



شناسایی قابلیت های پویا در صنعت داروسازی با استفاده از نظریه داده بنیاد

معصومه کاظمی

دانشجوی دکتری آینده پژوهی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات)
Kazemi.masoumeh@ut.ac.ir

سیدمحمد مقیمی

استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
moghimi@ut.ac.ir

علی اصغر پورعزت

استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
pourezzat@ut.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۱۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۷/۲۱

چکیده

زمینه: محققان حوزه مدیریت استراتژیک معتقدند که قابلیت های پویا عملکرد شرکت را به واسطه ابزارها و مکانیسم های مختلف تحت تاثیر قرار می دهند.

هدف: پژوهش حاضر با توجه به شرایط کنونی شرکت های دارویی و نیاز آنها به قابلیت های پویا به دنبال شناسایی قابلیت های پویایی است که آینده نگری و پیشتازی و تحقق چشم انداز پیش روی آنها را در شرایط در حال تغییر کنونی امکان پذیر می کند.

روش ها: به منظور شناسایی این قابلیت ها از رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. در این راستا با استفاده از مصاحبه عمیق با ۱۲ نفر از خبرگان صنعت داروسازی قابلیت های اصلی شناسایی شدند.

یافته ها: در مرحله اول تحقیق ۴۲ کد از جمله پویای بازار، پایش رقبا، تعامل با ذینفعان اصلی، جمع آوری اطلاعات مرتبط با روندها و رویدادهای صنعت، تولید محصول جدید، تولید مواد موثره داروها در ایران، سرمایه گذاری بر فناوری های جدید و ... از مصاحبه ها استخراج شدند و در مرحله کدگذاری محوری کدهای احصا شده در مرحله قبل در قالب ۱۳ کد پویای محیطی، ایجاد یک سیستم هوشمند اطلاعاتی، تولید ایده، توسعه محصول جدید، توسعه فرآیند جدید، انعطاف پذیری سازمانی، انعطاف پذیری فناورانه، سازگاری، توانایی ارزیابی و به کارگیری دانش خارجی، ایجاد شبکه ارتباطی، شناخت مدیریتی، تصمیم گیری استراتژیک و سرمایه انسانی مدیریتی دسته بندی شدند. در نهایت ۵ قابلیت درک محیط، قابلیت نوآوری، قابلیت انعطاف پذیری، قابلیت جذب و قابلیت مدیریتی به عنوان قابلیت های پویای صنعت دارو مشخص شدند.

نتیجه گیری: شرکت های داروسازی از طریق قابلیت درک محیط قادر به شناسایی شرایط و تغییرات خواهند بود، به واسطه قابلیت نوآوری و انعطاف پذیری، قابلیت جذب و قابلیت مدیریتی نیز قادر به ارائه پاسخ مناسب به این شرایط خواهند بود.

واژه های کلیدی: قابلیت های پویا، درک محیط، نوآوری، انعطاف پذیری، قابلیت جذب.

۱- مقدمه

با روند تسریع ادغام اقتصادی جهانی، محیط های بازاری و صنعتی به سمت پیچیده تر، پویا تر و نامطمئن تر شدن رفته اند که به چیزی که فرا رقابت^۱ نامیده می شود، منجر شده است و فروپاشی چهارچوب های اصلی، قواعد رقابت را در بسیاری صنایع تغییر داده است. (Jiao et al, 2010, 48). به عبارت دیگر اگرچه عناصر سنتی موفقیت های شغلی - حفظ انگیزه ها و مشوق ها، مالکیت دارایی های ملموس، کنترل هزینه ها، حفظ کیفیت، بهینه سازی ابتکارات - ضروری هستند اما برای دستیابی به یک عملکرد بالاتر و برتر شرکتی کافی نیستند (Teece, 2007, 1319). در نتیجه این امر شرکت ها را وادار به درک اقدامات رقبایشان و نشان دادن عکس العمل سریعتر به آنها نموده است. تغییرات سریع باعث تحلیل و فرسایش سریع مزیت رقابتی فعلی می شود. در واقع به منظور درک و قاپیدن فرصت هایی که یک محیط عملیاتی پویا پدید می آورد، شرکت ها باید دارایی ها و فرایندهای فعلی خود را پیکربندی مجدد کنند (Jiao et al, 2010, 48) و یا به عبارت بهتر در خود قابلیت های پویا ایجاد کنند. در این تفسیر قابلیت های پویا به عنوان عاملی مهم برای شرکت هایی که در محیط های در حال تغییر سریع رقابت می کنند در نظر گرفته می شود. شرکت ها برای موفق بودن در این محیط ها باید حساسیت پذیری به موقع و نوآوری محصول سریع و منعطف پذیر، همراه با قابلیت مدیریت برای هماهنگی موثر و نقل و انتقال ظرفیت های داخلی و خارجی از خود نشان دهند (Iacobucci, 2008, 73). بنابراین قابلیت های پویا حول دو بعد اصلی می چرخند: ظرفیت نوسازی و تجدید شایستگی های شرکت در مواجهه با محیط های در حال تغییر کسب و کار و نقش اصلی مدیریت در تطبیق، یکپارچه سازی و پیکربندی مجدد منابع و قابلیت ها به منظور بذل توجه به تغییرات محیطی (Hermano & Martín-Cruz, 2016, 3448). یکی از صنایعی که در سالهای اخیر با تغییرات چشمگیری مواجه بوده است صنعت داروسازی می باشد. امروزه صنعت داروسازی به عنوان یکی از کلیدی ترین و عظیم ترین صنایع جهان مطرح است و در اختیار داشتن چنین صنعتی به منزله یکی از

معیارهای مهم توسعه یافتگی کشورها شناخته می شود. صنعت داروسازی از یک سو به دلیل تاثیرش بر سلامت انسان و جلوگیری از بیماریها به عنوان پاشنه آشیل نظام سلامت یکی از مهم ترین صنایع هر کشوری است و از سوی دیگر به دلیل سودآوری و ارزش بازاری یکی از بخش های صنعتی پیشروی ملت ها در نظر گرفته می شود. صنعت داروسازی بعد از صنایع شبکه و تجهیزات ارتباطی و خدمات اینترنتی و خرده فروشی، رتبه سوم را در بین 53 صنعت سودآور جهان کسب کرده است. اگرچه بر اساس آمار صنعت داروی ایران رشدی ۳۰ درصدی (www.statista.com) را تجربه کرده است، اما این رشد در مقایسه با وجود پتانسیل های زیاد این صنعت از جمله خارج شدن صنعت داروسازی از نظام ژنریک، افزایش نقش شرکت های خصوصی، آینده محور بودن این صنعت، وجود نیروی کار متخصص، تقاضای پایدار و همیشگی برای محصولات آن و ... می تواند و باید بیشتر از این میزان باشد. چالش هایی همانند فرسودگی شرکت ها، هزینه های تحقیق و توسعه، کوچک بودن مقیاس شرکت ها و ... از جمله عواملی هستند که مانع از رشد بیشتر این صنعت شده اند. شاید بتوان گفت که بخش عظیمی از این چالش ها با ایجاد و توسعه قابلیت های پویا در شرکت ها داروسازی و در کل صنعت برطرف خواهد شد. هدف تحقیق حاضر شناسایی مهم ترین قابلیت های پویایی است که می تواند به نوسازی صنعت داروسازی ایران کمک کند.

رشته مدیریت استراتژیک از آغازین روزهای خود با توسعه مدل های منطقی و تحلیلی و نظریه هایی برای درک ماهیت و علل عملکرد شرکتی پایدار انباشته شده است. از تجزیه و تحلیل موقعیت رقابتی پورتر شکل گرفته توسط پارادایم عملکرد ساختار - رفتار تا تجزیه و تحلیل نظریه بازی از تعامل رقابتی تا دیدگاه های تکاملی تر اخیر و منبع و قابلیت محور شکل گرفته توسط آثار پنروز^۲ (Hodgkinson & Healey, 2011, 1501). در مدیریت استراتژیک قابلیت های سازمانی به عنوان عوامل حیاتی موفقیت ترسیم شده اند (Drnevich & Kriauciunas, 2011, 254)، زیرا منابع به تنهایی مولد نیستند. یک جراح مغز بدون رادیولوژیست، متخصص

شرایط مختلف ثابت شود و سازمان‌ها توانایی بازتولید آن را داشته باشد.

محققان بین قابلیت‌های سازمانی مختلف تفاوت قائل هستند. کولیس^۵ (۱۹۹۴) چهار دسته قابلیت یعنی قابلیت‌های کارکردی، قابلیت‌های بهبود، قابلیت‌های تشخیصی و فراقابلیت‌ها را معرفی می‌کند که قابلیت‌های بهبود و تشخیصی نشان دهنده قابلیت‌های پویا هستند (Collis, 1994, 145). از منظر وینتر^۶ (۲۰۰۳) سه سطح قابلیت وجود دارد. قابلیت‌های سطح صفر^۷ یا قابلیت‌های عملیاتی، قابلیت‌های سطح اول^۸ که قابلیت‌های سطح صفر را اصلاح می‌کند یا تغییر می‌دهد که همان قابلیت‌های پویا هستند و قابلیت‌های سطح بالاتری که بر روی قابلیت‌های سطح اول تاثیر می‌گذارند (Inan & Bititci, 2015, 312). زهرا^۹ و همکاران (۲۰۰۶) به دو نوع قابلیت یعنی قابلیت‌های معمولی و قابلیت‌های پویا اشاره می‌کنند (Zahra et al, 2006, 918). وری‌ان^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۶) قابلیت‌ها را در یک سلسله مراتب سه سطحی مفهوم سازی می‌کنند: قابلیت‌های عملیاتی^{۱۱}، قابلیت‌های پویای سطح پایین و سطح بالا^{۱۲} (Verreynne et al., 2016, 4288).

جدول ۱- تمایز قابلیت‌های سازمانی از نظر نویسندگان مختلف

Collis(1994)	Winter(2003)	Zahra et al. (2006)	Verreynne et al.(2016)
قابلیت‌های طبقه اول	قابلیت‌های سطح صفر	قابلیت‌های بنیادی	قابلیت‌های عملیاتی
قابلیت‌های طبقه دوم و سوم	قابلیت‌های سطح اول	قابلیت‌های پویا	قابلیت‌های پویای سطح پایین
فراقابلیت‌ها	قابلیت‌های سطح بالاتر		قابلیت‌های پویای سطح بالا

(Inan & Bititci, 2015, 312)

از زمان سهم اصلی تیس^{۱۳} و همکاران (۱۹۹۷)، نویسندگان زیادی تعاریف خود را از قابلیت‌های پویا ارائه داده‌اند. آنها همانگونه که دیده خواهد شد، اقتباس‌هایی از تعریف اصلی تیس هستند: «توانایی یکپارچه سازی، ساخت و پیکربندی مجدد شایستگی‌های داخلی و

بیهوشی، پرستار، ابزار جراحی، تجهیزات تصویربرداری و مجموعه‌ای از منابع دیگر بی‌فایده است. برای انجام یک وظیفه، تیمی از منابع باید با یکدیگر کار کنند (Grant, 2010, 104). قابلیت‌های سازمانی را می‌توان به عنوان ظرفیت یک شرکت در صف آرایی و آرایش منابع اش چه محسوس و چه نامحسوس به منظور انجام یک وظیفه یا فعالیت برای بهبود عملکرد تعریف نمود. هلفت و پتراف^۳ (۲۰۰۳) قابلیت سازمانی را به عنوان توانایی یک سازمان برای انجام مجموعه‌ای هماهنگ از وظایف، با استفاده از منابع سازمانی با هدف دستیابی به یک نتیجه خاص تعریف می‌کنند.

اسچریو و کلانیش ابرل^۴ (۲۰۰۷) قابلیت‌ها را الگوهای رفتاری متمایزی در نظر می‌گیرند که ماهیتاً پیچیده هستند و شامل فرآیندهای رسمی و غیررسمی می‌باشند. قابلیت‌ها مجموعه‌ای از تجارب تاریخی و یادگیری سازمانی هستند. از منظر آنها هر قابلیت سه ویژگی و مشخصه بارز دارد:

(۱) حل مساله و پیچیدگی: قابلیت‌ها در حوزه حل مساله سازمانی جمعی مفهوم‌سازی شده‌اند. چنین فرض می‌شود که شرکت‌های توانمند مسائل نوظهور را به صورتی کارآمد حل و فصل می‌کنند. مفهوم پیچیدگی به ویژگی‌های شرایط و موقعیت‌های مشکل و تصمیم‌گیری تحت عدم قطعیت، بیان وظایف مبهم و دارای ساختار ناقص اشاره دارد. حل وظایف پیچیده نیازمند توانایی‌های سطح بالا به همراه ظرفیت جذب گسترده دارد؛ (۲) ممارست و تمرین: قابلیت‌ها با عمل و اقدام قرابتی نزدیک دارند؛ آنها به طور مفهومی نمی‌توانند از اقدام یا ممارست جدا شوند. در عین حال، جاسازی قابلیت‌های سازمانی در ممارست یا اقدام به این معنا است که قابلیت نشان دهنده چیزی بیش از دانش صریح و آشکار است؛ قابلیت ابعاد بیشتری از یک اقدام را پوشش می‌دهد: احساسات، دانش ضمنی و دانش بدن؛ (۳) قابلیت اطمینان و زمان: برای اینکه چیزی واجد شرایط قابلیت باشد، باید حداقل به شیوه‌ای قابل اعتماد کار کند. به عبارت دیگر مجموعه‌ای از فعالیت‌های حل مساله قابلیت نامیده نمی‌شود، مگر اینکه موفقیت آن در

وجود دارد. این تعاریف نشان می دهند که در کلی ترین حالت قابلیت های پویا فرآیندهایی سازمانی هستند و اینکه نقش آنها تغییر بنیان منابع شرکت است. متون موجود همچنین حاکی از این امر هستند که قابلیت های پویا ایجاد می شوند به جای اینکه از بازار خریداری شوند و وابسته به مسیر هستند و در شرکت تعبیه شده اند.

نارایانان^{۱۶} و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود با عنوان «ایجاد پایگاه های (سکوهای) سازمانی و علمی در صنعت داروسازی: دیدگاه فرآیندی درباره توسعه قابلیت های پویا» به بررسی فرآیند توسعه قابلیت های پویا در یک شرکت داروسازی بزرگ آمریکایی پرداختند. محققان از طریق مصاحبه با مدیران سطوح سازمانی مختلف دو روایت از فرآیند توسعه دو قابلیت پویای مجزا توسعه و بسط دادند. آنها با اتخاذ دیدگاهی فرآیندی با تاکید بر سه حوزه جهت گیری های شناختی پرسنل اصلی، اقدام مدیریتی و شرایط داخلی و خارجی شرکت به توسعه دو قابلیت پویای توسعه داروی چرخه سریع^{۱۷} و برنامه های زیست شناسی شیمیایی^{۱۸} پرداختند. توسعه داروی چرخه سریع به توانایی سازمانی برای دستیابی به سرعت سازمانی یا کاهش (احیا، ساده سازی) مدت زمان چرخه در طی توسعه اشاره دارد. از سوی دیگر، برنامه های زیست شناسی شیمیایی خاص کشف دارو هستند. آنها ایجاد تصویرهای پاسخ زیست شناسی توسط مولکول های کوچک انتخاب شده بر اساس ساختار و کارکرد هدف زیست شناسی را هدف قرار می دهند و توسط نیاز به همکاری گسترده و تسهیم دانش بین شیمی دانان و زیست شناسان که یک رویکرد کاملاً جدید در آن زمان بود توصیف می شد.

پریو^{۱۹} و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیق خود با عنوان «ایجاد قابلیت های پویا در توسعه محصول: پیش بینی کننده های زمینه ای تا چه اندازه مهم هستند؟» با استفاده از یک چهارچوب ورودی- فرآیند- ستاده به بررسی تاثیر عوامل زمینه ای بر توسعه محصول به عنوان یک قابلیت پویا پرداختند. نویسندگان با مد نظر قرار دادن تعریف زهرا^{۲۰} و همکاران (۲۰۰۶) از قابلیت های به عنوان فرآیندهای پیکربندی مجدد منابع و قابلیت های عملیاتی، توسعه محصول را به عنوان یک قابلیت پویا

خارجی شرکت به منظور مواجهه با محیط های در حال تغییر سریع» (Teece et al. 1997, 516). برخی از توضیحات عبارت اند از:

- قابلیت های پویا فرآیندهای شرکت هستند که منابع شرکت - علی الخصوص فرآیندهای یکپارچه سازی، پیکربندی مجدد، کسب و انتشار منابع- را با هدف سازگاری و یا حتی ایجاد تغییر بازاری به کار می برند. بنابراین قابلیت های پویا روالهایی سازمانی یا استراتژیک هستند که از طریق آنها شرکت ها به پیکربندی های منابع جدید به موازات ظهور، فروپاشی، تقسیم، تکامل و مرگ بازارها می پردازند (Eisenhardt and Martin, 2000, 1107)
- «یک قابلیت پویا یک الگوی آموخته شده و پایدار از فعالیت جمعی است که از طریق آن سازمان به طور نظامند به ایجاد و اصلاح روالهای عملیاتی خود با هدف اثربخشی بهتر می پردازد» (Zollo and Winter, 2002, 340)
- قابلیت های پویا قابلیت هایی هستند که برای توسعه، اصلاح یا خلق قابلیت های معمولی به کار گرفته می شوند (Ambrosini & Bowman, 2009, 32; Winter, 2003, 991).
- آنها توانایی پیکربندی مجدد منابع و روالهای یک شرکت هستند که از نظر تصمیم سازان ارشد مناسب تلقی می شوند (Zahra et al. 2006, 918)
- اخیراً وانگ و احمد^{۲۱} (۲۰۰۷، ص ۳۵) قابلیت های پویا را به عنوان جهت گیری رفتاری مستمر شرکت برای یکپارچه سازی، پیکربندی مجدد، نوسازی و خلق مجدد منابع و قابلیت های اش و بسیار مهم تر ارتقا و بازسازی قابلیت های اصلی اش در پاسخ به محیط در حال تغییر به منظور دستیابی و حفظ مزیت رقابتی تعریف کرده اند.
- هلفت^{۲۲} و همکاران (۲۰۰۷، ص ۱) این تعریف را پیشنهاد می دهد: «ظرفیت یک سازمان برای خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند بنیان منابع اش. فهرست کردن این تعاریف اجازه می دهد تاکید کنیم درباره سازه قابلیت های پویا یک اجماع و توافق کلی

از پیش بینی کننده ها و پیامدهای قابلیت های پویا ارائه دادند و نشان دادند که چگونه این سه عامل همراه با هم مکانیسم های شرکت را برای پیوند مزیت منابع داخلی به مزیت رقابتی مبتنی بر بازار توضیح می دهد.

جیاو^{۲۲} و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود با عنوان «مطالعه تجربی درباره مسیره های توسعه قابلیت های پویا: از دیدگاه جهت گیری کارآفرینانه و یادگیری سازمانی» قابلیت های پویا را به عنوان یک فرض مقدم استراتژیک برای خلق، حفظ و ارتقا رقابت پذیری پایدار در نظر گرفتند. با در نظر گرفتن یادگیری سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی، این مطالعه به آزمون رابطه بین جهت گیری کارآفرینانه و قابلیت های پویا می پردازد و مسیره های توسعه قابلیت های پویا و مولفه های این قابلیت ها را شناسایی می کند. نتایج نشان داد که ابعاد جهت گیری کارآفرینانه به طور معناداری بر قابلیت های پویا تاثیر مثبت دارند، در حالی که یادگیری سازمانی که تاثیر مثبت معنی داری بر قابلیت های پویا دارد، یک نقش میانجی نسبی ایفا می کند بین این دو. این یافته ها نشان می دهد که شرکت ها می توانند از طریق سطوح مختلف یادگیری سازمانی در زمینه فضای نوآورانه و مبتکرانه به ایجاد قابلیت های پویا بپردازند.

نقی زاده و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «تاثیر قابلیت های پویا بر توانمندی نوآوری محصول در بنگاه های بخش دارویی ایران» سعی کردند تا با توجه به اهمیت نوآوری در صنایع دارویی با تاکید بر تاثیر قابلیت های پویا به ارائه الگویی جهت ارتقای میزان نوآوری در صنایع دارویی بپردازند. نتایج به دست آمده نشان داد که قابلیت های پویا در بنگاه های دارویی از جمله قابلیت بازاریابی، قابلیت جذب، قابلیت هماهنگی و قابلیت یادگیری، تاثیر قابل ملاحظه ای بر ارتقای توانایی نوآوری محصول بنگاه دارد که شامل ابعاد کیفیت، کاهش زمان عرضه به بازار، سهم بیشتر بازار و تمایز محصول های جدید است.

اکبری و اسماعیل زاده (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «نقش قابلیت های پویا در خلق مزیت رقابتی» به بررسی تاثیر قابلیت های پویا بر مزیت رقابتی بنگاه های صنعتی شهرک صنعتی سلفچگان پرداختند. نتایج تحقیق نشان

مکانیسم هایی در نظر می گیرد که از طریق آن شرکت ها به خلق، یکپارچگی، ترکیب مجدد منابع و قابلیت ها می پردازند. مدل ارائه شده توسط نویسندگان، قابلیت پویای توسعه مستمر محصول را به عنوان مجموعه ای از فرآیندهای دانش (خلق، ادغام و پیکربندی مجدد) توصیف می کند و با انتخاب یک دیدگاه زمینه ای بر اهمیت طیفی از پیش بینی کننده های زمینه ای به عنوان پیشران های قابلیت های پویا در توسعه محصول تاکید می کند. بر اساس مدل ارائه شده قابلیت های پویا با ایجاد مجموعه ای از سیستم ها، فرآیندها و هنجارها از جمله استقلال، مدیریت عملکرد، پشتیبانی و اعتماد حاصل از ویژگی های بافت و زمینه سازمانی که به دقت انتخاب شده اند، به دست می آیند و به فرآیندهای دانش زیربنایی قابلیت های پویا اجازه شکوفایی می دهد.

مک کلوی و داویدسون^{۲۱} (۲۰۰۹) در پژوهش خود با عنوان «از بنیان منابع تا قابلیت های پویا: بررسی شرکت های جدید» به بررسی تاثیر میزان دسترسی به بنیان منابع و تغییرات آن بر توسعه قابلیت های پویا در شرکت های جدید التاسیس پرداختند. محققان با این دیدگاه که بقای کسب و کارهای جدید تا حد زیادی نه به بنیان منابع آن شرکت بلکه به قابلیت های پویای در اختیار آن شرکت یعنی نحوه به کارگیری آن منابع وابسته است به بسط فرضیه های خود پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که منابع و تغییرات آنها در توسعه قابلیت های پویا مهم هستند اما تاثیر آنها بر قابلیت های مختلف متفاوت می باشد. برای مثال قابلیت تولید ایده تا حد زیادی تحت تاثیر سرمایه انسانی کارکنان، تخصص فناورانه و دیگر تخصص های خاص و سرمایه مالی است و آموزش کسب و کار و بهبود منابع مرتبط با شهرت و اعتبار شرکت و بهبود منابع فناورانه تاثیر مثبت کامل بر قابلیت تولید ایده دارند.

وانگ و احمد (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان «قابلیت های پویا: دستور کار مطالعه و تحقیق» به شفاف سازی مفهوم قابلیت های پویا پرداخته و سه عامل سازنده را که منعکس کننده ویژگی های مشترک قابلیت های پویا در شرکت ها بودند یعنی قابلیت سازگاری، قابلیت جذب و قابلیت نوآوری شناسایی کردند و مدلی یکپارچه

مصاحبه‌شوندگان مختلف مطرح شده اند تکراری شده و مطلب جدیدی به مدل اضافه نشده است. بر اساس رویکرد ظاهر شونده (گلیزری)، کدگذاری باز داده ها، تا زمانی ادامه پیدا می کند که اثرات ظهور مقوله محوری نمودار شود، تا بدین ترتیب در مرحله بعدی یعنی مرحله کد گذاری انتخابی، کدگذاری بر اساس مقوله محوری هدایت شود.

• کدگذاری باز

کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده ها و کدگذاری است. در این پژوهش، پژوهشگر کدگذاری باز را با خواندن چندباره‌ی مصاحبه‌های پیاده شده آغاز کرده تا از این طریق به فهمی کلی از مصاحبه‌ها دست یابد. سپس، بخش‌های مختلف هر مصاحبه خوانده شده و با ایده‌ی کلی حاصل از مطالعه‌ی آن مصاحبه مقایسه می شود. در ادامه، محقق کار را با تحلیل تک تک کلمات، عبارات، جملات و پاراگراف‌ها ادامه داده است. در این مرحله بر اساس مصاحبه‌های انجام شده ۴۲ کد اولیه احصا شد که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

• کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار گرفتند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده بودند، با یکدیگر مقایسه و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه بودند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می شدند، حول محور مشترکی قرار گرفتند (مقدم و همکاران، ۱۳۹۵، صص ۱۳۴-۱۳۳). با در کنار هم قراردادن ۴۲ کد شناسایی شده، ۱۳ عامل پویای محیطی، ایجاد سیستم هوشمند اطلاعاتی، تولید ایده، توسعه محصول جدید، توسعه فرآیند جدید، انعطاف پذیری سازمانی، انعطاف پذیری فناورانه، سازگاری، توانایی ارزیابی و به کارگیری دانش خارجی، ایجاد شبکه ارتباطی، شناخت مدیریتی، تصمیم گیری استراتژیک و سرمایه انسانی مدیریتی به عنوان کدهای محوری شناسایی شدند (مشاهده جدول ۲).

داد که سه قابلیت یکپارچگی، یادگیری و پیکربندی به عنوان قابلیت های پویا شناسایی شدند و مشخص گردید که همه آنها بر روی مزیت های رقابتی تاثیر گذارند و اینکه بعد یادگیری از ابعاد قابلیت های پویا بیش ترین تاثیرگذاری را بر روی مزیت هایی رقابتی دارد.

۲- روش پژوهش

پژوهش حاضر در چهارچوب رویکرد کیفی و با بکارگیری روش تئوری داده بنیاد انجام گرفته است. با توجه به سه رهیافت مطرح در تئوری داده بنیاد، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از رویکرد ظاهرشونده گلیزر استفاده شده است. در این تحقیق از مصاحبه‌ی عمیق به عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر خبرگان صنعت داروسازی می‌باشد. روش نمونه‌گیری پژوهش نیز نمونه‌گیری هدفمند است که از روش های نمونه برداری غیراحتمالی می باشد (کرسول، ۱۳۹۱، ص ۵۴). حجم نمونه در بخش کیفی به اشباع نظری بستگی دارد و از ابتدا قابل تعیین نیست (دانایی فرد، ۱۳۸۴، ص ۶۰). افراد نمونه انتخاب شده جهت انجام مصاحبه ۱۲ نفر از خبرگان صنعت داروسازی کشور بوده اند که شامل طیفی از افراد مختلف از جمله سیاست گزاران سطح کلان از جمله مدیران سازمان غذا و دارو تا مدیران شرکت های بزرگ و مدیران تحقیق و توسعه بوده است.

۳- تجزیه و تحلیل داده های پژوهش

با توجه به داده های به دست آمده از بخش مصاحبه و مشاهدات محقق، تجزیه و تحلیل داده های پژوهش با کمک سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفته و در نهایت قابلیت های پویای نهایی ارائه شده است.

لازم به ذکر است، فرایند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش تحقیق به صورت زیگزاگی و همزمان انجام گرفته است. جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا کرده که محقق در داده‌ها به مرز اشباع رسیده و مفاهیم مرتبط با قابلیت های پویا در صنعت داروسازی که توسط

• کدگذاری انتخابی

می‌کنند. با بررسی‌های به عمل آمده توسط محقق به نظر می‌رسد که در پژوهش حاضر "خانواده فرایندی" در رویکرد گلپزری، به بهترین شکل، امکان تلفیق مقولات را به عمل می‌آورد چرا که در این پژوهش، قابلیت‌های پویا در صنعت داروسازی شناسایی شدند. بنابراین مدل حاصل از پژوهش در خانواده کدگذاری فرایندی جای داده می‌شود. در این مرحله قابلیت‌های درک محیط، نوآوری، انعطاف‌پذیری، جذب و قابلیت مدیریتی به عنوان قابلیت‌های پویای نهایی صنعت دارو انتخاب شدند.

در کدگذاری انتخابی، متغیر اصلی یا فرایند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای آن نمودار می‌شود (مقدم و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۴۴). بر اساس روابط بدست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده است. در این مرحله از کدگذاری، کدهای نظری چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم سازی

جدول ۲- نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخاب قابلیت‌های شناسایی شده

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
قابلیت درک محیط	پویای محیطی	پویای بازار
		پایب رقبا
		تعامل با ذینفعان اصلی
		شناخت نیازهای آشکار و پنهان مشتریان
		شناخت قوانین صنعت
قابلیت نوآوری	ایجاد یک سیستم هوشمند اطلاعاتی	جمع‌آوری دانش موجود متخصصان
		جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با روندها و رویدادهای صنعت
		ایجاد یک پایگاه داده
		تسهیم اطلاعات و دانش موجود در پایگاه
قابلیت نوآوری	تولید ایده	سرمایه‌گذاری بر ایده جدید
		تشویق افرادی که ایده جدید می‌آورند
		تولید محصول جدید
		افزایش کیفیت محصولات و خدمات جدید نسبت به رقبای اصلی شرکت
		افزایش کمیت محصولات و خدمات جدید نسبت به رقبای اصلی شرکت
قابلیت نوآوری	توسعه فرآیند جدید	تولید مواد موثره داروها در ایران
		تغییر روال‌های کاری فعلی
		توسعه روش‌های جدید تولید
		سرمایه‌گذاری بر تحقیق و توسعه
		ایجاد ساختارهای جدید سازمانی
قابلیت انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری سازمانی	اتحاد و یا مالکیت رقبا و شرکت‌های دیگر و یا سرمایه‌گذاری مشترک
		قابلیت تغییر و نوسازی
		سرمایه‌گذاری بر فناوری‌های جدید
		کاربرد فناوری‌ها جدید به منظور برآوردن نیازهای مشتری
		تخصیص منابع به فعالیت‌های نوسازی
قابلیت انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری فناورانه	توانایی شرکت برای سازگار نمودن محدوده بازار محصولات خود برای پاسخگویی به فرصت‌های خارجی
		توانایی شرکت برای سازگار نمودن محدوده بازار محصولات خود برای پاسخگویی به فرصت‌های خارجی
		پاسخگویی سریع به شرایط در حال تغییر
قابلیت جذب	توانایی ارزیابی و به کارگیری دانش خارجی	توانایی یادگیری
		توانایی کسب دانش خارجی و جدید

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
	ایجاد شبکه ارتباطی	توانایی ادغام دانش خارجی با دانش داخلی	
		توانایی خلق دانش جدید	
		ارتباط با دانشگاه ها	
قابلیت مدیریتی	شناخت مدیریتی	توانایی مدیران در شناخت رویدادهای آینده، شناخت گزینه های مختلف و شناخت پیامدهای هر بدیل	
		توانایی تشخیص فرصت های سرمایه گذاری جدید	
		توانایی سازماندهی خلافتانه اطلاعات فراوان و نامتجانس از محیط	
	تصمیم گیری استراتژیک	سرمايه انسانی مدیریتی	تخصیص منابع برای تصمیمات آینده
			تصمیم در مورد واگذاری، تفویض، انتقال فعالیت ها
			ایجاد شبکه ارتباطی و همکاری بین بخش ها و واحدهای مختلف
			دانش، مهارت و تخصص مدیران در حوزه آینده نگاری
			تعهد مدیریت به اهداف و رسالت شرکت
			دارا بودن تفکر سیستمی
			داشتن دید باز برای پذیرش ایده های جدید

۴- بحث و نتیجه گیری

صنعت دارو به دلیل تاثیرش بر سلامت انسان و جلوگیری از بیماریها یکی از مهم ترین صنایع جهان است و با بازاری به ارزش بیش از هزار میلیارد دلار و سرمایه گذاری سالانه بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار در فهرست فورچون همواره به عنوان یکی از سودآورترین صنایع معرفی می گردد. تغییراتی فراگیر در بازار و فناوری های مرتبط با این صنعت در حال جریان است. از این جمله می توان به روند تغییر تقاضای بازار از سمت داروهای پرکاربرد برای درمان های موقت به سمت داروهای ضروری جهت کنترل و مدیریت بیماری های مزمن مانند دیابت، سرطان و همچنین ظهور قدرتهای صنعتی جدید و نوظهور و توسعه فناوری هایی همچون بیوسیمیلار و تمام دوره انحصار داروهای زیستی گران قیمت اشاره نمود. در چنین شرایطی شرکت ها نیازمند قابلیت های سازمانی هستند که آنها را به سمت آینده سوق می دهد. اگرچه سازمان ها نیازمند یک چشم انداز هستند، اما دارا بودن چشم انداز کافی نیست، زیرا اگر سازمان قابلیت های مورد نیاز برای رساندن خود به آن آینده مورد نظر را در اختیار نداشته باشد، چشم انداز چیزی بیش از یک آرزو نیست. داشتن این قابلیت ها در جای خود، شرکت ها را قادر به تغییر مسیر سازمانی از طریق هزاران تصمیم

و اقدامی می نماید که روزانه انجام می شود. در واقع قابلیت های پویا فرآیندی هستند که مستلزم هماهنگی و هدایت خوشه ای از فعالیت ها - منابع، فرآیندها و بهترین شیوه ها - برای مدیریت جامع و سیستماتیک چیزی که اهمیتی استراتژیک دارد، می باشند. قابلیت های پویا باعث تقویت تصمیمات صحیح و دقیق درباره مسیر و جهت آینده شرکت می شوند، همسویی ذینفعان را به دنبال دارند و منشا آمادگی برای تغییر هستند.

پژوهش حاضر با توجه به شرایط کنونی شرکت های دارویی و نیاز آنها به قابلیت های پویا به دنبال شناسایی قابلیت های پویایی است که آینده نگری و پیشتازی و تحقق چشم انداز پیش روی آنها را در شرایط در حال تغییر کنونی امکان پذیر می کند. به منظور شناسایی این قابلیت ها از رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. در این راستا با استفاده از مصاحبه عمیق با ۱۲ نفر از خبرگان صنعت داروسازی، قابلیت های اصلی شناسایی شدند. در مرحله اول تحقیق ۴۲ کد از جمله پوشش بازار، پایش رقبا، تعامل با ذینفعان اصلی، جمع آوری اطلاعات مرتبط با روندها و رویدادهای صنعت، تولید محصول جدید، تولید مواد موثره داروها در ایران، سرمایه گذاری بر فناوری های جدید و از مصاحبه ها استخراج شدند و در مرحله کدگذاری محوری کدهای

و توسعه سرعت بیشتری می‌یابد، این برنامه در واقع به نوآوری‌های فرآیندی اشاره دارد.

قابلیت جذب نشان دهنده توانایی یک شرکت برای تشخیص ارزش اطلاعات خارجی و جدید، جذب و به کارگیری آن برای اهداف تجاری است. شرکت‌هایی که قابلیت جذب بالایی دارند از شرکای مختلف و تحقیقات و تجربه خود چیزهای بیشتری می‌آموزند و قادر به ایجاد دانش مخصوص خود هستند. همراستا با این مطلب اریکسون^{۲۳} (۲۰۱۳) بیان می‌کند که توانایی بهره‌برداری از دانش خارجی و ادغام آن با دانش داخلی سازمان و متناسب سازی پایگاه دانش در حوزه‌های رشته‌های مختلف باعث افزایش عملکرد شرکت‌ها می‌شود. نارایانان و همکاران نیز (۲۰۰۹) به برنامه‌های زیست‌شناسی شیمیایی خاص کشف دارو اشاره می‌کنند که نیازمند همکاری گسترده و تسهیم دانش بین شیمی دانان و زیست‌شناسان است.

قابلیت انعطاف پذیری انعکاسی از این مطلب است که سازگاری با تغییرات محیطی و همسویی منابع داخلی با تقاضای خارجی برای تکامل و بقای شرکت در صنایع مختلف ضروری و حیاتی است. شرکت‌هایی که سطح بالایی از قابلیت انعطاف پذیری دارند در واقع قابلیت پویا در اختیار دارند. وانگ و احمد (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که از طریق قابلیت انعطاف پذیری شرکت‌ها توانایی تشخیص و سرمایه‌گذاری بر فرصت‌های بازاری را به دست می‌آورند. تیس و همکاران (۱۹۹۷) نیز قابلیت انعطاف پذیری را یک قابلیت پویا در نظر می‌گیرند و بیان می‌کنند که قابلیت انعطاف پذیری چند بعدی بوده و شامل توانایی یک شرکت برای سازگاری محدوده بازار محصولات خود برای پاسخگویی به فرصت‌های خارجی؛ پویای بازار، زیر نظر گرفتن (پایش) مشتریان و رقبا و تخصیص منابع به فعالیت‌های بازاریابی؛ و پاسخگویی به شرایط در حال تغییر بازار هر چه سریعتر می‌باشد.

قابلیت‌های مدیریتی اتخاذ تصمیمات بهتر درباره تخصیص منابع و استراتژی‌های مسیریابی شرکتی را امکان‌پذیر می‌نماید. مدیران دارای قابلیت‌های مدیریتی نسبت به شرایط حساس‌تر خواهند بود و قادر هستند از طریق کاربرد استراتژی‌های مختلف در مراحل و زمینه

احصا شده در مرحله قبل در قالب ۱۳ کد پویای محیطی، ایجاد یک سیستم هوشمند اطلاعاتی، تولید ایده، توسعه محصول جدید، توسعه فرآیند جدید، انعطاف پذیری سازمانی، انعطاف پذیری فناورانه، سازگاری، توانایی ارزیابی و به کارگیری دانش خارجی، ایجاد شبکه ارتباطی، شناخت مدیریتی، تصمیم‌گیری استراتژیک و سرمایه‌انسانی مدیریتی دسته‌بندی شدند. در نهایت ۵ قابلیت درک محیط، قابلیت نوآوری، قابلیت انعطاف پذیری، قابلیت جذب و قابلیت مدیریتی به عنوان قابلیت‌های پویای صنعت دارو مشخص شدند.

شرکت‌های داروسازی از طریق قابلیت درک محیط قادر خواهند بود تغییرات محیط خارجی را ادراک، آنها را پیش‌بینی و خود را برای رویارویی با آنها آماده کنند. از این طریق آنها از آخرین اقدامات و کشف‌های صنعت و داروها و پیشرفت‌های جدید آگاه خواهند شد و می‌توانند برای بهره‌برداری از این تغییرات برنامه‌ریزی‌های ضروری را انجام دهند و فعالیت‌ها و روش‌های خود را همسو با این تغییرات اصلاح و یا بهبود دهند. صالحی نژاد (۱۳۹۲) و نقی زاده و همکاران (۱۳۹۲) نیز در تحقیقات خود به نتایج مشابهی رسیدند و قابلیت درک محیط را به عنوان یکی از قابلیت‌های پویای اصلی برای کسب مزیت رقابتی شناسایی کردند.

از طریق نوآوری شرکت‌های داروسازی قادر خواهند بود تا به صورتی کارآمدتر نیازهای مشتریان خود را تامین و از این طریق به کسب سود بپردازند. قابلیت نوآوری به واسطه تحقیق و توسعه که اصلی‌ترین رکن صنعت داروسازی است، محقق می‌شود. کشاورز ترک (۱۳۹۶) و رهبرک (۲۰۱۰) نیز بیان می‌کنند که نوآوری و مدیریت نوآوری از قابلیت‌های پویایی هستند که این پتانسیل را در اختیار دارند که باعث بهبود آینده‌نگاری و مدیریت شرکت‌ها می‌شوند و آنها را برای رقابت پذیری بیشتر آماده می‌کنند. نارایانان و همکاران (۲۰۰۹) نیز از طریق مصاحبه با مدیران سطوح سازمانی مختلف دو قابلیت پویای توسعه داروی چرخه سریع و برنامه‌های زیست‌شناسی شیمیایی پرداختند. از طریق توسعه داروی چرخه سریع سرعت چرخه در طی توسعه دارو افزایش می‌یابد

- ۷) نقی زاده، محمد؛ سید نقوی، میرعلی و احسانی، راضیه. ۱۳۹۲. تاثیر قابلیت های پویا بر توانمندی نوآوری محصول در بنگاه های بخش دارویی ایران. مدیریت نوآوری، سال دوم، شماره ۳، صص ۵۱-۲۷
- 8) Ambrosini, V., & Bowman, C.I. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49
- 9) Collis, D.J. (1994). Research Note: How Valuable are Organisational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(2), 143-152.
- 10) Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the Contributions and limits of the contributions of ordinary and Dynamic Capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32: 254-279
- 11) Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121
- 12) Eriksson, T. (2013). Methodological issues in dynamic capabilities research – a critical review. *Baltic Journal of Management*, 8 (3), 306-327
- 13) Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. John Wiley & Sons Ltd . Seven Edition
- 14) Helfat, C.E., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- 15) Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., & Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing: Malden, MA.
- 16) Hermano, V. & Martín-Cruz, N. (2016). The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 69(9), 3447-3458
- 17) Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and reflection in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516
- 18) Iacobucci, D. (2008). Dynamic capabilities and entrepreneurial team development in SMEs.
- 19) Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210 , 310 – 319

ها مختلف مسیر آینده شرکت را تبیین نموده و در این راه تعهد همگان را برانگیزانند. همچنین این مدیران می توانند محیطی در شرکت ایجاد کنند که یادگیری و کسب دانش جدید را در بین کارکنان تشویق می نماید. زهرا و دیگران (۲۰۰۶) نیز بر قابلیت مدیریتی مدیران به عنوان یک قابلیت پویا تاکید می کنند. به اعتقاد آنها از طریق قابلیت مدیریتی مدیران قادر به ترکیب قابلیت های دیگر خواهند بود و از این طریق می توانند هر آنچه را که در اختیار شرکت قرار دارد با هماهنگی و هدایت نموده تا اهداف شرکت به بهترین نحو محقق گردد.

فهرست منابع

- ۱) اکبری، محسن و اسماعیل زاده؛ محمد. ۱۳۹۲. نقش قابلیت های پویا در خلق مزیت رقابتی. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۵، صص ۱۴۴-۱۲۷
- ۲) دانایی فرد، حسن. ۱۳۸۴. تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرائی: استراتژی مفهوم سازی تئوری بنیادی. دانشور، سال ۱۲، شماره ۱۱، صص ۷۰-۵۷.
- ۳) صالحی نژاد، سیمین. ۱۳۹۲. هوش استراتژیک و آینده پژوهی در سازمان. دومین همایش ملی آینده پژوهی.
- ۴) کرسول، جان. ۱۳۹۱. پویش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدار شناسی و ...). ترجمه حسن دانایی فرد و حسین کاظمی، تهران: انتشارات صفار و اشراقی. چاپ اول.
- ۵) کشاورز ترک، محسن. ۱۳۹۶. چارچوب آینده نگاری شرکتی مبتنی بر سناریو پردازی برای مدیریت نوآوری. رساله دکتری ارائه شده در رشته آینده پژوهی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
- ۶) مقدم، ابوالفضل؛ کمالیان، امین رضا؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ کرد، باقر و روشن، سیدعلیقلی. ۱۳۹۵. تبیین و طراحی مدل مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه: رویکرد داده بنیاد (مطالعه ای در صنعت برق، گروه شرکت های ایران ترانسفو). نشریه علمی- پژوهشی بهبود مدیریت. سال دهم، شماره ۴، صص ۱۵۷-۱۲۳.

Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

یادداشت‌ها

¹ hyper-competition

² Penrose

³ Helfat & Peteraf

⁴ Schreyogg & Kliesch-Eberl

⁵ Collis

⁶ Winter

⁷ zero level capabilities

⁸ first-level capabilities

⁹ Zahra

¹⁰ Verreynne

¹¹ operating capabilities

¹² lower and higher-order dynamic capabilities

¹³ Teece

¹⁴ Wang and Ahmed

¹⁵ Helfat

¹⁶ Narayanan

¹⁷ fast cycle drug development

¹⁸ chemical biology platforms

¹⁹ Prieto

²⁰ Zahra

²¹ McKelvie & Davidsson

²² Jiao

²³ Eriksson

20) Jiao, H., & Wei, J., & Cui, Y.(2010). An Empirical Study on Paths to Develop Dynamic Capabilities: From the Perspectives of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning. *Front. Bus. Res. China* 2010, 4(1): 47–72, DOI 10.1007/s11782-010-0003-5

21) McKelvie, A., & Davidsson, P.(2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20, S63–S80 (2009)

22) Narayanan, V. K., Colwell, K., & Douglas, F. L.(2009). Building Organizational and Scientific Platforms in the Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on the Development of Dynamic Capabilities. *British Journal of Management*, 20, S25–S40. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00611.x

23) Prieto, I. M., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management*, 25, 313—326

24) Schreyogg, G., & Kliesch-Eberl, M.(2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-procee model of capability dynamization. *Strat. Mgmt. J.*, 28, 913–933

25) Teece, D. J. , Pisano, G., & Shuen, A.(1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533

26) Teece, D.(2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *Strat. Mgmt. J.*, 28, 1319–1350

27) Verreynne, M.L., Hine, D., Coote, L. & Parker, R.(2016). Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning. *Journal of Business Research*, 69(10), 4287-4303

28) Wang, C. L., & Ahmed, P. K.(2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* , 9 (1), 31–51

29) Winter, S.G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity, 991–995

30) Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917–955.

31) Zollo, M., & Winter, S. G.(2002). eliberate Learning and the Evolution of Dynamic