

## جایگاه نگاهی سرمایه اجتماعی در راهبردهای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط براساس راهبردهای محصول - بازار آنسف\*

مهران رضوانی\*\*

استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران

سید حمید خداداد حسینی\*\*\*

دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران

محمدتقی طغرایي\*\*\*\*

کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۶/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۹/۰۸

### چکیده

موفقیت در بازارهای پرچالش آینده، مستلزم آمادگی لازم برای واکنش آگاهانه و سریع است. شرکت‌هایی از این آمادگی برخوردارند که بتوانند در چنین محیط رقابتی، عملکرد موفقیت‌آمیزی داشته باشند. در این فرایند نقش سرمایه اجتماعی می‌تواند حائز اهمیت باشد. هدف مطالعه حاضر، تبیین جایگاه نگاهی سرمایه اجتماعی در راهبردهای به‌کارگرفته شده در شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از روش‌شناسی نگاشت مفهومی به مثابه ترکیبی از روش‌های استقرایی و قیاسی است. در فرایند اجرای پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاکی و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته عمیق از ۱۲ نفر از خبرگان موضوع تا مرحله اشباع، استفاده شده است. نتایج مطالعه گویای جایگاه برجسته و نمایان سرمایه اجتماعی و ابعاد آن در اجرای راهبردهای به‌کار گرفته شده در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. به‌طوری‌که سرمایه اجتماعی در اجرای هر چهار راهبرد (نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار

\* این مقاله برگرفته از یافته‌های طرح پژوهشی با حمایت صندوق حمایت از پژوهشگران کشور است.

\*\* مسئول مکاتبات، پست الکترونیکی: m.rezvani@ut.ac.ir

\*\*\* پست الکترونیکی: khodadad@modares.ac.ir

\*\*\*\* پست الکترونیکی: m.toghrayee@gmail.com

و تنوع‌سازی) نقش‌آفرینی دارد. نتایج به‌دست آمده همچنین نشان داد که بیشترین نقش‌آفرینی سرمایه اجتماعی در اجرای راهبرد توسعه محصول است.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه اجتماعی، راهبرد محصول - بازار، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، نگاشت مفهومی

طبقه‌بندی JEL: A13, L11, L25

### 1. مقدمه

فرایند جهانی‌شدن و سرعت پیشرفت‌های فنی باعث دگرگونی سریع بازارها شده است. موفقیت در بازارهای پرچالش آینده، مستلزم آمادگی لازم برای واکنش آگاهانه و سریع می‌باشد. واحدهایی از این آمادگی برخوردارند که در محیطی کاملاً رقابتی و به دور از حمایت‌های غیرمنطقی فعالیت داشته باشند.<sup>1</sup> اقتصادهای ملی به‌واسطه دو عامل اصلی جهانی‌شدن و تحول فناورانه، دستخوش تغییرات سریعی هستند و بنگاه‌های اقتصادی و تولیدی نیز به‌شدت در معرض این تحولات قرار دارند.<sup>2</sup> این فضای رقابتی به‌وجود آمده باعث می‌گردد شرکت‌هایی که خود را با عوامل محیطی تطبیق می‌دهند در بازار موفقیت کسب کنند. به‌عبارت دیگر محصولی را ارائه کنند که مردم حاضر به خرید آن باشند.<sup>3</sup> امروزه محیط کسب‌وکار بسیار پویا است به‌طوری‌که کوتاهی در امر برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد موجب کاهش رقابت‌پذیری خواهد شد.<sup>4</sup> این واقعیت علاقه صاحب‌نظران حوزه کسب‌وکار را به مفهوم سرمایه اجتماعی به‌عنوان عامل کلیدی و پیش‌آیند مؤثر در ارتقاء سطح عملکرد، موفقیت و خلق مزیت رقابتی برای سازمان جلب کرده است و به‌زعم ایشان: «سرمایه اجتماعی منبعی راهبردی در سطح سازمان می‌باشد».<sup>5</sup>

سرمایه اجتماعی همچون شریانی است که اعتماد شبکه اجتماعی را به درون سازمان انتقال می‌دهد و از این رهگذر سبب تحقق اهداف سازمان و خلق مزیت رقابتی و بقای آن می‌شود.<sup>6</sup> اهمیت سرمایه اجتماعی به این دلیل است که با تأمین نوعی کنش فعال، برای افراد، گروه‌ها و

<sup>1</sup> Vozikis and Mescon (2005)

<sup>2</sup> Negal (2003)

<sup>3</sup> Thureston (2004)

<sup>4</sup> Andrews (2010)

<sup>5</sup> Kassa (2008) and Yip et al. (2007)

<sup>6</sup> Danchev (2006)

سازمان‌هایی که به اندازه کافی از آن برخوردار هستند، مفید و سودمند است.<sup>1</sup> از این رو، سرمایه اجتماعی مفهومی زیربنایی در درک نوآوری، خلاقیت و پویایی‌های سازمانی به‌شمار می‌آید، زیرا از یک سو فرایند نوآوری، خلاقیت، یادگیری تیمی و مانند اینها را تحت‌تاثیر قرار داده و از سوی دیگر تحقق آنها را تسهیل می‌کند.<sup>2</sup>

هدف این مطالعه، بررسی جایگاه سرمایه اجتماعی در راهبردهای به‌کار گرفته شده در کسب و کارهای کوچک و متوسط است. جهت دستیابی به نتایج ملموس و عینی، از فعالان کف بازار جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است و چارچوب راهبردی آنسف<sup>3</sup> به‌عنوان مبنا مورد استفاده قرار گرفته است. زیرا چارچوب راهبردهای آنسف رویکردی بازارگرا داشته و مصادیق آن قابل مشاهده و اندازه‌گیری است. دلیل دیگر انتخاب این نوع راهبرد آن است که در میان سایر راهبردها، به تقاطع مستقیم بازار - محصول توجه دارد.

بدین ترتیب، سازماندهی مقاله در ادامه بدین‌گونه است که ابتدا به مفاهیم واژگان اصلی تحقیق پرداخته شده است. سپس ضمن بررسی پیشینه‌ی موضوع، روش‌شناسی نگاشت مفهومی بیان شده و تجزیه و تحلیل نتایج ارائه شده است. در نهایت مقاله با تبیین نتیجه‌گیری و پیشنهادات خاتمه یافته است.

## 2. سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی شامل نهادها، روابط، گرایش‌ها، ارزش‌ها و هنجارهایی است که بر رفتار و تعاملات بین افراد حاکم است.<sup>4</sup> به‌عبارت دیگر سرمایه اجتماعی آن دسته از شبکه‌ها و هنجارهایی است که مردم را به عمل جمعی توانمند می‌سازد.<sup>5</sup> این دو تعریف شامل تمامی تعاریفی است که تاکنون از سرمایه اجتماعی ارائه شده است.

ویلانوا و جوسا<sup>6</sup> (2003) سرمایه اجتماعی را پدیده‌ای مدیریتی تلقی کرده‌اند که دارای ویژگی‌های اعتماد (هنجارها)، ارزش‌ها و رفتارهای مشترک، روابط، همکاری، فهم و درک، تعهد متقابل و شبکه‌های متقابل است. سرمایه اجتماعی یک خصیصه سازمانی است نه دارایی منحصر به تک‌تک اعضا<sup>7</sup> یعنی سازمان و اعضا به‌طور مشترک مالک آن هستند و محصول جانبی<sup>8</sup> سایر

<sup>1</sup> Fussel et al. (2006)

<sup>2</sup> Goyal and Akhilish (2007)

<sup>3</sup> Ansof

<sup>4</sup> Gerootaert and Bastelaert (2002)

<sup>5</sup> Gerootaert et al. (2004)

<sup>6</sup> Villona and Josa (2003)

<sup>7</sup> Leana and Van Burne (1999) and Lesser (2000)

<sup>8</sup> By Product

سایر فعالیت‌های سازمانی قلمداد می‌شود. گزاره اصلی سرمایه اجتماعی سازمانی این است که شبکه‌های اجتماعی (ارتباطات شخصی) که در طول زمان توسعه می‌یابد، مبنایی برای اعتماد و همکاری ایجاد می‌کند و شامل منابع ارزشمند بالفعل و بالقوه بوده که به هدایت روابط اجتماعی کمک می‌کند، عملکرد سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد و سبب خلق مزیت رقابتی می‌گردد.<sup>1</sup>

جدول ۱. ابعاد سرمایه اجتماعی سازمانی از دیدگاه شریف و همکاران<sup>2</sup> (2006)

تعریف	ویژگی‌های مورد تاکید	طبقه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توانایی ایجاد و برقراری ارتباط با دیگران</li> <li>• تعدد ارتباطات و تعداد تماس‌ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعداد شبکه‌ها</li> <li>• تعدد تماس‌ها</li> </ul>	ساختاری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• میزانی که افراد به انجام فعالیت‌ها به صورت تیمی و گروهی تمایل دارند.</li> <li>• وظایف هر فرد و چیزهایی که آنها از دیگران انتظار دارند.</li> <li>• سطحی که افراد به یکدیگر اعتماد دارند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همکاری</li> <li>• تعهدات و انتظارات</li> <li>• اعتماد</li> </ul>	رابطه‌ای
<ul style="list-style-type: none"> <li>• یکی بودن اهداف سازمان و شخص و ارزش‌های مشترکی که افراد برای ارتباط یا انتقال اطلاعات استفاده می‌کنند.</li> <li>• داستان‌هایی که افراد در آن سهیم‌اند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اهداف و ارزش‌های مشترک</li> <li>• حکایات مشترک</li> </ul>	شناختی

### 3. مدیریت راهبردی در شرکت‌های کوچک و متوسط

اهمیت فرایند مدیریت راهبردی برای شرکت‌های کوچک درست به اندازه شرکت‌های بزرگ است.<sup>3</sup> همه سازمان‌ها، از همان آغاز فعالیت دارای یک راهبرد هستند، حتی اگر این راهبرد حول محور عملیات روزانه بچرخد.<sup>4</sup> شرکت حتی اگر به صورت غیررسمی اداره شود و یا متعلق به یک کارآفرین باشد، بازهم فرایند مدیریت راهبردی می‌تواند در امر رونق بخشیدن و رشد آن اهمیت به‌سزایی داشته باشد.<sup>5</sup> مطالعات اخیر نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی در شرکت‌های کوچک در مقایسه با شرکت‌های بزرگ به صورت شیوه‌های غیررسمی به اجرا در می‌آید. تارستون<sup>6</sup> (2004) اذعان می‌کند که شرکت‌های کوچک اغلب از نظر سرمایه، شیوه‌های

<sup>1</sup> Nahapiet and Ghoshal (1998), Spence et al. (2003), Fussel et al. (2006) and Andrews (2010)

<sup>2</sup> Sherif et al.

<sup>3</sup> Vozikis and Mescon (2005)

<sup>4</sup> Negel (2003)

<sup>5</sup> Vozikis and Mescon (2005)

<sup>6</sup> Thurston

شیوه‌های استفاده از فرصت‌های خارجی و داشتن یک چارچوب مرجع برای فعالیت‌های روزانه دچار مشکل هستند اما اگر شرکت‌های کوچک از مدیریت راهبردی استفاده کنند، در مقایسه با شرکت‌های بزرگ به نتایج ملموس‌تری دست می‌یابند.

### 3-1. چارچوب راهبردهای آنسف

آنسف به منظور کشف فرصت‌های جدید جهت رشد متمرکز، مدلی را ارائه می‌کند که به مدل گسترش محصول - بازار شهرت دارد. بر اساس این مدل، شرکت برای توسعه بازار، چهار انتخاب راهبرد را پیش‌رو دارد.

جدول 1. مدل راهبرد بازار - محصول آنسف

		بازار	
		موجود	جدید
محصول	موجود	نفوذ در بازار	توسعه بازار
	جدید	توسعه محصول	تنوع‌سازی

- **نفوذ در بازار:** شرکت‌ها جهت اجرای راهبردهای مبتنی بر نفوذ در بازار می‌کوشند تا از مجرای تلاش‌های بازاریابی، سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند.<sup>1</sup> به عبارت دیگر این راهبرد به معنی باقیماندن در بازار فعلی با استفاده از محصولات فعلی و تلاش برای توسعه سهم بازار است. اغلب این راهبردها به صورتی گسترده و به تنهایی به اجرا در می‌آیند و گاهی پایه‌پای سایر راهبردها اجرا می‌شوند. نفوذ در بازار شامل اقداماتی نظیر افزایش تعداد فروشندگان، افزایش هزینه‌های تبلیغات، ترفیع گسترده برای افزایش فروش و تقویت روابط عمومی و تبلیغات است.
- **توسعه محصول:** طی این راهبرد، شرکت می‌کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش خود بیفزاید.<sup>2</sup> به عبارت دیگر در این راهبرد

<sup>1</sup> Ghaffarian and Emadzadeh (2006)

<sup>2</sup> Ibid.

شرکت در بازار فعلی، محصولات جدیدی را عرضه می‌کند و با توسعه فروش آنها جایگاه خود را در بازار فعلی ارتقاء می‌دهد.<sup>1</sup>

- **توسعه بازار:** هدف از این راهبرد، عرضه خدمات یا محصولات جدید به مناطق جغرافیایی جدید است. به عبارت دیگر در این راهبرد، شرکت با تکیه بر قابلیت‌های فعلی برای تولید محصولات خود، به بازارهای جدید وارد شده و با عرضه محصول در این بازارها فروش خود را افزایش می‌دهد.<sup>2</sup>
- **راهبرد متنوع‌سازی:** این راهبرد به معنای عرضه محصولات جدید در بازارهای جدید است و ریسک آن بیش از سایر روش‌ها است. این راهبرد زمانی توجیه‌پذیر است که فرصت‌های خوبی خارج از محصولات فعلی و بازارهای فعلی در دسترس باشد. فرصت خوب فرصتی است که در صنعت بسیار جذاب بوده و شرکت نیز امکان موفقیت در آن را داشته باشد.<sup>3</sup>

#### 4. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر درصدد تبیین نظرات و ایده‌های فعالان کف بازار در مورد نحوه استفاده از سرمایه‌های اجتماعی خود جهت اجرای راهبردهایشان می‌باشد. بدین منظور جهت دستیابی به نتایج ملموس و واقعی، از روش‌شناسی نگاشت مفهومی<sup>4</sup> استفاده شده است، چون نگاشت مفهومی ارائه تفکر افراد است که در آن همه ایده‌های افراد در ارتباط با موضوع تحت بررسی و چگونگی ارتباط این ایده‌ها با یکدیگر بررسی می‌شود. روش نگاشت مفهومی چارچوب مفهومی را به جای اینکه به زبان ارزیاب برنامه‌ریز یا نظریه‌پرداز بیان کند به زبان مشارکت‌کنندگان بیان می‌نماید. این روش به نمایشی هندسی منجر می‌شود که به اجمال همه ایده‌های عمده و روابط درونی آنها را نشان می‌دهد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> David (2008)

<sup>2</sup> David (2008) and Ghaffarian and Emadzadeh (2006)

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Concept Mapping

<sup>5</sup> Novak and Canas (2006)

## 4-1. گام‌های نگاشت مفهومی

## 4-1-1. گام اول) آماده‌سازی

در این قسمت، به‌منظور کسب اطلاعات قابل اطمینان (جهت تعیین جایگاه نگاهی سرمایه اجتماعی در راهبردهای به‌کارگرفته در شرکت‌های کوچک و متوسط) چهار شرکت مورد بررسی قرار گرفتند؛ بدین‌گونه که شرکت اول از راهبرد نفوذ در بازار، شرکت دوم از راهبرد توسعه محصول، شرکت سوم از راهبرد توسعه بازار و شرکت چهارم از راهبرد تنوع‌سازی برای فروش محصولات خود استفاده می‌نمودند.<sup>1</sup> همچنین در این مرحله، ابتدا به توضیح جنبه‌های مختلف سرمایه اجتماعی (براساس چارچوب ارائه شده توسط شریف و همکاران،<sup>2</sup> 2006) پرداخته شده، سپس از افراد انتخاب شده خواسته شد که با توجه به این موارد در مورد نحوه و چگونگی استفاده از این ابعاد در اجرای راهبردهایشان به ارائه نظرات و ایده‌های خود بپردازند.

## جدول 2. مشخصات نمونه آماری شرکت‌کننده در فرایند نگاشت مفهومی

کد شرکت	مدرك تحصیلی	سمت شرکت‌کنندگان	شرکت
11	مهندسی کشاورزی مهندسی صنایع کارشناسی ارشد بازاریابی	مدیر عامل مدیر بهره‌وری مدیر فروش	شرکت 1
12	مهندسی صنایع غذایی لیسانس مدیریت مهندسی صنایع	موسس و مدیر عامل مدیر داخلی مدیر تولید	شرکت 2
13	دیپلم ریاضی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی کارشناسی ارشد بازاریابی	موسس و مدیر عامل مدیر تولید مدیر فروش	شرکت 3
14	مهندسی شیمی کارشناسی ارشد صنایع دکتری صنایع	مدیر عامل مدیر تولید مدیر بهره‌وری	شرکت 4

<sup>1</sup> ملاک و منبع انتخاب شرکت‌ها جهت پی بردن به راهبرد مورد استفاده، برحسب سوابق شرکت و اذعان مدیران و مؤسسان این شرکت‌ها بود.

<sup>2</sup> Sherif et al.

## 4-1-2. گام 2) ایجاد عبارتها

در این قسمت، ابتدا به انجام مصاحبه با افراد انتخاب شده پرداخته شد و با توضیح در مورد اهمیت و هدف از انجام مصاحبه، نظرات مصاحبه شونده‌گان ثبت شد. با استخراج نکات حاصل از مصاحبه‌ها و همچنین تطبیق آن با ادبیات موجود، در مجموع 60 عبارت جمع‌آوری شد که با توجه به تشابه عبارات و ضرورت‌های توأم با ادغام یا حذف آنها، در نهایت 33 عبارت استخراج شد.

## 4-1-3. گام 3) ساختار بندی عبارتها

در این مرحله، 33 عبارت استخراج شده در مرحله 2 در کارت‌های مخصوص قرار گرفته و با مراجعه دوباره به افراد مصاحبه شده از آنها خواسته شد که عبارتهای مشابه را در یک مجموعه قرار دهند تا امکان تفکیک آنها در خوشه‌های مجزا فراهم شود.

## 4-1-4. گام 4) ارائه مجدد عبارتها

در این مرحله اطلاعات به دست آمده از مراحل قبل در خوشه‌های مختلفی که شامل عبارتهای مشابهی هستند، قرار داده شد.

## جدول 3. خوشه‌ها و عبارتهای حاصل از فرایند نگاشت مفهومی

کد شرکت	خوشه‌های اصلی راهبرد	عبارات	زیرخوشه‌ها	خوشه‌های اصلی سرمایه اجتماعی
14	تنوع‌سازی	تولید محصولات سفارشی و متنوع از طریق انجام فعالیت‌های گروهی و تیمی	همکاری	رابطه‌ای
12	توسعه محصول	ایجاد نوآوری در محصولات و راهکارهای جدید از طریق انجام پروژه‌ها به صورت تیمی و گروهی		
14	تنوع‌سازی	موفقیت در تأمین نیازهای متنوع مشتریان به دلیل همکاری صمیمانه و نزدیک کارکنان		
12	توسعه محصول	شناسایی بهتر نیازهای پنهانی مشتریان و موفقیت بیشتر در ارائه ایده‌های نوآورانه به دلیل همکاری نزدیک کارکنان با مشتریان		
13	توسعه بازار	دسترسی به اطلاعات بیشتر نسبت به بازار و کشف فرصت‌ها و بازارهای جدید از طریق همکاری نزدیک با شرکتهای رقیب		
13	توسعه بازار	دسترسی بیشتر به اطلاعات و درک بهتر نیازهای پنهانی مشتریان و شناسایی فرصت‌های جدید بازار از طریق همکاری نزدیک با مشتریان		
14	تنوع‌سازی	سرعت در پاسخگویی به نیازهای متنوع مشتریان و عملکرد بهتر در شناسایی بازارهای جدید از طریق تسهیم رموز، اسرار کاری و مهارت‌های کارکنان با یکدیگر		
11	نفوذ در بازار	ورود به بازار از طریق همکاری و مشارکت با نهادهای بزرگ		
11	نفوذ در بازار	انجام بازاریابی شبکه‌ای از طریق همکاری نزدیک کارکنان و مشتریان		
12	توسعه محصول	انعطاف بیشتر در ارائه محصولات جدید با وجود اعتماد بین شرکت و مشتریان		



## ادامه جدول 3. خوشه‌ها و عبارات حاصل از فرایند نگاشت مفهومی

کد شرکت	خوشه‌های اصلی راهبرد	عبارات	زیرخوشه‌ها	خوشه‌های اصلی سرمایه اجتماعی	
13	توسعه بازار	دسترسی به اطلاعات زیادی نسبت به بازارها و محصولات جدید از طریق اعتماد به دوستان و آشنایان	اعتماد	رابطه‌های	
11	نفوذ در بازار	استفاده از افراد موجه و موثق برای فروش محصولات.			
11	نفوذ در بازار	وفادارسازی مشتری از طریق تشکیل پتل‌های گروهی مشترک با مشتریان			
12	توسعه محصول	موفقیت در فعالیت‌های توسعه محصول از طریق تعهد کارکنان نسبت به تأمین نیازهای مشتریان	تعهدات و انتظارات		
14	تنوع‌سازی	تلاش بیشتر کارکنان جهت برآوردن نیازهای متنوع مشتریان به سبب تعهد شرکت نسبت به آنها			
14	تنوع‌سازی	موفقیت بیشتر در ارائه محصولات جدید و متنوع از طریق ارتباط با نهادهای آموزشی	شبکه‌ها و ارتباطات		ساختاری
13	توسعه بازار	دسترسی به اطلاعات و تجارب مفید از بازارهای جدید از طریق شرکت در محافل دوستانه			
12	توسعه محصول	توسعه محصول جدید با تشکیل پتل‌های گروهی مشترک با مشتریان			
11	نفوذ در بازار	قیمت‌گذاری محصولات برحسب تشکیل پتل‌های گروهی مشترک با مشتریان			
12	توسعه محصول	توسعه محصول جدید طبق معرفی دوستان			
11	نفوذ در بازار	انجام تبلیغات غیرمستقیم از طریق شبکه‌سازی با مشتریان و کارکنان.			
13	توسعه بازار	ورود به بازارهای جدید طبق توصیه دوستان و آشنایان			
13	توسعه بازار	کسب اطلاعات در مورد بازارهای جدید براساس برگزاری جلسات هم‌اندیشی با فعالان بازار			
14	تنوع‌سازی	کسب اطلاعات در مورد فناوری‌های جدید از طریق ارتباط با مراکز آموزشی و صنعتی			
11	نفوذ در بازار	توجه زیاد به فروش حضوری از طریق ارتباط با مشتریان		تعدد تماس‌ها	
11	نفوذ در بازار	ارتقای فروش از طریق روابط شخصی و عاطفی بامشتری			
11	نفوذ در بازار	شدت توجه به مشتری با برقراری روابط عاطفی با آنها			
13	توسعه بازار	کسب اطلاعات مفید نسبت به بازارهای جدید از طریق ارتباط مستمر با بازار و مشتریان	اهداف و ارزش‌های مشترک	شناختی	
14	تنوع‌سازی	موفقیت ارائه محصول جدید با پایبندی به اهداف و ارزش‌های مشترک از طرف کارکنان			
12	توسعه محصول	افزایش دانش و یادگیری کارکنان در جهت نوآوری و کیفیت محصول از طریق تقویت کارهای گروهی و درک مشترک یکدیگر			
12	توسعه محصول	تقویت کیفیت و نوآوری در محصولات از طریق انجام وظایف و اهداف با شوق و ذوق از طرف کارکنان			
14	تنوع‌سازی	تقویت کیفیت و نوآوری محصول از طریق انطباق ارزش‌های شخصی کارکنان با ارزش‌های شرکت			
12	توسعه محصول	تقویت کیفیت و نوآوری محصول از طریق انطباق ارزش‌های شخصی کارکنان با ارزش‌های شرکت			
14	تنوع‌سازی	کارکنان با ارزش‌های شرکت			
12	توسعه محصول	بهبود روابط غیررسمی و افزایش دانش ضمنی با داشتن خاطرات مشترک کاری اعضای شرکت			واژگان و خاطرات مشترک

- 4-1-5. گام 5) ترسیم نگاشت: توجه به موارد زیر جهت تفسیر مفهوم‌سازی ضروری می‌باشد:
- 1- لیست عبارات: لیست ابتدایی عبارات.
  - 2- لیست خوشه: لیستی از عبارات که به شکل خوشه گروه‌بندی شده است.

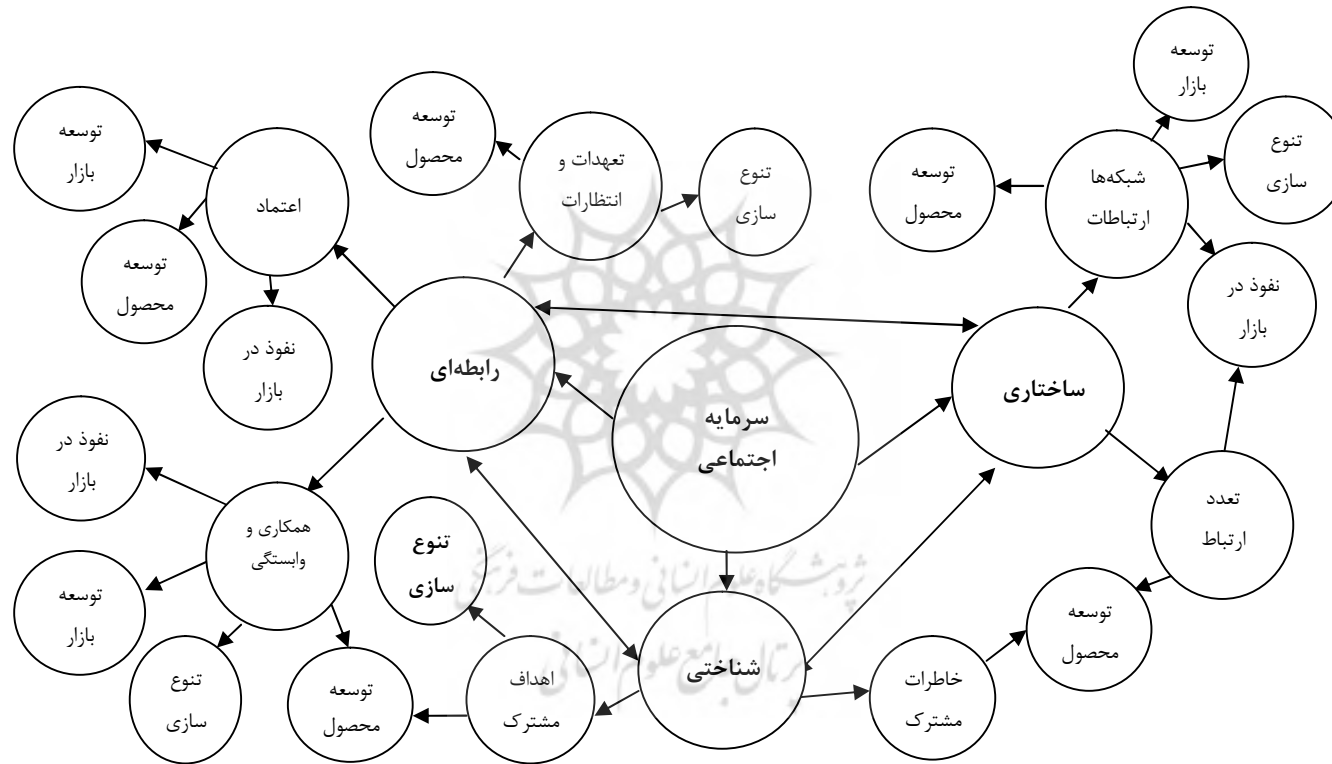
#### 5. یافته‌های تحقیق؛ تفسیر اجزای نگاشت

بر مبنای تحلیل محتوای کیفی عبارات حاصل از فرایند نگاشت مفهومی در گام‌های قبل و همچنین تطبیق آن با مطالعات موجود در زمینه‌ی سرمایه اجتماعی و فعالیت‌های راهبردی، نگاشت سلسله مراتبی با 3 سطح به‌دست آمد.

5-1. نگاشت سرمایه اجتماعی و ابعاد آن در راهبردهای کسب و کارهای کوچک و متوسط

شکل 1 نگاشت سرمایه اجتماعی و ابعاد آن در راهبردهای به‌کارگرفته شده در کسب و کارهای کوچک و متوسط را نشان می‌دهد. طبق شکل، در وهله نخست، سرمایه اجتماعی هر 4 راهبرد (نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار و تنوع‌سازی) به‌کار گرفته شده توسط شرکت‌های مورد بررسی، را نگاشت می‌کند. در مرحله بعد رابطه سرمایه اجتماعی هر چهار راهبرد (نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار و تنوع‌سازی) را نگاشت می‌کند. بُعد ساختاری سرمایه اجتماعی نشان می‌دهد که این بعد نیز هر چهار راهبرد مورد نظر را نگاشت می‌کند و در نهایت بُعد شناختی تنها دو راهبرد (تنوع‌سازی و توسعه محصول) از راهبردهای به‌کار گرفته شده در شرکت‌های تحت بررسی را نگاشت می‌کند.

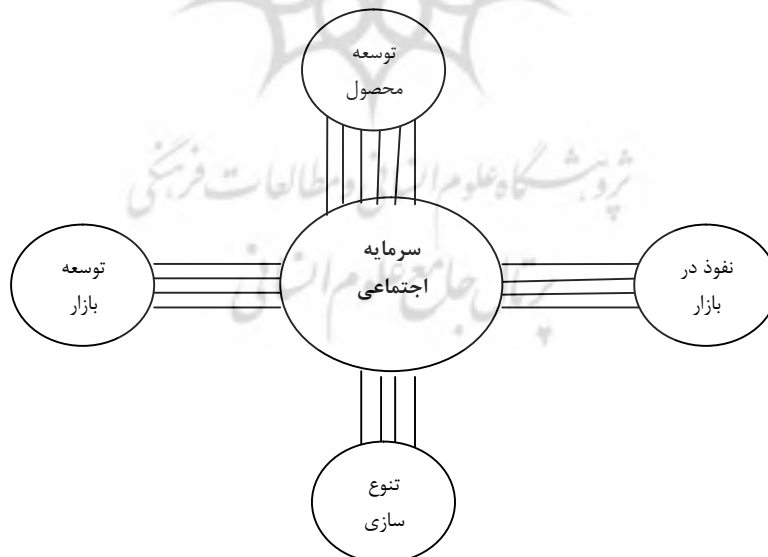
شکل 1. نگاهی سلسله مراتبی سرمایه اجتماعی در راهبردهای محصول - بازار کسب و کارهای کوچک و متوسط



### 5-2. نگاهت سرمایه اجتماعی در راهبردهای کسب و کارهای کوچک و متوسط

شکل 2 به صورتی گویا نگاهت سرمایه اجتماعی در راهبردهای به کار گرفته شده در شرکت‌های مورد بررسی را نشان می‌دهد. طبق شکل، جایگاه سرمایه اجتماعی در اجرای راهبرد توسعه محصول برجسته‌تر است. به گونه‌ای که از 7 زیرخوشه (اعتماد، همکاری، تعهدات و انتظارات، شبکه‌ها و ارتباطات، تعدد تماس‌ها، اهداف و ارزش‌های مشترک و داستان‌ها و حکایات مشترک)، سرمایه اجتماعی، 6 زیرخوشه (اعتماد، همکاری، تعهدات و انتظارات، شبکه‌ها و ارتباطات، ارزش‌ها و اهداف مشترک و داستان‌ها و حکایات مشترک) این راهبرد را نگاهت می‌کنند. که در شکل، به صورت 6 خطی که از سرمایه اجتماعی به سمت توسعه محصول ترسیم شده است، نشان داده شده است. نقش‌آفرینی سرمایه اجتماعی در سه راهبرد نفوذ در بازار، توسعه بازار و تنوع سازی به یک اندازه است؛ بدین صورت که 4 زیرخوشه راهبرد نفوذ در بازار؛ (اعتماد، همکاری، شبکه‌ها و ارتباطات و تعدد تماس‌ها) 4 زیرخوشه راهبرد توسعه بازار؛ (اعتماد، همکاری، شبکه‌ها و ارتباطات و تعدد تماس‌ها) و 4 زیرخوشه راهبرد تنوع‌سازی (همکاری، تعهدات و انتظارات، شبکه‌ها و ارتباطات و اهداف و ارزش‌های مشترک) را نگاهت می‌کند که در شکل با چهار خطی که از سرمایه اجتماعی به سمت این سه راهبرد ترسیم شده، نشان داده شده است.

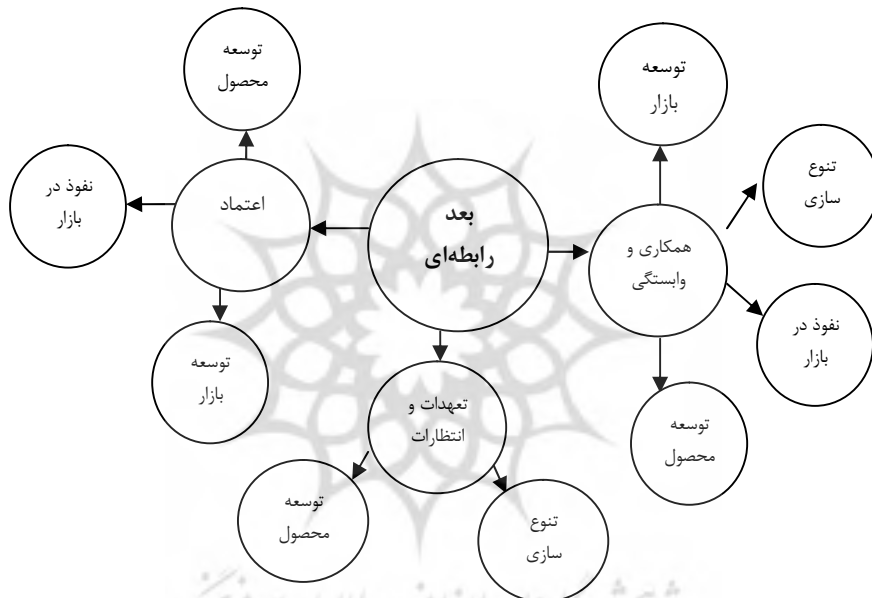
### شکل 2. نگاهت سرمایه اجتماعی در راهبردهای بازار شرکت‌های کوچک و متوسط



## 3-5. نگاهت بُعد رابطه‌ای و زیرخوشه‌های آن در راهبردهای محصول - بازار

شکل 3 نگاهت بُعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی و زیرخوشه‌های آن در راهبردهای به‌کار گرفته شده در شرکت‌های کوچک و متوسط (مورد بررسی) را نشان می‌دهد. طبق شکل 3، خوشه اعتماد، بُعد رابطه‌ای در 3 راهبرد (توسعه محصول، نفوذ در بازار و توسعه بازار)؛ زیرخوشه‌های همکاری و وابستگی در 4 راهبرد (توسعه محصول، نفوذ در بازار، توسعه بازار و تنوع‌سازی) و زیرخوشه تعهدات و انتظارات در 2 راهبرد (توسعه محصول و تنوع‌سازی) نقش‌آفرینی دارد.

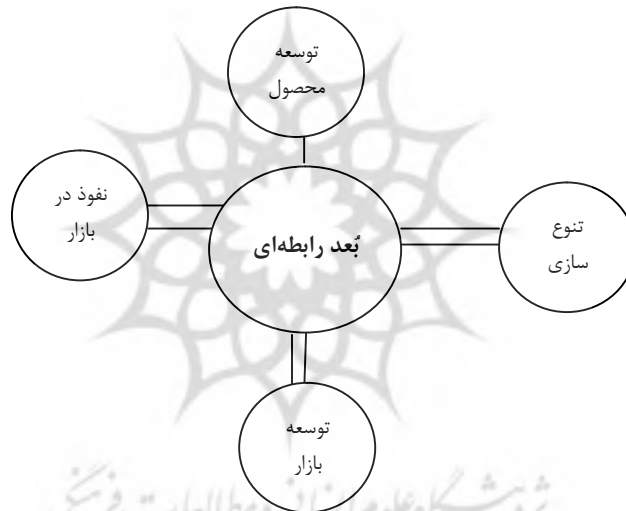
شکل 3. نگاهت بُعد رابطه‌ای و زیرخوشه‌های آن در راهبردهای شرکت‌های کوچک و متوسط



شکل 4 به‌صورتی شفاف و گویا نگاهت بُعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی در راهبردهای به‌کار گرفته شده در شرکت‌های کوچک و متوسط را نشان می‌دهد. طبق شکل هر سه زیرخوشه (همکاری، اعتماد، تعهدات و انتظارات) در بُعد رابطه‌ای در اجرای راهبرد توسعه محصول نقش‌آفرینی دارند که در شکل با سه خطی که از بُعد رابطه‌ای به سمت توسعه محصول ترسیم شده نشان داده شده است. دو زیرخوشه (همکاری و اعتماد) در اجرای راهبردهای نفوذ در بازار و توسعه بازار، نقش‌آفرینی دارند و در نهایت دو زیرخوشه (اعتماد، تعهدات و انتظارات) در اجرای راهبرد تنوع‌سازی نقش‌آفرینی دارند. مطالعات چندی این یافته‌ها را تأیید می‌کند.

به طوری که چن و دیگران<sup>1</sup> (2008) به نقل از تسایی و گوشال<sup>2</sup> (1998) در مطالعه شرکت‌های الکترونیکی بین‌المللی نشان دادند که تبادلات اجتماعی و اعتماد از طریق تعامل منابع بین واحدها بر خلق ارزش و موفقیت در توسعه محصول و نوآوری تأثیر معناداری دارد. همچنین کوتاماکی<sup>3</sup> و دیگران (2004) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که اعتماد بین فردی و احترام متقابل می‌تواند ایده‌ها، تسهیم دانش و حل مسئله را تشویق و تقویت نماید. کاسا<sup>4</sup> (2008) نشان داد، ابعاد سرمایه اجتماعی به‌ویژه، بُعد رابطه‌ای، ابزاری کمکی هستند که می‌توانند اعضای سازمان را به همکاری، مشارکت و تبادل اطلاعات و ایده‌ها با همدیگر ترغیب نماید که این به‌نوبه خود نوآوری و تحقق بهتر و سریع‌تر اهداف در سازمان را تسهیل می‌نماید.

شکل 4. نگاهت بُعد رابطه‌ای و زیرخوشه‌های آن در راهبردهای محصول - بازار



شکل 5 نگاهت بُعد ساختاری سرمایه اجتماعی و زیرخوشه‌های آن در راهبردهای محصول - بازار به کار گرفته شده در شرکت‌های کوچک و متوسط (مورد بررسی) را نشان می‌دهد. بر طبق شکل، خوشه شبکه‌ها و ارتباطات در هر چهار راهبرد (توسعه محصول، توسعه

<sup>1</sup> Chen et al.

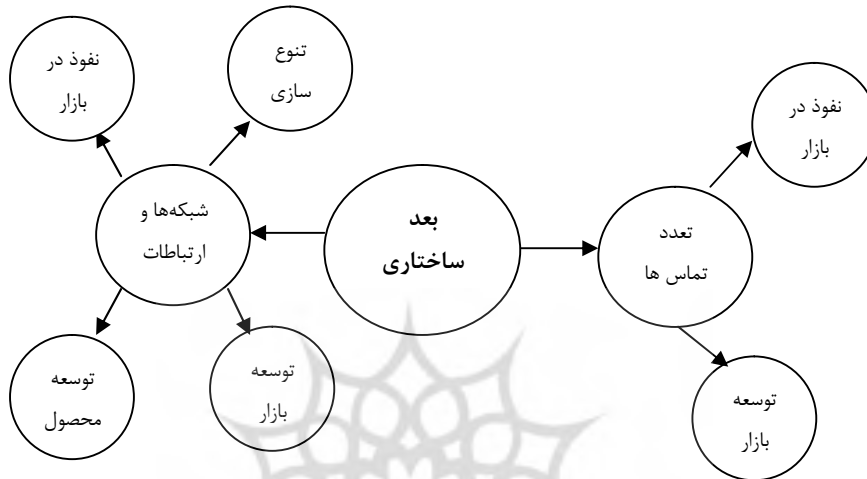
<sup>2</sup> Tsai and Ghoshal

<sup>3</sup> Kohtamaki et al.

<sup>4</sup> Kassa

بازار، نفوذ در بازار و تنوع‌سازی) نقش‌آفرینی دارد و زیرخوشه تعدد تماس‌ها در دو راهبرد (نفوذ در بازار و توسعه بازار) نقش‌آفرینی دارد.

شکل 5. نگاهت بُعد ساختاری و زیرخوشه‌های آن در راهبردهای شرکت‌های کوچک و متوسط



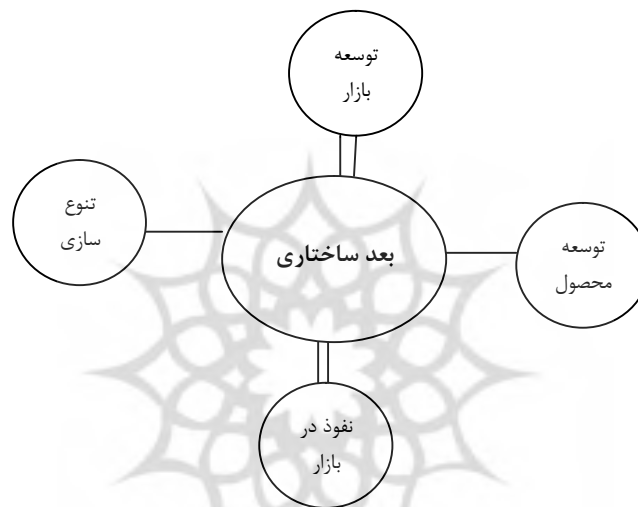
شکل 6 به صورتی شفاف نگاهت بُعد ساختاری سرمایه اجتماعی در راهبردهای به‌کار گرفته شده در شرکت‌های کوچک و متوسط را نشان می‌دهد. مطابق شکل هر دو زیرخوشه شبکه‌ها و ارتباطات و تعدد تماس‌های بُعد ساختاری، در اجرای راهبردهای نفوذ در بازار و توسعه بازار نقش‌آفرینی دارند. همچنین زیرخوشه شبکه‌ها و ارتباطات در اجرای راهبردهای تنوع‌سازی و توسعه محصول نیز نقش‌آفرینی دارد. برخی مطالعات این یافته را تأیید می‌کند. از آن جمله می‌توان به مطالعه تاشمن و آندرسون<sup>1</sup> (1997) اشاره کرد. وی در مطالعه خود نتیجه می‌گیرد که پیوندهای شبکه‌ای از طریق جمع‌آوری و انتقال اطلاعات در میان اعضای گروه، به شناسایی بازارهای جدید منجر می‌شود. همچنین در یک بررسی کاسا (2007) نشان داد که سرمایه اجتماعی، به‌ویژه جنبه‌های ساختاری آن، به شکل شبکه‌های رسمی و غیررسمی و مشارکت مدنی، بر اجرای فعالیت‌های نوآورانه تأثیر مثبتی می‌گذارند. لیندمن<sup>2</sup> (2004) معتقد است، کارآفرینانی که شخصاً مشتریان‌شان را می‌شناسند مزایایی چون وفاداری بیشتر مشتری و سطوح

<sup>1</sup> Tushman and Anderson

<sup>2</sup> Lindman

بالاتر رضایت مشتری را به همراه دارند، روابط بلندمدت میان مشتری و کارآفرینان توانایی شرکت‌های کوچک برای واکنش سریع به نیازهای مشتری و انعطاف‌پذیری بیشتر جهت پاسخ به نیازهای مشتریان را افزایش می‌دهد. میلز و داروچ<sup>1</sup> (2006) ارتقای روابط با مشتریان موجود و مشتری‌محوری را عاملی جهت جستجوی مستمر، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید برای تأمین نیازهای پنهان و تقاضای آینده آنها می‌دانند.

شکل 6. نگاهت بعد ساختاری در راهبردهای محصول - بازار شرکت‌های کوچک و متوسط

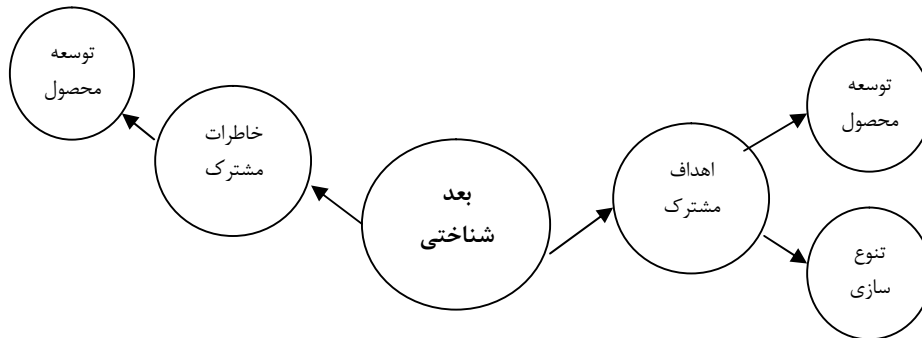


شکل 7 نگاهت بعد شناختی سرمایه اجتماعی و زیرخوشه‌های آن در راهبردهای محصول - بازار، به کار گرفته شده در شرکت‌های کوچک و متوسط (مورد بررسی) را نشان می‌دهد. مطابق شکل زیرخوشه اهداف و ارزش‌های مشترک بعدشناختی، در دو راهبرد توسعه محصول و تنوع‌سازی نقش‌آفرینی دارد و زیرخوشه داستان‌ها و حکایات مشترک تنها در راهبرد توسعه محصول نقش‌آفرینی دارد.

<sup>1</sup> Miles et al.



شکل 7. نگرانی بعد شناختی و زیرخوشه‌های آن در راهبردهای شرکت‌های کوچک و متوسط



شکل 8 به‌وضوح نگرانی بعد شناختی سرمایه اجتماعی در راهبردهای به‌کار گرفته شده در شرکت‌های کوچک و متوسط را نشان می‌دهد. مطابق شکل هر دو زیرخوشه اهداف و ارزش‌های مشترک، داستان‌ها و حکایات مشترک بعد شناختی، در اجرای راهبرد توسعه محصول نقش‌آفرینی دارند. این امر با دو خط ترسیم شده از بعد شناختی به سمت توسعه محصول نشان داده شده‌است. علاوه بر این، زیرخوشه اهداف و ارزش‌های مشترک بعد شناختی در اجرای راهبرد تنوع‌سازی نیز نقش‌آفرینی دارد. این یافته همسو با مطالعه پیرس و انسلی<sup>1</sup> (2004) است. به اعتقاد آنها، پایبندی به اهداف و ارزش‌های مشترک در بین کارکنان باعث تقویت گروه‌ها و تیم‌های کاری، افزایش دانش، یادگیری و تجربه جهت ایجاد نوآوری و راهکارهای جدید می‌شود. در واقع بعد شناختی می‌تواند جانشین سازوکارهای رسمی کنترل در سازمان شوند و اعضای سازمان را به همکاری، مشارکت و تبادل اطلاعات و ایده‌ها با یکدیگر ترغیب نماید که به‌نوبه خود نوآوری و تحقق بهتر و سریع‌تر اهداف در سازمان را تسهیل می‌نماید.

شکل 8. نگرانی بعد شناختی در راهبردهای محصول - بازار شرکت‌های کوچک و متوسط



<sup>1</sup> Pearce and Ensley

### 6. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج حاصل از نگاشت سرمایه اجتماعی در راهبردهای محصول - بازار در شرکت‌های کوچک و متوسط نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی و ابعاد آن در اجرای هر چهار راهبرد (نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار و تنوع‌سازی) به‌کارگرفته شده توسط شرکت‌های موردبررسی نقش‌آفرینی دارد. بدین‌گونه که پایبندی افراد به اهداف و ارزش‌های شرکت، ایجادکننده ارتباطات متراکم و مستحکم میان آنها است که منجر به توسعه‌ی نوعی هنجارهای اجرایی و حس اعتماد می‌گردد که تسهیل‌کننده دسترسی به اطلاعات دقیق، قابل اتکا و مرتبط از کانال‌های غیررسمی و موفقیت بیشتر در توسعه فعالیت‌های نوآوری می‌شود.

بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی نیز در اجرای هر چهار راهبرد (نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار و تنوع‌سازی) به‌کارگرفته شده توسط شرکت‌های موردبررسی، نقش‌آفرینی دارد. یافته‌های حاصل از این بعد نشان می‌دهد که وجود فضای تعامل و همراه با اعتماد در شرکت و وابستگی افراد به یکدیگر، باعث تمایل بیشتر به انجام کارهای گروهی، تسهیم بیشتر اطلاعات، ارائه‌ی راهکارها و ایده‌های جدید و نوآورانه می‌شود.

بعد ساختاری سرمایه اجتماعی در اجرای هر چهار راهبرد (نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار و تنوع‌سازی) به‌کارگرفته شده توسط شرکت‌های موردبررسی نقش‌آفرینی دارد. یافته‌های حاصل از این بعد نشان می‌دهد که توانایی و به‌کارگیری مهارت‌های ارتباطی با مشتریان، شرکت‌های رقیب، نهادهای آموزشی و دوستان نزدیک نقش مهمی در جمع‌آوری اطلاعات از کانال‌های غیررسمی و شناسایی فرصت‌های جدید بازار ایفا می‌کند.

بعد شناختی تنها در اجرای دو راهبرد (تنوع‌سازی و توسعه محصول) به‌کارگرفته شده در شرکت‌های تحت بررسی نقش‌آفرینی دارد یافته‌های حاصل از این بعد نشان می‌دهد که پایبندی به اهداف و ارزش‌های مشترک در بین کارکنان باعث تقویت گروه‌ها و تیم‌های کاری، افزایش دانش، یادگیری و تجربه در جهت ایجاد نوآوری و راهکارهای جدید می‌شود.

نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که هر سه بعد ساختاری، رابطه‌ای و شناختی سرمایه اجتماعی، در اجرای راهبردهای توسعه محصول و تنوع‌سازی نقش‌آفرینی دارند.

در انتها با توجه به نتایج به‌دست آمده از نگاشت سرمایه اجتماعی و ابعاد آن در راهبردهای (محصول - بازار) پیشنهادهایی جهت اجرای هرچه بهتر این راهبردها ارائه می‌گردد.

- نتایج مطالعه حاضر نشان داد که زیرخوشه همکاری (بعد رابطه‌ای) و شبکه‌ها و ارتباطات (بعد ساختاری) در اجرای هر چهار راهبرد (نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار و تنوع‌سازی) نقش‌آفرینی دارند. بنابراین، جهت موفقیت و عملکرد بهتر در اجرای این

راهبردها پیشنهاد می‌شود که تصمیم‌گیرندگان شرکت‌ها، به تشویق انجام فعالیت‌های گروهی، توسعه ارتباطات، شبکه‌سازی و همچنین استمرار آن مبادرت کنند.

- نگاهت حاصل از بعد رابطه‌ای و شناختی نشان داد که هر سه زیرخوشه بعد رابطه‌ای (همکاری، اعتماد و تعهدات و انتظارات) و هر دو زیرخوشه بعد شناختی (اهداف و ارزش‌های مشترک و داستان‌ها و حکایات مشترک) در اجرای راهبرد توسعه محصول، نقش آفرینی دارند. بنابراین، به شرکت‌هایی که از این راهبرد استفاده می‌کنند، پیشنهاد می‌شود که به افزایش این ابعاد در شرکت خود توجه همه جانبه داشته باشند.
- نگاهت حاصل از بُعد ساختاری نشان داد که هر دو زیرخوشه این بعد (شبکه‌ها و ارتباطات و تعدد تماس‌ها) در اجرای راهبردهای نفوذ در بازار و توسعه بازار نقش آفرینی دارند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود شرکت‌هایی که از این راهبردها استفاده می‌کنند به شبکه‌سازی و توسعه ارتباطات با مراکز، اماکن و افراد مختلف برای موفقیت‌های بیشتر در دستیابی به اهداف توجه زیادی داشته باشند.

با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر، برای استفاده‌ی هر چه بهتر از سرمایه اجتماعی توسط شرکت‌ها جهت اجرا و پیاده‌سازی راهبردهای‌شان پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شود:

#### • توجه همه‌جانبه به افزایش سرمایه اجتماعی

نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد سرمایه اجتماعی هر چهار راهبرد به کار گرفته شده توسط شرکت‌های تحت بررسی را نگاهت می‌کند که نشان از اهمیت برجسته و نمایان سرمایه اجتماعی در اجرای راهبردها دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران و مؤسسان این شرکت‌ها به افزایش میزان سرمایه اجتماعی در شرکت‌هایشان و همچنین بین کارکنان‌شان، توجه بسیاری داشته باشند.

#### • ایجاد اعتماد میان شرکت و مشتریان

وجود اعتماد میان شرکت و مشتریان عاملی است که باعث کسب اطلاعات قابل اطمینان و ارائه ایده‌های نوآورانه می‌شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها محیطی همراه با اعتمادی که برای مشتریان‌شان ایجاد می‌کنند، سعی در افزایش اعتماد میان شرکت و مشتریان داشته باشند.

#### • تشویق انجام فعالیت‌ها به صورت گروهی و تیمی

توجه به انجام فعالیت‌های گروهی جهت عملکرد بهتر در انجام کارها، عاملی است که هر چهار شرکت مورد بررسی به آن اذعان داشتند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران و مؤسسان این

شرکت‌ها انجام فعالیت‌های گروهی را تشویق و ترغیب کنند. در این راستا، می‌توانند با تعیین پاداش‌هایی بر مبنای عملکرد گروهی کارکنان، آن‌ها را به انجام کار گروهی تشویق کنند.

#### • همکاری نزدیک کارکنان با مشتریان

عاملی است که تمامی شرکت‌های مورد بررسی و شرکت‌کنندگان در فرایند نگاشت مفهومی به آن به‌عنوان عاملی جهت شناسایی بهتر فرصت‌های جدید و موفقیت در نوآوری محصولات اذعان داشتند. با این حساب پیشنهاد می‌شود که مدیران و مؤسسان این کسب‌وکارها، برای برقراری ارتباط و تعامل نزدیک با مشتریان به‌عنوان عاملی راهبردی جهت موفقیت و عملکرد بهتر در توسعه محصولات جدید برنامه ویژه‌ای داشته باشند.

#### • افزایش جو همکاری همراه با اعتماد شرکت با مشتریان

نتایج حاصل از عبارات فرایند نگاشت مفهومی در دو زیرخوشه اعتماد و همکاری نشان می‌دهد که همکاری همراه با اعتماد شرکت با مشتریان در کسب اطلاعات قابل اطمینان از کانال‌های غیررسمی، شناسایی فرصت‌های جدید بازار و کشف نیازهای پنهان مشتریان عامل اساسی برای شرکت است.

#### • تدارک و برگزاری مراسمات خاص

برگزاری مراسم‌هایی همچون جشن‌ها و مهمانی‌ها و برنامه‌های ورزشی فرصت خوبی را برای القاء ارزش‌های سازمان در یک محیط غیررسمی فراهم می‌کند. علاوه بر این، چنین مراسم‌هایی سبب شناخت بیشتر کارکنان از هم می‌شود، شناختی که نتیجه آن همکاری و فعالیت‌های توأم با منافع مشترک می‌باشد.

#### • اطلاع‌رسانی در خصوص اهداف و ارزش‌های سازمان

برای درونی کردن ارزش‌ها و اهداف سازمان باید کارکنان نسبت به این اهداف و ارزش‌ها شناخت و آگاهی داشته باشند. شرکت می‌تواند در ابتدای هر سال بروشورهایی را درخصوص چشم‌انداز و مأموریت سازمان تهیه کرده و در اختیار یکایک کارکنان سازمان قرار دهد. از دیگر اقدامات، نصب بوردهای الکترونیکی است که به‌صورت منظم شعارها، اهداف و ارزش‌های سازمان را نشان می‌دهد. بنابراین، مدیر با استفاده از ابزار مختلف همانند اعلان‌های همگانی، نشریات، فیلم‌ها و شبکه‌های رایانه‌ای در راستای تقویت سرمایه اجتماعی کوشش نمایند.

## مآخذ

- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance, *Human Relations*, 63(5) 583–608.
- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting strategic management*. Prentice Hall.
- Chen, Ming-Huei, Chang, Yuan-Chieh & Hung, Shih-Chang (2008). Social capital and creativity in R&D project team. *R&D Management*, 38(1), 21-34.
- Danchev, A. (2006). Social capital and sustainable behavior of the firm. *Industrial Management & Data System*, 7, 953-965.
- David, F. R. (2008). Strategic management. Cultural Research Publication, Tehran.
- Fussel, H., Harrison-Rexrode, J., Kennan, W. R., & Hazelton, V. (2006). The relationship between social capital, transaction costs and organizational outcomes: A case study of corporate communications, *An International Journal*, 11(2), 148-161.
- Ghaffarian, V., & Emadzadeh, M. (2006). New concept in strategy, *Industrial Management*, Tehran, (in Persian).
- Goyal, A., & Ahkilesh, K.B. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management*, 13(7/8), 206-226.
- Grootaert, C., & Van Bastelaert, T. (2002). Understanding and measuring social capital: A synthesis of finding and recommendations from the social capital initiative. World Bank. Forum Series on the Role of Institutions in Promoting Growth.
- Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V. N., & Woolcock, M. (2004). *Measuring social capital: An integrated questionnaire*. World Bank, Working Paper 18.
- Kaasa, A. (2008). Effects of different dimensions of social capital on innovative activity: Evidence from Europe at the regional level, Tartu University Press, 69, 4-44
- Kohtamaki, M., Kekale, T., & Vitala, R. (2004). Trust and innovation: From spin-off idea to stock exchange. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 75-88.
- Leana, Carrie R., & Van Buren, Harry J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *The Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Lesser, E. L. (2000). *Knowledge and social capital: Foundations and applications*. Butterworth-Heinemann, Boston.
- Lindman, M. T. (2004). Formation of customer bases in SMEs. *The Marketing Review*, 4(2), 134–156.

- Miles, M. P., & Darroch, J. (2004). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European Journal of Marketing*, 40(5-6), 485-501.
- Nagel, L. (2003). Strategy formulation for the smaller firm: A practical approach, *Long Range Plannig*, 14(4), 28-32.
- Nahapiet, J., & Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital, and organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Novak, J. D., & Cañas, A. J. (2006). The theory underlying concept maps and how to construct them, technical report ihmc cmaps tools, *Florida Institute for Human and Machine Cognition*, 1, 1-31.
- Pastoriza, D., Arino, M. A., & Ricart, J. E. (2008). Ethical managerial behaviour as an antecedent of organizational social capital. *Journal of Business Ethics*, 78, 329-341.
- Pearce, C. L., & Ensley, M. D. A. (2004). Reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams, *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259-278.
- Pilkington, P. (2002). Social capital and health: measuring and understanding social capital at a local level could help to tackle health inequalities more effectively. *Journal of Public Health Medicine*, 24(3), 156-159.
- Sherif, K., Hoffman, J., & Thomas, B. (2006). Can technology build organizational social capital? The case of a global IT consulting firm, *Information & Management*, 43, 795-804.
- Spence, L. J., Schmidpeter, P., & Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK *Journal of Business Ethics*, 47, 17-29.
- Thurston, P. H. (2004). Should smaller companies make formal plans? *Harvard Business Review*, 61, 5, 124-137.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intra firm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Vilanova, E. P., & Josa, R. T. (2003). *Social capital as a managerial phenomenon*. Working Paper, Tampere University of Technology, 152-165.
- Vozikis, G., & Mescon, T. (2005). The relationship between stage of development and small firm planning and performance *Journal of Small Business Management*, 22(2), 45-52.
- Yip, W., Subramanian, S. V., Mitchell, A. D., Lee, Dominic T. S., Wang, J., & Kawachi, I. (2007). Does social capital enhance health and well-being? Evidence from rural China. *Social Science & Medicine*, 64, 35-49.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1997). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(12), 439-486.