

مقاله پژوهشی:

شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری بر اساس الگوی ترکیبی قابلیت‌های پویا و

کارآفرینی راهبردی

۲۰,۱۰۰۱,۱,۷۴۶۷۲۵۸۸,۱۴۰۰,۵,۱۷,۸,۰

نادر سیدکالالی؛ الهام حیدری^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۷

چکیده

نوآوری از اصلی‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان در اقتصاد امروز است. شرکت‌های مشاوره مدیریت برای موفقیت در فضای رقابتی نیاز دارند تا با ایجاد قابلیت‌ها و اتخاذ راهبردهای مناسب، نوآوری را در شرکت‌های خود توسعه دهند. نظریه‌های قابلیت‌های پویا و کارآفرینی راهبردی از جمله نظریه‌هایی هستند که امکان تبیین منابع خلق ارزش نوآورانه را فراهم کرده‌اند. در تحقیق حاضر با اتکا به این دیدگاه‌ها تلاش شد تا قابلیت‌ها و راهبردهای موجد نوآوری در شرکت‌های مشاوره مدیریت و اقتصادی تشریح شود. تحقیق حاضر رویکردی کیفی دارد و مبتنی بر مطالعه موردی چندگانه است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل تم نظری استفاده شد. نمونه مورد مطالعه شامل پنج شرکت نوآور مشاوره مدیریت در کشور ایران بود. نتایج تحقیق نشان داد شرکت‌های مشاوره، قابلیت‌های فرصت‌جویانه‌ای را در شش زمینه ایجاد و تقویت می‌کنند که عبارتند از همکاری و شبکه‌سازی، استخدام دانشگران، برنامه‌های آموزشی، استفاده از تکنیک‌های جدید، ورود به صنایع در حال ظهور و رشد و یادگیری حین پروژه؛ همچنین قابلیت‌های مزیت‌جویانه‌ای را در شش حوزه شامل فرموله کردن و اجرای پویای راهبردها، پیگیری تحقق اهداف راهبردی، مدیریت محدوده کسب و کار، مدیریت پروژه‌ها، مدیریت هزینه‌ها و مدیریت نیروهای پاره‌وقت شکل می‌دهند. راهبردهای موکل‌گرایی و حرفه‌ای‌گرایی نیز نقش تعادل‌بخش را ایفا می‌کنند تا دستیابی به نوآوری‌های مستمر ارزش‌آفرین امکان‌پذیر شود.

کلید واژه‌ها: کارآفرینی راهبردی، قابلیت پویا، نوآوری، مشاوره مدیریت، مطالعه موردی چندگانه.

۱. استادیار مدیریت راهبردی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ایران، تهران و نویسنده مسئول. رایانامه:

nader_kalali@ut.ac.ir

۲. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی

در اقتصاد رقابتی امروز، شرکت‌ها برای کسب و حفظ مزیت رقابتی و دستیابی به عملکردهای مناسب نیاز مبرمی به نوآوری دارند؛ بنابراین متقاضی دریافت خدمات نوین و ارزش‌آفرین شرکت‌های مشاوره می‌شوند. شرکت‌های مشاوره مدیریت به منظور ارائه رهنمودهای مناسب و خدمات باکیفیت به کسب‌وکارها خودشان نیز باید از ظرفیت بالایی در نوآوری برخوردار باشند؛ در غیراین صورت راه‌حل‌های آن‌ها به مرور اثربخشی خود را از دست خواهند داد و عملکرد این شرکت‌ها دستخوش افول خواهد شد.

موکلان شرکت‌های مشاوره مدیریت به راهکارهای نوآورانه‌ای احتیاج دارند که هم مسائل امروز آن‌ها را حل کند و هم ظرفیت‌های رقابتی آن‌ها را در بازار فردا افزایش دهد؛ با این حال پاسخ دادن به چنین نیازهایی آسان نیست. پرسش اینجاست که شرکت‌های مشاوره مدیریت چگونه قادر می‌شوند تا به طور مستمر دست به نوآوری بزنند و محصولات و خدمات نوآورانه و ارزش‌آفرینی متناسب با مقتضیات زمانه به موکلان خود ارائه کنند؟ پاسخگویی به این پرسش می‌تواند نقش بسزایی در بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسط شرکت‌های مشاوره مدیریت داشته باشد؛ موکلان نیز می‌توانند با استفاده از راهکارهای نوآورانه بر مشکلات خود غلبه کرده و سهم بیشتری در رونق اقتصادی کشور ایفا کنند.

برای پاسخ به این پرسش و آغاز فرایند تحقیق از ترکیب نظریه قابلیت‌های پویا و کارآفرینی راهبردی^۱ به عنوان چارچوب نظری اولیه تحقیق استفاده شد. براساس نظریه قابلیت‌های پویا، پیشران اصلی شرکت‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر، قابلیت‌های پویا و راهبردهای آن‌هاست. در صنایع و خدمات دانش‌بنیان، متغیرهای راهبردی مانند عملکرد کارآفرینی و نوآوری شرکت‌ها از اهمیت مضاعفی برخوردار می‌شود چراکه پایداری و حفظ مزیت رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان و فناور در گرو استمرار در کارآفرینی و نوآوری است (تیس، ۲۰۱۷؛ گرمزدوتیر و همکاران، ۲۰۱۹). به این ترتیب با اتخاذ دیدگاه قابلیت‌های پویا، پرسش تحقیق به صورت زیر بازمینی شد:

1Strategic Entrepreneurship
2Teece
3Grimsdottir

شرکت‌های مشاوره مدیریت با ایجاد و تقویت چه قابلیت‌های پویا و اتخاذ چه راهبردهایی قادر می‌شوند تا به طور مستمر دست به نوآوری‌های ارزش‌آفرین بزنند (عملکرد نوآوری خود را بهبود بخشند)؟

یافته‌های اولیه نشان داد که شرکت‌های مشاوره مدیریت نوآور ایران، قابلیت‌هایی را در خود پرورش داده‌اند و راهبردهایی را به کار گرفته‌اند که از طریق آن‌ها ضمن بهره‌برداری از ظرفیت‌های کنونی به فرصت‌های آتی نیز می‌اندیشند و منابع محدود موجود را به نسبتی سنجیده میان حال و آینده تقسیم می‌کنند. این یافته‌های اولیه باعث شد تا در تحقیق حاضر نظریه کارآفرینی راهبردی به عنوان چارچوبی برای تبیین یافته‌ها به کار گرفته شود. بنابراین تحقیق حاضر با روش مطالعه موردی چندگانه با استفاده از ترکیب دو دیدگاه قابلیت‌های پویا و کارآفرینی راهبردی و بهره‌گیری از تحلیل تم انجام شد.

در پژوهش حاضر انواع قابلیت‌های فرصت‌جویانه، قابلیت‌های مزیت‌جویانه و راهبردهای تعادل‌بخش فرصت‌جویی و مزیت‌جویی شناسایی شدند. در مجموع می‌توان تحقیق حاضر را از جمله معدود تحقیقاتی در ایران به شمار آورد که در آن با ترکیب دو چارچوب نظری تلاش شده تا شناختی عمیق‌تر در زمینه عوامل موجد نوآوری در صنعت مشاوره مدیریتی و اقتصادی حاصل شود و بخشی از شکاف‌های نظری موجود حتی‌المقدور کاهش یابد.

مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

نوآوری

شومپتر در کتاب نظریه توسعه اقتصادی، کارآفرینی را ترکیب جدیدی از عناصر از پیش موجود در اقتصاد تعریف کرده بود. شومپتر این ترکیب را نوآوری نیز نامیده بود و انواع کارآفرینی (نوآوری) را در پنج طبقه دسته‌بندی کرده بود: ۱- منبع جدیدی از ماده اولیه؛ ۲- روش جدید تولیدی؛ ۳- محصولی جدید؛ ۴- بازاری جدید و ۵- سازمانی جدید (شومپتر؛ ۱۹۳۴: ۶۶، ۱۳۳-۱۳۷). از دیدگاه او، نوآوری به این معنا بود که یکی از عناصر

کلیدی فرایند اقتصادی تغییر کند. نوگرایی در یک یا چند دسته از انواع ممکن نوآوری، ظرفیت سود کارآفرینانه ایجاد می‌کند (سوئدبرگ، ۲۰۱۳).

شناخت عوامل موجد نوآوری در چند دهه گذشته به شدت توجه محققان را به خود جلب کرده است. در تحقیقی به چهار عامل انسان (کارکنان) و اطرافیان، محیط فیزیکی، الگوهای ذهنی، ساختارهای قدرت و تصمیم‌گیری به عنوان عوامل مؤثر بر نوآوری اشاره شده است (استال^۲ و همکاران، ۲۰۱۰). در تحقیقات کاک^۳ (۲۰۰۷) و کاک و سیلان^۴ (۲۰۰۷)، عوامل مؤثر بر ظرفیت نوآوری در بنگاه‌های بزرگ و کوچک بررسی شده‌اند. در بنگاه‌های بزرگ این عوامل شامل راهبرد تکنولوژی، یادگیری سازمانی، کار تیمی، تولید ایده، کیفیت ایده، کسب و بهره‌برداری از تکنولوژی، نمایندگی و مشارکت مدیریت دانسته شده و در بنگاه‌های کوچک شامل یادگیری سازمانی، منابع انسانی، تولید ایده، مدیریت دانش، کاربرد تکنولوژی و انتشار دانش معرفی شده‌اند.

همانطور که مشاهده می‌شود تنوع عوامل ایجادکننده نوآوری در موقعیت‌ها و صنایع مختلف زیاد است، لذا به منظور شناخت دقیق‌تر عوامل مؤثر در یک صنعت خاص و اولویت‌بندی آن‌ها نیاز به چارچوب یا چارچوب‌هایی نظری است تا به طور سیستماتیک به این عوامل پرداخته شود و از همه‌شماری اجتناب شود. در پژوهش حاضر از نظریه قابلیت‌های پویا به منظور شناسایی انواع منابع ایجاد نوآوری ارزش‌آفرین و سپس از نظریه کارآفرینی راهبردی برای تبیین یافته‌ها استفاده شد.

قابلیت‌های پویا

نظریه قابلیت‌های پویا که توسط دیوید تیس ارائه شد نه تنها دلایل شکل‌گیری بنگاه‌ها را توضیح می‌دهد بلکه علل رشد و سودآوری پایدار آن‌ها را نیز تبیین می‌کند.

1Swedberg
2Stahl
3Koc
4Ceylon

از دیدگاه این نظریه، بسیاری از انواع دارایی‌ها، به‌خصوص دارایی‌های نامشهود، یا اصلاً مبادله نمی‌شوند یا به ندرت مبادله می‌شوند. این محدودیت باعث می‌شود که بسیاری از شرکت‌ها به سمت مدل‌های کسب‌وکاری گرایش پیدا کنند که در آن‌ها فناوری به طور داخلی به کار گرفته می‌شود و مجوز بهره‌برداری به دیگران واگذار نمی‌شود. به این ترتیب انگیزه شکل‌گیری بنگاه‌ها فراهم می‌شود (تیس، ۲۰۱۷).

براساس دیدگاه پورتر (۱۹۸۰)، ساختار صنعت تفاوت میان عملکرد بنگاه‌ها را توضیح می‌دهد. رانت‌هایی که شرکت‌ها از این طریق کسب می‌کنند با عنوان رانت‌های مونوپولی یا پورتری شناخته می‌شوند. دیدگاه منبع‌محور (ورنرفلت؛ ۱۹۸۴؛ بارنی؛ ۱۹۹۱) به عنوان نظریه رقیب در مقابل دیدگاه پورتر، منشأ عملکرد را منابعی برشمرد که حائز ویژگی‌هایی خاص باشند (منابع ارزشمند، کمیاب و به سختی تقلیدپذیر و سازمان‌یافته بودن بنگاه برای بهره‌گیری از آن‌ها). رانت‌های ریکاردویی را می‌توان به نظریه منبع‌محور نسبت داد. با افزایش رقابت میان شرکت‌ها و توسعه فناوری و نوآوری، نظریه جدیدی مطرح شد که توجه محافل علمی را به خود جلب کرد. نظریه قابلیت‌های پویا دیدگاهی بود که در تکمیل نظریه منبع‌محور و در مخالفت با نظریه پورتر طرح شد. براساس این نظریه رانت‌های پایدار، رانت‌های شومپتری هستند (تیس و پیسانو؛ ۱۹۹۴؛ تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ تیس، ۲۰۰۷؛ تیس، ۲۰۱۷).

نظریه منبع‌محور نمی‌توانست تغییرپذیری منابع بنگاه در انطباق با محیط در حال تغییر را تبیین کند. تیس (۲۰۱۷) قابلیت‌های پویا و راهبردهای خوب را منشأ مزیت رقابتی و عملکرد پایدار برای شرکت‌ها می‌داند. قابلیت‌های پویا یعنی توانایی شرکت برای ترکیب، ساختن و بازپیکره‌بندی منابع داخلی و خارجی برای رویارویی با محیط کسب‌وکار و تغییر آن (تیس، ۲۰۱۶؛ تیس، ۲۰۲۰).

تیس (۲۰۰۷، ۲۰۱۷، ۲۰۲۰) توضیح می‌دهد که قابلیت‌های پویا به سه ظرفیت سازمانی قابل تجزیه هستند: ظرفیت حس کردن، ظرفیت ربایش (تصاحب یا قاپیدن یا در اختیار گرفتن) و ظرفیت تحول (بازپیکره‌بندی یا بازآرایی). کلید داشتن رشد پایدار و سودآور در

آن است که سازمان بتواند در همان زمان که بازارها و فناوری‌ها تغییر می‌کنند، رشد کند و ساختارهای سازمانی و دارایی‌های خود را بازترکیب^۱ و بازپیکره‌بندی^۲ کند.

کارآفرینی راهبردی

مطالعات کارآفرینی شامل تحقیق در رابطه با منابع فرصت‌ها، فرایند کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها، افرادی که به کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها می‌پردازند، معرفی محصول یا خدمتی جدید به بازار و فعالیت‌های خلاقانه می‌شود (کامپانیز^۳ و مک‌مولن^۴؛ ۲۰۰۷). در مقابل مطالعات مدیریت راهبردی متمرکز بر تجزیه و تحلیل درونی و بیرونی سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و استفاده اثربخش از منابع برای خلق ثروت و دستیابی به مزیت رقابتی است (کراوس^۵ و همکاران، ۲۰۱۱).

آیرلند^۶ و همکارانش (۲۰۰۳) معتقد بودند که کارآفرینی راهبردی سازه منحصربه‌فردیست که به بنگاه‌ها توانایی خلق ارزش را می‌دهد. از دیدگاه آنان کسب‌وکارهای کوچک مخاطره‌پذیر در شناسایی فرصت‌ها اثربخش عمل می‌کنند اما در توسعه مزیت‌های رقابتی که به آن‌ها اجازه دهد با بهره‌برداری از این فرصت‌ها خلق ارزش کنند ناموفقند. از طرفی، شرکت‌های بزرگ در استقرار مزیت‌های رقابتی اثربخش عمل می‌کنند ولی در شناسایی فرصت‌های جدید ناتوانند. مدل فرایندی کارآفرینی راهبردی قادر است سازمان‌ها را به طور همزمان به مزیت‌های کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ در جهت خلق ارزش تجهیز کند.

موریس و همکارانش (۲۰۰۸) چارچوبی ارائه کردند که براساس آن کارآفرینی استراتژیک به عنوان یکی از اجزاء اصلی کارآفرینی بنگاهی معرفی شده است. از دیدگاه آنان کارآفرینی استراتژیک در قالب ۵ نوع فعالیت صورت می‌پذیرد:

- 1Recombine
- 2Reconfigure
- 3Company
- 4McMullen
- 5Kraus
- 6Ireland

۱. **تجدید راهبردی**^۱: بنگاه از طریق ایجاد تغییر اساسی در نحوه فعالیت‌های رقابتی خود به دنبال بازتعریف روابط خود با بازار یا رقبای صنعت است که برخی از صاحب‌نظران به آن نوآوری راهبردی یا نوآوری در ارزش نیز می‌گویند. نمود مشخص این رویکرد نوآوری در راهبرد است.

۲. **نوزایی پایدار**^۲: بنگاه به صورت منظم و مستمر محصولات یا خدمات جدیدی را ارائه می‌کند یا وارد بازارهای جدید می‌شود، این نوع اقدامات در پایداری مزیت رقابتی مؤثر است. نمود مشخص این رویکرد نوآوری در محصول است.

۳. **بازتعریف دامنه**^۳: بنگاه به صورت پیش‌نگرانه فضای جدید محصول-بازار ایجاد می‌کند که تاکنون دیگران آن را تشخیص نداده‌اند یا نتوانسته‌اند از آن بهره‌برداری کنند.

۴. **جوان‌سازی سازمانی**^۴: بنگاه تلاش می‌کند از طریق تغییر در فرایندهای درونی، ساختارها و یا قابلیت‌هایش، موقعیت رقابتی خود را حفظ کند یا آن را ارتقا بخشد؛ به بیان دیگر کانون تمرکز در جوان‌سازی سازمانی، فعالیت‌های نوآوری و ویژگی‌های مرتبط با عملیات درونی بنگاه (یعنی فرایندها و سایر عناصر درونی) است.

۵. **بازسازی مدل کسب‌وکار**^۵: بنگاه مدل کسب‌وکار محوری خود را به منظور ارتقای کارایی یا متمایزسازی خود نسبت به رقبای صنعت در ابعاد مورد توجه بازار، طراحی یا بازطراحی می‌کند. به بیان دیگر از طریق این نوع اقدامات نحوه عملکرد بنگاه در ارتباط با بازار بررسی و بازبینی می‌شود.

براساس دیدگاه کارآفرینی راهبردی، منشأ عملکرد پایدار بنگاه‌ها در وجود همزمان رفتارهای مزیت‌جویانه و فرصت‌جویانه در بنگاه و حفظ تعادل میان آن‌هاست. وجود این رفتارها، تداوم بروز نوآوری‌های تدریجی و رادیکال را تضمین خواهد کرد. از آنجاکه ایجاد و تقویت هر قابلیت‌نیازمند تخصیص منابع کمیاب است، ضرورت دارد که در کنار

1 Strategic renewal

2 Sustained regeneration

3 Domain Redefinition

4 Organizational rejuvenation

5 Business model reconstruction

این قابلیت‌ها، راهبردهای ویژه‌ای هم اتخاذ شود تا با تخصیص مناسب منابع، تعادل میان این دو قابلیت تنظیم شود (تیس، ۲۰۱۷).

آیرلند و همکارانش (۲۰۰۳) مدلی فرایندی را برای کارآفرینی راهبردی ارائه کردند که در آن ذهنیت کارآفرینانه، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه بر مدیریت راهبردی منابع اثر گذاشته و از طریق بکارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری منجر به ایجاد مزیت رقابتی می‌شود.

بنابراین مرکز توجه در دیدگاه کارآفرینی راهبردی، رفتارهای فرصت‌جویانه، رفتارهای مزیت‌جویانه و راهبردهای تعادل‌بخش فرصت‌جویی و مزیت‌جویی است. شرکت‌های نوپا که ذاتاً به کارآفرینی گرایش دارند باید راهبردی شدن را هم در دستور کار قرار دهند و شرکت‌های مستقر که ذاتاً به راهبردی بودن تمایل دارند باید کارآفرین شدن را هم تعقیب کنند. نظریه کارآفرینی راهبردی اخیراً مورد توجه بیشتری قرار گرفته است، چراکه درخصوص چگونگی تعقیب همزمان رفتارهای سودطلبانه و فرصت‌طلبانه الهام‌بخش است (مازای، ۲۰۱۸؛ میرا و همکارانش، ۲۰۱۷).

مشاوره مدیریت

به طور کلی پژوهش‌های نظری و تجربی اندکی درخصوص شرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران انجام شده است. به عنوان مثال در پژوهشی نقش صنعت مشاوره مدیریت پویا در توسعه راهبردی بررسی شده است (خالقی بایگی و قره‌چه، ۲۰۱۰). سیدکالالی (۲۰۱۶) مدلی برای تبیین مزیت رقابتی شرکت‌های مشاوره مدیریت در شرایط تغییرات محیطی ارائه داده؛ و حیدری و همکارانش (۲۰۱۷)، نقش قابلیت‌های پویا و عملیاتی را در عملکرد شرکت‌های مشاوره مدیریت بررسی کرده‌اند. سیدکالالی (۲۰۲۰) با مقایسه تعدادی از شرکتهای مشاوره مدیریت ایرانی و آلمانی که از عملکرد نسبتاً پایداری طی چند سال برخوردار بودند، شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها را از حیث قابلیت‌های پویا تبیین و فرآیند تأثیر این قابلیت‌ها برای گشایش مسیرهای نوین سازمانی و ساخت مزیت‌های رقابتی جدید را تشریح کرد.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه انجام شد (یین؛ ۲۰۰۹؛ آیزنهارت؛ ۱۹۸۹). این رویکرد امکان مقایسه مورد‌های مطالعه و یافتن شباهت‌ها و تفاوت‌های میان آن‌ها را میسر می‌کند. گزینش اولیه مورد‌ها براساس روش قضاوتی هدفمند و طی مشورت با فعالان صنعت انجام شد. در این مرحله یازده شرکت معرفی شدند. در ادامه پس از مطالعه پنج شرکت با عطف نظر به قواعد نمونه‌گیری نظری (گلایزر و اشتراوس؛ ۱۹۶۷)، کفایت حاصل شد. مطالعات موردی چندگانه مبتنی بر منطق تکرار هستند و مورد‌ها بیشتر با نمونه‌گیری نظری انتخاب می‌شوند تا نمونه‌گیری آماری (یین، ۲۰۰۹؛ جانتونن^۱ و همکاران، ۲۰۱۲).

در این پژوهش تحلیل داده‌های گردآوری شده طی مصاحبه‌ها، براساس روش تحلیل تم انجام شد. در این روش محقق در تجزیه و تحلیل داده‌ها باید منعطف باشد زیرا پیروی صرف از قواعد در این خصوص کاربردی ندارد (عابدی جعفری و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۵۶-۱۵۸). جهت گردآوری اطلاعات نیز از مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با پنج شرکت مشاوره مدیریت در ایران استفاده شد که همگی در مقایسه با رقبای داخلی خود از عملکرد مطلوب و پایداری (طی حداقل سه سال) در حوزه نوآوری برخوردار بودند.

شرکت‌های مشاوره مدیریت مطالعه شده به گونه‌ای انتخاب شدند که از لحاظ سن، اندازه و موضوعات اصلی فعالیت به یکدیگر شبیه باشند تا تأثیر این متغیرها کنترل شود. کلیه شرکت‌ها ده سال یا کم‌تر از ده سال سن داشتند. مطابق با قاعده طبقه‌بندی انجمن مشاوران مدیریت ایران، شرکت‌های مشاوره‌ای که تعداد کارکنانشان بین ده تا سی نفر است، شرکت متوسط محسوب می‌شوند. بنابراین مطابق با اطلاعات جدول ۳، همه شرکت‌های بررسی شده متوسط به‌شمار می‌آمدند. از لحاظ موضوعی نیز همگی آن‌ها در زمینه‌های مدیریتی و اقتصادی مشاوره می‌دادند؛ به این صورت که مشاوره مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی سازمانی و مدیریت مالی و اقتصادی را حتما پوشش داده بودند و به جز یک

شرکت بقیه در یکی از زمینه‌های مشاوره مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت طرح و مدیریت بازرگانی نیز به فعالیت مشغول بودند. همه شرکت‌ها طی سه سال تحقیق شده، عملکرد مناسبی در زمینه نوآوری از خود نشان داده بودند و در مقایسه با سایر شرکت‌های مشاوره فعال در بازار ایران از لحاظ تعداد نوآوری و حجم سرمایه‌گذاری در نوآوری برتری داشتند. با توجه به محرمانگی اطلاعات شرکت‌ها، از نام بردن مستقیم از اسامی آن‌ها خودداری شد و اسامی مستعار برای آن‌ها به کار گرفته شد. داده‌های گردآوری شده شامل مصاحبه با مدیران شرکت‌ها، بررسی گزارشات عملکرد، برنامه‌های راهبردی، مندرجات وبسایت‌ها و صورتجلسات سازمانی می‌شد.

مصاحبه‌ها شکلی روایی داشتند و تلاش شد مصاحبه‌شوندگان مکانات و تجربیات ویژه خود را در محیطی صمیمی بازگو کنند. در مجموع ده مصاحبه با مدیران پنج شرکت (هر شرکت دو نماینده) تا حصول اشباع نظری انجام شد. مدیران عامل هر ۵ شرکت در میان مصاحبه‌شوندگان بودند. برای کاهش خطاهای ناشی از اتکای صرف به یک نوع داده، مثلث‌سازی داده‌ها در دستور کار قرار گرفت (گلدن، ۱۹۹۲).

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر تحلیل تم نظری (براون^۴ و کلارک، ۲۰۰۶) بود. بنابراین از چارچوب کارآفرینی راهبردی (آیرلند و وب، ۲۰۰۷؛ هیت و همکاران، ۲۰۱۱؛ هیت و آیرلند، ۲۰۱۴) به عنوان چارچوب کدگذاری^۵ برای تعریف تم‌های قابلیت‌ها و راهبردها بهره گرفته شد و آنگاه با تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، انواع قابلیت‌ها و راهبردها در قالب مقوله‌ها شناسایی و احصا شدند.

در این تحقیق به منظور استخراج الگوها و مضامین موجود در داده‌ها، ابتدا همه مصاحبه‌ها به طور دقیق به متن برگردانده شدند و کدگذاری باز به صورت پاراگراف به پاراگراف انجام گرفت. در کدگذاری باز، نکات کلیدی مصاحبه‌ها با توجه به دیدگاه قابلیت‌های پویا و کارآفرینی راهبردی شناسایی و کدگذاری شد. در مجموع در این تحقیق

-
- 1 Theoretical saturation
 - 2 Triangulation
 - 3 Golden
 - 4 Braun
 - 5 Coding Frame

۱۳۰ کد شناسایی شد، پس از دسته‌بندی کدها، ۲۴ مفهوم استخراج گردید که در نهایت در قالب ۱۷ مقوله ارائه شدند، این مقوله‌ها به ۴ تم اصلی و ۲ تم کلان تقسیم شدند.

در تحقیق حاضر، برای اطمینان از روایی در فرایند کدگذاری از اجماع ارزیابان استفاده شد؛ بدین صورت که فرایند کدگذاری و تحلیل اسناد توسط دو نفر از خبرگان آگاه به صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفت. به منظور تحقق روایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی از نسبت روایی محتوایی یا CVR و همچنین از شاخص روایی محتوایی یا CVI استفاده شد.

از استاندارد طراحی شده توسط لاوشه برای بررسی شاخص CVR استفاده شد؛ بدین صورت که در خصوص ضرورت عوامل شناسایی شده از نظرات خبرگان استفاده گردید و پاسخ‌ها در طیف سه بخشی لیکرت «عامل ضروری است»، «عامل مفید است ولی ضروری نیست» و «عامل ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی شدند. با توجه به اینکه برای آزمون روایی از ۳ نفر از مدیران شرکت‌های مشاوره مدیریت و ۴ نفر از اساتید دانشگاه با تجربه در حوزه مشاوره مدیریت (در مجموع ۷ خبره) استفاده شده است، حداقل مقدار CVR قابل قبول ۰,۹۹ می‌باشد. همانطور که در جدول ۸ مشاهده می‌کنید مقادیر CVR برای هر یک از مقوله‌ها بیشتر از این میزان است. لذا یافته‌ها قابل قبول هستند.

از استاندارد طراحی شده توسط والتز و باسل برای بررسی شاخص CVI استفاده شد و مقوله‌ها از نظر مربوط بودن، واضح بودن و ساده بودن بررسی شدند. مقادیر حاصل شده در این شاخص نیز بیشتر از ۰,۷۹ بود که نشان‌دهنده مناسب بودن یافته‌ها است.

در جدول ۸ ساختار داده‌ها در سه سطح تم کلان، تم‌ها و مقوله‌ها نشان داده شده و روایی مقوله‌ها ارائه شده است:

جدول ۱: ساختار داده‌ها و روایی مقوله‌های تحقیق

| CVI | CVR | مقوله‌ها | تم‌ها | تم کلان |
|------|------|--|------------|------------------------------|
| ۱ | ۰,۹۹ | همکاری و شبکه‌سازی | فرصت‌جویی | قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی |
| ۰,۸۷ | ۱ | استخدام دانشگران | | |
| ۱ | ۰,۹۹ | برنامه‌های آموزشی | | |
| ۱ | ۱ | استفاده از تکنیک‌های جدید | | |
| ۱ | ۰,۹۹ | ورود به صنایع درحال ظهور یا رشد | | |
| ۰,۸۷ | ۱ | یادگیری حین پروژه | | |
| ۱ | ۰,۹۹ | فرموله کردن و اجرای پویای راهبردها | مزیت‌جویی | قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی |
| ۱ | ۱ | پیگیری تحقق اهداف راهبردی | | |
| ۱ | ۱ | مدیریت محدوده کسب‌وکار | | |
| ۰,۸۷ | ۱ | مدیریت پروژه‌ها | | |
| ۰,۸۷ | ۰,۹۹ | مدیریت هزینه‌ها | | |
| ۱ | ۱ | مدیریت نیروهای پاره‌وقت | موکل‌گرایی | راهبردهای تعادل‌بخش |
| ۱ | ۱ | جلب اعتماد موکلان | | |
| ۰,۸۷ | ۱ | حفظ ارتباط با افراد کلیدی در سازمان موکل | | |
| ۱ | ۱ | تسطیح ساختار | | |
| ۱ | ۱ | غنی‌سازی مشاغل | | |
| ۰,۸۷ | ۱ | اولویت‌دهی به روش‌های علمی | | |

برای بررسی پایایی نتایج از پایایی بازآزمون استفاده شد؛ بدین صورت که از بین مصاحبه‌ها دو مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب شده و هر کدام به صورت جداگانه در فاصله زمانی یک ماهه مجدداً کدگذاری شدند. بر این اساس، پایایی بازآزمون از لحاظ میزان توافق خبرگان با بیش از ۸۰ درصد توافق تأیید شد.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

عملکرد نوآوری

در جدول شماره ۲ انواع نوآوری‌ها در شرکت‌های مطالعه شده؛ در جدول شماره ۳ موضوع فعالیت این شرکت‌ها به همراه نمادهای اختصاری آن‌ها و در جدول شماره ۴ اطلاعات جامع مربوط به این شرکت‌ها ارائه شده است.

جدول ۲: انواع نوآوری‌های ایجاد شده در شرکت‌های مشاوره مدیریت

| نام اختصاری | عنوان نوآوری | انواع نوآوری‌ها |
|-------------|-----------------------|-----------------|
| م.ک | بازطراحی مدل کسب‌وکار | |
| ب.ف | بازنگری فرایندها | |
| خ.ج | ارائه خدمت جدید | |
| ش.ج | ایجاد شرکت تابعه جدید | |
| ص.ج | ورود به صنعت جدید | |
| ت.ج | توسعه تکنیک جدید | |
| م.ج | توسعه متدولوژی جدید | |
| ن.ج | توسعه نرم‌افزار جدید | |

جدول ۳: موضوع فعالیت شرکت‌های مشاوره مدیریت

| نام اختصاری | عنوان موضوع | موضوع فعالیت |
|-------------|--------------------------------------|--------------|
| ا.ب | مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی سازمانی | |
| ا.م | مدیریت مالی و اقتصادی | |
| ف.ا | مدیریت فناوری اطلاعات | |
| م.ط | مدیریت طرح | |
| م.ب | مدیریت بازرگانی | |

جدول ۴: سن، اندازه، موضوع فعالیت و عملکرد نوآوری شرکت‌ها

| شرکت‌ها | سن (سال) | تعداد پرسنل تمام-وقت | موضوع فعالیت | عملکرد نوآوری | | | | | | | | | |
|-------------|----------|----------------------|----------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|-------|----------------------------|
| | | | | ب | ب | ب | ب | ب | ب | ب | ب | مجموع | سرمایه‌گذاری (میلیون ریال) |
| شرکت آتیه | ۱۰ | ۱۷ | ا.ب، م، ا، ف.ا | - | ۵ | ۲ | ۱ | ۱ | - | - | ۱ | ۱۰ | ۴۲۰۰ |
| شرکت مدیر | ۸ | ۱۵ | ا.ب، م، ا، م.ط | ۱ | ۴ | ۲ | - | - | - | - | ۲ | ۹ | ۴۰۰۰ |
| شرکت امین | ۶ | ۱۶ | ا.ب، م، ا، م.ب | ۱ | ۲ | ۲ | - | ۲ | ۱ | - | ۱ | ۹ | ۴۲۰۰ |
| شرکت هوشمند | ۶ | ۱۲ | ا.ب، م، ا | - | ۲ | ۳ | ۱ | - | ۲ | ۱ | ۱ | ۱۰ | ۵۶۰۰ |
| شرکت سرآمد | ۵ | ۱۲ | ا.ب، م، ا، م.ب | - | ۱ | ۳ | - | ۱ | ۲ | ۱ | ۲ | ۱۰ | ۵۰۰۰ |

این پنج شرکت طی سه سال توانسته بودند نوآوری‌های متعددی را در موضوعات گوناگون محقق کنند که منجر به اثربخشی و کارایی بیشتر فعالیت‌های آن‌ها شده بود.

اگرچه حجم سرمایه‌گذاری در نوآوری با توجه به کوچک بودن اندازه و محدودیت درآمدی شرکت‌های مشاوره نسبت به بسیاری از صنایع کم‌تر است، آن‌ها از نوآوری غافل نشده بودند. براساس جدول ۳، تفاوت میان حجم سرمایه‌گذاری و نوع نوآوری میان شرکت‌های جوان و قدیمی مشاوره مشهود است. میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های جوان بیشتر و عمده‌ نوآوری‌های آن‌ها غیرفرآیندی بود. به عبارت دیگر می‌توان گفت شرکت‌های جوانتر بیشتر به نوآوری رادیکال تمایل داشتند و شرکت‌های قدیمی‌تر از نوآوری تدریجی استقبال می‌کردند.

بررسی‌ها نشان داد که موکلان شرکت‌های مطالعه شده در صنایع گوناگونی به فعالیت مشغول بودند، بنابراین بازار شرکت‌های مشاوره پیوسته در حال تغییر بود و آن‌ها نیاز داشتند تا قابلیت‌هایی را در خود پرورش دهند که به آن‌ها اجازه دهد متناسب با تغییرات محیطی فرصت‌های جدید را بشناسند یا خود خلق فرصت کنند.

تغییراتی که در صنایع شرکت‌های موکل رخ می‌داد دامنه وسیعی را در برمی‌گرفت. تغییرات فناوری یکی از اصلی‌ترین آن‌ها بود. ظهور فناوری‌هایی مانند اینترنت اشیاء و گسترش شبکه‌های اجتماعی، شرکت‌های مشاوره را وادار می‌کرد تا آشنایی خود را با این موضوعات افزایش دهند. نیازها و ترجیحات متغیر مشتریان در برخی بخش‌ها شدیدتر از بقیه بود. در سازمان‌های برخی از موکلان مسائل نوظهوری به دلیل تلاطم‌های سیاسی و قانونی ایجاد شده بود. شرکت‌های مشاوره تلاش می‌کردند تا راهکارهای مناسبی برای مدیریت بحران‌ها و تنش‌های رو به تزاید سازمانی برای این گروه از موکلان پیدا کنند.

قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی

قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی در پاسخ به فشارهای محیطی دو وجه فرصت‌جویانه و مزیت‌جویانه یافته‌اند. از ۱۳۰ کد استخراج شده، ۷۸ کد به این بخش اختصاص دارد. جدول ۴ نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. منبع شواهد شامل مصاحبه (IN)، مستندات (DO)، و وب سایت (WE) است.

جدول ۵: نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه از داده‌های تحقیق در بخش قابلیت‌های کارآفرینی

راهبردی

| کدهای استخراج شده | منبع شواهد | شواهد اولیه و ثانویه |
|--------------------------------------|------------|---|
| همکاری با شرکت‌های مشاوره خارجی | IN | ارتباط برقرار کردن با شرکت‌های مشاوره خارجی |
| مدیریت جریان نقدینگی میان کسب-وکارها | IN | صرف نمودن بخش زیادی از سود شرکت در آموزش یا انتشارات |
| | IN | اهمیت زیاد نحوه سرمایه‌گذاری سودهای حاصله در شرکت |
| | IN | تقسیم بندی مناسب سود شرکت در بخش‌های مشاوره، آموزش، برگزاری کنفرانس و همایش و یا انتشارات |
| خلق و توسعه منابع VRIO | IN | اهمیت نادر و متخصص بودن منابع انسانی شرکت |
| | IN | توجه به نحوه سازماندهی منابع برای کسب ارزش از آنها |
| | IN | اهمیت یافتن منابع ارزشمند و حفظ دانشگران |
| ذهنیت مدیران | IN | نحوه ادراک و تحلیل اتفاقات محیطی توسط مدیر عامل شرکت |
| | IN, DO | ایجاد جو همکاری و تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های خلاقانه |
| حس‌گری تغییرات محیطی | IN | اهمیت رصد روندهای جهانی |
| | DO | وجود گروهی در شرکت به منظور شناسایی نیازهای در حال تغییر مشتریان |
| | IN | بررسی مستمر تغییر در قواعد رقابت |
| ربایش | WE | وجود طرح و مدل کسب‌وکار در شرکت |
| | DO | عرضه سریع محصولات در مقایسه با رقبا |
| مدیریت هزینه‌های پرسنل | DO | کم نگه داشتن تعداد نیروهای ثابت و تمام‌وقت و افزایش نیروهای پاره‌وقت |
| الگوبرداری از شرکت‌های خارجی | DO, WE | اقدام به واردات و بومی‌سازی تکنیک‌های مورد استفاده شرکت‌های مشاوره پیشرو دنیا |
| | | پویا و افقی بودن ساختار سازمان |
| | | حاکم بودن فرهنگ تغییر در سازمان |
| بازآرایی و سازماندهی | DO | وجود مدیریت دانش در شرکت |
| توجه به یادگیری | IN | حاکم بودن یادگیری مستمر در شرکت‌های مشاوره مدیریت |
| حفظ تمرکز | DO | عدم علاقه شرکت به ورود به زمینه‌های غیرمرتبط با کسب‌وکار محوری خود |
| مدیریت پروژه علمی | DO | اهمیت مدیریت مناسب پروژه‌های شرکت مشاوره مدیریت |
| توجه به برنامه‌ریزی راهبردی | DO | وجود گزارش برنامه راهبردی در شرکت |
| به‌روز کردن راهبردها و برنامه‌ها | DO | به‌روز نمودن مستمر برنامه‌های راهبردی شرکت |

مقاله پژوهشی: شناسایی عوامل مؤثر بر نوآوری بر اساس الگوی ترکیبی قابلیت‌های پویا و کارآفرینی راهبردی

قابلیت‌های فرصت‌جویانه

قابلیت‌های فرصت‌جویانه شامل شش زمینه کلیدی می‌شد: فرصت‌جویی در زمینه همکاری و شبکه‌سازی، استخدام دانشگران، برنامه‌های آموزشی، استفاده از تکنیک‌های جدید، ورود به صنایع در حال ظهور یا رشد و یادگیری حین پروژه.

شرکت‌های مشاوره نوآور، متقاضی همکاری و شبکه‌سازی با نهادهای مختلف دانشگاهی و شرکت‌های همکار بودند؛ این قبیل همکاری‌ها به آن‌ها اجازه می‌داد منابع خود را با دیگران به اشتراک بگذارند و از تجربیات آن‌ها بیاموزند. مثلاً شرکت سرآمد با یکی از شرکت‌های مشاوره خارجی از سال‌ها پیش همکاری داشت و مدیرعامل شرکت مکرراً از این تجربه همکاری به عنوان «نقطه عطفی در تاریخ شرکت» خود یاد می‌کرد.

شرکت‌های مشاوره نوآور متمایل به جذب دانشگران و استعداد‌های برتر بودند، با این حال با توجه به هزینه‌های فزاینده، اشتیاق زیادی به حفظ آن‌ها در بلندمدت نشان نمی‌دادند. مثلاً هشت نفر از نیروهای شرکت آتیه فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های نامدار کشور بودند؛ با این حال دو نفر از آن‌ها در زمان انجام تحقیق در حال جدایی از شرکت بودند.

یکی از فرصت‌های دیگری که امکان جلب توجه مدیران شرکت‌ها برای انعقاد قراردادهای مشاوره را فراهم می‌کرد، دوره‌های آموزشی بود. شرکت‌های مشاوره یا مدیران آن‌ها به طور فعالانه دوره‌های آموزشی حرفه‌ای برگزار می‌کردند تا ارتباط مستقیمی با مدیران سازمان‌های موکل برقرار کنند. مثلاً مدیرعامل شرکت امین علاوه بر کانال‌های سازمانی، صفحه‌ای شخصی در اینستاگرام داشت که از آن طریق با علاقمندان و شبکه دوستان خود در ارتباط مستمر بود و دوره‌های آموزشی که با تدریس خودش برگزار می‌شد را اطلاع‌رسانی می‌کرد.

تکنیک‌های جدیدی که در شرکت‌های مشاوره پیشرو دنیا یا دانشکده‌های بازرگانی برتر جهان، به‌خصوص در آمریکا و اروپا، معرفی می‌شدند، توسط شرکت‌های مشاوره نوآور ایرانی تحت نظر گرفته می‌شد و آن‌ها تلاش می‌کردند در اسرع وقت اقدام به واردات و بومی‌سازی این تکنیک‌ها کنند. شرکت هوشمند از جمله شرکت‌هایی بود که در این زمینه با جدیت زیادی فعالیت می‌کرد، به طوری که طی سه سال دو تکنیک جدید مدیریتی را شناسایی و بومی‌سازی

کرده بود. اطلاعات مرتبط با این تکنیک‌ها در گزارشات عملکرد سالانه شرکت به طور مختصر و در کتابچه‌های راهنمای آن به طور مفصل منعکس شده بود. ارائه خدمات مشاوره به موکلان، دسترسی به اطلاعات و دانش آن‌ها را برای مشاوران فراهم می‌کرد. بنابراین این شرکت‌ها از هر فرصتی برای یادگیری و ارتقا دانش خود بهره می‌بردند.

قابلیت‌های مزیت‌جویانه

فعالیت‌های مزیت‌جویانه شش زمینه کلیدی را شامل می‌شد: مزیت‌جویی در زمینه فرموله کردن و اجرای پویای راهبردها، پیگیری تحقق اهداف راهبردی، مدیریت محدوده کسب‌وکار، مدیریت پروژه‌ها، مدیریت هزینه‌ها و مدیریت نیروهای پاره‌وقت. شرکت‌های مشاوره نوآور به برنامه‌ریزی بلندمدت التزام داشتند. البته مدل برنامه‌ریزی آن‌ها ایستا نبود و بازنگری مستمر راهبردها در دستور کار آن‌ها قرار داشت. مضافاً، این شرکت‌ها به طور دوره‌ای هدف‌گذاری می‌کردند و تحقق این اهداف را از مدیران و کارکنان خود مطالبه می‌کردند. این امر نشان‌دهنده تدوین و اجرای پویای راهبردها در این شرکت‌ها بود. مثلاً مدیرعامل شرکت هوشمند در صحبت‌هایش به نمونه‌ای از رفتارهای راهبردی شرکت خود اشاره کرد: «یک سری اصول مدیریت و رهبری در شرکت ما وجود دارد و برنامه راهبردی داریم که اولین بار سال‌های پیش توسط خودم نوشته شد و تاکنون بارها بازبینی شده است». وجود مستندات چند برنامه راهبردی در دوره‌های زمانی مختلف در شرکت نیز مؤید این ادعا بود.

اگرچه این شرکت‌ها از ورود به عرصه‌های جدید باکی نداشتند، تمرکز خود را حفظ کرده بودند و علاقه‌ای به ورود به زمینه‌های غیرمرتبط با کسب‌وکار محوری خود را نداشتند. مثلاً فهرست پروژه‌های سه سال اخیر شرکت سرآمد که زمینه‌های فعالیت خود را مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی سازمانی، مدیریت مالی و اقتصادی و مدیریت بازرگانی اعلام کرده بود نشان داد که از میان نه پروژه‌ای که شرکت طی این مدت در دست اجرا داشت، تنها یک پروژه با این سه موضوع غیرمرتبط بود.

شرکت‌های مشاوره نوآور به مدیریت مناسب پروژه‌های خود توجه ویژه‌ای داشتند. یکی از دلایل این امر، توقع موکلان برای دریافت دوره‌ای گزارشات کنترل پروژه از مشاور بود. با این حال مدیریت زمان و هزینه پروژه‌ها برای خود شرکت‌های مشاور هم اهمیت داشت. مثلاً مستندات و گزارشات مدیریت پروژه شرکت‌های مدیر و امین نشان می‌داد که آن‌ها به طور متعهدانه‌ای از استاندارد PMBOK برای این کار بهره می‌گیرند.

مدیریت هزینه‌ها و مدیریت نیروهای پاره‌وقت موضوعاتی بودند که نیازمند توجه ویژه و مستمر مدیرعامل شرکت‌های مشاوره نوآور بودند. باتوجه به درآمدهای اندک صنعت مشاوره مدیریت در مقایسه با بسیاری از صنایع و حتی خدمات حرفه‌ای دیگر کشور، ضرورت داشت که شرکت‌ها هزینه‌های خود را به شدت کنترل کنند. طبیعتاً اهداف کنترل هزینه‌ها و نوآوری تعارض‌هایی با یکدیگر داشتند و باعث ایجاد تنش‌های سازمانی می‌شدند.

با این حال شرکت‌های مشاوره نوآور به‌خوبی از عهده این کار برآمده بودند. یکی از این راهکارها کم‌نگه داشتن تعداد نیروهای ثابت و تمام‌وقت و افزایش نیروهای پاره‌وقت متناسب با تعداد پروژه‌های در حال انجام بود. مثلاً شرکت آتیه که ده سال سابقه فعالیت در صنعت را داشت طی سه‌سال بررسی‌شده به طور میانگین تنها هفده پرسنل تمام‌وقت داشت و تعداد پرسنل پاره‌وقتش بالغ بر ۳۰ نفر بود. به‌علاوه، این شرکت موفق شده بود شبکه‌ای از اساتید و متخصصان مدیریت را ساماندهی کند که متناسب با نیازهای موردی از آن‌ها برای همکاری دعوت می‌شد.

در جدول ۶، ساختار داده‌های مرتبط با انواع قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی در شرکت‌های مشاوره به صورت خلاصه ارائه شده است:

جدول ۶. انواع قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی در شرکت‌های مشاوره نوآور

| تم کلان | تم‌ها | مقوله‌ها |
|------------------------------|-----------|--|
| قابلیت‌های کارآفرینی راهبردی | فرصت جویی | -همکاری و شبکه‌سازی -استخدام دانشگران -برنامه‌های آموزشی -استفاده از تکنیک‌های جدید -ورود به صنایع درحال ظهور یا رشد -یادگیری حین پروژه |
| | مزیت جویی | -فرموله کردن و اجرای پویای راهبردها -پیگیری تحقق اهداف راهبردی -مدیریت محدوده کسب‌وکار -مدیریت پروژه‌ها -مدیریت هزینه‌ها -مدیریت نیروهای پاره‌وقت |

راهبردهای تعادل‌بخش

برای برقراری نسبت مناسب میان قابلیت‌های مزیت‌جویانه و فرصت‌جویانه نیاز به راهبردهای تعادل‌بخشی بود که شرکت‌های موفق مشاوره آن‌ها را به‌کار گرفته بودند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که راهبردهای تعادل‌بخش فرصت‌جویی و مزیت‌جویی شامل دو راهبرد کلیدی می‌شد: موکل‌گرایی و حرفه‌ای‌گرایی. از ۱۳۰ کد استخراج شده، ۵۲ کد به این بخش اختصاص دارد. جدول ۷ نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۷: نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه از داده‌های تحقیق در بخش راهبردهای تعادل‌بخش

| کدهای استخراج شده | منبع شواهد | شواهد |
|---------------------|------------|---|
| رهبری به جای مدیریت | IN | استفاده محدود از اصول و قوانین سازمانی برای به حرکت درآوردن پرسنل |
| چندشغلی بودن پرسنل | DO | حرکت پرسنل میان مشاغل مختلف به طور همزمان |
| خدمات مکمل | IN, DO | ارائه سایر خدمات همچون آموزش به شرکتهایی که پیش از این خدمات مشاوره‌ای دریافت نموده بودند |
| ایجاد اعتماد | IN | ایجاد اعتماد بین شرکت مشاوره مدیریت و شرکت دریافت‌کننده خدمات مشاوره |

راهبردهای تعادل‌بخش شامل موکل‌گرایی و حرفه‌ای‌گرایی می‌شد.

تبادل بخشی راهبرد موکل گرایی

راهبرد موکل گرایی به این معنا بود که شرکت های مشاوره نوآور متمایل به جلب اعتماد موکلان و حفظ ارتباط با افراد کلیدی در سازمان های موکل بودند.

از یک سو، راهبرد موکل گرایی امکان همکاری شرکت مشاوره با موکل را در موضوعات گوناگون از جمله برگزاری دوره های آموزشی امکان پذیر می کرد؛ آشنایی مشاور با صنایع در حال ظهور و رشد را تقویت کرده و سبب می شد موکلان برای به اشتراک گذاری دانش سازمانی شان به مشاوران اعتماد کنند و همین امر یادگیری حین پروژه را میسر می کرد. به این ترتیب موکل گرایی زمینه فرصت جویی را برای شرکت های مشاوره نوآور فراهم کرده بود.

از سوی دیگر، موکل گرایی به شرکت های مشاوره کمک می کرد تا محدوده کسب و کار خود را به خوبی مدیریت کنند. از آنجا که این راهبرد باعث می شد شرکت های موکل برای اخذ خدمات مشاوره مجدداً به سراغ شرکت مشاوره بیایند، مشاوران مجبور نمی شدند تا به صنایعی ورود کنند که جزو اولویت های آنها نباشد. به علاوه، موکل گرایی این امکان را به شرکت های مشاوره می داد تا با جلب رضایت افراد کلیدی در سازمان موکل، بتوانند به صورت رایگان یا با صرف هزینه های ناچیز از زمان آزاد کارکنان سازمان موکل بهره بگیرند. بنابراین امکان یادگیری برای موکلان فراهم می شد و امکان کاهش هزینه ها برای شرکت های مشاوره ممکن می شد. به این ترتیب موکل گرایی زمینه مزیت جویی را هم برای شرکت های مشاوره نوآور فراهم می کرد.

در مجموع، با توجه به توضیحات دو بند پیشین، راهبرد موکل گرایی را می توان نوعی راهبرد دوسویه دانست که برای شرکت های مشاوره مدیریت نوآور هم کارکرد مزیت جویانه داشت و هم فرصت جویانه. مثلاً شرکت های امین، هوشمند و سرآمد، اطلاعاتی درخصوص دوره های آموزشی خود ارائه کردند که در سازمان هایی برگزار شده بود که قبلاً خریدار خدمات مشاوره از آنها بودند. به علاوه، گزارشات تعدادی از پروژه های غیرمحرمانه شرکت های آتیه و مدبر نشان می داد که برخی از سازمان های موکل، یک یا چند نیروی خود را به طور تمام وقت یا پاره وقت در اختیار مدیر پروژه شرکت مشاوره گذاشته اند.

تبادل بخشی راهبرد حرفه‌ای‌گرایی

راهبرد حرفه‌ای‌گرایی به این معنا بود که شرکت‌های مشاوره نوآور از ساختاری تخت بهره می‌بردند، مشاغل غنی شده بود و اتکا به روش‌های علمی تشویق می‌شد. راهبرد حرفه‌ای‌گرایی منجر به استخدام نیروهایی دانشگر شده بود. این دانشگران از یک سو امکان همکاری و شبکه‌سازی شرکت‌های مشاوره با شرکت‌های موفق و پیشرو را امکان‌پذیر می‌کردند؛ ظرفیت برگزاری دوره‌های آموزشی را تقویت می‌کردند؛ امکان شناخت و بومی‌سازی تکنیک‌های جدید و حتی توسعه تکنیک‌های نوین را ممکن می‌کردند و ورود شرکت‌های مشاوره به صنایع در حال ظهور یا رشد را تسهیل می‌کردند. در این شرکت‌ها به دانش ارج نهاده می‌شد؛ استفاده از روش‌های علمی تشویق می‌شد؛ افراد نوآور تحسین می‌شدند و به آن‌ها پاداش داده می‌شد. فرهنگ سازمانی پذیرنده تغییر بود و در جلسات گوناگون، روش‌های جدید ممکن برای انجام کارها به بحث گذاشته می‌شدند. در نتیجه راهبرد حرفه‌ای‌گرایی در همه زمینه‌های فرصت‌جویانه برای شرکت‌های مشاوره نوآور کارساز بود.

از سوی دیگر، حرفه‌ای‌گرایی این امکان را به شرکت‌های مشاوره نوآور داده بود که راهبردی باشند. چشم‌اندازگرایی، هدف‌مندی و تمرکز بر کسب‌وکارهای محوری از نتایج رویکرد راهبردی این شرکت‌ها بود. به علاوه، وجود دانشگران امکان مدیریت علمی پروژه‌ها را فراهم کرده بود و مستندسازی به نحو مناسبی در این شرکت‌ها انجام می‌پذیرفت. بنابراین حرفه‌ای‌گرایی زمینه مزیت‌جویی را هم برای شرکت‌های مشاوره نوآور فراهم می‌کرد.

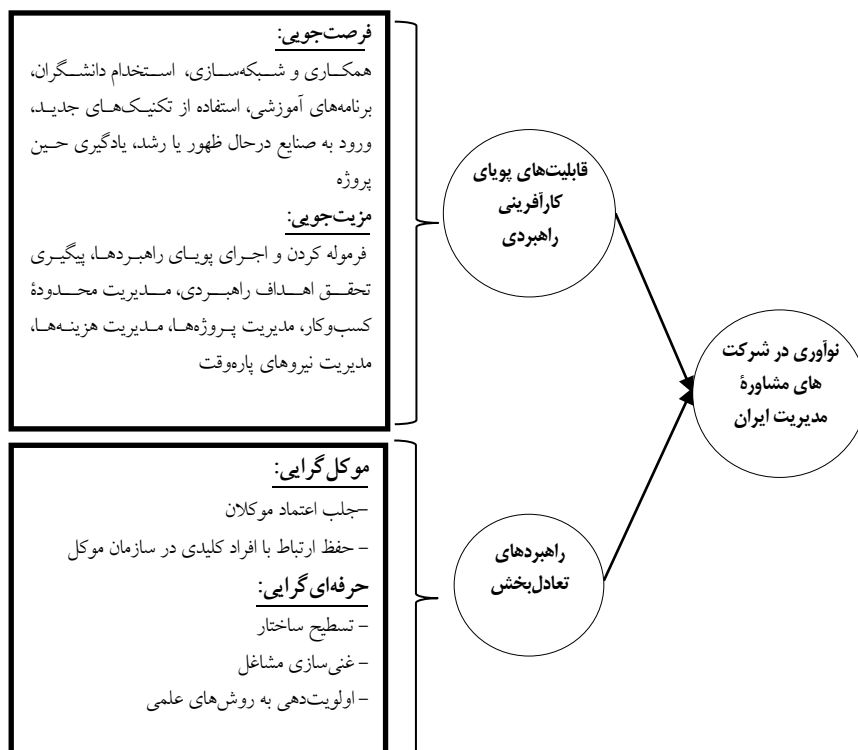
در مجموع، با توجه به توضیحات فوق، راهبرد حرفه‌ای‌گرایی نیز ماهیتی دوسویه داشت که برای شرکت‌های مشاوره مدیریت نوآور امکان مزیت‌جویی و فرصت‌جویی به‌طور همزمان را محقق می‌کرد. مثلاً شرکت‌های آتیه و امین دوره‌های آموزشی متعددی را با مشاوران شرکت برگزار می‌کردند. در شرکت مدبر نیز مستندات بسیاری درخصوص رویکرد علمی شرکت به مدیریت پروژه وجود داشت؛ گزارش‌های کنترل زمانی و هزینه‌ای پروژه‌ها از آن جمله بودند.

در جدول ۸، ساختار داده‌های مربوط به راهبردهای تعادل‌بخش در شرکت‌های مشاوره نوآور به طور خلاصه ارائه شده است:

جدول ۸. انواع راهبردهای تعادل‌بخش در شرکت‌های مشاوره نوآور

| تم کلان | تم‌ها | مقوله‌ها |
|---------------------|---------------|---|
| راهبردهای تعادل‌بخش | موکل‌گرایی | جلب اعتماد موکلان حفظ ارتباط با افراد کلیدی در سازمان موکل |
| | حرفه‌ای‌گرایی | تسطیح ساختار غنی‌سازی مشاغل اولویت‌دهی به روش‌های علمی |

در شکل ۱ یافته‌های نهایی تحقیق به صورت مدل نوآوری در شرکت‌های مشاوره مدیریت ایران براساس الگوی ترکیبی قابلیت‌های پویا و کارآفرینی راهبردی ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نوآوری در شرکت‌های مشاوره ایران براساس الگوی ترکیبی قابلیت‌های پویا و کارآفرینی راهبردی

نتیجه گیری و پیشنهاد

هدف پژوهش حاضر شناسایی عواملی بود که بر عملکرد نوآوری شرکت‌های مشاوره مدیریت تأثیر می‌گذاشت. برای انجام پژوهش از روش مطالعه موردی چندگانه و تحلیل تم نظری با اتکا به نظریه‌های قابلیت‌های پویا و کارآفرینی راهبردی استفاده شد.

با توجه به چارچوب نظری تحقیق، عملکرد نوآوری در وجود همزمان قابلیت‌های فرصت‌جویی و مزیت‌جویی و راهبردهای تعادل‌بخش ریشه دارد. بنابراین در پژوهش حاضر انواع قابلیت‌های فرصت‌جویی، قابلیت‌های مزیت‌جویی و راهبردهای تعادل‌بخش شناسایی و تشریح شدند.

نتایج پژوهش نشان داد که وجوه فرصت‌جویانه قابلیت کارآفرینی راهبردی در شرکت‌های مشاوره شامل همکاری و شبکه‌سازی، استخدام دانشجویان، برنامه‌های آموزشی، استفاده از تکنیک‌های جدید، ورود به صنایع در حال ظهور یا رشد و یادگیری حین پروژه بود و وجه مزیت‌جویانه آن شامل فرموله کردن و اجرای پویای راهبردها، پیگیری تحقق اهداف راهبردی، مدیریت محدوده کسب و کار، مدیریت پروژه‌ها، مدیریت هزینه‌ها و مدیریت نیروهای پاره‌وقت بود.

از منظر راهبردی، راهبردهای موکل‌گرایی و حرفه‌ای‌گرایی امکان متعادل کردن قابلیت‌های فرصت‌جویانه و مزیت‌جویانه را فراهم کرده بودند. راهبرد موکل‌گرایی مشتمل بر جلب اعتماد موکلان و حفظ ارتباط با افراد کلیدی در سازمان موکل بود و راهبرد حرفه‌ای‌گرایی شامل تسطیح ساختار، غنی‌سازی مشاغل و اولویت‌دهی به روش‌های علمی بود.

به‌علاوه با توجه به یافته‌های جانبی تحقیق می‌توان اذعان داشت که عمده نوآوری شرکت‌های جوان غیرفرایندی و رادیکالی بود و شرکت‌های قدیمی تمایل زیادی به نوآوری‌های تدریجی نشان می‌دادند. با توجه به حجم محدود نمونه و طرح تحقیق، این یافته باید در تحقیقات آتی در معرض آزمون قرار گیرد.

در سال‌های اخیر محققانی مانند زیمسک^۱ و همکارانش (۲۰۱۷) و مازای و همکارانش (۲۰۱۸) به ضرورت مطالعه نمودهای کارآفرینی راهبردی در صنایع و محیط‌های گوناگون

پرداخته‌اند؛ تیس (۲۰۱۷؛ ۲۰۲۰) به فرصت‌های تحقیقاتی درخصوص نحوه کارکرد قابلیت‌های پویا اشاره کرده است و پژوهش درخصوص چگونگی تحقق و تداوم نوآوری در شرکت‌های مشاوره نیز تشویق شده است (سروتی و همکاران، ۲۰۱۹).

بنابراین در تحقیقات پیشین به ضرورت مطالعه کارکردهای کارآفرینی راهبردی و قابلیت‌های پویا در صنایع مختلف اشاره شده است. با توجه به تحقیقات محدود و پراکنده‌ای که در خصوص قابلیت‌های پویا و کارآفرینی راهبردی در صنعت مشاوره ایران انجام شده، ترکیب این دو نظریه برای ایجاد شناخت جامع‌تر و طراحی الگوی مفهومی می‌تواند نقش چشم‌گیری در پر کردن این خلاء تحقیقاتی داشته باشند. فلذا تحقیق حاضر از این حیث که به طرح پرسش در مورد قابلیت‌های پویای کارآفرینی راهبردی و راهبردهای مرتبط با آن برای تسهیل نوآوری می‌پردازد دانش‌افزاست و در قلمروهای مطالعات راهبردی، کارآفرینی و نوآوری دارای مشارکت نظری است. به‌علاوه بررسی‌ها نشان داد که تاکنون انجام مطالعاتی از این نوع در صنعت مشاوره مدیریت ایران بسیار محدود بوده است.

یافته‌های تحقیق حاضر کمابیش با مفهوم‌سازی‌های آیرلند و وب (۲۰۰۷)، هیت و همکاران (۲۰۱۱) و هیت و آیرلند (۲۰۱۵) درخصوص کارآفرینی راهبردی سازگاری دارد. کارآفرینی راهبردی می‌تواند برای مشتریان ارزش و برای مالکان ثروت ایجاد کند. کارآفرینی شامل شناسایی و بهره‌برداری اولیه از فرصت‌هاست و مدیریت راهبردی شامل خلق و حفظ مزیت یا مزیت‌های رقابتی در مسیری است که فرصت‌ها بهره‌برداری می‌شوند (هیت و همکاران، ۲۰۱۱). آیرلند و وب (۲۰۰۷) ایجاد تعادل میان رفتارهای فرصت‌جویانه و مزیت‌جویانه را رمز ایجاد ارزش مستمر برای سازمان‌ها دانسته‌اند. تقویت مدیریت میانی راهکاری است که آن‌ها به این منظور پیشنهاد می‌کنند.

در فضای رقابتی امروز، اهمیت توجه به توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه و راهبردی و ایجاد تعادل میان آن‌ها روزبه‌روز از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. مدیرانی که راهبردهای مناسبی اتخاذ می‌کنند و قابلیت‌های قدرتمندی برای شناسایی و بهره‌گیری از

فرصت‌های امروز و فردا توسعه می‌دهند، سازمان‌هایی نوآورتر می‌سازند که قادرند ارزش بیشتری برای مشتریان و ثروت بیشتری برای سهامداران خلق کنند.

تحقیق حاضر با محدودیت‌هایی روبرو بود. تعداد موردهای مطالعه شده پنج شرکت بودند. این واقعیت امکان تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق را محدود می‌کند. بخش مطالعه شده، صنعت مشاوره مدیریت در کشور ایران بود. محققان آتی می‌توانند یافته‌های پژوهش حاضر را در سایر صنایع و کشورها بیازمایند. به علاوه، عملکرد نوآوری شرکت‌ها در یک دوره زمانی سه‌ساله بررسی شد. در صورتی که منابع تحقیق اجازه می‌داد که دوره‌های زمانی طولانی‌تری مطالعه شود، احتمالاً دقت و جامعیت یافته‌های تحقیق افزایش می‌یافت. بنابراین اصلی‌ترین محدودیت‌های تحقیق عبارت بودند از محدود بودن موردهای مطالعه شده و محدود بودن بازه زمانی تحقیق. مشکلات دسترسی به مدیران شرکت‌های مطالعه شده نیز از سایر محدودیت‌های قابل ذکر پژوهش بودند.

پژوهش‌هایی که تاکنون درخصوص کارآفرینی راهبردی، به‌خصوص در ایران، انجام شده‌اند انگشت‌شمارند و ضرورت دارد مفهوم‌پردازی‌های نظری و تحقیقات تجربی بیشتری در مورد آن انجام پذیرد. یکی از موضوعات قابل مطالعه، نقش زمینه در ایجاد قابلیت کارآفرینی راهبردی است. بنابراین نقش متغیرهای محیطی مانند شدت رقابت و متغیرهای درون‌سازمانی مثل ساختار یا فرهنگ در تقویت یا تضعیف کارآفرینی راهبردی می‌تواند موضوع مطالعات آتی باشد. بررسی تجربی نتایج کارآفرینی راهبردی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. برای شناخت بهتر کارآفرینی راهبردی لازم است تا ارتباط آن با مفاهیمی مانند قابلیت‌های پویا، دوسوتوانی سازمانی و ظرفیت جذب روشن‌تر شود. ترکیب ادبیات‌های موجود درخصوص این مفاهیم می‌تواند به فهم بهتری از کارآفرینی راهبردی منجر شود.

تحقیق حاضر نویدبخش فرصت‌های تحقیقاتی دیگری هم برای محققین آتی هست. پژوهشگران می‌توانند روابط میان متغیرهای مدل نهایی پژوهش را با انجام پیمایش‌هایی بررسی کنند و قدرت تعمیم‌پذیری مدل را بیازمایند. به علاوه این امکان وجود دارد که مدل توسعه‌یافته در تحقیق حاضر در سایر حوزه‌های مشاوره یا بخش‌های دیگر خدمات

دانش بنیان و حرفه‌ای محک زده شود. نحوه رقابت و همکاری میان شرکت‌های مشاوره مدیریت در پرتو رفتارهای فرصت‌جویانه و مزیت‌جویانه می‌تواند موضوع دیگری برای پژوهش‌های محققان آتی باشد. ضروری است تا نحوه ایجاد تعادل میان رفتارهای ظاهراً متناقض فرصت‌جویی و مزیت‌جویی و راهبردهای مدیریت تنش با دقت و جزئیات بیشتری بررسی شود. به این منظور بهره‌گیری از نظریات دیگری همچون نظریه نهادی (دی‌ماجیو و پاول، ۱۹۸۳) و نظریه مدیران رده بالا (همبریک و میسون، ۱۹۸۴) می‌توان سودمند باشد.

فهرست منابع و مآخذ

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Eisenhardt, K. (1989). 'Building theories from case study research'. *Academy of Management Review*, 14, 532-50.
- Ellonen, H. K., Jantunen, A., & Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 15(03), 459-478.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of marketing*, 66(4), 102-117.
- Foss, K., Foss, N. J., Klein, P. G., & Klein, S. K. (2007). The entrepreneurial organization of heterogeneous capital. *Journal of Management studies*, 44(7), 1165-1186.
- Glaser, B., & STRUASS, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory* (Chicago IL Aladine).
- Golden, B. R. (1992). Research notes: The past is the past – Or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35, 848-860.
- Grimsdottir, E., Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2019). Knowledge creation in knowledge-intensive small and medium-sized enterprises. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 10(1), 75-94.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Heidari, A., Divandari, A., A'arabi, S. M., Kalali, N. S. (2017). Investigating the Relationship between Dynamic Capabilities and Performance with Mediating Effect of Operational Capabilities. *Journal of Business Management Perspective*, 15(3), 125-140 (in Persian).
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2015). *Strategic entrepreneurship*. Wiley Encyclopedia of Management, 1-3.
- 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.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business horizons*, 50(1), 49-59.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.

- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 49-63.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances—do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. *European Management Journal*, 30(2), 141-155.
- Khaleghi Baygi, M., & Ghareche, M. (2010). Dynamic Management Consulting Industry, Competitive Bridge of Industrial Development. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(3), 107-121 (in Persian).
- Koc, T. (2007). Organizational Determinants of Innovation Capacity in Software Companies. *Computers & Industrial Engineering*, 53, 373-385.
- Koc, T., & Ceylan, C. (2007). Factors Impacting the Innovative Capacity in Large Scale Companies. *Technovation*, 27, 105-114.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 1-17.
- Mazzei, M. J. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 657-670.
- Mazzei, M. J., Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (2017). Understanding strategic entrepreneurship: a “theoretical toolbox” approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 631-663.
- Meyer, G. D., Neck, H. M., & Meeks, M. D. (2017). *The entrepreneurship-strategic management interface*. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, 17-44.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation, South-Western*. Cengage Learning.
- Porter M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.
- Schumpeter, J. A. (1982). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934)*. Transaction Publishers.–1982.–January, 1, 244.
- Seyed Kalali, N. (2016). Developing a Model of Competitive Advantage in Knowledge Intensive Business Services Based on Dynamic Capability Theory: A Study on Management Consulting Industry. PhD. dissertation, University of Tehran (in Persian).
- Seyed Kalali, N. (2020). Competitive Advantage in Management Consulting Industry of Iran and Germany: The Role of Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Administration*, 3(2), 23-42 (in Persian).
- Simsek, Z., Heavey, C., & Fox, B. C. (2017). (Meta-) framing strategic entrepreneurship. *Strategic Organization*, 15(4), 504-518.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, 41(4), 690-709.
- Swedberg, R. (2013). Joseph A. *Schumpeter: his life and work*. John Wiley & Sons.

- Teece D.J. (2016) *Theory of the Firm*. In: Augier M., Teece D. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London.
- Teece, D. J. (2017). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.
- Teece, D. J. (2020). 'Hand in Glove: Open Innovation and the Dynamic Capabilities Framework.' Strategic *Management Review special issue*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Lin, N. (2018). A *Semi-formalization of the dynamic capability view*. In The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities.
- Withers, M. C., Ireland, R. D., Miller, D., Harrison, J. S., & Boss, D. S. (2018). Competitive landscape shifts: The influence of strategic entrepreneurship on shifts in market commonality. *Academy of Management Review*, 43(3), 349-370.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research*. Design and methods. Newbury Park: Sage Publications.

Archive of SID