که ویژگی‌های حیاتی، بلندمدت و رقابتی داشته باشند امور استراتژیک گفته می‌شود. منظور از امور یا مسائل استراتژیک، موضوعاتی است بطور مستقیم با عملکرد سازمان در ارتباط بوده و برای سازمان اهمیت بالایی داشته باشند. اصطلاح موضوعات استراتژیک حلقه مفقوده تحلیل محیط داخلی در قالب استخراج نقاط قوت و ضعف و تحلیل محیط بیرونی در قالب فرصت‌ها و تهدیدها است. اهمیت شناسایی مسائل و موضوعات استراتژیک بر اساس اثر خاصی است که این موضوعات بر روی استراتژیهای سازمان دارند و می‌توانند تصمیم‌گیرندگان سازمان را با چالش‌ها یا فرصت‌ها مواجه نمایند (کردنائیج، ۱۴۰۰).

از نگاه برایسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) روشی که براساس آن مسائل و موضوعات استراتژیک تدوین شده و شکل می‌گیرند، می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های بهتر و انتخاب استراتژیهای اثربخش‌تر منجر شود. همچنین چنانچه مسائل استراتژیک به خوبی استخراج شده باشند، سازگاری و دستیابی به چشم‌انداز و تحقق مأموریت‌های سازمان بهتر و قابل دفاع‌تر خواهند بود (کردنائیج، ۱۴۰۰).

نکته قابل توجه و کلیدی در بحث مسائل استراتژیک ارتباط آن با قاعده ۲۰-۸۰ است. از نگاه برایسون (۲۰۱۱) بیشتر تصمیم‌گیرندگان سازمانی قربانی قاعده ۲۰-۸۰ هستند؛ یعنی ۸۰ درصد از زمان خود را صرف کم اهمیت‌ترین وظایف خود می‌کنند و این کار باعث می‌شود که بسیاری از منابع با اهمیت و کمیاب سازمانی، به هدر برود. در واقع اگر تصمیم‌گیرندگان سازمان بتوانند منابع و زمان خود را به موضوعاتی که به‌طور واقعی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد اختصاص دهند، سازمان با تحول قابل ملاحظه‌ای روبرو خواهد شد. اگر تصمیم‌گیرندگان مدیران ارشد سازمان بدانند که مسائل و موضوعات

استراتژیک اغلب با چه فرایند و موضوعاتی شکل می‌گیرند، توان مدیریت تغییرات و روندهای پیرامون در آن‌ها، افزایش می‌یابد. در نتیجه، آن‌ها می‌توانند توجه خود را از بین موضوعاتی که در حال حاضر هیچ اقدامی در مورد آن‌ها ضرورتی ندارد، ولی دائماً باید مورد توجه قرار گیرند، موضوعاتی که می‌توان آن‌ها را به‌عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک فعلی سازمان محسوب کرد و موضوعاتی که به پاسخ سریع نیاز دارند و نمی‌توان به روش فعلی برای حل آنها اقدام کرد، تقسیم کنند (کردنائیج، ۱۴۰۰).

## ۲،۳ نوآوری استراتژیک

در سه دهه گذشته، ادبیات آکادمیک به شرکت‌ها هشدار داده است که برای رقابتی ماندن، صرفاً به بهبودهای کارایی وابسته نشوند (گریلیش<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). به نظر می‌رسد این پیشنهاد از زمان شروع بحران مالی اخیر حتی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. تقاضای مصرف‌کننده در بخش‌های متعددی کاهش یافته و درآمدهای<sup>۴</sup> شرکت را کاهش داده است. در پاسخ، بسیاری از شرکت‌ها به طور فعال در تلاش برای بازگرداندن سودآوری، در تعدیل بازیگران و افزایش کارایی شرکت کرده‌اند (نادلر و اسپنسر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). با این حال، به همان اندازه که کاهش هزینه ممکن است مهم باشد، شرکت‌ها نمی‌توانند صرفاً بر اساس اثربخشی عملیاتی برای مدت زمان طولانی رقابت کنند، زیرا شرکت‌های رقیب می‌توانند به سرعت بهترین شیوه‌ها را کپی کنند. بنابراین هر مزیت رقابتی حاصل از افزایش کارایی، زودگذر است. از این‌رو ابزار بهتر برای شرکت‌ها برای اثبات عملکردشان، تمرکز بر رشد درآمد است (برمن، کریسترن و بل<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). یک پیشنهاد برای حفظ رشد و سودآوری زمانی که مزیت رقابتی به سرعت از بین می‌رود، در نظر گرفتن نوآوری استراتژیک است. فرآیندی که مشتریان، ارزش پیشنهادی و روش‌های تحویل را بازتعریف

<sup>4</sup> Revenues & Income

<sup>5</sup> Nadler & Spencer

<sup>6</sup> Berman, Christner, & Bell

<sup>1</sup> Strategic Issues

<sup>2</sup> Bryson

<sup>3</sup> Grillitsch

اندازه‌گیری کنند: ارزش مشتری (آیا پیشنهادهای جدید، نیازهای نهفته مشتری را برآورده می‌کند) و موقعیت‌یابی رقابتی (آیا شرکت با ارائه ارزش‌های اساسی جدید و برتر، رقبا را بی‌اهمیت می‌کند). گوین داراجان و تریمبل (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که مطالعات دیگر پیشنهاد می‌کنند که منبع اصلی نوآوری استراتژیک در معماری سازمانی شرکت است. یکی از این ترتیبات ساختاری یک "شرکت دو منظوره" است که در آن اسپین آف‌ها ایجاد می‌شوند. یک اسپین آف<sup>۶</sup> می‌تواند برخی از ویژگی‌های کسب‌وکار اصلی را کپی کند، اما آزادی آن از شرکت مادر، آن را قادر می‌سازد تا از طریق توسعه فعالیت‌های جدید به دنبال سود باشد (تسه<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳).

چاریتو و مارکیدس<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) نوآوری استراتژیک را اینگونه تعریف کردند: نوآوری استراتژیک نشان دهنده یک رویکرد جامع و سیستماتیک است که بر فراتر از نوآوری‌های افزایشی (تدریجی) یا ناپیوسته متمرکز است. فقط یک فرآیند عمدی و قابل تکرار که تفاوت قابل توجهی در ارزش ارائه شده به مصرف کنندگان، مشتریان، شرکا و سایر شرکت‌ها ایجاد می‌کند، می‌تواند به عنوان نوآوری استراتژیک فرض شود. پرینس، بارت و اوبورن<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) نیز بیان کردند که نوآوری استراتژیک روشی اساساً متفاوت برای رقابت در یک کسب‌وکار موجود است که می‌تواند به نوآوری مستمر کمک کند و از خطر همراهی با آنچه ممکن است بهترین شیوه به نظر برسد دوری نماید (میلوتینوویچ، استوسیچ، میهیچ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵).

کاپلان<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲) در اثر خود از روند تغییر بازی به عنوان «جهش» نام برد. در واقع، جهش در مورد ایجاد چیزی جدید یا انجام کاری کاملاً متفاوت است که جهش قابل توجهی به جلو ایجاد می‌کند. اگر افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها ترجیح می‌دهند رهبران

می‌کنند (گوین داراجان و تریمبل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). منطق پارادوکس به یک دایره اعجاب انگیز منجر می‌شود که در آن تعهد به دو گزاره متضاد به فرصت‌های پویا و خلاقانه می‌انجامد (لوئیس، ۲۰۰۰). این پیشنهاد توسط مطالعات متعددی پشتیبانی شده است، که نشان داده‌اند شناخت و پذیرش پارادوکس‌ها می‌تواند منجر به موفقیت شرکت شود (همپدن-ترنر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). بنابراین، استراتژی‌ها برنامه‌ریزی، طراحی یا تدوین نمی‌شوند بلکه آن‌ها عملی ساخته می‌شوند که به آن‌ها امکان می‌دهد ظهور کنند و با استراتژی‌های عمدی ترکیب شوند. تحقیقات موجود در مورد روش‌های دستیابی به نوآوری استراتژیک راه‌های متعددی را برای دستیابی به نوآوری استراتژیک پیشنهاد می‌کند. یکی از این روش‌ها این است که مدیران مبانی مفروضات زیربنای صنایع خود را زیر سوال ببرند. علاوه بر این، آن‌ها باید تمرکز و رویکردهای استراتژیک شرکت خود را به چالش بکشند (کیم و موبورگن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). این مستلزم پرسیدن "چه کسی"، "چه چیزی" و "چگونه" با توجه به صنعت است. با انجام این کار، یک شرکت می‌تواند شکاف‌های موجود در صنعت را شناسایی و پرکند. چنین بینش‌هایی می‌تواند به شرکت کمک کند قوانین رایج را بشکند و متعاقباً صنعت را برای دربرگرفتن بازارهای انبوه جدید گسترش دهد (مارکیدس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷). روش دیگری توسط شیگللملیچ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) پیشنهاد شده است. آن‌ها که معتقدند نوآوری استراتژیک را می‌توان با تنظیم چهار محرک داخلی تقویت کرد: فرهنگ (با ایجاد یک نگرش پرسشگر)، فرآیند (با درگیر شدن در کاوش خلاق)، افراد (با برگزاری دیدگاه‌ها و گفت و گوهی گسترده) و منابع (با ایجاد روابط قوی با شبکه‌های شرکا). متعاقباً، شرکت‌ها می‌توانند میزان موفقیت خود را از طریق دو اندازه‌گیری نتیجه مبتنی بر بازار

<sup>7</sup>Tse

<sup>8</sup>Charitou & Markides

<sup>9</sup>Prince, Barrett & Oborn

<sup>10</sup>Milutinović, Stošić, & Mihić

<sup>11</sup>Kaplan

<sup>1</sup>Govindarajan & Trimble

<sup>2</sup>Hampden-Turner

<sup>3</sup>Kim and Mauborgne

<sup>4</sup>Markides

<sup>5</sup>Schlegelmilch & et al.

<sup>6</sup>Spin-off

مارکیدس (۲۰۰۳) با بیان اینکه نوآوری استراتژیک، روشی اساساً متفاوت با نوآوری در مدل کسب و کار است، از آن حمایت می‌کند؛ درحالی‌که سایر محققان همچون گباور، ورچ و تروفر<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) و شیکلملیچ<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۳) موافق هستند که مدل کسب و کار سازمان در قلب نوآوری استراتژیک است. نوآوری استراتژیک همچنین در مورد ایجاد بازارهای جدید و جهش در ارزش مشتری و تغییر شکل دادن بازارهای موجود، جهت دستیابی به پیشرفت‌های ارزش برای مشتریان است. نوآوری استراتژیک هدفی واضح و روشن از دستیابی به مزیت رقابتی با ایجاد ارزش مشتری و بازار جدید است. با این حال، این مفهوم، دستخوش بین دو افراز، ایجاد ارزش مشتری در بازارهای موجود و یا برای بازارهای جدید است. گباور و تروفر (۲۰۱۲) معتقدند نوآوری استراتژیک با هدف تجدید مفهوم مدل کسب و کار، ایجاد فضای بازار بی دردسر و جهش در ارزش مشتری دنبال می‌شود. چشم انداز روند یادگیری از ظرفیت جذب (اکتشافی، همجنس، تغییرپذیر و فرایندهای یادگیری استثماری)، نشان می‌دهد که فرایند یادگیری تحول به طور خاص، نقش کلیدی در نوآوری استراتژیک بازی می‌کند. علاوه بر این، یک استراتژی پیرو و نقش مشارکتی در شبکه دانش، به جای یک استراتژی تکان‌دهنده و نقش غالب در شبکه دانش، در واقع ترویج نوآوری استراتژیک است. شرکت‌ها نه تنها باید ذخیره دانش خارجی را مدیریت کنند، بلکه باید قابلیت‌های ترکیبی خود (ساماندهی، هماهنگی و اجتماعی شدن دانش) را به منظور موفقیت با نوآوری استراتژیک وفق دهند (حق شناس گرگابی و کیماسی، ۱۳۹۶).

ادواردز<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۵) می‌گویند نوآوری استراتژیک تأثیر زیادی بر ورودی و نتایج در سطح شرکت دارد. مشاهده شده است که جهانی شدن

جدید آینده شوند، باید از روش‌های قدیمی انجام کارها جهش کنند. گوین داراجان و گوپتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) معتقدند که فعالیت‌های جدید بازی را می‌توان در تمام مراحل یک زنجیره ارزش در یک سیستم تجاری انجام داد. در نتیجه، سه سوال اصلی وجود دارد که مبتکران استراتژیک اگر بخواهند قوانین‌شان قواعد برنده باشد، باید به آن‌ها پاسخ دهند. این سوالات عبارتند از: «چگونه می‌توانیم زنجیره ارزش را بسیار کارآمدتر کنیم؟»، «چگونه می‌توانیم ارزش دریافتی مشتریان را تغییر دهیم؟» و «چگونه اندازه بازار را گسترش دهیم؟»

بیتار و سومرز<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در تعریف نوآوری استراتژیک اینگونه می‌گویند نوآوری استراتژیک به اجرای ایده‌ها، فرآیندها، محصولات یا خدمات جدید اشاره دارد. جین<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴) نوآوری استراتژیک را به عنوان چارچوب توسعه کسب و کار که فرصت‌های رشد را شناسایی می‌کند، تصمیم‌های تجاری را تسریع می‌کند و تأثیر کوتاه‌مدت و قابل اندازه‌گیری را در چارچوب چشم‌انداز بلندمدت برای مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌نماید، معرفی کردند. اهمیت نوآوری استراتژیک برای یک سازمان در توانایی آن برای جانشینی رقابت با ایجاد ارزش بیشتر در بلندمدت نهفته است. فریم و وایت<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) و او ای سی دی<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) چهار نوع مختلف از نوآوری‌های استراتژیک را به رسمیت می‌شناسد که عبارتند از: نوآوری سازمانی، نوآوری فرآیند، نوآوری محصول و نوآوری بازاریابی. کاریوکی<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) معتقد است که نوآوری استراتژیک یک مؤلفه کلیدی برای موفقیت بلندمدت شرکت است و کسب و کارهای نوآورانه نسبت به سایرین موفق‌تر هستند (لابان و دیا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹).

مارکیدس (۱۹۹۷) به نوآوری استراتژیک به عنوان «نوآوری قاعده‌شکن» اشاره کرد. چاریتو و

<sup>6</sup> Kariuki

<sup>7</sup> Laban & Deya

<sup>8</sup> Gebeauer, Worch, & Truffer

<sup>9</sup> Schlegelmilch

<sup>10</sup> Edwards

<sup>1</sup> Govindarajan & Gupta

<sup>2</sup> Bitar & Somers

<sup>3</sup> Jin

<sup>4</sup> Frame & White

<sup>5</sup> OECD

با در نظر گرفتن مبانی مذکور، نوآوری استراتژیک را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: نوآوری استراتژیک توانایی ایجاد و تجدید ساختار ایده و مفهوم کسب‌وکار شرکت از طریق تغییر بازار، شایستگی‌ها و سیستم کسب‌وکار است (مولینا - کاستیلو و مونرا - آلمن، ۲۰۰۹). به این ترتیب، نوآوری استراتژیک به طور کامل با توسعه شرکت در ارتباط است. در میان رویکردهای نوآوری، تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید به عنوان یک حوزه اصلی مورد علاقه برای مطالعه ظاهر شده است. برگ و اینسپراچ<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) معتقدند این مسئله به کسب و کارها اجازه می‌دهد تا مزیت رقابتی قابل توجهی را به دست آورند، مشروط بر اینکه آن‌ها با موفقیت به نوآوری دست پیدا کنند (عنایتی، شاکری و محمدی محمودی، ۲۰۱۴).

کاتاریا<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) بیان کرد که ادبیات نوآوری استراتژیک بین نوآوری استراتژیک افزایشی<sup>۷</sup> (تدریجی) و نوآوری استراتژیک مخرب<sup>۸</sup> (برهم زننده یا تحول‌گرا) تمایز قائل می‌شود. وقتی صحبت از موارد افزایشی به میان می‌آید، بهبودهای ارزشی در مشتریان و بازارهای موجود ایجاد می‌شود که آنها را پیرو نوآوری می‌کند، در حالی که سازمان‌هایی که درگیر نوآوری استراتژیک مخرب هستند، به گونه‌ای رقابت می‌کنند که در بازارهای جدید توسعه یافته هنوز هیچ رقیبی ندارند و بنابراین مزیت رقابتی به طور خودکار ایجاد می‌شود که آنها را به رهبران نوآوری تبدیل می‌کند.

### ۳ روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر نوع داده‌ها، کیفی و رویکرد آن تفسیری، با رویکرد استدلال استفهامی است. روش آن، تحلیل مفهوم است که نوعی از تحقیقات فرامطالعه یا مرور نظام مند است.

شرکت‌های بزرگ تنها زمانی موفقیت‌آمیز بود که آن‌ها نوآوری استراتژیک را برای مقابله با کاستی منابع مختلف توسعه دادند (میرزا، محمود و وقار<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

به گفته مارکیدس (۱۹۹۷) و اندرسون و مارکیدس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) برای درک چگونگی وقوع نوآوری استراتژیک، سه موضوع اساسی باید در سطح استراتژیک حل شود: چه کسی مشتری ما خواهد بود؟ چه محصولات یا خدماتی را باید به مشتری انتخابی ارائه دهیم؟ و چگونه باید این محصولات یا خدمات را مقرون به صرفه ارائه کنیم؟ همچنین باید در نظر گرفته شود که بین ارائه یک استراتژی و دنبال کردن نوآوری استراتژیک تفاوت وجود دارد. مارکیدس (۱۹۹۷) و شیگل ملیچ و همکاران (۲۰۰۳) معتقدند یکی از کلمات کلیدی در نوآوری استراتژیک، تعریف مجدد است، به عنوان مثال شرکت‌ها باید مدل ذهنی را دوباره تعریف کنند، مشتریان (بالقوه) را که شرکت می‌خواهد هدف قرار دهد و محصولات و خدماتی را که ارائه می‌دهد، بازتعریف نمایند.

کراز<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) معتقد است نوآوری استراتژیک به عنوان بازطراحی فرآیند و محصولات تجاری یک شرکت توصیف می‌شود که امکان ارائه محصولات/خدمات برتر را به مصرف‌کنندگان فراهم می‌کند. این فرآیندی است که شرکت‌ها برای تغییر جهت رقابت در صنعت و کسب مزیت رقابتی از طریق استفاده از استراتژی‌های منحصر به فرد انجام می‌دهند.

مولینا-کاستیلو و مونرا-آلمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) معتقدند مبانی اساسی نوآوری استراتژیک عبارتند از: تغییر موقعیت شرکت در بازار و در عین حال استفاده از موقعیت فعلی، در نظر گرفتن مشتریان فعلی و بالقوه و در نظر گرفتن بنگاه که شامل مشاغل و منابع می‌شود، به عنوان یک موجودیت کامل

<sup>5</sup> Berg & Einspruch

<sup>6</sup> Kataria

<sup>7</sup> Incremental Strategic Innovation

<sup>8</sup> Disruptive Strategic Innovation

<sup>1</sup> Mirza, Mahmood, & Waqar

<sup>2</sup> Anderson & Markides

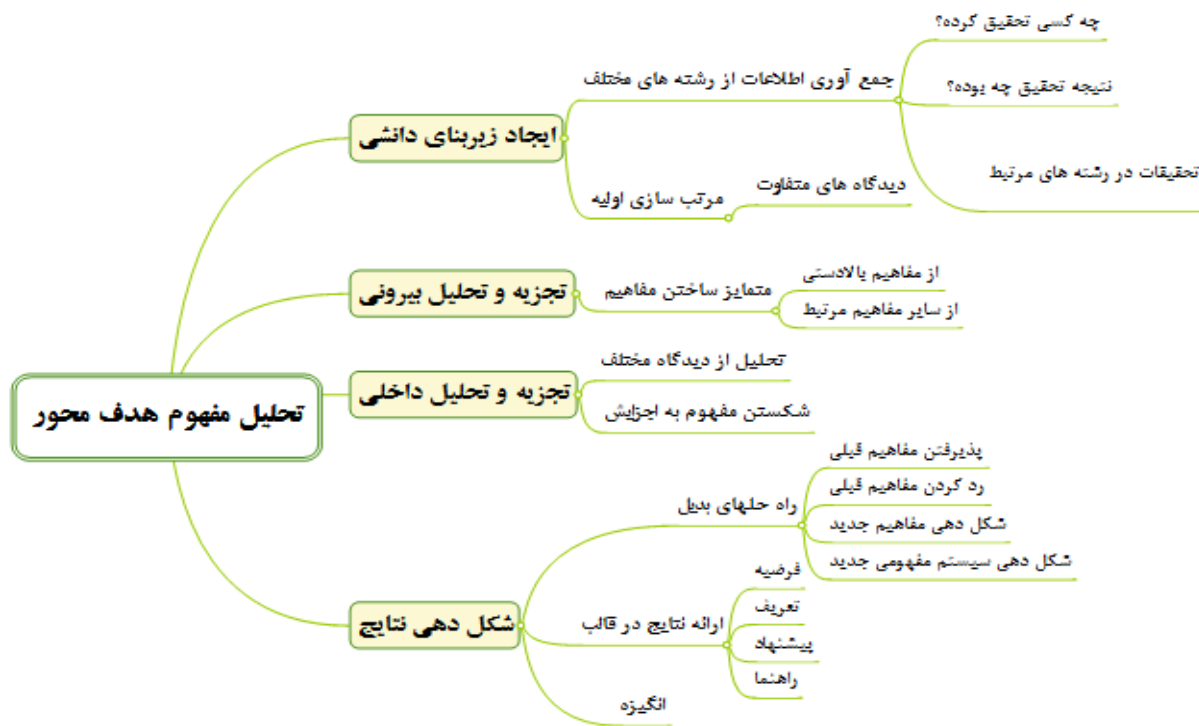
<sup>3</sup> Kranz

<sup>4</sup> Molina-Castillo & Munuera-Aleman

### ۳،۱ تحلیل مفهوم

روش تحلیل مفهوم، بخشی از واژه شناسی است (نئوپونن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). این روش برای واضح سازی، شناسایی و معنایابی واژه ها کاربرد دارد (بالدوین و رز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). تحلیل مفهوم می‌تواند برای توصیف، تفسیر، مقایسه، بر ساخت و تجویز استفاده شود (نئوپونن، ۲۰۱۱). جایی که مفاهیم با ارتباط با هم مفهوم کلی‌تری را شکل می‌دهند، لازم است به وضوح روشن شوند. در تحلیل یک مفهوم، باید اجزا، روابط بین اجزا و جایگاه آن در سیستم مفهوم ذکر

شود. در مدیریت، دو رویکرد تحلیل مفهوم پرکاربرد است. نخست: روش هدف محور که در پی حل مسئله مفهومی است و سعی می‌شود تا با استفاده از مفاهیم و بینش‌های موجود و با استدلال‌های ترکیبی و تحلیلی، مفهوم جدید شکل داده شود (ناسی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۰). دوم: روش تفسیری که در پی تفسیر معانی و تعاریف مفهوم در متون است (تاکالا و لامسا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). بر اساس رویکرد ناسی (۱۹۸۰)، مراحل تحلیل مفهوم، گام به گام قابل توصیف نیست. او مراحل در هم آمیخته ای را برای تحلیل ارائه می‌کند (مقیمی و همکاران، ۱۴۰۱):



شکل ۱. مدل تحلیل مفهوم (مقیمی و همکاران، ۱۴۰۱)

جمع آوری و ساختاردهی، کاربرد دارد. برای هر نقشه نقطه عزیمت مفهوم است تا تصویر کلی بهتری نمایش دهد. در صورت نیاز، شاخه‌های فرعی به طور جداگانه بررسی و در پایان تصویر کلی با ترکیب نقشه‌های قبلی، نظام مفهوم و هستی شناسی آن را ارائه می‌دهد (مقیمی، ۱۴۰۱).

از نظر نئوپونن (۲۰۱۱) منطق پشت تحلیل مفهوم این است که مفاهیم جزیره نیستند و به هم مرتبط هستند. مدل ماهواره‌ای ابزار مفیدی برای نمایش مفاهیم و ارتباط بین آنهاست. ارتباط می‌تواند از نوع اجزا، انواع، کارکردها، فرایندها، علیت و غیره باشد. این مدل برای رسم نقشه مفهومی در مراحل

<sup>3</sup> nasi

<sup>4</sup> Takala & Lamsa

<sup>1</sup> Nuopponen

<sup>2</sup> Baldwin & Rose

ابزار پژوهش سعی شد مقالات مرتبط بر اساس عنوان، چکیده، محتوا و روش انتخاب شود. برای پایایی روش تحقیق در این مطالعه از پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. برای این منظور دو نفر از تیم پژوهش نسبت به کدگذاری نتایج اقدام نمودند.

## ۴ یافته های پژوهش

### ۴٫۱ نوآوری استراتژیک

مفاهیم طراحی، ایجاد و یا خلق، تغییر، توسعه، رقابت و عملکرد مفاهیم مختلفی هستند که با مفهوم نوآوری استراتژیک مرتبط هستند که در جدول زیر به آنها پرداخته می‌شود. همانگونه که در جدول ارائه گردیده است هر یک از مفاهیم در قالب توصیف، گستره زمانی و منابع آورده شده اند. در قسمت گستره زمانی ارتباط مفهوم مورد نظر با مفهوم نوآوری استراتژیک مورد بررسی گردیده است.

در این پژوهش با روش کیفی تحلیل مفهوم با رویکرد هدف محور، سعی شد تا با استفاده از مفاهیم موجود و استدلال استقهامی، مفهوم نوآوری استراتژیک شکل داده شود. برای این منظور در منابع اطلاعات علمی Science Direct, Google Scholar و پایگاه های علوم جهاد دانشگاهی و علوم انسانی، مقالات منتشر شده بعد از سال ۲۰۰۰ که در متن آنها Innovation و Strategic designing بود، انتخاب شد. سپس از ترکیب کلیدواژه Innovation با کلیدواژه‌های Create, Changing, Development, Competitive, Performance مقالات محدود شد. در ادامه با مطالعه چکیده مقالات، ۷۳ مقاله مرتبط شناسایی و به طور کامل مطالعه شد که در متن این پژوهش به آنها ارجاع شده است. بررسی‌ها نشان داد نوآوری استراتژیک با واژه‌های طراحی، ایجاد، تغییر، توسعه، رقابت و عملکرد مرتبط ولی با آنها تفاوت دارد. به منظور تأمین روایی

اصطلاح	توصیف	گستره زمانی	منابع
طراحی <sup>۱</sup>	به بازطراحی فرآیند و محصولات تجاری، فنی، مرزهای صنعتی تولید، ساختار سازمانی، روابط درون سازمانی و برون سازمانی، شناسایی روندها و طراحی کنش ها اطلاق می‌شود.	قبل از وقوع در زمان وقوع	القرشی <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، والاس و کیلیکا (۲۰۲۱)، اوشری <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، لوفستن <sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، گلزاده و عدالتیان (۱۳۹۴)، کرانز <sup>۵</sup> (۲۰۲۱)، کازینگوو <sup>۶</sup> (۲۰۱۷)
ایجاد <sup>۷</sup>	فرآیندی تعمدی و قابل تکرار در ایجاد ارزش، بازار، محصول، خدمت، فرآیند، فناوری‌های کاربردی، ساختار تولید، تعامل شرکت‌ها، چشم‌انداز نوآورانه، فرهنگ نوآورانه، استراتژی‌های رشد می‌باشد.	قبل از وقوع در زمان وقوع	چاریتو و مارکیدس <sup>۸</sup> (۲۰۰۳)، کاتاریا (۲۰۱۳)، هلفات و پیتراف <sup>۹</sup> (۲۰۰۳)، ایلدیکو-سیلا <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸)، اوواکیپوری <sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، میلوتینوویچ، استوسیچ و میهیچ <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۵)
تغییر <sup>۱۳</sup>	تغییرات عمیق و اساسی در قوانین بازی، وابستگی‌ها، به کارگیری تغییرات استراتژیک و چابکی استراتژیک در پاسخ به تغییرات محیطی اطلاع می‌شود.	در زمان وقوع	کاسیا <sup>۱۴</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، کاتاریا (۲۰۱۳)، برگمن <sup>۱۵</sup> (۲۰۰۶)، بیگلی <sup>۱۶</sup> (۲۰۱۸)، لو <sup>۱۷</sup> (۲۰۱۵)، شمس و لومباردی <sup>۱۸</sup> (۲۰۱۶)، پالمر و کاپلان <sup>۱۹</sup> (۲۰۰۷)، کاپلان <sup>۲۰</sup> (۲۰۱۲)

<sup>1</sup> Designing, Planning, Modeling, Sketching

<sup>2</sup> AlQershi

<sup>3</sup> Oshri

<sup>4</sup> Löfsten

<sup>5</sup> Kranz

<sup>6</sup> Kazinguvu

<sup>7</sup> Create, Establish, Inspire, Make, Producing

<sup>8</sup> Charitou & Markides

<sup>9</sup> Helfat & Peteraf

<sup>10</sup> Ildikó-Csilla

<sup>11</sup> Ovuakporie

<sup>12</sup> Milutinović, Stošić & Mihić

<sup>13</sup> Change, Alteration, Variation, Mutation

<sup>14</sup> Cassia

<sup>15</sup> Berghman

<sup>16</sup> Bigley

<sup>17</sup> Loo

<sup>18</sup> Shams & Lombardi

<sup>19</sup> Palmer & Kaplan

<sup>20</sup> Kaplan

تسه <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، گوین دارجان و گیوپتا (۲۰۰۱)، ایلدیکو-سیلا <sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، پیترز و واترمن <sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، شمس و همکاران(۲۰۱۸)، شن <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، کالای و گری <sup>۶</sup> (۲۰۱۵)، میرزا، محمود و وقار (۲۰۲۲).	در زمان وقوع	از طریق بازار، شرکت، محصول، خدمات و فناوری‌های مرتبط، ظرفیت نوآوری مستمر استراتژیک، قابلیت‌های پویا، مدیریت نوآوری، فرهنگ، حاکمیت، مسیرهای جدید، ظرفیت‌های نوآورانه، نوآوری‌های فناورانه اتفاق می‌افتد.	توسعه ۱
کاسیا <sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، میلوتینوویچ، استوسیچ، میهیچ <sup>۹</sup> (۲۰۱۵)، گوین دارجان و تریمبل <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۴)، تسه <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳)، مارکیدس(۲۰۰۳)، کاتاریا(۲۰۱۳)، ایلدیکو-سیلا (۲۰۱۸)، شمس و همکاران(۲۰۱۸)، کاریوکی(۲۰۱۴)، کالای و گری <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۵).	قبل از وقوع در زمان وقوع	رقابت پذیر شدن شرکت‌ها، متمایز شدن از سایر رقبا و چشم انداز رقابتی جدید، روشی متفاوت برای رقابت که باعث مزیت رقابتی، موقعیت‌یابی رقابتی و مزیت پایدار و ظرفیت یادگیری (نوآوری)، تقلید در بازار) را هدایت می‌کند.	رقابت ۷
کاتاریا (۲۰۱۳)، کوک <sup>۱۴</sup> و همکاران، (۲۰۱۱)، هررا و ترجیلو-دیاز <sup>۱۵</sup> (۲۰۲۱)، کاریوکی(۲۰۱۴)، کالای و گری (۲۰۱۵).	بعد از وقوع	تنوع تیم مدیریت ارشد و همگام‌سازی محرک‌های عملکرد سیستم با توابع نوآوری و سرمایه انسانی مهمترین منبع عملکرد سازمان‌ها، نوآوری، ساختارهای ارگانیک، سیستم اطلاعاتی و قابلیت‌های تکنولوژیکی منجر به افزایش قابلیت، عملکرد سازمانی و رشد اقتصادی می‌شود.	عملک ۱۳

## ۴٫۲ ابعاد و مولفه های نوآوری استراتژیک

با بهره‌گیری از مفاهیم موجود در ادبیات نوآوری استراتژیک، به ویژه نظرات گوین دارجان و تریمبل(۲۰۰۴)، کرانز(۲۰۲۱)، کیم و موبورگن(۱۹۹۷)، کتین و همکاران(۲۰۰۸)، مینتزیبرگ (۱۹۸۷)،

شیگلمیلیچ و همکاران(۲۰۰۳)، کورهونن(۲۰۱۷)، کاپلان(۲۰۱۲)، القرشی و همکاران(۲۰۲۱)، فریم و وایت(۲۰۰۴)، گباور و تروفور(۲۰۱۲)، میلوتینوویچ، استوسیچ و میهیچ(۲۰۱۵)، سانچز(۲۰۱۱)، کریستینسن و همکاران(۱۹۹۵)، پت و کلارک(۱۹۹۹)، کاریوکی(۲۰۱۴)، هیت و همکاران(۲۰۰۱)،

<sup>1</sup>Development, Expansion, Extension

<sup>2</sup>Tse

<sup>3</sup>Ildikó-Csilla

<sup>4</sup>Peters & Waterman

<sup>5</sup>Shen

<sup>6</sup>Kalay & Gary

<sup>7</sup>Competition

<sup>8</sup>Cassia

<sup>9</sup>Milutinović, Stošić, & Mihić

<sup>10</sup>Govindarajan & Trimble

<sup>11</sup>Tse

<sup>12</sup>Kalay & Gary

<sup>13</sup>performance

<sup>14</sup>Kock

<sup>15</sup>Herrera & Trujillo-Díaz



استراتژی اقیانوس قرمز، بازار محور و منطق متعارف)، در حالیکه سازمان‌هایی که درگیر نوآوری استراتژیک مخرب هستند، برای ایجاد ارزش پیشگام هستند و رقباي خود را نادیده می‌گیرند. این سازمان‌ها قوانین را در بازارهای جدید تعیین می‌کنند و با پشت سر گذاشتن رقباي خود (استراتژی اقیانوس آبی، هدایت بازار و منطق نوآوری ارزش) مزیت رقابتی ایجاد می‌نمایند (کاتاریا، ۲۰۱۳).

نوآوری استراتژیک افزایشی در قالب به چالش کشیدن رویکردهای استراتژیک، تغییر اساسی قاعده بازی و نحوه کار، ایجاد روابط قوی با شبکه شرکا؛ و نوآوری استراتژیک مخرب در قالب بازتعریف ارزش‌ها و زیرسوال بردن مفروضات زیربنایی سازمان، تجدید و بازتعریف کسب‌وکار، جهش در قالب ایجاد چیزی جدید یا انجام کاری کاملاً متفاوت است.

### جهت‌گیری استراتژیک و کارآفرینانه

محیط ناپایدار سازمان‌ها و تحولاتی نظیر یک بازار اولیه بالغ یا رو به افول، جهانی شدن، رقابت جدید، یا تغییرات عمده در تقاضای مشتری یا فناوری، نوسازی استراتژیک را به عنوان یک ضرورت و پاسخ معرفی می‌کند زیرا چنین دگرگونی‌هایی باعث می‌شود که یک شرکت اساساً یک یا چند جنبه از استراتژی و سازمان خود را تغییر دهد که بر دورنمای بلندمدت یک شرکت تأثیر می‌گذارد. از منظر فلوید و لین<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) دو نوع اساسی نوسازی استراتژیک وجود دارد: نوسازی استراتژیک در قالب تحولات استراتژیک ناپیوسته و نوسازی افزایشی. همچنین مینتزبرگ (۱۹۸۷) پیشنهاد می‌کند یک استراتژی نیازی نیست که عمدی باشد بلکه می‌تواند به وجود بیاید، یا "ظهور کند". در حالی که استراتژی‌های عمدی دربرگیرنده برنامه ریزی و تدوین استراتژیک است، استراتژی‌های نوظهور<sup>۵</sup> به درخواست‌های آشفته پیش‌بینی نشده مشتریانی که با استراتژی

کاتاریا (۲۰۱۳) و مارکیدس (۱۹۹۷)، اجزای نوآوری استراتژیک در قالب ابعاد و مولفه‌های نوآوری استراتژیک ترکیبی از چهار مولفه شامل انواع نوآوری استراتژیک، شیوه‌های نوآوری استراتژیک، جهت‌گیری استراتژیک و کارآفرینانه، و رفتارهای رقابت استراتژیک است.

### انواع نوآوری استراتژیک

نوآوری از طریق داشتن محصولات، فرآیندها، خدمات، فناوری‌ها یا ایده‌های مؤثری که به آسانی در دسترس بازارها، دولت‌ها و جامعه باشد، محقق می‌شود. نوآوری را می‌توان به عنوان یک نتیجه در نظر گرفت زیرا می‌تواند خود را در یک محصول یا خدمات جدید، یک فناوری تولید جدید، یک روش عملیاتی جدید یا یک استراتژی مدیریت جدید نشان دهد. فریم و وایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و او ای سی دی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) چهار نوع مختلف از نوآوری‌های استراتژیک را معرفی می‌نمایند که عبارتند از: نوآوری سازمانی، نوآوری بازطراحی فرآیندها، نوآوری محصول/خدمت و نوآوری بازار. اوسوگا<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) معتقد است نوآوری مستلزم محصولات جدید، فرآیندهای تولید، منابع جدید عرضه، بازارهای جدید و روش‌های جدیدی است که کسب‌وکارها در آن فعالیت‌های خود را انجام می‌دهند.

### شیوه‌های نوآوری استراتژیک

هدف روشن نوآوری استراتژیک ایجاد مزیت رقابتی است که می‌تواند از طریق بهبود ارزش و بازار (نوآوری استراتژیک افزایشی) یا ایجاد ارزش یا بازار جدید (نوآوری استراتژیک مخرب) به دست آید. هر دو نوع شناسی رویکرد بازار متفاوتی را نشان می‌دهند که در تهاجمی بودن آن‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی منعکس می‌شود. در حالی که سازمان‌هایی که درگیر نوآوری استراتژیک فزاینده هستند، جهش‌های ارزشی را برای مشتریان هدف به همراه دارند و رقابت با سایر سازمان‌ها را دنبال می‌کنند

<sup>4</sup> Floyd & Lane

<sup>5</sup> Emergent Strategies

<sup>1</sup> Frame & White

<sup>2</sup> OECD

<sup>3</sup> Osuga

بیان می‌کنند که به طور معمول، نتایج تحقیقات نشان داده است شرکت‌هایی که دارای استراتژی نوآوری هستند در مقایسه با شرکت‌هایی که دارای استراتژی نوآوری نیستند، موفق‌تر عمل می‌کنند. آن‌ها بطور پیوسته به تجزیه و تحلیل مکانیزم‌های رقابت، موقعیت‌یابی رقابتی و یافتن راه‌های جدید رقابت می‌پردازند و از این طریق زمینه و بسترهای لازم را برای موفقیت سازمان فراهم می‌کنند (کردنائیج، ۱۴۰۰).

### ۴،۳ ویژگی‌های نوآوری استراتژیک

مفاهیم فرهنگ سازمانی نوآورانه، قابلیت‌های پویا، چابکی استراتژیک، خلاقیت، کارآفرینی استراتژیک، و تخریب خلاقانه از ویژگی‌های نوآوری استراتژیک هستند که در جدول زیر به آن‌ها پرداخته می‌شود:

موجود تناسب ندارند، پاسخ می‌دهند. از این رو، یک استراتژی نوظهور منعکس کننده پاسخگویی شرکت و توانایی آن در ایجاد منطبق‌های جدید از هرج و مرج است که آن را قادر می‌سازد نسبت به رقبای خود موفق‌تر باشد و اولویت‌های در حال تغییر را شناسایی کند. از سوی دیگر کارآفرینی استراتژیک یک اصطلاح رایج مورد توافق است. کارآفرینی استراتژیک شامل رفتارهای فرصت‌طلبی و مزیت‌جویی همزمان است و منجر به عملکرد برتر شرکت می‌شود (کاتاریا، ۲۰۱۳).

### رفتارهای رقابت استراتژیک

طبق نظر پورتر (۱۹۹۶) استراتژی عبارت است از حضور مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که شرکت را قادر می‌سازد خود را از رقبای خود متمایز کند و موقعیت رقابتی خود را حفظ نماید. اورگن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵)

<sup>1</sup>O'Regan & et al

اصطلاح	توصیف	منابع
فرهنگ سازمانی نوآورانه <sup>۱</sup>	ریسک پذیری؛ گشودگی نسبت به ایده‌های ذینفعان بیرونی؛ کار تیمی و همکاری خوب؛ به اشتراک گذاری اطلاعات و انتقال دانش، افتخار کارکنان به محصولات و خدمات شرکت؛ و احترام به تخصص فنی	جاروزلسکی <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، تلیس <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، شرودر <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)
قابلیت‌های پویا <sup>۵</sup>	توانایی بهره برداری از فرصت‌های جدید و تغییر در مدل کسب و کار فعلی با پیکربندی مجدد زنجیره ارزش و محافظت از دارایی‌های دانشی، شایستگی‌ها، دارایی‌های مکرر و فناوری‌ها به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار	تس <sup>۶</sup> (۲۰۱۰)، عضدی و همکاران (۱۳۹۹)، ساسانی و همکاران (۱۳۹۳)
چابکی استراتژیک <sup>۷</sup>	توانایی سازمان در کشف فرصت‌های جدید مزیت رقابتی و استفاده از دانش، دارایی‌ها و روابط به منظور تصاحب این فرصت‌هاست. توانایی شناسایی فرصت‌های نوآورانه و کسب فرصت‌های بازار رقابتی از طریق فراهم کردن دارایی‌های حیاتی، دانش و ارتباطات سریع و ناپیوسته است.	داو <sup>۸</sup> (۲۰۰۱)، سانتالا <sup>۹</sup> (۲۰۰۹)، عیسی زاده و همکاران (۱۴۰۰)
خلاقیت <sup>۱۰</sup>	شکل دادن و ارائه یک ایده جدید و مفید توسط یک فرد یا گروه کوچکی از افراد است که با هم کار می‌کنند. شکل‌دهی ایده یا محصول جدیدی است که هم جدید باشد و هم مناسب (مناسب، مفید و ارزشمند). ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء افزایش تولیدات یا خدمات، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها. به عبارت دیگر ایجاد یک ایده یا مفهوم جدید از طریق بکارگیری توانایی‌های ذهنی، و سنت‌شکنی که در آن روش‌های مورد استفاده قبلی زیر سؤال می‌رود.	نیکلسون <sup>۱۱</sup> و همکاران (۱۹۹۰)، برندبرگر <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۹)
کارآفرینی استراتژیک <sup>۱۳</sup>	فعالیتی که اقتصاد را از طریق ترکیب مجدد منابع، فعالیت‌ها و روال‌ها به مسیرهای جدید سوق می‌دهد. به عبارت دیگر رفتارهای فرصت طلبی و مزیت جویی همزمان است که به عملکرد برتر شرکت منجر می‌شود.	ماتیوس <sup>۱۴</sup> (۲۰۱۰)، هیت <sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۰۱)، کاتاریا (۲۰۱۳)
تخریب خلاقانه <sup>۱۶</sup>	تخریب خلاقانه یک فرآیند جهش صنعتی را توصیف می‌کند که به طور مداوم ساختار اقتصادی را از درون متحول می‌کند، بی وقفه قدیمی‌ها را نابود می‌کند و مدام یک چیز جدید را ایجاد می‌کند. در واقع هر صنعت یا کسب و کاری یک دوره یا چرخه دارد که بواسطه یک خلاقیت و نوآوری می‌تواند تخریب شود و یک صنعت یا کسب و کار کاملاً جدید شکل بگیرد.	شومپتر <sup>۱۷</sup> (۱۹۵۰)، اوشری <sup>۱۸</sup> و همکاران (۲۰۱۵)

<sup>1</sup> Innovative organizational Culture

<sup>2</sup> Jaruzelski

<sup>3</sup> Tellis

<sup>4</sup> Schroeder

<sup>5</sup> Dynamic Capabilities

<sup>6</sup> Teece

<sup>7</sup> Strategic Agility

<sup>8</sup> Dove

<sup>9</sup> Santala

<sup>10</sup> Creativity

<sup>11</sup> Nicholson

<sup>12</sup> Brandenburger

<sup>13</sup> risk

<sup>14</sup> Mathews

<sup>15</sup> Hitt

<sup>16</sup> Creative Destruction

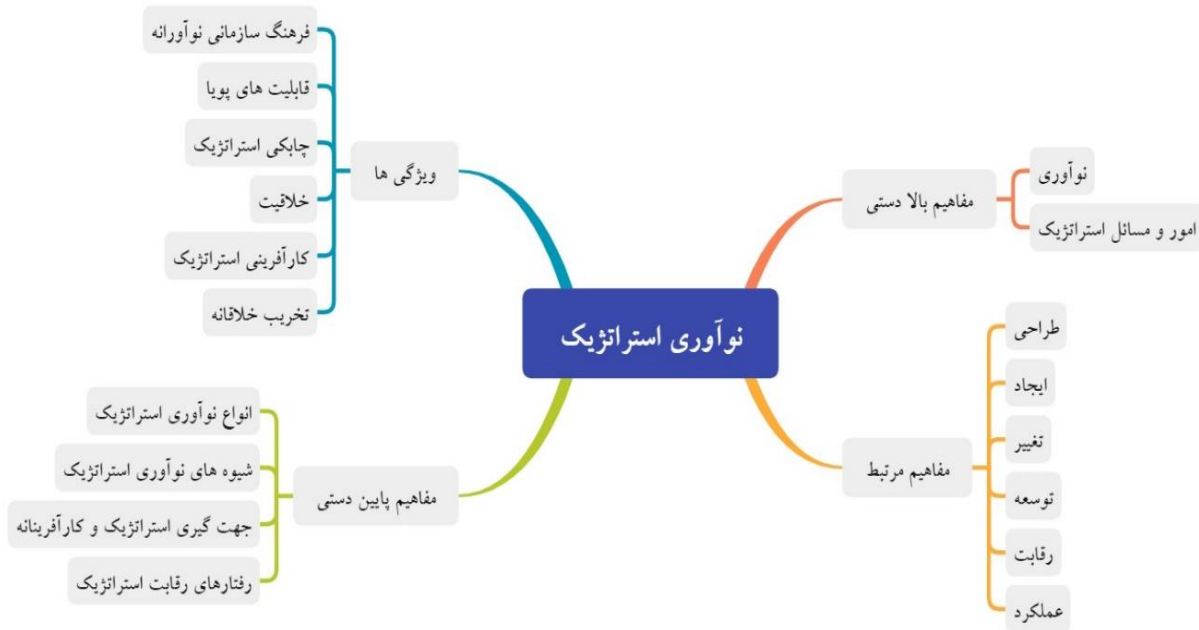
<sup>17</sup> Schumpeter

<sup>18</sup> Oshri

## نمودار تحلیل مفهوم نوآوری استراتژیک

با بهره‌گیری از مدل اساسی تحلیل مفهوم، که توسط نئوپونن (۲۰۱۱) ارائه شده است، نمودار

ماهواره‌ای تحلیل مفهوم نوآوری استراتژیک به صورت زیر است:



شکل ۲. نمودار ماهواره‌ای تحلیل مفهوم نوآوری استراتژی

## ۵ نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی مطالعات نوآوری استراتژیک حاکی از آن است که حوزه مفهوم نوآوری استراتژیک، اگرچه مطالعاتی صورت گرفته است اما این مطالعات بصورت جزیره‌ای و گاه‌گالی بوده است و از اینرو به عنوان مفهومی جدید قابل معرفی است. در واقع تحقیقات در مورد نوآوری استراتژیک را می‌توان به اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ و در زمانی که به عنوان ایجاد استراتژی‌ها و محصولات/ خدمات و فرآیندهای متمایز برای افزایش رشد و تولید ارزش جدید رقابتی تلقی می‌شد، ردیابی کرد (گریلیش و همکاران، ۲۰۱۹). نوآوری استراتژیک به عنوان یک استراتژی که با سه حوزه اصلی، یعنی طراحی زنجیره ارزش، مفهوم‌سازی ارزش مشتری و شناسایی مشتریان بالقوه سروکار دارد، تعریف شد (القرشی و همکاران، ۲۰۲۱).

همانگونه که در نمودار ماهوره ای فوق نشان داده شده است مفاهیم بالادستی نوآوری استراتژیک شامل مفاهیم نوآوری و امور و مسائل استراتژیک است. مفاهیم طراحی، ایجاد و یا خلق، تغییر، توسعه، رقابت و عملکرد مفهومی هستند که با مفهوم نوآوری استراتژیک مرتبط هستند. مفاهیم فرهنگ سازمانی نوآورانه، قابلیت‌های پویا، چابکی استراتژیک، خلاقیت، کارآفرینی استراتژیک، و تخریب خلاقانه از ویژگی‌های نوآوری استراتژیک هستند و در آخر مفاهیم انواع نوآوری استراتژیک، شیوه‌های نوآوری استراتژیک، جهت‌گیری استراتژیک و کارآفرینانه، و رفتارهای رقابت استراتژیک به عنوان مفاهیم پایین دستی نوآوری استراتژیک می‌باشند.

چابکی استراتژیک، خلاقیت، کارآفرینی استراتژیک و تخریب خلاقانه است که به اجرای ایده‌ها، فرآیندها، محصولات یا خدمات جدید اشاره دارد. نوآوری استراتژیک را می‌توان به عنوان چارچوب توسعه کسب‌وکار که فرصت‌های رشد را شناسایی می‌کند، تصمیم‌های تجاری را تسریع می‌کند و تأثیر کوتاه‌مدت و قابل اندازه‌گیری را در چارچوب چشم‌انداز بلندمدت برای مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌نماید، در نظر گرفت. نوآوری استراتژیک سازمان را به چالش می‌کشد تا فراتر از مرزهای تجاری تثبیت شده و مدل‌های ذهنی خود نگاه کند و در یک کاوش خلاقانه در قلمرو امکانات شرکت حرکت کند و یک مؤلفه کلیدی برای موفقیت بلندمدت شرکت است. نوآوری استراتژیک همچنین در مورد ایجاد بازارهای جدید و جهش در ارزش مشتری و تغییر شکل دادن بازارهای موجود، جهت دستیابی به پیشرفت‌های ارزش برای مشتریان است. نوآوری استراتژیک هدفی واضح و روشن از دستیابی به مزیت رقابتی با ایجاد ارزش مشتری و بازار جدید است. با این حال، این مفهوم، دستخوش بین دو افراز، ایجاد ارزش مشتری در بازارهای موجود و یا ایجاد ارزش مشتری برای بازارهای جدید است. در نوآوری استراتژیک نگاهی فراتر از نگاه معمولی به نوآوری حاکم می‌شود که قاعده بازی و نحوه کار شرکت را به طور کامل دستخوش تغییر می‌کند. در واقع مفهوم نوآوری استراتژیک که ترکیبی از نوآوری و استراتژی است با خلق استراتژی‌های رشد، طبقات جدید محصول، خدمات و مدل‌های متفاوت تجاری را تغییر می‌دهد و ارزش‌های جدیدی را برای مشتریان و بنگاه‌ها خلق می‌کند. با توجه به افزایش رقابت در بازارهای جهانی، شرکت‌ها بیش از پیش به اهمیت نوآوری استراتژیک پی خواهند برد، زیرا فناوری‌های در حال تغییر سریع و رقابت شدید جهانی به سرعت ارزش افزوده محصولات و خدمات موجود را از بین می‌برد. بنابراین، نوآوری‌های استراتژیک به دلایل متعددی مانند اعمال فرآیندهای مولدتر، عملکرد بهتر در بازار، جستجوی شهرت مثبت در ادراک مشتریان و در

با عنایت به مطالب فوق، با استفاد از مفاهیم و بینش‌های موجود و بهره‌مندی از رویکرد استدلال استفهومی از طریق روش تحلیل مفهوم به موضوع نوآوری استراتژیک پرداخته شد، همانگونه که در قسمت روش‌شناسی توضیح داده شد روش تحلیل مفهوم، بخشی از واژه‌شناسی است. این روش برای واضح سازی، شناسایی و معنایابی واژه‌ها کاربرد دارد. تحلیل مفهوم می‌تواند برای توصیف، تفسیر، مقایسه، بساخت و تجویز استفاده شود. جایی که مفاهیم با ارتباط با هم مفهوم کلی‌تری را شکل می‌دهند، لازم است به وضوح روشن شوند. در تحلیل یک مفهوم، باید اجزا، روابط بین اجزا و جایگاه آن در سیستم مفهوم ذکر شود. نتیجه بررسی‌ها از طریق روش تحلیل مفهوم مشخص شد «نوآوری استراتژیک» با واژه‌های طراحی، ایجاد، تغییر، توسعه، رقابت و عملکرد مرتبط ولی با آنها تفاوت دارد. نوآوری استراتژیک نشان دهنده یک رویکرد جامع و سیستماتیک است که بر فراتر از نوآوری‌های افزایشی (تدریجی) یا ناپیوسته متمرکز است. فقط یک فرآیند عمدی و قابل تکرار که تفاوت قابل توجهی در ارزش ارائه شده به مصرف کنندگان، مشتریان، شرکا و سایر شرکت‌ها ایجاد می‌کند، می‌تواند به عنوان نوآوری استراتژیک فرض شود. نوآوری استراتژیک روشی اساساً متفاوت برای رقابت در یک کسب‌وکار موجود است که می‌تواند به نوآوری مستمر کمک کند و از خطر همراهی با آنچه ممکن است بهترین شیوه به نظر برسد دوری نماید. اجزای نوآوری استراتژیک در قالب ابعاد و مولفه‌های نوآوری استراتژیک عبارتند از: انواع نوآوری استراتژیک، شیوه‌های نوآوری استراتژیک، جهت‌گیری استراتژیک و کارآفرینانه، و رفتارهای رقابت استراتژیک. هر کدام از مفاهیم مرتبط با نوآوری استراتژیک با بخشی از اجزای آن قرابت مفهومی دارند ولی هیچ یک متناظر اجزای مفهوم نوآوری استراتژیک نیستند. نوآوری استراتژیک یک فراقابلیت است که شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، ابعاد و مولفه‌هاست. نوآوری استراتژیک دارای ویژگی‌های فرهنگ سازمانی نوآورانه، قابلیت پویا،

رویکردهای استراتژیک، تغییر اساسی قاعده بازی و نحوه کار، ایجاد روابط قوی با شبکه شرکا است و از سوی دیگر نوآوری استراتژیک مخرب، بازتعریف ارزشها و زیرسوال بردن مفروضات زیربنایی سازمان، تجدید و بازتعریف کسب و کار، جهش در قالب ایجاد چیزی جدید یا انجام کاری کاملا متفاوت است. سازمان و مدیران ارشد لازم است علاوه بر انواع نوآوری استراتژیک، و شیوه های نوآوری استراتژیک به جهت گیری استراتژیک و کارآفرینانه و رفتارهای رقابت استراتژیک نیز بپردازند. جهت گیری استراتژیک و کارآفرینانه شامل نوسازی استراتژیک، استراتژیهای نوظهور، رفتارهای فرصت طلبانه و مزیت جویانه و شناسایی اولویت های در حال تغییر است و رفتارهای رقابت استراتژیک به تجزیه و تحلیل مکانیزم های رقابت، موقعیت یابی رقابتی و یافتن راه های جدید رقابت اطلاق می شود.

نتیجه کسب مزیت رقابتی پایدار، جزء ضروری استراتژی های شرکت ها را تشکیل می دهد.

از اینرو به سازمان ها و مدیران ارشد شرکت ها پیشنهاد می شود نوآوری استراتژیک را در سرلوحه کار خود قرار دهند. سازمان ها و مدیران باید اجزای نوآوری استراتژیک که در قالب ابعاد و مولفه های نوآوری استراتژیک معرفی شدند را در دی ان ای<sup>۱</sup> سازمان نهادینه نمایند. می بایست انواع نوآوری استراتژیک شامل نوآوری سازمانی، نوآوری و بازرگانی فرایندها، نوآوری محصول/خدمت و نوآوری بازار به دقت در دستور کار قرار گیرد. همچنین برای ایجاد و نهادینه ساختن نوآوری استراتژیک در دی ان ای سازمان باید شیوه های نوآوری استراتژیک مورد توجه و دقت نظر قرار گیرد. نوآوری استراتژیک افزایشی شامل به چالش کشیدن

<sup>1</sup> DNA

## منابع

- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), pp. 1003-1012.
- Anderson, J., & Markides, C. (2006). Strategic innovation at the base of the economic pyramid. *European School of Management and Technology Case Study*, Berlin, European School of Management and Technology.
- Azodi, Arman Deilami; Khodadad Hosseini, Seyed Hamid; Moshabaki, Asghar and Kordnaeij, Assadollah (2020). "Identification and Conceptualization of Dynamic Capabilities for Business Model Adaptation in ICT Industry", *Strategic Management Researches*, Vol. 26, Issue 77, pp. 13-42.
- Berman, S. J., Christner, R., & Bell, R. (2010). Actions to implement three potent post-crisis strategies. *Strategy & Leadership*.
- Bigley, J. (2018). Assembling frameworks for strategic innovation enactment: Enhancing transformational agility through situational scanning. *Administrative Sciences*, 8(3), p.37.
- Brandenburger, A. (2019). Strategy needs creativity. *Dreaming*, 25, 12G33.
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Charitou & Markides (2003). "Responses to disruptive strategic innovation", *MIT Sloan Management Review* 44(2):55-63
- Chen, M. H., Wang, H. Y., & Wang, M. C. (2018). Knowledge sharing, social capital, and financial performance: The perspectives of innovation strategy in technological clusters. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 89-104.
- Dragone, G., Kerssemakers, A. A., Driessen, J. L., Yamakawa, C. K., Brumano, L. P., & Mussatto, S. I. (2020). Innovation and strategic orientations for the development of advanced bio-refineries. *Bioresource technology*, 302, 112-124.
- Enayati, G., Titkanloo, A.S. and Mahmouie, A.M. (2014). Strategic Innovation: The Formation and Its Effect on Organization. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(1), pp.2231-6345.
- Esazadeh, Hamzeh; Bagheri Ragheb, Ghodratoalae; Kordnaeij, Asadolah; Karimi, Asef and Soltani, Morteza. (2021). Designing and Developing a Strategic Agility Model for Small and Medium-Sized Businesses (Pre-Future and Then Future). *Sport Management Studies*, Vol. 13, Issue 67, PP: 202-224.
- Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57-73.
- Golzadeh, Mohammad Javad and Edalatiyan Shahriyari, Jamshid. (2005).

- “The role of strategy Formulation in Large Industries(The Case of Pars Khodro), Journal of Executive Management, Issue 25, pp. 97-113.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2004). Strategic innovation and the science of learning. MIT Sloan Management Review, 45(2), 67.
- Grillitsch, M., Hansen, T., Coenen, L., Miörner, J., & Moodysson, J. (2019). Innovation policy for system-wide transformation: The case of strategic innovation programmers (SIPs) in Sweden. Research Policy, 48(4), 1048-1061.
- Haghshenas, Mohammad and Keimasi, Masoud (2017). “Identify and present the framework of strategic innovation components (Case study: Tehran Science and Technology Parks)”, the Journal of Technology Development management, Vol. 5, Issue 4, pp. 169-205
- Herrera, M. M., & Trujillo-Díaz, J. (2021). Towards a strategic innovation framework to support supply chain performance. International Journal of Productivity and Performance Management.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. Academy of management perspectives, 25(2), 57-75.
- Ildikó-Csilla, T. (2018). Strategic innovation management through organizational change. Journal of Innovation & Business Best Practice, pp.1-10.
- Jaruzelski, B., Le Merle, M., & Randolph, S. (2012). The culture of innovation: What makes San Francisco Bay area companies different? A Bay Area Council Economic Institute and Booz & Company Joint Report.
- Jin, Z., Hewitt-Dundas, N., & Thompson, N. J. (2004). Innovativeness and performance: evidence from manufacturing sectors. Journal of Strategic Marketing, 12(4), 255-266.
- Kalay, F. and Gary, L.Y.N.N. (2015). The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance. Research Journal of Business and Management, 2(3), pp.412-429.
- Kaplan, S. (2012). The business model innovation factory: How to stay relevant when the world is changing. John Wiley & Sons.
- Kariuki, J.N. (2014). The effect of strategic innovation on performance of mobile telecommunication firms in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Kataria, S. (2013). Strategic innovation: A review and a theoretical framework.
- Kazinguvu, N. (2017). Strategic Innovation Management of Small and Medium-Sized Manufacturing Companies in Rwanda. In Management Challenges in Different Types of African Firms (pp. 149-162). Springer, Singapore.
- Keeton, K. E., Richard, E. E., & Davis, J. R. (2017). Strategic Innovation at NASA: The Solution Mechanism Guide. The Journal of Business Inquiry, 16(1 Spec), 50-59.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation. Harvard Business Review, 1.



- Kordnaeij, Asadollah (2021). Strategic Thinking and Management: Theory and Practice, Tarbiat Modares University Press, 4th edition (In Persian).
- Kordnaeij, Asadollah; Moishabaki, Asghar; Sasani, Mohammad Hadi and Delkhah, Jalil (2014). "The study of the influence of dynamic capabilities on organizational performance with BSC approach", Journal of Executive Management, Vol. 6, Issue 12, pp. 107-130.
- Kranz, J. (2021). Strategic innovation in IT outsourcing: Exploring the differential and interaction effects of contractual and relational governance mechanisms. The Journal of Strategic Information Systems, 30(1), 101656.
- Laban, O.M. and Deya, J. (2019). Strategic innovations and the performance of information communication technology firms in Nairobi Kenya. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 8(2), pp.1-24.
- Loo, L. (2015). Strategic Innovation, Systematic review of Strategic Innovation and related concepts (Master's thesis, University of Twente).
- Markides, Constantinos C. (1997). "To Diversify or Not to Diversify", Harvard Business Review, November-December.
- Markides, Constantinos C. (2001). Strategy as balance: from "either-or" to "and". Business Strategy Review, 12(3), 1-10.
- Milutinović, R., Stošić, B. and Mihić, M. (2015). Concepts and importance of strategic innovation in SMEs: Evidence from Serbia. Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 20(77), pp.35-42.
- Mirza, S., Mahmood, A. and Waqar, H. (2022). The interplay of open innovation and strategic innovation: Unpacking the role of organizational learning ability and absorptive capacity. International Journal of Engineering Business Management, 14, pp: 1-15.
- Moghimi, Seyyed Mohammad; Rahbar, Farhad; Yazdani, HamidReza and Moghadamfar, SaeedReza (2022). "Introducing the "Organizational Resilience against Corruption" As a New Concept in the Anti-Corruption Literature: Concept Analysis", Organizational Behavior Studies Quarterly, Serial No. 41), Vol. 11, No. 1, pp. 175-206.
- Molina-Castillo, F. J., & Munuera-Aleman, J. L. (2009). The joint impact of quality and innovativeness on short-term new product performance. Industrial Marketing Management, 38(8), 984-993.
- Nadler, M., & Spencer, J. (2009). Leading in a Crisis-Apply these seven guiding principles in your leadership. Executive excellence, 26(3), 16.
- Oshri, I., Kotlarsky, J. and Gerbasi, A. (2015). Strategic innovation through outsourcing: The role of relational and contractual governance. The Journal of Strategic Information Systems, 24(3), pp.203-216.
- Ovuakporie, O. D., Pillai, K. G., Wang, C., & Wei, Y. (2021). Differential moderating effects of strategic and operational reconfiguration on the relationship between open innovation

- practices and innovation performance. *Research Policy*, 50(1), 104146.
- Palmer, Derrick & Kaplan, Soren (2007). A Framework for Strategic Innovation Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. *Managing Principals, InnovationPoint LLC*.
- Schlegelmilch, Bodo; Diamantopoulos Adamantios and Kreuz, Peter (2003). "Strategic Innovation: The Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes", *Journal of Strategic Marketing*, 11(2):117-132.
- Schroeder, H. (2013). Strategic innovation for business performance: The art and science of transformation. *Technology Innovation Management Review*, 3(9).
- Shams, S.M., Vrontis, D., Weber, Y. and Tsoukatos, E. (2018). *Business Models for Strategic Innovation*. Routledge.
- Shen, L., Sun, C., & Ali, M. (2021). Role of servitization, digitalization, and innovation performance in manufacturing enterprises. *Sustainability*, 13(17), 9878.
- Tse, T. (2013). Paradox resolution: A means to achieve strategic innovation. *European Management Journal*, 31(6), 682-696.
- Wallace, Carolyne Kanyua and Kilika, James (2021). "Strategic innovations and competitiveness of saccos in South Imenti Sub-County, Meru County", *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2 (2), 93-117.
- Winand, M., Scheerder, J., Vos, S. and Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation*, 18(3), pp.289-308.
- Winand, M., Vos, S., Zintz, T., & Scheerder, J. (2013). Determinants of service innovation: A typology of sports federations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 13(1/2), 55-73.