

بررسی تاثیر خلاقیت و نوآوری با کسب مزیت رقابتی (مطالعه موردی بانک صادرات استان البرز)

حسن اصغریان

دانشگاه پیام نور، واحد کرج

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

حسن اصغریان

Asgharian78@yahoo.com

چکیده

در دنیای رقابتی امروزه، یکی از مهمترین راهکارهای دستیابی به مزایای رقابتی بالاتر، خلاقیت و نوآوری در امر تولید محصولات و خدمات جدید ایجاد می‌شود. در این راستا، سازمان‌ها همواره در پی توانمندسازی کارکنان خود ایجاد انگیزه کارآفرینی در آنان جهت دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشند. هدف از نگارش پژوهش حاضر، تعیین رابطه میان توان خلاقیت و نوآوری با کسب مزیت رقابتی در بانک صادرات استان البرز می‌باشد. تحقیق حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی محسوب می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسشنامه بوده که برای تدوین آن، از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق حاضر، ۱۷۷ نفر از مدیران بانک صادرات استان البرز می‌باشند که با بهره‌گیری از فرمول حجم نمونه به ۱۲۰ نفر کاهش یافت. برای سنجش توان خلاقیت و نوآوری از ابعاد توان تحقیق و توسعه، توان فناوری اطلاعات و مدیریت دانش و برای سنجش مزیت رقابتی نیز از ابعاد قیمت، کیفیت، تصویر عمومی، طراحی، پشتیبانی و تمایز استفاده شد. نتایج حاصل از بکارگیری آزمون‌های رتبه‌ای اسپیرمن بیانگر وجود رابطه مثبت و معنادار میان توان خلاقیت و نوآوری با کسب مزیت رقابتی بود. ضمن اینکه در میان ابعاد توان خلاقیت و نوآوری نیز، توان فناوری اطلاعات به عنوان مهمترین بعد انتخاب شد.

واژگان کلیدی: توان خلاقیت و نوآوری، توان تحقیق و توسعه، توان فناوری اطلاعات، مدیریت

دانش، مزیت رقابتی

مقدمه

با ورود به هزاره سوم و عصر دانش، سازمان‌های پژوهشی و دانش‌محوری شکل گرفته‌اند که بقا و حفظ مزیت رقابتی‌شان در بلندمدت وابسته به نوآوری در طراحی و توسعه محصولات جدید است (اعرابی و موسوی، ۱۳۸۸). همچنین با توجه به کوتاه شدن چرخه عمر محصولات در این‌گونه سازمان‌ها، نوآوری و توسعه محصولات جدید و نوآورانه نقش خون را برای ادامه موفق حیات در این نوع سازمان‌ها ایفا می‌نماید (محمدی و طبری، ۱۳۸۷). بنا به تعاریف موجود در حوزه «خلاقیت و نوآوری»، خلاقیت را می‌توان توانایی دیدن چیزها با یک نگاه نو و غیرمعمولی، دیدن مشکلاتی که هیچ کس دیگر امکان تشخیص موجود بودن آن‌ها را نمی‌داند و سپس ارایه رهیافت‌های جدید، غیرمعمول و اثربخش دانست. نوآوری نیز، اندیشه خلاق تحقق یافته و عملیاتی شده می‌باشد (Charles, 2010).

برای سازمان‌هایی که در محیط متغیر و بدون قطعیت به رقابت می‌پردازند، نوآوری (ایجاد، انتقال، واکنش و تغییر ایده‌های خلاقانه به عمل) برای رشد، موفقیت و بقای سازمان عامل حیاتی به شمار می‌رود (ملاحسینی و برخوردار، ۱۳۸۶). نوآوری فردی کارکنان نیز در محیط کار، پایه اصلی ارتقای عملکرد هر سازمانی است، با توجه به پنهان و ضمنی بودن توانمندی خلاقیت و نوآوری افراد، استفاده کارکنان از توان خلاقیت و نوآوری‌شان در فرایندهای شغلی نیاز به وجود رغبت و تمایل درونی آن‌ها دارد، بر این اساس هم‌زمان با اهمیت توانمندی خلاقیت در افراد، مطالعه بر روی مقوله انگیزش آن‌ها نیز برای به کارگیری نوآوری در مراکز تحقیقاتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Wei & Wang, 2010).

در این پژوهش، سعی بر آن است که تاثیر توان خلاقیت و نوآوری بر کسب مزیت رقابتی بانک صادرات استان البرز مورد بررسی قرار گیرد.

چارچوب نظری

روزگاری سخن گفتن از نوآوری امری غیرالزام‌آور و دور از دسترس به نظر می‌رسید، اما سیر تحولات دنیا، ما و سازمان‌های ما را به نقطه‌ای کشانده است که بی‌تردید بدون نوآوری نه تنها نمی‌توانیم به هدف‌های خود برسیم، بلکه ماهیت حیات و بقای‌مان را نیز زیر سوال خواهد برد.

ما اکنون در عصری قرار داریم که مهمترین ویژگی آن عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است. موفقیت سازمانی تحت این شرایط، تغییر در فعالیتهای سازمانی و بویژه رهبری و اداره سازمانهای

هزاره سوم را ضروری می سازد (کاراکاس، ۱۳۸۷). ابتکار، خلاقیت و توانایی حل مسئله از مهارت‌های کلیدی عصر دانایی به‌شمار می‌روند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸).

خلاقیت و نوآوری برای ماندگاری هر سازمانی لازم است و در طی زمان، سازمانهای غیرخلاق از صحنه محو می‌شوند و اگر چه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است، موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم خواهد شد (محمدی و طبری، ۱۳۸۷). بر این اساس بسیار ضروری است که در دنیایی با شرایط متغیر و پویا و در شرایطی که تولید دیگر هنر نیست و بلکه درست ارائه کردن و فروختن؛ هنر است سازمانها یا از خلاقیت و نوآوری بهره گیرند و یا از قبل خود را از صحنه رقابت حذف شده بدانند (سلطانی، ۱۳۸۲).

سازمان موفق سازمانی است که همیشه چند قدم فراتر از انتظار مشتریان خود گام بردارد و حتی نیازهای آینده ی آنان را پیش بینی و تعریف کرده، به مرحله ی اجرا در آورد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۲). پرواضح است که این یعنی نیاز به حل مسائل واگرا چون با مسائلی مواجه هستیم که بنابر این استدلال به نظر نگارندگان فراواگرا هستند. بنابراین اگر سازمانی بخواهد بقا داشته باشد به طور قطع لازمست با تکنولوژی و فناوری روز هماهنگ بوده و حتی برای بقا در بازار رقابتی لازمست علاوه بر بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولات خود به ایجاد کیفیت جدید نیز اندیشیده و برای کسب رضایت مشتریان کنونی و جلب مشتریان جدید حتی ابعاد جدیدی به کیفیت خود بیفزاید. که اگر چنین نکند نه تنها مشتریان رضایت نخواهند داشت بلکه ناراضی هم خواهند بود. برحسب اینکه وجود یا عدم وجود ویژگی خاصی در یک کالا یا خدمت باعث چه حالتی در مشتری می گردد، نیازهای مشتریان به سه دسته اصلی (نیازهای اساسی، نیازهای عملکردی، نیازهای جذاب) تقسیم می گردند (علی احمدی و الهیاری، ۱۳۸۲).

همچنین در عصر حاضر با توجه به تحولات پیش گفته چرخه عمر محصولات نیز کوتاه بوده و در مدت زمان کمتری محصول خاص اگر بهبود و توسعه نیابد و پاسخگوی نیازهای جدید محیط نباشد به مرحله نزول و فنا می‌رسد (Quey and Lai, 2001).

بنا به آنچه گفته شد با روندی ثابت و یکنواخت نمی توان کارکنان و مشتریان را راضی نگه داشت چرا که حتی اگر کارکنان یا مشتریان از وضعیت کنونی رضایت هم داشته باشند با توجه به گستردگی تحولات تکنولوژی و حضور رقبای جهانی و داخلی و تعریف نیازهای جدید و براساس استدلالات مدل کانو این رضایت برای همیشه باقی نمی ماند و اگر بخواهیم روند بهبود مستمر در سازمان را ادامه داده و همچنین به بعد اساسی بقای سازمان‌ها در دنیای متغیر

امروزی که همانا تأمین رضایت مشتری است به‌درازیم بسیار ضروری است که به نیازهایی فراتر از نیازهای اساسی و عملکردی توجه کنیم که این امر مستلزم بکارگیری خلاقیت و نوآوری در امور مربوط به این حوزه است (امینی و خبازباویل، ۱۳۸۸).

رقابت شرکت‌ها در بازارهای الکترونیکی بویژه اینترنتی، آنها را وادار ساخته است تا درصدد ایجاد مزیت‌های رقابتی باشند. هرچند تعاریف متعددی از سوی صاحب‌نظران مختلف برای مزیت رقابتی عنوان شده است، در اینجا به ارائه دو مورد بسنده می‌شود:

مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد (Bourgeois, 1999).

مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقبا نمی‌توانند براحتی از آنها تقلید کنند (Feurer and Chaharbaghi, 1996).

همان گونه که از این دو تعریف برمی‌آید و نیز به هر تعریف دیگری از مزیت رقابتی که بنگریم، به این وجوه مشترک در بین آنها برمی‌خوریم که برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک بنگاه هم باید به موقعیت خارجی خود نیز توجه کند (Porter, 1985) و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد (Barney, 1992).

در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم به شح زیر قابل تعمق می‌باشند: نخست، این مسیر فرآیند دنباله‌داری است که به عملکرد عالی و رقابت‌پذیری^۲ بنگاه^۳ منجر می‌شود. به عبارت دیگر در صورتی که بنگاه بتواند بواسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبا باشد، درواقع عملکردی شایسته از خود برجا گذاشته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورده است (Shurchuluu, 2002).

ایجاد و حفظ پایداری مزیت رقابتی مستلزم شایستگی‌هایی است با تکیه بر قابلیت‌های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند (Brazell, 1998).

مطالعات اولیه رقابت‌پذیری را مترادف با عملکرد در نظر گرفته‌اند. برخی اندیشمندان به فرآیندهای ویژه‌ای اشاره می‌کنند که در سازمان‌ها، فرصتی را برای خلق مزیت رقابتی فراهم می‌کنند (Bergen, 2003). رقابت‌پذیری به عنوان یک مفهوم چندبعدی، با استفاده از متغیرهای: منابع ورودی بنگاه‌های داخلی، موقعیت در بازار و توان خلاقیت مورد سنجش واقع می‌شود. رقابت‌پذیری را به عنوان افزایش درآمدها با سرعتی برابر با رقبا و ایجاد سرمایه‌های ضروری جهت رویارویی با آنها در آینده نیز تعریف می‌کنند. همچنین تعریف جامع‌تری از رقابت‌پذیری بدین شرح

ارائه می‌کنند: "رقابت‌پذیری به معنی توانایی سازمان در جهت ماندگاری در کسب و کار و محافظت از سرمایه‌های سازمان، بدست آوردن بازگشت سرمایه‌ها و تضمین شغل‌ها در آینده می‌باشد" (Akimova, 2000).

یکی از ویژگی‌های شرکت‌های موفق امروز، برخورداری از قدرت رقابت‌پذیری است. قدرت رقابت‌پذیری بیش از هرچیز از داشتن دیدگاه‌های جدید در مورد آن نشات می‌گیرد، در عین حال بستر محیط و زمان تغییرات چشمگیری در شاخص‌های رقابت‌پذیری ایجاد کرده است. بایستی توجه داشت که تنها چهارچوب‌های مفهومی از رقابت‌پذیری می‌توانند کاربرد دائمی یابند که بقدر کافی جهت سازگاری فرآیندهای مدیریتی و تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر باشند. رقابت‌پذیری سازمان از سوی بسیاری از محققان به صورت مفهومی چندبعدی ارائه شده است (Ambashta, 2002).

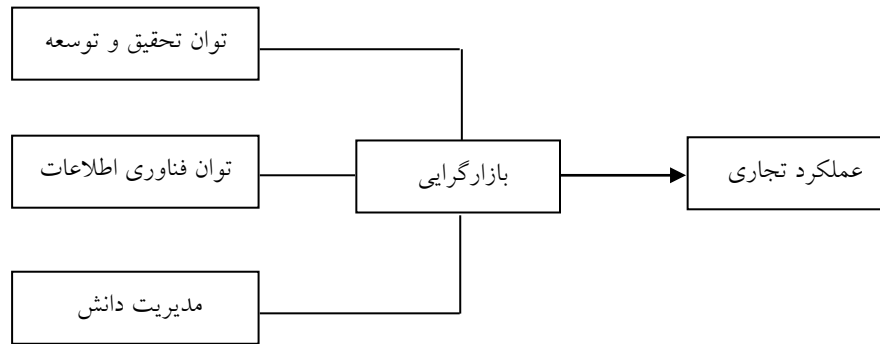
از نظر سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، رقابت‌پذیری یعنی توانایی یک ملت در تولید کالاها و خدمات برای ارائه در بازارهای بین‌المللی و بطور همزمان حفظ و یا ارتقای سطح درآمد شهروندان در بلندمدت (مهرگان و همکاران، ۱۳۸۷).

در حال حاضر رقابت‌پذیری یک موضوع محوری در سراسر دنیاست و از آن به عنوان وسیله‌ای جهت دستیابی به رشد اقتصادی مطلوب و توسعه پایدار یاد می‌شود. در یک اقتصاد جهانی شده، رقابت‌پذیر بودن به معنای امکان بدست آوردن موقعیت مناسب و پایدار در بازارهای بین‌المللی است. در عصر گسترش روزافزون جهانی‌شدن، رقابت-پذیری موضوعی مهم در بین سیاست‌گذاران سطوح مختلف (کشور، صنعت و شرکت) در بخش‌های مختلف دنیا تلقی می‌شود (Shurchuluu, 2002).

نقطه تمرکز بسیاری از تعاریف مختلفی که در زمینه رقابت‌پذیری مطرح شده‌اند، بر ایجاد مزیت رقابتی به عنوان منشا رقابت‌پذیری و پایداری آن در بازار نسبت به رقبا به همراه ایجاد ارزش، برای مشتریان باشد (Bruning et al, 1998).

مدل مفهومی و فرضیات

شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد. در این مدل، توان خلاقیت و نوآوری و ابعاد آن شامل توان تحقیق و توسعه، توان فناوری اطلاعات و مدیریت دانش به عنوان متغیرهای مستقل و مزیت رقابتی نیز به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل ۱۷۷ نفر از مدیران بانک صادرات استان البرز می‌باشند. با توجه به حجم بالای جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری استفاده شد. با توجه به حجم بالای جامعه آماری، از فرمول حجم نمونه کوکران استفاده شد:

$$n = \frac{NZ^2_{1-\frac{\alpha}{2}}pq}{(N-1)\epsilon^2 + Z^2_{1-\frac{\alpha}{2}}pq} \Rightarrow \frac{177 \times (1.96)^2 \times (0.5)^2}{176 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)^2} \cong 120$$

بنابراین حجم نمونه ۱۲۰ نفر و روش نمونه‌گیری نیز تصادفی طبقه‌ای می‌باشد.

در این تحقیق، برای گردآوری داده‌ها از روش‌های کتابخانه‌ای (مراجعه به کتب، پایان‌نامه‌ها، مقالات و ...) و میدانی (استفاده از پرسشنامه) استفاده خواهد شد.

برای گردآوری داده‌های مورد نظر از یک پرسشنامه درخصوص خلاقیت و نوآوری و مزیت رقابتی استفاده شد. پرسشنامه شامل ۵۷ سؤال بوده که در تنظیم آن از طیف ۵ تایی لیکرت استفاده شد. این طیف شامل گزینه‌های کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم می‌باشد.

در این تحقیق، برای سنجش توان خلاقیت و نوآوری از ابعاد توان تحقیق و توسعه، توان فناوری اطلاعات و مدیریت دانش استفاده شد.

جدول ۱- شاخص‌های مربوط به پرسشنامه‌های تحقیق

شاخص‌های توان خلاقیت و نوآوری	شماره سؤالات مرتبط	شاخص‌های مزیت رقابتی	شماره سؤالات مرتبط
توان تحقیق و توسعه	۱-۴	کیفیت	۱-۳
توان فناوری اطلاعات	۵-۹	طراحی	۴-۶
مدیریت دانش	۱۰-۱۵	تصور عمومی	۷-۱۱
		قیمت	۱۲-۱۶
		پشتیبانی	۱۷-۲۰
		تمایز	۲۱-۲۲

برای تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار SPSS 19 و آزمون‌های رتبه‌ای اسپیرمن، رگرسیون و دوجمله‌ای استفاده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها به روایی محتوا اکتفا شد. بدین منظور، پرسشنامه‌ها میان جمعی در اختیار جمعی از اساتید و صاحب‌نظران رشته مدیریت قرار گرفت که پس از اعمال نظرات اصلاحی و تأیید نهایی آنان، میان افراد جامعه آماری توزیع شد.

برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از تکنیک آلفای کرونباخ، استفاده شد. بدین منظور، تعداد ۲۵ نفر بطور تصادفی از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها در میان آنان توزیع گشت که مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای توان خلاقیت و نوآوری با مزیت رقابتی ۰.۷۷۶ و ۰.۸۱۱ بدست آمد که بیانگر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه می‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در ابتدا برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در جامعه آماری از آزمون کولموگروف-اسمیرنف استفاده شد. نتایج حاصله در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲- نتایج حاصل از بکارگیری آزمون کولموگروف-اسمیرنف

متغیرهای پژوهش	مقدار sig	نتیجه
توان خلاقیت و نوآوری	۰.۰۰۰	توزیع داده‌ها نرمال نیست
مزیت رقابتی	۰.۱۹۰	توزیع داده‌ها نرمال نیست

جدول ۲ نشان می‌دهد مقدار sig بدست آمده برای تمام متغیرهای از مقدار خطای تحقیق (۰.۰۵) کوچکتر می‌باشد، بنابراین نرمال بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود؛ در نتیجه برای تحلیل داده‌ها از یکسری آمار ناپارامتریک بهره گرفته شد.

۴-۲- آزمون رتبه‌ای اسپیرمن

برای بررسی رابطه میان متغیرهای پژوهش (توان خلاقیت و نوآوری و ابعاد آن با مزیت رقابتی) از آزمون رتبه‌ای اسپیرمن استفاده شد. نتایج حاصل از بکارگیری این آزمون در جدول ۳ مشاهده می‌شود:

جدول ۳- نتایج حاصل از بکارگیری آزمون رتبه‌ای اسپیرمن

متغیرهای تحقیق	آماره اسپیرمن	Sig	نتیجه آزمون
توان خلاقیت و نوآوری با مزیت رقابتی	۰.۵۷۳	۰.۰۰۰	رابطه مثبت و معنادار
توان تحقیق و توسعه با مزیت رقابتی	۰.۴۵۹	۰.۰۲۲	رابطه مثبت و معنادار
توان فناوری اطلاعات با مزیت رقابتی	۰.۶۲۱	۰.۰۱۱	رابطه مثبت و معنادار
مدیریت دانش با مزیت رقابتی	۰.۵۳۳	۰.۰۰۰	رابطه مثبت و معنادار

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقدار Sig برای متغیرهای پژوهش، کمتر از خطای تحقیق (۰.۰۵) می‌باشد؛ بنابراین وجود رابطه مثبت و معنادار میان توان خلاقیت و نوآوری و ابعاد آن با مزیت رقابتی تأیید می‌شود.

۴-۳- آزمون رگرسیون

از این آزمون، برای بررسی تأثیر توان خلاقیت و نوآوری و ابعاد آن بر مزیت رقابتی استفاده شد.

جدول ۴- نتایج حاصل از بکارگیری آزمون رگرسیون

متغیرهای تحقیق	سطح معنی داری	آماره آزمون	نتیجه آزمون
توان خلاقیت و نوآوری بر مزیت رقابتی	۰.۰۰۰	۰.۵۲۷	تأثیر مثبت و معنادار
توان تحقیق و توسعه بر مزیت رقابتی	۰.۰۰۰	۰.۴۱۶	تأثیر مثبت و معنادار
توان فناوری اطلاعات بر مزیت رقابتی	۰.۰۱۷	۰.۵۷۵	تأثیر مثبت و معنادار
مدیریت دانش بر مزیت رقابتی	۰.۰۰۰	۰.۴۸۹	تأثیر مثبت و معنادار

همانطور که مشاهده می‌شود توان خلاقیت و نوآوری تأثیر مثبت و معناداری بر کسب مزیت رقابتی دارد.

۴-۴- تکنیک آنتروپی

از این تکنیک، برای رتبه‌بندی ابعاد توان خلاقیت و نوآوری استفاده شد. نتایج حاصل از بکارگیری این آزمون در جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵- نتایج حاصل از بکارگیری تکنیک آنتروپی

متغیرها	وزن	رتبه
توان تحقیق و توسعه	۰.۳۲	۲
توان فناوری اطلاعات	۰.۴۱	۱
مدیریت دانش	۰.۲۷	۳

نتایج حاصل از بکارگیری این آزمون نشان داد که توان فناوری اطلاعات به عنوان مهمترین معیار توان خلاقیت و نوآوری انتخاب شد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

امروزه رقابت‌پذیری سازمان‌ها و صنایع به میزان کمتری بر عوامل سنتی (سرمایه، زمین، نیروی کار) استوار است و دانش به میزان زیادی جایگزین این عوامل قدیمی شده است. بنابراین دانش نه فقط منبعی برای مزیت رقابتی محسوب خواهد شد؛ بلکه همانطور که ذکر شد، تنها منبع آن می‌باشد. در مکتب مبتنی بر دانش، استفاده از امکانات فناوری اطلاعات، روش‌ها و برنامه‌های کاربردی جدید (مانند گروه‌افزار، پایگاه داده‌های برخط، اینترنت و ...) را تسهیل می‌کند. این عوامل به سازمان‌ها و صنایع این امکان را می‌دهد که کالاها و خدمات خود را با کیفیت بهتری ارائه نموده و بنابراین به مزیت رقابتی بالاتر و منفعت بیشتری دست یابند.

در این تحقیق، تاثیر توان خلاقیت و نوآوری بر کسب مزیت رقابتی بانک صادرات استان البرز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصله، بیانگر تاثیر مثبت و معنادار توان خلاقیت و نوآوری و ابعاد آن بر کسب مزیت رقابتی صنعت بانک صادرات می‌باشد.

با عنایت به نتایج به‌دست‌آمده، می‌توان پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه داد:

- بهره‌مندی از تکنیک‌های نوین بازاریابی و تبلیغات مانند بازاریابی اینترنتی، تجارت الکترونیک و تجارت بین‌الملل
- بکارگیری سیستم‌های فعالی اینترنت جهت برقراری ارتباط هرچه بیشتر میان شعب بانک صادرات با شرکا و ذینفعان
- بهره‌مندی از تیم متخصص و مجرب تحقیق و توسعه در بانک‌ها
- بکارگیری استراتژی‌های توسعه خدمت جدید، برنامه‌ریزی‌های بلندمدت برای میزان و چگونگی تولید، تحقیقات گسترده بازاریابی، تبلیغات بیشتر
- برگزاری جلسات دوره‌ای برای به اشتراک‌گذاری دانش، بکارگیری افرادی که تمایل بالایی به کسب دانش دارند و سرمایه‌گذاری برای پیاده‌سازی دانش ضمنی (در ذهن افراد) بصورت مکتوب

منابع

۱. اعرابی، محمد، موسوی، سعید، الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاه‌ها، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۱، بهار ۱۳۸۸.
۲. امینی، محمدتقی، خباز، صمد، "تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی، مطالعه موردی: شرکت سهند خودرو تبریز"، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۸.
۳. جعفری، مصطفی و همکاران، ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، ج ۱، چاپ اول، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۲.
۴. سلطانی، ایرج، "راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۱، بهمن ۱۳۸۲.
۵. علی احمدی، علیرضا، اللهیاری، احمد، استراتژی رقابت و نوآوری در کسب و کار، تهران، تولید دانش، ۱۳۸۲.
۶. کاراکاس فهری، "رهبر سده ۲۱؛ هنرمند اجتماعی، نوآور فرهنگی"، ترجمه، نورعلیزاده، رحمن، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۰، دی‌ماه ۱۳۸۷.
۷. محمدی، حامد؛ طبری، مجتبی، نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری در سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۲، اسفند ۱۳۸۷.
۸. منوریان، عباس، عسگری، ناصر، سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.
۹. مهرگان، محمدرضا، اصغری زاده، عزت الله و صفری، حسین، ۱۳۸۷، "طراحی مدلی برای رقابت‌پذیری در سطح بنگاه با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاریافته"، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۴۶.
10. Akimora Irina, "Development of Market Orientation and Competitiveness on Ukrainian Firms", European Journal of Marketing, Vol 34, 2000
11. Ambashta Ajitabh, Momaya K, "Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and models", Singapore Management Review, Vol 26, pp. 45-58, 2002
12. Barney J, Griffin R, "The Management of Organizations: Strategy Structure, Behavior", Houghton Mifflin Company, 1992
13. Bergen.M.E, "Scanning Competitive Landscape: A Market-Based and Resource-Based Framework, Strategic Management Information, Vol: 14, 2003

14. Bourgeois et al, Strategic Management, Dryden, 1999
15. Brazell, Jeff, Devinney Timothy and Midgley David, "Modeling The Three C's: A Multiple Choice Experiment Approach, University of Sydney, 1998
16. Bruning, R. Edward & Lockshin S. Lawrence, "Marketing's Role in Generating Organizational Competitiveness", Journal of Strategic Marketing, Vol 2, pp. 163-187, 1998
17. Charles M.M., "five competitive forces of effective leadership and innovation", journal of business strategy, vol. 31, No.1, pp. 11-22, 2010.
18. Feurer Rainer and Chaharbaghi Kazem, "Strategy Development, Past, Present and Future", Management Decision, 33(6), 1996
19. Porter Micheal, and Miller Vicor, "How Information Gives You competitive Advantage", Harvard Business Review , 1985
20. Quey, J. Y., LAI M. L., "Advancement intentions and job attitudes: a case study on the career setting of high – tech engineers in Taiwan", R&D management, Vol. 31, pp. 51-62, 2001.
21. Shurchuluu, P, "National Productivity and Competitiveness Strategies for the New Millennium", Integrated Manufacturing System, Vol 13, 2002
22. Wei, Y., Wang, Q., "Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy", Corrected Proof, Industrial Marketing Management, July 2010.