

# Managing Exploratory-exploitative Innovation in Banking Sector

## Gholamreza Khoshsima

\*Corresponding author, PhD Student, Production & Operations Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: grkhoshsima@ut.ac.ir

## Seyed Mostafa Razavi

Associate Prof. of Industrial Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mrazavi@ut.ac.ir

## Ali Divandari

Prof. in Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: divandari@ut.ac.ir

## Seyed Majid Shariatpanahi

Assistant Prof. in Accounting, Faculty of Management and Accounting, University of Allame Tabatabaei, Tehran, Iran. E-mail: majidshp@yahoo.com

## Abstract

**Objective:** The main issue for banks is how much and how to invest in a variety of innovative activities. Innovative activities in banks are carried out in two paradoxical exploratory and exploitative poles.

**Methods:** To answer such questions, a longitudinal multiple case study method was used. To do so, 4 banks were selected as the cases for this study and were analyzed in-depth between 2006 and 2017.

**Results:** At first, the tensions of exploratory and exploitative innovation approaches were identified in these banks. Then, the required strategies to respond to these tensions were extracted in these banks.

**Conclusion:** Banks strategies of response were extracted within 17 themes and were classified into the following 4 categories (dimensions): selection, separation, balance, and transcendence.

**Keywords:** Exploratory innovation, Exploitative innovation, Tensions, Strategies of response to tensions, Case study, Bank.

**Citation:** Khoshsima, Gh., Razavi, S.M., Divandari, A., Shariatpanahi, S.M. (2018). Managing Exploratory-exploitative Innovation in Banking Sector. *Industrial Management Journal*, 10(1), 35-60. (in Persian)

---

Industrial Management Journal, 2018, Vol. 10, No.1, pp. 35- 60

DOI: 10.22059/imj.2018.252539.1007392

Received: August 16, 2017; Accepted: January 13, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran

## مدیریت نوآوری‌های اکتشافی – بهره‌بردارانه در بخش بانکداری

غلامرضا خوش‌سیما

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: grkhoshsima@ut.ac.ir

سید مصطفی رضوی

دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mrazavi@ut.ac.ir

علی دیوانداری

استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: divandari@ut.ac.ir

سید مجید شریعت پناهی

استادیار گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: majidshp@yahoo.com

### چکیده

**هدف:** مسئله اصلی بانک‌ها این است که به چه میزان و چگونه در انواع فعالیت‌های نوآورانه سرمایه‌گذاری کنند؟ فعالیت‌های نوآورانه بانک‌ها در دو قطب پارادوکسی اکتشافی و بهره‌بردارانه انجام می‌گیرد.

**روش:** برای پاسخ به این پرسش از روش مطالعه موردی طولی چندگانه استفاده شده است. در همین رابطه، چهار بانک برای مطالعه موردی انتخاب شد و در بازه زمانی ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۶ به طور عمیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** پس از شناسایی تنش‌های نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه در این بانک‌ها، استراتژی‌های پاسخ به این تنش‌ها در هر بانک مشخص شد.

**نتیجه‌گیری:** استراتژی‌های پاسخ بانک‌ها در قالب ۱۷ تم استخراج شدند و در چهار دسته کلی (بعد) گزینش، جداسازی، موازنه و تعالی قرار گرفتند.

**کلیدواژه‌ها:** نوآوری‌های اکتشافی، نوآوری‌های بهره‌بردارانه، تنش، استراتژی پاسخ به تنش، مطالعه موردی، بانک.

**استناد:** خوش‌سیما، غلامرضا؛ رضوی، سید مصطفی؛ دیوانداری، علی؛ شریعت پناهی، سید مجید (۱۳۹۷). مدیریت نوآوری‌های اکتشافی – بهره‌بردارانه در بخش بانکداری. فصلنامه مدیریت صنعتی، ۱۰(۱)، ۳۵ – ۶۰.

فصلنامه مدیریت صنعتی، ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۱، صص. ۳۵ – ۶۰

DOI: 10.22059/imj.2018.252539.1007392

دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۲۵، پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۲۳

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

توجه و تمرکز استراتژی شرکت باید بر انتخاب این گزینه باشد که به چه میزان و چگونه در انواع فعالیت‌ها سرمایه‌گذاری کند (بلدربوس و همکاران، ۲۰۱۰؛ دایریکس و کول، ۱۹۸۹؛ هی و وونگ، ۲۰۰۴؛ پتروزلی، ۲۰۱۴؛ ویدر و متزلی، ۲۰۱۶). سازمان‌ها با خواسته‌های رقابتی فراوانی روبه‌رو هستند که برخی از آنها با هم متناقض‌اند. در حال حاضر، با توجه به محیط‌های پیچیده‌تر و جهانی، سازمان‌ها و رهبران هر یک برای مواجهه هم‌زمان با چندین درخواست رقابتی استراتژیک، تحت فشار قرار دارند (جارزابکوفسکی و سیلینس، ۲۰۰۷؛ کراتز و بلاک، ۲۰۰۸؛ اسمیت، ۲۰۱۴؛ اسمیت و همکاران، ۲۰۱۰) و سازمان باید توانایی مدیریت این تناقض‌ها را داشته باشد (کامرون و کوئین، ۱۹۸۸؛ پول و ون‌دی‌ون، ۱۹۸۹؛ اسمیت و تاشمن، ۲۰۰۵). مدت‌هاست توجه دانشمندان به این مسئله جلب شده که چگونه سازمان‌ها بین خواسته‌های در حال رقابتشان تمایز قائل می‌شوند. به طور کلی درباره چگونگی اتصال این تقاضاهای رقابتی به هماهنگی اهداف و شیوه‌های عملی سازمان، مطالعات کمی وجود دارد. در نظریه پارادوکس بیان شده که وابستگی متقابل هم‌افزا بین خواسته‌های رقابتی، منبع پایداری سازمانی است (لوئیس، ۲۰۰۰؛ پول و ون‌دی‌ون، ۱۹۸۹؛ شاد و همکاران، ۲۰۱۶). در نظریه پارادوکس بحث شده است که سازمان‌ها زمانی به پایداری درازمدت می‌رسند که بتوانند هر دو خواسته را هم‌زمان و به طور دائم برآورده کنند (آندریوپولوس و لوئیس، ۲۰۱۰؛ لوئیس، ۲۰۰۰؛ دهلر، ۲۰۰۰؛ پوتنام و همکاران، ۲۰۱۶؛ شاد و همکاران، ۲۰۱۶؛ اسمیت و لوئیس، ۲۰۱۱؛ اسمیت و تاشمن، ۲۰۰۵).

دو نوع از فعالیت‌های مختلف یادگیری/نوآوری که مدیران ارشد شرکت‌ها از جنبه کیفی به آن توجه کرده و روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند و منابعشان را به آن تخصیص می‌دهند، اکتشاف و بهره‌برداری است (هی و وونگ، ۲۰۰۴؛ لوینتال و مارچ، ۱۹۹۳؛ لویت و مارچ، ۱۹۸۸؛ مارچ، ۱۹۹۱؛ مک‌گریث، ۲۰۰۱؛ نوت‌بوم، ۱۹۹۹؛ تاشمن و اوریلی، ۱۹۹۶). مارچ (۱۹۹۱) بر اساس نظریه شومپیتر (۱۹۳۴) و هالند (۱۹۷۵) نظریه‌ای را مطرح کرد. وی در کار مشهور اکتشاف و بهره‌برداری، بین دو رفتار سازمانی تمایز بنیادی قائل شد. اکتشاف، رفتارهایی از بنگاه است که به جست‌وجو، آزمایش‌گرایی، تغییرپذیری، بازیگری، یابش<sup>۱</sup>، اختراع، خلق دانشی ماورای فعالیت‌های معمول کسب‌وکار، ریسک‌پذیری و نوآوری می‌پردازد؛ در حالی که بهره‌برداری مستلزم رفتارهای سازمانی است که توسط پالایش، پیاده‌سازی، کارایی و بهره‌وری، تولید، انتخاب، تکرار، سازگاری، استفاده کارا از دانش موجود و کاهش واریانس مشخص می‌شود (چنگ و ون‌دی‌ون، ۱۹۹۶؛ گوپتا و همکاران، ۲۰۰۶؛ لایو و همکاران، ۲۰۱۰؛ مارچ، ۱۹۹۱). اکتشاف در مقابل بهره‌برداری از این حالت‌ها برخوردار است: ساختارهای ارگانیکی در مقابل ساختارهای مکانیکی، سیستم‌های کمتر به هم متصل در مقابل سیستم‌های محکم متصل، در مسیر تکامل سبک شکست مسیر<sup>۲</sup> در مقابل وابستگی مسیر<sup>۳</sup>، بهبود<sup>۴</sup> در مقابل روال سازی، استقلال و آشوب در مقابل کنترل و بوروکراسی، بازارها و فناوری‌های نوظهور در مقابل بازارها و فناوری‌های پایدار، دارای بازده‌های متغیر و از جنبه زمانی دورتر در مقابل بازده‌های مشخص و از جنبه زمانی نزدیک‌تر، ایجاد واریانس

1. Discovery
2. Path breaking
3. Path dependency
4. Improvisation

عملکردی بزرگ‌تر در مقابل عملکرد باثبات‌تر (آنکونا و همکاران، ۲۰۰۱؛ برون و آیزنهارت، ۱۹۹۸؛ لوین و همکاران، ۱۹۹۹).

در حالی که مارچ هر دو فعالیت (با ماهیت متناقض و ناسازگاری که باید مدیریت شود) را برای پیشرفت و افزایش عملکرد سازمانی ضروری می‌داند، تناسب هم‌زمان این دو فعالیت را نیز، چالش سازمانی بزرگ در نظر گرفته است (مارچ، ۱۹۹۱؛ تاشمن و اوریلی، ۱۹۹۶). در واقع، بهره‌گیری هم‌زمان از این دو فعالیت برای عملکرد بلندمدت ضروری است (آندریوپولوس و لوئیس، ۲۰۱۰؛ هانت و همکاران، ۲۰۱۷؛ شرماتا، ۲۰۰۰). محققان باور دارند که پیچیدگی و فضای دائم در حال تغییری که بسیاری از سازمان‌ها در اقتصاد جاری تجربه می‌کنند، در طول زمان به حل تناقض بین بهره‌برداری از محصول / خدمت / منبع / توانمندی موجود و کشف حوزه‌های جدید هم‌زمان نیاز دارند (بِنر و تاشمن، ۲۰۰۳؛ گیسون و بیرکینشو، ۲۰۰۴؛ تاشمن و همکاران، ۱۹۹۷؛ تاشمن و اوریلی، ۱۹۹۶). از آنجا که اکتشاف و بهره‌برداری به استراتژی‌ها، زمینه‌ها و ساختارهای سازمانی اساساً متفاوتی نیاز دارند (رایش و بیرکینشو، ۲۰۰۸) و برای منابع کمیاب نیز به رقابت می‌پردازند، حفظ و پایداری ترکیبی از هر دو فعالیت، چالش بسیار بزرگی برای بنگاه‌ها خواهد بود که شامل برخی تبادل‌های بالقوه بین این دو فعالیت می‌شود (سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹).

از دیرباز نتیجه پژوهش‌ها نشان داده است که بنگاه‌ها به سه دلیل از استفاده هم‌زمان این دو اجتناب می‌کنند (گوپتا و همکاران، ۲۰۰۶؛ هی و وونگ، ۲۰۰۴؛ لایوه و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسفیرت‌سیس و موئنارت، ۲۰۱۰): نخست اینکه نظریه‌پردازان یادگیری نشان داده‌اند که استراتژی‌های بهره‌برداری به محدود کردن میزان اکتشاف شرکت تمایل دارند و استراتژی‌های اکتشاف، تمایل دارند میزان بهره‌برداری شرکت را محدود کنند (مارچ، ۱۹۹۱)؛ دوم، استراتژی‌های بهره‌برداری و اکتشاف اغلب برای منابع محدود شرکت رقابت می‌کنند و با ساختارها و فرهنگ‌های متضاد ارتباط دارند، به این ترتیب، شرکت‌هایی که هر دو راهبرد را دنبال می‌کنند، تمرکز و تناسب داخلی ندارند (میلر و فریسن، ۱۹۸۶a؛ ۱۹۸۶b)؛ سوم، نظریه‌پردازان اقتضایی معتقدند که شرکت‌ها باید از یکی از این روش‌های استراتژی برای بهینه‌سازی مناسب با محیط خارجی استفاده کنند (گالبریث، ۱۹۷۳؛ لارنس و لورچ، ۱۹۶۷). عده‌ای این دو فعالیت را مسیره‌های متعامدی می‌دانند (آه و منوگوک، ۲۰۰۵؛ گوپتا و همکاران، ۲۰۰۶؛ کاتیللا و آهوجا، ۲۰۰۲) که می‌توان هم‌زمان هر دو را اجرا کرد. برای رقابت مؤثر در کوتاه‌مدت و بقای بلندمدت، بنگاه‌ها باید هم‌زمان نوآوری‌های پیوسته و بنیادی خلق کنند (تاشمن و همکاران، ۲۰۱۰). مسئله اصلی در پژوهش حاضر، چگونگی مواجهه با پارادوکس اکتشاف - بهره‌برداری است. به بیان دیگر زمان (هنگام) مواجهه با این پارادوکس چه تصمیمی باید گرفته شود؟ راه حل آن چیست؟ چگونه باید آن را مدیریت کرد؟ برای حل مسئله پارادوکس اکتشاف - بهره‌برداری، یکسری مدل‌های مفهومی کلی ارائه شده که به صورت تجربی بررسی نشده‌اند (کریستین و شلگلمیچ، ۲۰۱۰؛ لایوه و همکاران، ۲۰۱۰؛ پاپاچرونی و همکاران، ۲۰۱۴؛ پرانگه و شلگلمیچ، ۲۰۰۹a؛ سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹؛ اشتدلر و همکاران، ۲۰۱۴). این شکاف در ادبیات، انگیزه اصلی مطرح شدن پرسش‌های پژوهشی این مطالعه را تشکیل می‌دهد: هنگام وقوع پارادوکس اکتشاف - بهره‌برداری، بنگاه‌ها (بانک‌ها) چه راه حلی را می‌توانند در پیش بگیرند؟ هدف از این مقاله ارائه یک مدل مفهومی است که نشان دهد چگونه مدیران ارشد می‌توانند استراتژی نوآوری شرکت خود را هدایت کرده و اکتشاف و بهره‌برداری را در پاسخ به ضرورت‌های تغییر داخلی و خارجی تنظیم و مدیریت کنند (گرو، ۲۰۰۲، ۲۰۰۷؛ هولمکوئیست، ۲۰۰۳، ۲۰۰۴؛ میلر و چن، ۱۹۹۴؛

نمانیچ و همکاران، ۲۰۰۷). برای پاسخ به سؤال مطرح‌شده، داده‌های جمع‌آوری شده از بانک‌ها، تحت بررسی عمیق و مقایسه قرار گرفته است. مواردی که در بخش‌های بعدی این مقاله بررسی شده است، عبارت‌اند از: ماهیت و تمایز بین مفهوم اکتشاف و بهره‌برداری، چگونگی مدیریت تنش اکتشاف - بهره‌برداری، روش‌شناسی پژوهش، یافته‌های پژوهش، ضرورت‌ها و نتیجه‌گیری.

### ماهیت و تمایز اکتشاف - بهره‌برداری

تمایز مفهومی بین اکتشاف و بهره‌برداری به‌عنوان نوعی سازه تحلیلی، در مجموعه گسترده‌ای از زمینه‌های پژوهش مدیریت، از جمله یادگیری سازمانی و رفتار، مدیریت استراتژیک، تغییر فناوری و نوآوری و تئوری سازمان (هی و وونگ، ۲۰۰۴؛ جانسن، ۲۰۰۵؛ پاپاچرونی و همکاران، ۲۰۱۴؛ رایش و بیرکینشو، ۲۰۰۸) به طور صریح یا ضمنی به کار گرفته شده است. در جدول ۱ به چندین پژوهش که از حوزه‌های مدیریتی متفاوت به بررسی اکتشاف و بهره‌برداری پرداخته‌اند، اشاره شده است. پژوهش حاضر مبتنی بر نوآوری‌های فناورانه اجرا شده است.

جدول ۱. ریشه‌های بررسی اکتشاف - بهره‌برداری

حوزه	تمایز بین اکتشاف و بهره‌برداری	محققان مطالعات
یادگیری سازمانی و رفتار	قابلیت اطمینان در مقابل تنوع در تجربه، اکتشاف در مقابل بهره‌برداری، جست‌وجوی پلایشی در مقابل نوآور، جست‌وجوی محلی در مقابل دور، یادگیری تک لویه در مقابل دو لویه، تغییر تکاملی در مقابل انقلابی، ثبات رفتاری در مقابل تغییر رفتاری، خلق دانش از طریق روال‌ها در مقابل آزمایش‌گرایی، پیاده‌سازی در مقابل تنوع‌گرایی	لوینتال (۱۹۹۷)؛ لوینتال و مارچ (۱۹۸۱، ۱۹۹۳)؛ مارچ (۱۹۹۱)؛ آرگریس و اسپون (۱۹۷۸)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۰۶)؛ مام و همکاران (۲۰۰۷)
مدیریت استراتژیک	اهرمی کردن در مقابل کشش، اهرمی کردن در مقابل ساخت شایستگی‌ها، کارایی ایستا در مقابل پویا، ساخت بر اساس شایستگی‌های جدید در مقابل ساخت بر اساس شایستگی‌های موجود، ایجاد ابتکارات اولیه در درون حوزه خاص در مقابل ایجاد ابتکارات اولیه در بیرون از حوزه فعلی، فرایندهای استراتژیک القا شده در مقابل مستقل، اکتشاف و بهره‌برداری به‌عنوان منطق استراتژیک متضاد	برگلمن (۱۹۹۱)؛ قاموات و کاستا (۱۹۹۳)؛ همل و پراهالاد (۱۹۹۳)؛ سانچز و همکاران (۱۹۹۶)؛ شولر و جکسون (۱۹۸۷)؛ مارکیدس و چاریتو (۲۰۰۴)؛ مارکیدس و اویون (۲۰۱۰)
نوآوری و تغییر فناوری	نوآوری بنیادی در مقابل پیوسته، تغییر پیوسته در مقابل تحولات فناورانه، نوآوری‌های اکتشافی در مقابل بهره‌بردارانه، دانش جدید در مقابل فعلی، افزایش شایستگی‌ها در مقابل تخریب شایستگی‌ها، تغییر تکانه‌ای (آنی) در مقابل انقلابی، همگرایی در مقابل جهت‌گیری مجدد، همسویی در مقابل تطابق‌پذیری	آبرناتی و کلارک (۱۹۸۵)؛ بنر و تاشمن (۲۰۰۳)؛ دیوار و داتن (۱۹۸۶)؛ اتلیه و همکاران (۱۹۸۴)؛ نورد و تاگر (۱۹۸۷)؛ اندرسن و تاشمن (۱۹۹۰)؛ تاشمن و اندرسن (۱۹۸۶)؛ لانت و همکاران (۱۹۹۲)؛ میلر و فریسن (۱۹۸۰، ۱۹۸۴)؛ تاشمن و رومانلی (۱۹۸۵)
تئوری سازمان	اطمینان در مقابل انعطاف‌پذیری، تغییر در مقابل حفظ وضعیت فعلی، اجرایی در مقابل نوآوری، ساختارهای مکانیکی در مقابل ارگانیکی، تمرکز در مقابل عدم تمرکز، سلسله‌مراتب در مقابل استقلال	برنز و استاکر (۱۹۶۱)؛ گالبریث (۱۹۸۲)؛ تامپسون (۱۹۶۷)؛ ولبردا (۱۹۹۶)؛ دانکن (۱۹۷۶)؛ جانسن و همکاران (۲۰۰۵)؛ تاشمن و اوریلی (۱۹۹۶)

یکی از تم‌های اصلی‌ای که در ادبیات نوآوری‌های فناورانه مطرح شده است، نوآوری بنیادی و مستمر است. نوآوری‌های مستمر همان نوآوری‌های بهره‌بردارانه‌اند و برای برآورده کردن نیازهای موجود مشتریان طراحی شده‌اند (آبرناتی و کلارک، ۱۹۸۵؛ بنر و تاشمن، ۲۰۰۳؛ جانسن و همکاران، ۲۰۰۵؛ الف؛ جانسن و همکاران، ۲۰۰۶؛ جانسن،

۲۰۰۸). آن‌ها موجب گسترش دانش و مهارت‌های موجود می‌شوند، طراحی‌های از قبل تعیین شده را بهبود داده و کارایی کانال‌های توزیع موجود را افزایش می‌دهند (آبرناتی و کلارک، ۱۹۸۵). بنابراین نوآوری‌های مستمر روی دانش‌های موجود ساخته می‌شود و مهارت‌ها، ساختار و فرایندهای موجود را تقویت می‌کند (بیر و تاشمن، ۲۰۰۳؛ جانسن و همکاران، ۲۰۰۵؛ جانسن و همکاران، ۲۰۰۶؛ جانسن، ۲۰۰۸؛ لوینتال و مارچ، ۱۹۹۳؛ لوبین و همکاران، ۱۹۹۹).

نوآوری‌های رادیکال همان نوآوری‌های اکتشافی هستند و برای برآورده کردن نیاز مشتریان یا بازارهای در حال ظهور طراحی شده‌اند (آبرناتی و کلارک، ۱۹۸۵؛ بیر و تاشمن، ۲۰۰۳؛ جانسن و همکاران، ۲۰۰۵؛ الف؛ جانسن و همکاران، ۲۰۰۶). آن‌ها طراحی‌های جدید، خلق بازارهای جدید و توسعه کانال‌های توزیع جدید را پیشنهاد می‌کنند (آبرناتی و کلارک، ۱۹۸۵). نوآوری‌های اکتشافی به دانش جدید نیاز دارند (بیر و تاشمن، ۲۰۰۳؛ جانسن و همکاران، ۲۰۰۵؛ الف؛ جانسن و همکاران، ۲۰۰۶؛ جانسن، ۲۰۰۸؛ لوینتال و مارچ، ۱۹۹۳؛ مک‌گریث، ۲۰۰۱).

تأکید بیش از حد بر بهره‌برداری می‌تواند رشد را محدود کند و مانع از رقابت در برابر تغییرات فناورانه شود (دیویس و همکاران، ۱۹۷۴؛ شلینگ، ۱۹۹۸). در مقابل، تأکید بیش از حد بر اکتشاف می‌تواند به ناکارآمدی و هزینه‌های نامطلوب منجر شود و ریسک ناشی از عدم تولید نوآوری‌های موفقیت‌آمیز را افزایش دهد (مارچ، ۱۹۹۱). بنابراین، هر دو استراتژی اکتشاف و بهره‌برداری برای موفقیت درازمدت ضروری است، اما گرایش بنگاه‌ها به اکتشاف / بهره‌برداری، با توجه به عواملی مانند اشتیاق، کمبود و میزان تغییرات فناورانه در صنعتشان متفاوت است (سیدهو و همکاران، ۲۰۰۷).

### مدیریت تنش‌های بهره‌بردار یا کتشاف

استراتژی‌های مواجهه و مدیریت دوگانه‌ها را می‌توان در چهار دسته مختلف پیشنهاد کرد که عبارت‌اند از گزینش، جداسازی، موازنه و تعالی (دی‌وایت و میر، ۲۰۱۴؛ جانسن، ۲۰۰۸؛ لایوه و همکاران، ۲۰۱۰؛ پاپاچرونی و همکاران، ۲۰۱۴؛ پول و ون‌دی‌ون، ۱۹۸۹؛ پرانگه و شلگلمیچ، ۲۰۰۹؛ الف؛ سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹؛ اشتدلر و همکاران، ۲۰۱۴؛ سئو و همکاران، ۲۰۰۴؛ اسمیت و برگ، ۱۹۸۷؛ تریسی، ۲۰۰۴).

گزینش، مستلزم انکار بخش‌هایی است که در قطب متضاد نادیده گرفته شده‌اند و در نتیجه، ندانسته یک طرف از دو حالتی<sup>۱</sup> بر طرف دیگر غلبه کرده و انتخاب می‌شود (سئو و همکاران، ۲۰۰۴)؛ به این معنا که در مواجهه با تنش اکتشاف و بهره‌برداری یکی را انتخاب می‌کنیم. رویکرد جداسازی در شناخت هر دو قطب دو حالتی متفاوت است و از طریق سطوح تجزیه و تحلیل، دامنه موضوعی، یا فرایندهای زمانی جدا می‌شوند (پول و ون‌دی‌ون، ۱۹۸۹). به بیان ساده‌تر، در مواجهه با تنش اکتشاف و بهره‌برداری یکی را در یک بازه زمانی / مکانی انتخاب می‌کنیم و دیگری را در یک بازه زمانی / مکانی دیگر به کار می‌گیریم. رویکرد موازنه، نوعی رویکرد سازشی یا میانه‌رو را دنبال می‌کند و به مدیریت تقاضاهای متضاد با مبادله عناصر تقاضاهای متضاد می‌پردازد. استراتژیست در این حالت عناصر تشکیل‌دهنده هر تقاضا را انتخاب کرده و برای بنگاه موازنه ویژه‌ای به وجود می‌آورد (دی‌وایت و میر، ۲۰۱۴)، به این مفهوم که در مواجهه با تنش اکتشاف و بهره‌برداری هر دو را انتخاب می‌کنیم. رویکرد تعالی، تضادها را در یک رابطه جدید با یکدیگر موقعیت‌یابی می‌کند و با حرکت در خارج از یک سیستم پارادوکسی به یک سطح جدیدی از معنا می‌رساند یا اینکه با گسترش مرزهای

زمینه یک سازمان، دست به این موقعیت‌یابی می‌زند (فورد و فورد، ۱۹۹۴). در واقع هنگام مواجهه با تنش اکتشاف و بهره‌برداری، مفهومی ماورای این دو را انتخاب می‌کنیم. پژوهش حاضر بر مبنای این چهار استراتژی پاسخ به تنش‌های اکتشاف - بهره‌برداری در صنعت بانکداری شکل گرفته است.

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از رویکرد مطالعه موردی (طولی و چند موردی) در چهار بانک استفاده شده است. مطالعه موردی روش مناسبی است که برای فهم پدیده‌هایی به کار گرفته می‌شود که در ادبیات به تعریف نظری نیاز دارند. در واقع این رویکرد برای بررسی عمیق فرایندهای پدیده‌ها در رخدادهای روزمره (معاصر یا تجربه واقعی زندگی سازمانی) استفاده می‌شود و برای تجزیه و تحلیل فرایندهای مدیریتی بسیار مناسب است (آیزنهارت و گرانبر، ۲۰۰۷؛ ین، ۲۰۰۹). این روش به ویژه زمانی استفاده می‌شود که پدیده مرتبط با مشاهده و مفهوم‌سازی فرایندهای خرد در درون سازمان مانند شیوه‌های عملی و تصمیمات مدیریت باشد (بیرکینشو و همکاران، ۲۰۱۱). علاوه بر این، تجزیه و تحلیل‌های طولی بررسی‌های نزدیک‌تر چگونگی بروز این شیوه‌های عملی در طول دوره معین و نمایش آثار پویا را امکان‌پذیر می‌کند (برگلمن، ۲۰۱۱؛ آیزنهارت، ۱۹۸۹؛ لئوناردبارتون، ۱۹۹۰؛ پیت‌گرو، ۱۹۹۰؛ ین، ۲۰۰۹).

این پژوهش در دوره زمانی بین فروردین ۱۳۹۰ تا بهمن ۱۳۹۶ برای هر یک از بانک‌ها صورت گرفت. تجزیه و تحلیل عمیق طی این دوره، بینش‌های نوینی در الگوهای شناسایی و پاسخ به پارادوکس‌ها ایجاد کرد و مقایسه بین بانک‌ها موجب شد که الگوهای متمایزی به تصویر کشیده شود.

### زمینه پژوهش

اهمیت بخش بانکی در اقتصاد و عملاً هر بخش دیگری انکارناپذیر است، زیرا بانک‌ها نه تنها سنگ بنای اقتصاد مدرن محسوب می‌شوند، بلکه سوخت و محرک بیشتر بخش‌ها و سازوکارهای اجتماعی گسترده‌تر هستند. با این حال، علاوه بر ارزش و اندازه، بخش بانکی عمدتاً به دلیل ماهیت محصول آن (خدمات مالی) از سایر صنایع متفاوت بوده و تکامل آن، همان‌طور که از بازارهای مالی انتظار می‌رود، بسیار سریع‌تر از خدمات تولید و خدمات دیگر است (کامپانلا و همکاران، ۲۰۱۶).

طی ۳۵ سال اخیر، شاهد چندین بحران مالی هم در کشورهای توسعه‌یافته و هم در کشورهای در حال توسعه، از شمال اروپا گرفته تا شرق آسیا بوده‌ایم. یکی از راه‌های برون‌رفت از بحران‌های مالی و دستیابی به ثبات مالی، نوآوری‌های مالی است (چن، ۲۰۰۹). به‌خصوص از سال ۱۹۷۶ و کمابیش سه دهه اخیر، تغییرات بنیادینی در صنعت بانکداری ایالات متحده رخ داد و مقررات‌زدایی در این صنعت به رقابتی‌تر شدن فضای بانک‌ها منجر شد. در همان زمان، اوراق بهادارسازی در بازارها به سرعت توسعه یافت. ابتدا بازارهای تسهیلات املاک با پشتوانه در دهه ۱۹۷۰ گسترش پیدا کرد و پیامد آن بازارهای تسهیلات شخصی و تجاری بود که در دهه ۱۹۹۰ گسترش یافت. نوآوری مالی، بانک‌ها را برای ارزیابی بهتر کیفیت تسهیلات گیرنده یا ساختار هزینه‌ای پایین‌تر تشویق کرد (باس و همکاران، ۲۰۱۳؛ زاروتسکی، ۲۰۱۳).

مدیریت بانک، فرایند پیچیده‌ای است که شامل تعامل عوامل بی‌شماری می‌شود. بین همه عوامل، ریسک‌پذیری و سودآوری از مهم‌ترین شاخص‌های عملکردی بانک هستند. نوآوری مهم‌ترین عاملی است که بر ریسک‌پذیری و سودآوری تأثیر می‌گذارد؛ زیرا فعالیت‌های نوآورانه بانک‌ها موجب بهبود کارایی در نظارت و غربالگری گیرندگان تسهیلات می‌شود که خود به خود ریسک را کاهش داده و سودآوری را افزایش می‌دهد (هو و ژیه، ۲۰۱۶). نوآوری مالی شامل فعالیت‌هایی است می‌شود که به صورت داخلی هزینه‌ها و ریسک بانک را کاهش می‌دهد و به لحاظ خارجی نیازها و راحتی مشتری را بهتر برآورده می‌کند (باس و همکاران، ۲۰۱۳؛ فرامه و وایت، ۲۰۰۴).

گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس با عنوان تبیین وضعیت نظام بانکی در آستانه سال ۹۷، اعلام کرد که افزایش هزینه‌های بانک از محل هزینه‌های تأمین منابع در کنار کاهش درآمد بانک‌ها از محل تسهیلات (با توجه به کاهش تسهیلات‌دهی بانک‌ها و افزایش نکول در بازپرداخت اصل و سود تسهیلات پرداخت شده به واسطه شرایط نابسامان بنگاه‌های اقتصادی) و سایر دارایی‌ها (بدهی‌های دولت، املاک و مستغلات و سایر دارایی‌ها) به افزایش زیان بانک‌ها منجر شده که طی سال‌های گذشته این زیان در ترازنامه شبکه بانکی انباشته شده است. حال یکی از راه‌های برون‌رفت از بحران بانکی، نوآوری‌های مالی است که در این پژوهش به آن می‌پردازیم.

### انتخاب مطالعه موردی

انتخاب مورد، عنصر مهم ساخت نظریه در روش مطالعه موردی است. در پژوهش موردی، موردها به‌جای نمونه‌گیری آماری بر اساس نمونه‌گیری نظریه‌ای یا هدفمند انتخاب می‌شوند. در این نمونه‌گیری از فرایند گردآوری داده‌ها برای نظریه‌پردازی استفاده می‌شود و از این طریق تحلیل‌گر به‌طور هم‌زمان داده‌هایش را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند و تصمیم می‌گیرد که چه داده‌هایی را در مرحله بعدی گردآوری کند و آن‌ها را کجا پیدا کند تا بتواند نظریه‌اش را در حین شکل‌گیری تدوین کند (گلیسر و اشتراش، ۱۹۶۷).

نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر نظریه است و فرض می‌کند که موردها به‌طور تصادفی انتخاب نمی‌شوند (آیزنهارت، ۱۹۸۹). در این مطالعه چهار بانک انتخاب شده است. یکی از دلایل انتخاب این بانک‌ها، تنوع فعالیت‌های نوآورانه آنها در دوره کاری بوده و دیگری تناسب آنها با تمرکز پژوهش حاضر از جنبه نظریه‌ای است. انتخاب موردها از صنعت خاص با فعالیت‌ها، خدمات و محیط مشابه، موجب می‌شود که بین بانک‌ها در زمینه کمابیش مشابه مقایسه بهتری صورت گیرد و تغییرپذیری بیرونی و واریانس حداقل شود (آیزنهارت، ۱۹۸۹). در جدول ۲ شرح کوتاهی از هر بنگاه و واحدهایی که منبع گردآوری اطلاعات بوده‌اند، درج شده است.

جدول ۲. خلاصه ویژگی‌های بانک‌ها

تعداد شعبه	تعداد کارکنان	سال تأسیس	
۱۶۰۶	۲۲۰۰۰	۱۳۵۹	بانک الف
۲۹۳	۴۴۸۶	۱۳۷۹	بانک ب
۱۰۱	۱۶۴۰	۱۳۷۹	بانک ج
۳۶۹	۳۵۰۵	۱۳۹۱	بانک د



## گردآوری داده‌ها

منابع داده شامل مشاهده مشارکتی، مصاحبه با مدیران، ابزار پیمایش تهیه شده توسط محقق نخست و مستندات آرشیو شده است. داده‌هایی که تحلیل شده‌اند، مربوط به سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۵ هستند. این داده‌ها بین ماه و از فروردین ۱۳۹۲ تا پایان اسفند ۱۳۹۵ گردآوری شده‌اند. در واقع بخشی از پژوهش حالت گذشته‌نگر<sup>۱</sup> دارد؛ یعنی رخدادهایی تجزیه و تحلیل شده‌اند که در گذشته اتفاق افتاده و در مصاحبه‌ها باید به زمان گذشته ارجاع می‌شدند.

یکی از موردها به صورت گذشته‌نگر و سه مورد دیگر، هم در زمان واقعی و هم به صورت گذشته‌نگر بررسی شد (لئوناردبارتون، ۱۹۹۰). برای حداقل کردن سوگیری انواع مختلف داده، مصاحبه‌ها با تمرکز بر رخدادهای ویژه انجام گرفت. در عین حال، ضمن بهره‌بردن از منابع داده‌ای چندگانه برای تأیید، به مطرح کردن پرسش‌های جامع از مصاحبه‌شونده‌های کلیدی برای ارزیابی داده‌ها پرداخته شد (آیزنهارت و گرائنبر، ۲۰۰۷).

۶۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد بانک‌ها به عمل آمد. برای مصاحبه‌ها، مدیران و مشاورانی با تجربه‌های گوناگون و در سطوح متفاوت انتخاب شدند. داده‌ها بخشی از پروژه‌های بزرگ‌تری بودند که توسط محقق نخست جمع‌آوری شدند. هر مصاحبه حدود ۴۵ دقیقه تا دو ساعت به طول انجامید و تعدادی از آن‌ها ضبط شد و تعدادی به صورت دست‌نویس به نگارش درآمد. مصاحبه با پروتکل اولیه و در قالب سه بخش اصلی شروع شد (کواله، ۱۹۸۳). به دلیل حساسیت فردی و استراتژیک موضوع در صنعت، به تعدادی از مصاحبه‌ها اجازه ضبط داده نشد و به صورت دست‌نوشته و یادداشت به نگارش درآمد که در این وضعیت، اجازه مصاحبه مبتنی بر اعتماد بوده است (میلر و همکاران، ۱۹۹۷؛ اسمیت، ۲۰۱۴). بخش نخست مصاحبه با تم‌های عمومی درباره پیش‌زمینه‌ها، تجربه‌ها، اطلاعات دموگرافیک و میزان درگیری مصاحبه‌شونده با حوزه نوآوری بانک آغاز می‌شد. بخش دوم ابتدا پرسش‌هایی در زمینه محصولات/خدمات مکتشفانه و بهره‌بردارانه و به دنبال آن، سؤال‌هایی درباره شناسایی تنش‌های نوآوری در صنعت بانکداری (چه تنش‌هایی در نوآوری بانک‌ها وجود دارد؟) مطرح می‌شد. بخش سوم مصاحبه نیز به بیان راه‌حل‌های پاسخ به این تنش‌ها (چگونه تنش‌های مطرح‌شده حل شد؟) اختصاص داشت (هوبر و همکاران، ۲۰۱۴؛ مایلز و هوبرمن، ۱۹۹۴).

### جدول ۳. منابع داده‌ای پژوهش

تعداد	توصیف	منبع داده‌ها
۳۵	با افراد رسمی در بانک	مصاحبه‌ها
۵	با افراد بیرون از بانک	
	روزنامه‌های مربوط به حوزه‌های تخصصی	اسناد عمومی منتشرشده
۱	مجله‌های دانشگاهی	
۲	مجله‌های تحت وب	
۱۰	دورنگارها	اسناد آرشیو شده
۴۰	ایمیل‌ها	
۲	قراردادها	
۱۱ دوره مالی	آمارهای تحت وب	

افزایش مصاحبه‌ها و شنیدن داستان‌های مشابه و متفاوت مصاحبه‌شونده‌ها، تا حدی به ما از ادعاهای دانشی مطرح‌شده اطمینان داد (گلیسر و اشتراس، ۱۹۶۷؛ کواله، ۱۹۸۳). در واقع، همچنان که مصاحبه‌ها پیش می‌رفت تمرکز بر شناسایی راه حل‌های پاسخ به تنش‌ها، دقیق‌تر می‌شد. در مصاحبه‌ها تلاش شد که سبک مصاحبه مانند اتاق دادگاه باشد و در آن مشاهدات و تصاویر به هم پیوند داده شوند تا قابلیت اعتماد داده‌ها افزایش یابد (آیزنهارت و گرائنبر، ۲۰۰۷؛ اسمیت، ۲۰۱۴). نقل قول‌های ضبط شده بلافاصله (حداکثر ۱۰ ساعت بعد از مصاحبه) تایپ شدند (هویر و همکاران، ۲۰۱۴؛ مایلز و هویرمن، ۱۹۹۴). بررسی وبسایت‌ها و مشاهده مستقیم نیز، بخشی از منابع گردآوری داده‌ها بود. برای غنی‌تر شدن تجربه پژوهشگر و تسهیل فهم زمینه نوآوری بانک‌ها، مشاهده مستقیمی از جلسه‌ها، نشست‌ها و بحث‌های مدیریتی صورت گرفت (ین، ۲۰۰۹).

مصاحبه‌شونده‌ها با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری گلوله برفی برای مصاحبه دعوت می‌شدند تا نمونه‌های مرتبطی برای پژوهش به دست آورده شود (بیرناسکی و والدروف، ۱۹۸۱؛ گودمن، ۱۹۶۱).

قبل از برگزاری و هدایت مصاحبه رسمی، با سه نفر از مدیران با سابقه که در چند بانک به‌عنوان مدیر در سطوح متفاوت تجربه داشتند، بحث‌هایی صورت گرفت (این سه نفر خبرگان کلیدی پژوهش حاضر در نظر گرفته شدند). این بحث‌ها کمک کرد که پرسش‌های مناسب‌تری طراحی شود. در پروتکل نهایی مصاحبه، سؤال‌هایی در زمینه تاریخچه نوآوری بانک، شناسایی تنش‌های بانکی، فرایندهای تصمیم‌گیری مدیران ارشد و چگونگی حل تنش‌های مطرح‌شده، به‌صورت نیمه ساختاریافته به نگارش درآمد.

### مصاحبه

در این پژوهش ۶۵ مصاحبه جداگانه با ۴۵ مصاحبه‌شونده صورت گرفت که به‌عنوان مکمل شیوه عملی متدولوژی استفاده شد. در چندین مورد، این مصاحبه‌ها به مصاحبه سریالی تبدیل شدند که دلیل آن، برداشت موضوعات طولی در مجموعه داده‌ها بود. برای روایی پژوهش، از مثلث‌سازی<sup>۱</sup> داده‌های منابع مختلف استفاده شد. مصاحبه‌شونده‌ها از سطوح متفاوت بانک انتخاب شدند و در پست‌هایی مانند رئیس اداره واحدهای مرتبط، مدیر واحدهای مرتبط، معاونان، مدیر عاملان، اعضای هیئت عامل و اعضای هیئت‌مدیره، فعالیت می‌کردند (آیزنهارت و گرائنبر، ۲۰۰۷).

### مشاهده

محقق در نشست‌های مختلف سه بانک حضور داشت و تمام نشست‌های برنامه‌ریزی استراتژیکی را که با هر یک از معاونت‌ها و مدیریت‌های بانک برگزار می‌شد، به‌طور مستقیم مشاهده می‌کرد. حداقل دو جلسه با مدیریت‌ها و یک جلسه با معاونت‌ها به همراه مدیران مربوطه برگزار شد. به‌طور کلی، هر سال دو بار جلسه‌هایی با حضور مجموعه رؤسای کل شعب تشکیل می‌شود. در جلسه‌هایی که محقق حضور داشت، فقط از گفته‌ها یادداشت برمی‌داشت و برخی را نیز ضبط می‌کرد. حداقل یک جلسه نشست مجمع عمومی نیز که در آن رؤسای کل اداره‌ها، مدیران، معاونان، اعضای هیئت عامل، اعضای هیئت‌مدیره، سهامداران، نماینده سازمان بورس و نماینده بانک مرکزی در آن مشارکت دارند، در سال

۱. مثلث‌سازی یعنی درباره یک سؤال مشخص، از منابع مختلف و با روش‌های مختلف تحقیق کنیم.

تشکیل می‌شود که در این جلسه نیز محقق حضور داشت و کل جلسه را ضبط کرد و از نکات مهم یادداشت برداشت. در نشست‌ها محقق با بسیاری از مدیران اجرایی به گفت‌وگو نشست و استنتاج‌های خود را بازبینی می‌کرد. در موردهای مطالعه در زمان معاصر چندین جلسه مشاهده شد. در موردهای گذشته‌نگر نیز تعدادی از افراد حاضر در آن نشست انتخاب شده و با آن‌ها مصاحبه به عمل آمد. مشاهده مشارکتی برای مدیریت ریسک سوگیری و معنا کردن سازه‌ها در داده‌های مصاحبه، استفاده شده است (جارزابکوفسکی و همکاران، ۲۰۱۲). در این پژوهش جلسه‌های نشست کمیته‌های راهبری و کارگاه‌های آموزشی مرتبط در دوره سه‌ساله، در درون هر یک از واحدها نیز مشاهده شده است.

### داده‌های آرشیو شده

داده‌ها و مستندات آرشیو شده در این پژوهش شامل این موارد بود: مستندات برنامه‌ریزی استراتژیک سالانه، مستندات برنامه سالانه اهداف شعب، اطلاعات وبسایت بانک، گزارش‌های صورت‌های مالی حسابرسی شده سایت کدال، گزارش‌های تحلیل بنیادی در خصوص بانک‌ها و صنعت بانکداری و گزارش عملکرد نظام بانکی منتشر شده توسط بانک مرکزی. در نهایت، از داده‌های آرشیو شده از منابعی شامل پیمایش کارکنان، پیمایش مشتریان، مستندات استراتژی، مستندات محصولات و خدمات استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای خلق بینش در درون هر مورد و مقایسه بین موردها، از تکنیک تحلیلی استفاده کردیم (آیزنهارت، ۱۹۸۹؛ ین، ۲۰۰۹). برای مدیریت این داده‌های انبوه و رسیدن از داده‌های خام به تفسیرهای نظریه‌ای، در این پژوهش چهار گام تعریف شد (کورلی و جیوئیا، ۲۰۰۴؛ ۲۰۱۱؛ جیوئیا و همکاران، ۲۰۱۳؛ اسمیت، ۲۰۱۴). همچنان که مراحل در ادامه توضیح داده شده است، برای بهبود بینش و تعمیم‌پذیری فرایند به صورت تکراری طراحی شد (لانگلی، ۱۹۹۹؛ لوک و همکاران، ۲۰۰۸؛ اسمیت، ۲۰۱۴). فرایند تحلیلی در زیر به همراه توضیحات ارائه شده است.

### مرحله اول: ایجاد توصیف پرمایه و غنی<sup>۱</sup>

توصیف پرمایه و غنی (گیرتز، ۱۹۷۳)، قضاوت در خصوص انتقال‌پذیری یافته‌ها را امکان‌پذیر می‌کند. زمینه اصلی پژوهش باید به اندازه کافی توصیف شود، به طوری که بتوان درباره آن قضاوت کرد (هوکتون و همکاران، ۲۰۱۳؛ کوچ، ۲۰۰۶). مسئولیت پژوهشگر این است که توصیف‌های جزئی را فراهم کند تا خواننده بتواند یافته‌های هر یک از زمینه‌های خاص پژوهش را به سایر شرایط و تصمیم‌گیری انتقال دهد (فایرستون، ۱۹۹۳؛ هوکتون و همکاران، ۲۰۱۳؛ کوچ، ۲۰۰۶؛ لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵؛ ساندی، ۱۹۷۹؛ استیک، ۱۹۹۵).

محقق یک مطالعه موردی غنی برای هر بانک توسعه داد و در آن انواع متفاوت داده‌ها را یکپارچه کرد؛ یعنی داده‌ها در قالب داستان‌های موردی با ترتیب زمانی عمیق شکل گرفتند تا بتوان تغییرات را در هر یک از بانک‌ها مطالعه و ردیابی کرد (لانگلی، ۱۹۹۹). این اقدام برای توصیف زمینه سازمانی، استراتژی‌های اکتشافی و بهره‌برداری و راه حل پاسخ

۱. توصیف ژرف، فرازی است که گیرتز از گیلبرت رایل (Gilbert Ryle) وام گرفته است. یعنی برای فهم یک پدیده تاریخی باید آن را به قدری دقیق توصیف کنیم که مخاطب احساس کند، در آن جامعه زندگی کند. در این حالت دیگر نیازی به تبیین نیست.

به این استراتژی‌های پارادوکسی به کار گرفته شده است. نگارش هر یک از موردهای مطالعه، همراه با گردآوری داده‌ها صورت گرفت و به همین واسطه در حین پژوهش، سؤال‌ها و بینش‌های برآمده از هر مورد بر آگاهی محقق برای گردآوری داده‌ها در مراحل بعدی افزود و در عین حال باعث شد تعدادی از سؤال‌های اولیه تغییر کند (بین، ۲۰۰۹). محقق اطلاعات بانک‌ها را با خبرگان کلیدی برای ارزیابی پایایی و جامعیت به اشتراک گذاشت. سه بینش انتقادی از مطالعات موردی به دست آمد که راهنمایی برای تجزیه و تحلیل‌های بعدی محقق بود (اسمیت، ۲۰۱۴).

اول، مصاحبه‌شوندگان موضوعات متعددی را شناسایی کرده‌اند که تنش اکتشاف - بهره‌برداری و چگونگی پاسخ سازمان به این تنش را شامل می‌شود. آن‌ها مسائل را پیچیده و چالش‌انگیز توصیف کردند. این بینش محقق را به سمت پاسخ‌های (راه حل‌ها یا استراتژی‌ها) تنش اکتشاف - بهره‌برداری در سطح سازمان، به‌عنوان واحد اصلی تجزیه و تحلیل هدایت کرد (مایتنلیس، ۲۰۰۵؛ اسمیت، ۲۰۱۴).

دوم، این مسائل در طول زمان ادامه یافت؛ همچنان که سازمان‌ها روی یکی از تنش‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند، مسائل جدید ظاهر می‌شوند. مصاحبه‌شوندگان مسائل را به صورت «تنش‌های مداوم» تجربه کرده‌اند و اظهار داشتند که «دائم در حال مبارزه‌اند». این بینش محقق را هدایت کرد که به جای پاسخ به مسائل فردی، بر الگوهای هر پاسخ طی زمان تمرکز کند (اسمیت، ۲۰۱۴).

برای رسیدن به بینشی در خصوص پاسخ سازمان به تنش‌های اکتشاف و بهره‌برداری، از توصیف پرمایه استفاده شده است. در این روش تعدادی از موضوعات معین که شامل تنش اکتشاف - بهره‌برداری و پاسخ‌های (راه‌حل‌ها یا استراتژی‌ها) مربوط به تنش می‌شود، شناسایی شدند. این موضوعات در طول زمان ادامه یافتند، به گونه‌ای که اغلب با دست زدن به یکی از موضوعات، موضوع دیگری ظاهر می‌شد. در واقع، مصاحبه‌شوندگان، موضوعات را به صورت «تنش‌های هم‌زمان» تجربه کردند. آن‌ها بیان می‌کنند که دائم با این تنش‌ها دست به‌گریبان هستند. این بینش سبب شد که تمرکز اصلی پژوهش، بر استخراج الگویی از پاسخ‌ها معطوف شود (اسمیت، ۲۰۱۴).

بینش اولیه پژوهش برای مدیریت تنش‌ها، بیشتر بر جداسازی بود. این تمایزها به هدایت تجزیه و تحلیل‌های آینده بسیار کمک کرد و در واقع موجب کدگذاری نظام‌مند داده‌های خام شد تا سازه‌های نظریه‌ای ساخته شود (جیوئیوا و همکاران، ۲۰۱۳؛ اسمیت، ۲۰۱۴) و در نهایت رویکردهای متمایزی به تأیید برسد (آیزنهارت، ۱۹۸۹؛ اسمیت، ۲۰۱۴).

### مرحله دوم: شناسایی موضوعات کلیدی

موضوعات مشخص اکتشاف - بهره‌برداری و پاسخ (راه حل‌ها یا استراتژی‌ها) به تنش شناسایی شدند. برای انجام این کار فهرستی از موضوعات در حال ظهور توسط محقق تهیه شد. در این فهرست، تعارض‌های موجود در اکتشاف و بهره‌برداری که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، درج شد. محقق به هر مورد مطالعه برمی‌گشت تا اطمینان یابد تمام مسائل را پوشش داده است. برای شناسایی اینکه سازمان چگونه مسائل را درک می‌کند، کلمات توصیفی خود را بررسی کرد (هاف، ۱۹۹۰؛ اسمیت، ۲۰۱۴). در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها، محقق بیش از ۱۰۰۰ ساعت دست‌نوشته‌ها را بارها و بارها مطالعه کرد. تجزیه و تحلیل تکراری به ایجاد طبقه‌ها و تم‌هایی منجر می‌شود که در داده‌ها ظهور پیدا می‌کند و آن‌ها را به یافته‌های تجربی و مفاهیم نظری در ادبیات متصل می‌کند (هوپر و همکاران، ۲۰۱۴؛ مایلز و هوپرن، ۱۹۹۴). در

زمینه نوآوری، تنش‌های بین اکتشاف و بهره‌برداری و راه‌حل‌های پاسخ به این تنش‌ها شناسایی شد. تجزیه و تحلیل تم در این پژوهش، داده‌های مصاحبه را به موضوعات اکتشاف و بهره‌برداری و راه‌حل‌های پاسخ به این تنش‌ها را که در ادبیات شناسایی شده، وصل کرد. تجزیه و تحلیل در چندین متن خوانده شده توسط دو تن از همکاران محقق، مفاهیم نخستینی را که محقق استخراج کرده بود، به خاطر آورد. هر یک از بازنگران در گام نخست پس از خواندن دست‌نوشته‌ها، فهم اولیه خود از تنش‌ها را مطرح کرد و یادداشت‌های هایلایت شده‌ای را روی متن‌های مصاحبه شده قرار داد، سپس محقق به بررسی و مقایسه تمام این متن‌ها و تم‌های هایلایت شده پرداخت. بازنگری کردن دست‌نوشته‌ها در رابطه با یکدیگر، تفسیرهای عمیق‌تری از تم‌ها را برای محقق به وجود آورده و تمایز ظریف‌تر و ارتباطات گسترده‌تری را ایجاد کرد. در تکرار بعدی تفسیر، دست‌نوشته‌ها با دیگر توسط هر سه نفر خوانده شد که به تنش‌های مشخص و راه‌حل‌های شفاف‌تری میان پاسخ‌ها انجامید (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۰). این گام ابتدا به صورت مستقل به اجرا درآمد، سپس در ادامه با همکاری محققان دیگر و برای اطمینان از پایایی، تجزیه و تحلیل صورت گرفت. بحث‌های بین محققان تأیید کرد که تم‌های مشابهی شناسایی شده و در تفسیرها تفاوتی وجود ندارد.

داده‌ها هم به صورت درون موردی و هم بین موردی تجزیه و تحلیل شدند. تجزیه و تحلیل درون موردی بر ظهور یک به یک سازه‌ها و روابط میان آن‌ها در درون هر مورد متمرکز است، در حالی که تجزیه و تحلیل بین موردی به مقایسه و شفاف‌تر شدن الگوهای در حال ظهور در هر یک از موردها می‌پردازد (آیزنهارت، ۱۹۸۹).

### مرحله سوم: شناسایی الگوهای پاسخ به تنش اکتشاف - بهره‌برداری

ابتدا محقق این سؤال‌ها را مطرح کرد: چگونه سازمان‌ها برای پاسخ به تنش‌های اکتشاف - بهره‌برداری تصمیم می‌گیرند؟ و چگونه سازمان‌ها به مسائل پاسخ می‌دهند؟

از طریق خواندن داده‌های خام این کار انجام گرفت و کدهای مرتبط با تصمیم استخراج شد. برای کد کردن، پس از خواندن داده‌های خام، کدهای درونی و عبارتهای کوتاهی ایجاد شد و در متن‌های اصلی (قبلاً در گروه‌های اساسی طبقه‌بندی شدند) قرار گرفت. این فرایند به استخراج ۱۷ تم برای توصیف پاسخ‌های سازمان به تنش‌ها منجر شد. تم‌های به‌دست آمده در اختیار دو محقق که در این مطالعه همکاری نداشتند، قرار گرفت و از بازخورد آن‌ها برای روشن شدن و تمایز تم‌های در حال ظهور استفاده شد. با توجه به شباهت‌ها و تفاوت‌ها، پاسخ‌های موجود به تنش‌های اکتشاف - بهره‌برداری در چهار بعد دسته‌بندی شدند. با تطابق برچسب‌ها از ادبیات موجود، این ابعاد «گزینه‌ش»، «جداسازی»، «موازنه»، و «تعالی» نام‌گذاری شدند.

در کنار همه اقدامات، محقق در زمینه‌های تصمیم‌گیری نیز یادداشت‌هایی برداشت و به شکل عمیق‌تری بر پاسخ‌ها متمرکز شد، سپس تصمیم‌های سازمان را در پاسخ به هر یک از تنش‌ها شناسایی کرد. این تصمیم‌ها بر مبنای اینکه آیا آن‌ها از اکتشاف، بهره‌برداری یا هر دو پشتیبانی می‌کنند، طبقه‌بندی شدند. موردهای مطالعاتی‌ای بررسی شدند که مدیران تصمیمی را اتخاذ کرده باشند. در برخی موارد، مدیران از یک حالت چشم‌پوشی کردند که به خودی خود در یکی از طبقات (انتخاب) قرار گرفت. این موردهای مطالعه به‌عنوان اکتشاف یا بهره‌برداری کدگذاری شدند. برای درک اینکه مدیران چگونه به مسائل مداوم مشغول بودند، محقق الگوهایی از پاسخ‌ها در طول زمان مشخص کرد و ضمن ترسیم

جدولی برای هر مورد مطالعه، تصمیم‌ها را در پاسخ به هر تنش اکتشاف - بهره‌برداری در آن درج کرد و به این صورت آن‌ها را (هوبر و همکاران، ۲۰۱۴؛ مایلز و هوبرمن، ۱۹۹۴) در یک جا خلاصه نمود. چهار الگوی تصمیم‌گیری از دیدگاه اولیه محقق به وجود آمد که با چندین روش مختلف از مدیریت اکتشاف و بهره‌برداری حمایت می‌کرد. داده‌های مصاحبه برای تنش‌های مربوط به بهره‌برداری و اکتشاف، کدگذاری شدند. برای شناسایی کدهای مناسب، چندین بار داده‌ها با ادبیات تنش جابه‌جا شدند و مفاهیم مرتبه اول به تم‌های مرتبه دوم ترجمه شد، یعنی بر اساس مفاهیم مرتبه اول تم‌های مرتبه دوم استخراج شدند (جاززابکوفسکی و همکاران، ۲۰۱۲).

### مرحله چهارم: تلفیق یافته‌های برای ساختن مدل نظری

داده‌های مربوط به الگوهای تصمیم‌گیری برای توصیف رویکردهای کلی، یکپارچه شدند و نظریه‌هایی به منظور اطلاع‌رسانی روابط بین سازه‌ها تدوین شد که در نهایت با بررسی این داده‌ها و ادبیات، محقق به مدل تصمیم‌گیری برای مدیریت تنش‌های اکتشاف - بهره‌برداری دست یافت. این مدل در اختیار دو پژوهشگر همکار قرار گرفت تا دیدگاه‌های نظری، روشن‌تر و شفاف‌تر شود. به طور کلی، به منظور افزایش اطمینان به یافته‌ها، از روش‌های پیشنهادی قبلی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است، از جمله: ۱. تعامل طولانی‌مدت با سایت تحقیق برای درگیر شدن بیشتر در متن و داده‌ها (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵؛ اسمیت، ۲۰۱۴)؛ ۲. استفاده از منابع چندگانه داده‌ها و سطوح مختلف خبرگان برای تأیید روایی یافته‌های تحقیق (آیزنهارت، ۱۹۸۹؛ جیک، ۱۹۷۹؛ اسمیت، ۲۰۱۴)؛ ۳. استفاده از موردهای مطالعاتی گذشته‌نگر و زمان واقعی برای جمع‌آوری داده‌های سریع‌تر و به حداقل رساندن سوگیری در پژوهش (آیزنهارت و گرابنیر، ۲۰۰۷؛ لئونارد - بارتون، ۱۹۹۰؛ اسمیت، ۲۰۱۴)؛ ۴. استفاده از توصیف پرمایه و بازخورد خبرگان برای ضبط محتوای غنی و تضمین کیفیت و روایی تفسیرها (لانگلی، ۲۰۰۷؛ اسمیت، ۲۰۱۴) و ۵. بهره بردن از محققان بیرونی برای بازنگری سازه‌های نوظهور و مدل‌های ایده قدیمی موجود، برای افزایش پایایی و روایی تفسیرها (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵؛ اسمیت، ۲۰۱۴). خروجی این تحلیل‌ها، یک مدل تصمیم‌گیری برای مدیریت تنش‌های اکتشاف - بهره‌برداری را توصیف می‌کند. اختلاف نظرها از طریق گفت‌وگو بین کدگذاران حل شد. سپس، محقق دیدگاه یک فرد بیرونی را نیز در این باره جویا شد و هر دو درباره تناسب داده‌ها با ابعاد پیشنهاد شده به بحث و بررسی پرداختند و پس از حل اختلاف‌ها به توافق رسیدند. در تجزیه و تحلیل بین‌موردی، تم‌هایی که از تجزیه و تحلیل درون‌موردی ظهور کرد، ضمن مقایسه، شفاف‌تر شدند (آیزنهارت، ۱۹۸۹؛ هوبر و همکاران، ۲۰۱۴؛ مایلز و هوبرمن، ۱۹۹۴). در نهایت، تم‌های مشابه با هم ادغام شدند و چهار راه حل برای پاسخ به تنش‌ها الگوسازی شد. در فرایند تجزیه و تحلیل و شناسایی الگوهای اصلی، علاوه بر محقق، سه نفر مصاحبه‌شونده کلیدی نیز مشارکت کردند (آیزنهارت، ۱۹۸۹). از طریق بازنگری‌های مبانی نظری و بحث‌های چندگانه، تفاوت‌های بین کدگذاران حل شد و پروتکل واضح و شفافی به دست آمد. علاوه بر آن، بحث‌هایی با بازیگران کلیدی (اعضای بازبینی‌کننده) صورت گرفت که به روایی یافته‌های پژوهش و حل اختلاف‌های موجود درباره تفسیر داده‌ها کمک بسیاری کرد (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). مصاحبه‌شوندگان کلیدی، همان متخصصان حرفه‌ای در زمینه نوآوری‌های بانکی بودند که هم تجربه نوآوری داشتند و هم جهت‌گیری‌های استراتژیکی آنها متناسب با مدیران ارشدشان بود.

## یافته‌های پژوهش

هر چهار بانک مسئله را به شکلی حل کردند، یعنی برای رفع تنش اکتشاف - بهره‌بردارانه اقدام کرده و استراتژی خاصی را به کار بردند. در بخش شناسایی الگوهای پاسخ به تنش اکتشاف - بهره‌بردارانه توضیح داده شد که بانک‌ها برای حل این مسئله از چندین روش استفاده می‌کنند که محققان این روش‌ها را به چهار دسته طبقه‌بندی کردند. همان‌طور که گفته شد، بانک‌ها در مواجهه با تنش اکتشاف و بهره‌بردارانه از چهار استراتژی انتخاب، جداسازی، موازنه، و تعالی استفاده کرده‌اند. این واقعیت با مطالعات پیشین پشتیبانی می‌شود (جارزابکوفسکی و همکاران، ۲۰۱۳؛ لوشر و همکاران، ۲۰۰۶؛ لوشر و لوئیس، ۲۰۰۸). در زیر حالت‌هایی که برای هر یک از بانک‌ها رخ داده به تفکیک ارائه شده و ادبیاتی که آن را پشتیبانی می‌کند نیز، معرفی شده است.

### استراتژی ۱: گزینش

معمولی‌ترین راهی که نظریه‌پردازان برای مدیریت تناقض‌ها استفاده می‌کنند، انتخاب یکی از دو عنصر متناقض است. فرد در مواجهه با تناقض به احتمال زیاد به این نتیجه می‌رسد که باید از سرخ‌های حیاتی چشم‌پوشی کند<sup>۱</sup>، همچنان که در بانک «ب» هنگام تصمیم‌گیری درباره تنش ارائه خدمات از طریق ایجاد کانال جدید خودبانک یا وی تی ام و کانال‌های موجود با توجه به وجود چالش‌های احتمالی پیش رو، از گزینه خودبانک چشم‌پوشی کرد (پول و ون‌دی‌ون، ۱۹۸۹؛ تریسی، ۲۰۰۴).

بانک «الف» و «ب» پیگیری تنش اکتشاف و بهره‌بردارانه را به طور هم‌زمان پذیرفته و قبول کردند که مصالحه‌ای بین این دو فعالیت رخ دهد (جانسن، ۲۰۰۸). تیم مرکز تحقیقات بانک «الف»، به خوبی از تنش‌ها و تعارض‌های شناخته شده آگاه است (برای مثال، میل به استقلال شخصی و رهبری قدرتمند) و آگاهانه از بحث در خصوص تنش نوآوری اجتناب می‌کند. برای حل تناقض‌ها اقدامی انجام نمی‌دهد، بلکه تلاش می‌کند تناقض‌ها را به رسمیت شناخته، آن‌ها را تحمل کند و به طور کامل این تناقض‌ها را به کار برد، بدین ترتیب به ندرت تعداد این تنش‌ها افزایش می‌یابد. در مقابل، اعضای تیم از طریق تمرکز شدید بر وظایف، نقششان را به خوبی ایفا می‌کنند (مورنیقان و کولون، ۱۹۹۱). بدین ترتیب، پذیرش تنش بین اکتشاف و بهره‌بردارانه بر اساس توافق بوده و مرکز تحقیقات از بین ترکیب تضادهای فعالیتی در حوزه‌های بازار، محصول، کانال توزیع و مدل کسب‌وکار در دو قطب متضاد، یکی از حالت‌ها را انتخاب کرده است (داکونها و همکاران، ۲۰۰۲).

بخش تحقیق و توسعه بانک «ب»، تنش بین اکتشاف و بهره‌بردارانه را فقط با پذیرش یک حالت درک کرده‌اند (یا این یا آن) و از بین توسعه ساختار سازمانی، مکانیکی یا ارگانیکی، ساختار مکانیکی را برگزیدند. در واقع استدلال اعضای تیم تحقیق توسعه این بود که بانک تنش بین اکتشاف و بهره‌بردارانه می‌پذیرد، با این حال باور داشتند که تضاد بین هر دو فعالیت در درون سازمان حل نمی‌شود و در عوض، بانک یک طرف از تعارض (اکتشاف) را به دیگری برون‌سپاری کرده و نتایج حاصل از اکتشاف را از بخش‌های بیرونی خریداری کند (بادن-فائولر و ولبردا، ۱۹۹۷؛ ولبردا، ۱۹۹۸).

یکی از حالت‌های یکپارچه‌سازی با عنوان دیدگاه ادغام اجباری، هم‌راستا با رویکرد انتخاب است؛ از دیدگاه آن نظریه‌پردازانی که هر دو موقعیت را دوتایی<sup>۱</sup> تشخیص می‌دهند اما در روش‌های درآمیختگی یا فشار می‌آورند یا پل می‌زنند. برای مثال، در تعارض بین طراحی بسته محصول جدید و بهبود محصول فعلی، بانک «ج» با اینکه می‌داند باید به هر دو بپردازد، به این نتیجه می‌رسد که در حال حاضر مصلحت بر این است که به بهبود و بهینه‌سازی محصول موجود بپردازد (سئو و همکاران، ۲۰۰۴؛ اسمیت، ۲۰۱۴).

همزیستی متعارض<sup>۲</sup> نوع دیگری در رویکرد انتخاب است. در این گزینه، نظریه‌پردازان اذعان دارند که مسئله‌ای دوحالتی وجود دارد که آن‌ها را در جنگ سرد قرار می‌دهد و معمولاً به نفع یک‌طرف بر دیگری به اتمام می‌رسد. برای نمونه، در تعارض بین طراحی بسته محصول جدید و بهبود محصول فعلی، بانک «الف» با اینکه می‌داند باید به هر دو بپردازد و با وجود چند طرح پیشنهادی برای هر دو، به‌ندرت طرحی را تصویب می‌کند و به همین دلیل نیروهای خلاق خود را کم‌کم از دست داده است. پس همزیستی یک راه برتری یک‌طرف به‌عنوان درست و ترجیح داده شده، می‌باشد (سئو و همکاران، ۲۰۰۴).

## استراتژی ۲: جداسازی

جداسازی در شناخت هر دو قطب دوحالتی متفاوت است و از طریق سطوح تجزیه و تحلیل، دامنه موضوعی یا فرایندهای زمانی جدا می‌شوند (پول و ون‌دی‌ون، ۱۹۸۹). بانک‌ها می‌توانند تنش بین اکتشاف و بهره‌برداری را با واضح‌سازی سطوح متفاوت مرجع و اتصال میان آن‌ها رفع کنند (ون‌دی‌ون و پول، ۱۹۸۸). به این ترتیب، سازمان‌ها تنش درون بنگاه را از بین برده و هم‌زمان به اکتشاف و بهره‌برداری در بخش‌های مختلف سازمان اقدام می‌کنند. این جداسازی فضایی ممکن است به‌واسطه سطح، کارکرد و/یا مکان رخ دهد (گیسون و بیرکینشو، ۲۰۰۴؛ اسمیت و تاشمن، ۲۰۰۵).

نخستین نوع جداسازی، حالت فضایی، ساختاری، یا بخشی است. این جداسازی بر اساس سطح بوده و به واسطه تفاوت در اکتشاف و بهره‌برداری‌های مربوط به موقعیت‌های سلسله‌مراتبی انجام می‌شود. بانک «ب» برای حل تنش پیشروی خود، به تفکیک دو بخش نوآوری برای طراحی بسته‌های جدید خدمات و بخش تحقیق و توسعه برای بهبود بسته‌های موجود اقدام کرده است (جانسن، ۲۰۰۸؛ جانسن و همکاران، ۲۰۰۹؛ جانسن و همکاران، ۲۰۰۶، پول و ون‌دی‌ون، ۱۹۸۹). در واقع از طریق ایجاد واحدهای متمایز سازمانی مکتشفانه و بهره‌بردارانه که با یکدیگر ناسازگارند، به جداسازی فضایی دست زده است (پیر و تاشمن، ۲۰۰۳؛ تاشمن و اوریلی، ۱۹۹۶).

از سوی دیگر، می‌توان تنش‌های سازمان را با در نظر گرفتن نقش زمان از بین برد و به جداسازی زمانی اقدام کرد (تاشمن و اندرسن، ۱۹۸۶؛ تاشمن و اوریلی، ۱۹۹۶؛ تاشمن و رومانی، ۱۹۸۵). سازمان‌هایی که از این روش پیروی می‌کنند، به طور موقت اکتشاف و بهره‌برداری را جداگانه در نظر می‌گیرند. در نتیجه در یک دوره زمانی به دنبال اکتشاف می‌روند و در دوره زمانی دیگر برای بهره‌برداری اقدام می‌کنند. اصطلاحات دوسوتوانی ادواری یا تعادل پیاپی نیز به همین مفهوم است که در آن سازمان در دوره‌های طولانی درگیر بهره‌برداری (یا ثابت نسبی) شده و در عین حال در دوره‌های

1. Binary

2. Reluctant coexistence



پراکنده‌ای با اکتشاف (و یا تغییر) می‌آمیزد. بانک «ج» به طور عادی در واحد تحقیق و توسعه خود فقط به بهبود بسته‌های محصول / خدمت پرداخته است و به‌طور متوسط سالی یک بار ابزار مالی جدیدی طراحی می‌کند. بانک «الف» نیز در مرکز تحقیقات خود به بهبود محصولات/خدمات فعلی خود اقدام کرده و اغلب فقط با تغییر نرخ، نیاز مالی را تأمین می‌کند؛ اما طی این دوره سه‌ساله، یک بار مدل کسب‌وکار بانکداری شرکتی را نیز پیاده‌سازی کرده است (گرسیک، ۱۹۹۱؛ روانلی و تاشمن، ۱۹۹۴؛ سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹؛ تاشمن و رومانی، ۱۹۸۵). در واقع، این نوع جداسازی شامل یک سیستم ادواری زمانی است که در آن سازمان بین دوره‌های طولانی بهره‌برداری و دوره‌های کوتاه‌مدت اکتشاف حرکت می‌کند (گوپتا و همکاران، ۲۰۰۶؛ سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹).

بانک «د» بر یکی از عناصر مخالف در یک زمان خاص تمرکز کرده و بین بهره‌برداری و اکتشاف در حال نوسان است. به بیان دیگر، واحد تحقیق و توسعه این بانک به طور متناوب به طراحی بسته محصول در یک دوره و بهبود بهینه‌سازی آن محصول در دوره بعدی اقدام می‌کند. این اقدام پی‌درپی در طول زمان، به‌واسطه یک سری ابتکارهای مخالف مدیریت می‌شود و به توسعه مسیرهایی می‌انجامد که به ادامه مسیر با قایق بادبانی شباهت دارد و در ادبیات به آن راه‌گشایی یا نوسان‌سازی گفته می‌شود (دی‌وایت و میر، ۲۰۱۴؛ جی، ۲۰۱۳؛ تریسی، ۲۰۰۴).

بانک «ب»، طراحی بسته‌های محصول/خدمت جدید خود را در واحد نوآوری انجام می‌دهد و خروجی آن را برای واحد تحقیق و توسعه ارسال می‌کند. در ادامه واحد تحقیق و توسعه آن را اجرا کرده و به بهینه‌سازی بسته اقدام می‌کند و در نهایت خروجی اجرا و بهبود بسته را برای در اختیار واحد نوآوری قرار می‌دهد و این فرایند دائم تکرار می‌شود. در جداسازی متقابل فرض می‌شود وابستگی درونی متقابل به این شکل رخ می‌دهد که خروجی اکتشاف از واحد نوآوری، ورودی برای بهره‌برداری توسط واحد تحقیق و توسعه است و خروجی از چرخه واحد تحقیق و توسعه، ورودی واحد نوآوری خواهد بود. در این حالت، مدیران درگیر در برخی از نقطه‌های زمانی به سادگی از موارد قانونی عبور می‌کنند. این روش به روابطی نیاز دارد که بر مبنای تبادل اطلاعات بهنگام، حل مسائل مشارکتی، تصمیم‌گیری مشترک و جریان منابع بین مدیران تمام واحدهای مسئول بهره‌برداری و اکتشاف، طبقه‌بندی شده باشد (سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹؛ تامپسون، ۱۹۶۷).

### استراتژی ۳: موازنه

استراتژی موازنه در بانک‌ها، به معنای دست یافتن به یک رویکرد سازشی یا میانه‌روی که بتوان از طریق آن، به مدیریت تقاضاهای متضاد با مبادله عناصر تقاضاهای متضاد پرداخت. استراتژیست در این حالت عناصر تشکیل‌دهنده هر تقاضا را انتخاب کرده و موازنه ویژه یک بنگاه را به وجود می‌آورد (دی‌وایت و میر، ۲۰۱۴).

بانک «ب» در بازه‌های زمانی اولیه، فعالیت‌های خود را هم‌زمان هم در بازار فعلی و هم در بازارهای جدید به صورت هارمونیک و در یک واحد سازمانی تنها انجام می‌داد (سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹). در واقع، تیم تحقیق و توسعه در این بانک معتقد بود که برای پایداری و ایجاد تعادل بهینه میان بهره‌برداری و اکتشاف در درون یک واحد باید «به ساخت مجموعه‌ای از فرایندها و سیستم‌هایی پرداخت که به افراد توانایی دهد و آن‌ها را تشویق کند که بتوانند در

خصوص چگونگی تقسیم وقت خود بین خواسته‌های متعارض بهره‌برداری و اکتشاف قضاوت کنند» (گیسون و بیرکینشو، ۲۰۰۲؛ ۲۰۰۴).

بانک‌های «ب» و «د» پس از انتشار شایعه ورشکستگی، ناگهان وضعیت بحرانی را احساس کردند. برای رهایی از این مخمصه و خروج از این بحران، به کمک فرد آگاه و با تجربه، پروژه‌ای را طراحی و تصویب کردند. این پروژه که در آن ترکیبی از فعالیت‌های نوآورانه ریسکی و فعالیت‌های اجرایی و نظارتی بود، برای دو ماه تعریف شد. هدایت هر دو تیم به فردی با دانش و تجربه واگذار شد و ایده اصلی پروژه نیز به این فرد وابسته بود. وی با تشکیل بخش جداگانه و بهرمندی از اعضای جدید، پروژه را توسعه داد. به این اقدام «جداسازی تکامل کلنی مجزا» گفته می‌شود (پرانگه و شلگلمیچ، ۲۰۰۹ ب).

بانک «ب» در دوره مدیرعامل دوم، با منحل کردن واحد تحقیق و توسعه، تمام فعالیت‌های نوآورانه و بهره‌بردارانه را در بخش برنامه‌ریزی ادغام کرد. در این دوره فعالیت‌های بانک بیشتر حالت میانه‌روی داشت، یعنی کمابیش بسته‌های جدیدی طراحی شده و وارد بازارهای جدید می‌شد. در عین حال حالت بهینه‌سازی بسته‌های موجود نیز تا حدی انجام می‌گرفت و در بازارهای موجود نیز به طور کامل وارد نمی‌شد؛ به این معنا که در یک حالت خنثی شده ظاهر می‌شد و هیچ یک از مشخصه‌ها به طور کامل در آن دیدگاه تحقق نمی‌یافت (سئو و همکاران، ۲۰۰۴؛ سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹؛ اسمیت و لوئیس، ۲۰۱۱).

هیئت عامل بانک‌های «ب» و «ج»، دو شخصیت متضاد را برای تیم رهبری خود انتخاب کردند تا فرایند کارآفرینانه آشفته را با اجرای کنترل‌شده ترکیب کنند؛ یعنی در تیم آن‌ها هم فردی بود که از طرح‌های جدید مانند دانش‌بنیان‌ها حمایت می‌کرد و هم فردی که به بهینه‌سازی بسته‌های فعلی اهمیت می‌داد. در واقع هر دو فعالیت در تیم هیئت عامل در آغوش گرفته می‌شود (دی‌وایت و میر، ۲۰۱۴).

#### استراتژی ۴: تعالی

در بانک‌های مورد مطالعه، تعالی شامل موارد هم رقابتی و سنتز می‌شود. بانک «ب»، مسئولیت اجتماعی و خلق ارزش برای سهامداران را در بیانیه مأموریت خود قرار داده و برای مواجهه با این تنش، به تأمین مالی خرد اقدام کرده است. برنامه‌ای که محدوده آن وام‌های کوچک با هدف خوداشتغالی و توسعه کسب‌وکار فعلی مردم فقیر بود. این برنامه در کنار برنامه‌های متداول بانکی برای قشر کم‌درآمد و آسیب‌پذیری که در نظام بانکی کنونی، صلاحیت کافی برای بهره‌مندی از وام‌های بانکی را ندارند، شکل گرفت. در واقع این برنامه از تعادل در سطح بالاتر نشئت می‌گیرد که به واسطه آن سنتز جدیدی بین تقاضاهای رقابتی توسعه می‌یابد یا از یک تنش بهره‌برداری می‌شود (دی‌وایت و میر، ۲۰۱۴؛ کانالس، ۲۰۱۳؛ باتیلانا و همکاران، ۲۰۱۰). بانک «ب» در مواجهه با شرکت‌های نوپا به هم رقابتی اقدام کرده است. این بانک در اکوسیستم نوآوری خود یک شتاب‌دهنده و یک صندوق سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز برای مواجهه با بنگاه‌های نوپای حوزه فناوری مالی راه‌اندازی کرد که در عین همکاری به رقابت با آن‌ها نیز می‌پردازد. در ادبیات مواجهه با تنش‌ها، این حالت را تعالی یا هم رقابتی می‌نامند.

جدول ۴. الگوی پاسخ به تنش‌های اکتشاف - بهره‌بردار

بُعد	تِم	بُعد	تِم
گزینش	انتخاب	جداسازی	جداسازی ساختاری
	گوشه‌گیری / صرف‌نظر کردن		جداسازی متقابل
	مصالحه		جداسازی زمانی
	برون‌سپاری		نوسان‌سازی
تعالی	ادغام اجباری	موازنه	موازنه هارمونیک
	همزیستی متعارض		تکامل کلنی‌های مجزا
	ستنز		میان‌روی
	هم رقابتی		در آغوش گرفتن

### نتیجه‌گیری

در پژوهش‌های مدیریت، بخش بانکداری به دلیل توجه دولت و ماهیت و نقشی که در رشد اقتصادی دارد، از اهمیت بسزایی برخوردار است. به هر حال مدیریت بانک‌ها به طور ذاتی فعالیت پارادوکسی است. در این محیط پیچیده و بدون اطمینان، مدیران ارشد بانک‌ها برای مدیریت تنش‌های اکتشاف و بهره‌بردار با فشارهای زیادی مواجه‌اند. آن‌ها به دنبال محصولات نوین، مفاهیم نوآورانه، بازارهای جدید هستند و در عین حال می‌خواهند هم‌زمان کارا، بهره‌بردار و سودآور باشند. داده‌های این مطالعه چهار روش برای پاسخ به این تنش‌ها را پیشنهاد کرده است.

### ضرورت‌ها و پژوهش‌های آینده

در ادبیات برای مواجهه با تنش‌های اکتشاف و بهره‌بردار، محققان زیادی کار کرده‌اند که در بخش مدیریت تنش‌ها به آن پرداخته شده است. نتایج این پژوهش برای مدیران صنعت بانکداری بسیار مفید خواهد بود. مدیران در صنعت بانکداری دائم با این تنش‌ها مواجه می‌شوند و این نظریه برای مبارزه با این تنش‌ها به آن‌ها کمک خواهد کرد.

از آنجا که نتایج این پژوهش از فضای واقعی صنعت استخراج شده و با توجه به ماهیت شناختی بودن استراتژی‌ها، مدیران باید افرادی توانمندی را برای شناسایی تنش‌ها و استراتژی پاسخ به آن‌ها استخدام کرده یا برای این کار آموزش دهند. علاوه بر این، نیروهای فعلی نیز باید به‌گونه‌ای آموزش داده شوند که توانایی تطابق با چارچوب‌های پارادوکسی را داشته و بتوانند خود را با استراتژی‌های بانک همسو کنند.

از جنبه نظری، این پژوهش چهار استراتژی کلان گزینش، جداسازی، موازنه و تعالی را تحت پوشش قرار داده است. همان طور که در بخش یافته‌ها بیان شد، سازه‌های استخراج‌شده با ادبیات موجود بررسی شده‌اند. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی، موارد زیر در بخش بانکداری و سایر بخش‌های صنعت خدمات مالی از جنبه کیفی (روش‌هایی مانند روایت‌پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی) مطالعه شود:

- بررسی مبانی فلسفی نظریه استراتژی‌های پاسخ به تنش‌های اکتشاف - بهره‌بردار؛
- بررسی مبانی خرد استراتژی‌های پاسخ به تنش‌های اکتشاف - بهره‌بردار؛
- بررسی علل مؤثر بر استراتژی‌های پاسخ به تنش‌های اکتشاف - بهره‌بردار؛

- تأثیر استراتژی‌های پاسخ به تنش‌های اکتشاف - بهره‌برداری بر عملکرد.  
با توجه به نظریه ارائه‌شده در این پژوهش، بهتر است این پیمایش در سطح کل و بین همه بانک‌ها اعم از دولتی، خصوصی، خصوصی شده، تجاری و تخصصی صورت گیرد.

## References

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14(1), 3-22.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long range planning*, 43(1), 104-122.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661.
- Baden-Fuller, C., & Volberda, H. W. (1997). Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 95-120.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Belderbos, R., Faems, D., Leten, B., & Looy, B. V. (2010). Technological activities and their impact on the financial performance of the firm: Exploitation and exploration within and between firms. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 869-882.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., & Tung, R. L. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 573-581.
- Bos, J. W., Kolari, J. W., & Van Lamoen, R. C. (2013). Competition and innovation: Evidence from financial services. *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1590-1601.
- Burgelman, R. A. (2011). Bridging history and reductionism: A key role for longitudinal qualitative research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 591-601.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation. In R. E. Quinn, & K. S. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management: 1-18*. Cambridge: Ballinger Pub. Co.
- Campanella, F., Del Giudice, M., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2016). Ambidextrous organizations in the banking sector: an empirical verification of banks' performance and conceptual development. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31. DOI: 10.1080/09585192.2016.1239122.

- Canales, R. (2013). Weaving straw into gold: Managing organizational tensions between standardization and flexibility in microfinance. *Organization Science*, 25(1), 1-28.
- Chen, N. F. (2009). Banking reforms for the 21st century: A perfectly stable banking system based on financial innovations. *International Review of Finance*, 9(3), 177-209.
- Cheng, Y.T., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science*, 7(6), 593-614.
- Christiane, P., & Schlegelmilch, B. (2010). Heading for the next innovation archetype? *Journal of Business Strategy*, 31(1), 46-55.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? *Academy of management review*, 36(1), 12-32.
- da Cunha, J. V., Clegg, S. R., & e Cunha, M. P. (2002). Management, paradox, and permanent dialectics. *Advances in Organization Studies*, 9, 11-40.
- Davis, G. A., Peterson, J. M., & Farley, F. H. (1974). Attitudes, motivation, sensation seeking, and belief in ESP as predictors of real creative behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 8(1), 31-39.
- de Wit, B., & Meyer, R. (2014). *Strategy: An International Perspective*. Cengage Learning.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Firestone, W. A. (1993). Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative research. *Educational researcher*, 22(4), 16-23.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, 19(4), 756-785.
- Frame, W. S., & White, L. J. (2004). Empirical studies of financial innovation: lots of talk, little action? *Journal of Economic Literature*, 42(1), 116-144.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. In G. Clifford (Ed.), *The interpretation of cultures: 3-30*.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *The Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2002). *Contextual determinants of organizational ambidexterity*. Center for Effective Organizations: Marshall School of Business.

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Strategies for Qualitative Research: Aldine.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The annals of mathematical statistics*, 32(1), 148-170.
- Greve, H. R. (2002). Sticky aspirations: Organizational time perspective and competitiveness. *Organization Science*, 13(1), 1-17.
- Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945-975.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- He, Z.L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Holmqvist, M. (2003). A dynamic model of intra-and interorganizational learning. *Organization studies*, 24(1), 95-123.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization science*, 15(1), 70-81.
- Houghton, C., Casey, D., Shaw, D., & Murphy, K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse Researcher*, 20(4), 12-17.
- Hu, T., & Xie, C. (2016). Competition, Innovation, Risk-Taking, and Profitability in the Chinese Banking Sector: An Empirical Analysis Based on Structural Equation Modeling. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2016.
- Huber, A., Miles, M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Huff, A. S. (1990). *Mapping strategic thought*. John Wiley & Sons.
- Hunter, S. T., Cushenbery, L. D., & Jayne, B. (2017). Why dual leaders will drive innovation: Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1183-1195.
- Jansen, J. (2005). *Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Jansen, J. J. P. (2008). Combining competence building and leveraging: managing paradoxes in ambidextrous organizations. In A. Heene, R. Martens, & R. Sanchez (Eds.), *Advances in Applied Business Strategy: Competence Perspectives on Learning and Dynamic Capabilities*, Vol. 10, 99-119.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Bosch, F. A. J. V. d., & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.

- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005a). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005b). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 6(4), 351-363.
- Jarzabkowski, P. A., Lê, J. K., & Feldman, M. S. (2012). Toward a theory of coordinating: Creating coordinating mechanisms in practice. *Organization Science*, 23(4), 907-927.
- Jarzabkowski, P., & Sillince, J. (2007). A rhetoric-in-context approach to building commitment to multiple strategic goals. *Organization Studies*, 28(11), 1639-1665.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of management journal*, 45(6), 1183-1194.
- Koch, T. (2006). Establishing rigour in qualitative research: the decision trail. *Journal of advanced nursing*, 53(1), 91-100.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In *Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 243-275. Thousand Oaks: Sage.
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(2), 171-196.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic organization*, 5(3), 271-282.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management annals*, 4(1), 109-155.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 12(1), 1-47.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization science*, 1(3), 248-266.

- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 319-340.
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization science*, 10(5), 535-550.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M. W., & Dehler, G. E. (2000). Learning through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity. *Journal of Management Education*, 24(6), 708-725.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Locke, K., Golden-Biddle, K., & Feldman, M. S. (2008). Perspective—making doubt generative: Rethinking the role of doubt in the research process. *Organization science*, 19(6), 907-918.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Luscher, L. S., Lewis, M., & Ingram, A. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 491-502.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, 48(1), 21-49.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of management journal*, 44(1), 118-131.
- Miles, M., B., & Huberman, M.A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications.
- Miller, C. C., Cardinal, L. B., & Glick, W. H. (1997). Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of management journal*, 40(1), 189-204.
- Miller, D., & Chen, M.J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the US airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 1-23.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1986a). Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter. *Organization studies*, 7(1), 37-55.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1986b). Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data: Part II: Performance Implications. *Organization Studies*, 7(3), 255-261.



- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165-186.
- Nemanich, L. A., Keller, R. T., & Vera, D. (2007). Managing the exploration/exploitation paradox in new product development: how top executives define their firm's innovation trajectory. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 4(03), 351-374.
- Nooteboom, B. (1999). Innovation, learning and industrial organisation. *Cambridge Journal of economics*, 23(2), 127-150.
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2014). Organizational Ambidexterity through the Lens of Paradox Theory Building a Novel Research Agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71-93.
- Petruzzelli, A. M. (2014). Balancing knowledge exploration and exploitation within and across technological and geographical domains. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(2), 123-132.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.
- Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2009a). The role of ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration-exploitation dilemma. *Business Research*, 2(2), 215-240.
- Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2009b). The role of ambidexterity in marketing strategy implementation: resolving the exploration-exploitation dilemma. *BuR-Business Research*, 2(2), 215-240.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-107.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Sanday, P. R. (1979). The ethnographic paradigm (s). *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 527-538.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Schilling, M. A. (1998). Technological lockout: An integrative model of the economic and strategic factors driving technology success and failure. *Academy of Management Review*, 23(2), 267-284.
- Seo, M., Putnam, L. L., & Bartunek, J. M. (2004). *Dualities and tensions of planned organizational change*, Handbook of organizational change and innovation, 73-107.

- Sfirtsis, T., & Moenaert, R. (2010). Managing the interaction of exploration and exploitation: Ambidexterity as a high-order dynamic capability. In Ron Sanchez, Aimé Heene, & T. E. Zimmermann (Eds.), *A Focussed Issue on Identifying, Building, and Linking Competences*, Vol. 5, 35-57: Emerald Group Publishing Limited.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of management review*, 25(2), 389-408.
- Sidhu, J. S., Commandeur, H. R., & Volberda, H. W. (2007). The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, 18(1), 20-38.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. Jossey-Bass.
- Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long range planning*, 43(2), 448-461.
- Stadler, C., Rajwani, T., & Karaba, F. (2014). Solutions to the exploration/exploitation dilemma: Networks as a new level of analysis. *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 172-193.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction publishers.
- Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119-146.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 31(3), 439-465.
- Tushman, M. L., & O'Reilly Iii, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C.-A. (2002). *Winning through innovations*. Harvard Business School Press, Boston.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.

- Tushman, M. L., Anderson, P. C., & O'Reilly, C. (1997). Technology cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organization renewal through innovation streams and strategic change. *In Managing Strategic Innovation and Change*, edited by P. Anderson and M. Tushman. New York: Oxford University Press.
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331-1366.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1988). Paradoxical requirements for a theory of organizational change. *In R. E. Quinn, & K. S. Cameron (Eds.), Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, 19-59. University of Michigan: Ballinger Pub. Co.
- Veider, V., & Matzler, K. (2016). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 105-116.
- Volberda, H. W. (1998). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Zarutskie, R. (2013). Competition, financial innovation and commercial bank loan portfolios. *Journal of Financial Intermediation*, 22(3), 373-396.