

شناسایی روش‌های یادگیری توسعه‌ی محصول جدید در کسب‌وکارهای با رشد سریع (مورد مطالعه: صنایع تکنولوژی پیشرفته)

قنبر محمدی الیاسی*^۱ - مهران رضوانی^۲ - ملیحه فرامرزی^۳ - هادی نوتاش^۴

۱-۲. دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۴. دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۵/۲۸، تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۷/۸)

چکیده

با توجه به نقش انکارناپذیر توسعه‌ی محصول در کسب‌وکارهای با رشد سریع، یادگیری چگونگی انجام فعالیت‌های توسعه‌ی محصول می‌تواند مقوله‌ای ارزشمند باشد، گرچه فعالیت‌های توسعه‌ی محصول خود یک بستر مناسب برای یادگیری هستند. در این پژوهش با استفاده از روش رویکرد روایتی و شیوه‌ی مصاحبه‌های عمیق و هدفمند، روایت‌ها و داستان‌های بیان شده‌ی ۹ نفر از مدیران فروش و بازاریابی در کسب‌وکارهای با رشد سریع، به‌منظور شناسایی روش‌های یادگیری مستند شد. برای تحلیل روایت‌ها از روش کدگذاری استفاده شده است. نتایج به‌دست آمده از کدگذاری سه مرحله‌ای نشان می‌دهد که مدیران از ۲۰ روش یادگیری برای انجام فعالیت‌های توسعه‌ی محصول استفاده کرده‌اند. این ۲۰ روش با توجه به ماهیت، در قالب ۴ منبع یادگیری چیدمان شده‌اند: یادگیری از تعاملات انسانی-اجتماعی، یادگیری از انجام وظایف کاری درون سازمانی، یادگیری از انجام فعالیت‌های کاری مرتبط با بازار، یادگیری از آموزش و انتشارات. یافته‌ها هم‌چنین نشان می‌دهد که منبع یادگیری از تعاملات انسانی-اجتماعی نسبت به سایر منابع پرکاربردتر است.

واژه‌های کلیدی: یادگیری، توسعه‌ی محصول جدید، کسب‌وکارهای با رشد سریع

مقدمه

کسب و کارهای با رشد سریع نقش مهمی در اشتغال‌زایی، رقابت‌جویی و نوآوری دارند (Anderson, 2003; Hoxha & Capelleras, 2010). کارآفرینانی که به کسب و کارهای با رشد سریع وارد می‌شوند، به دانش، بازارها، استعداد و سرمایه‌ی در مراحل اولیه‌ی توسعه‌ی کسب و کار بیش از دیگر کارآفرینان دست پیدا می‌کنند (Buss, 2002, P. 17). دیوید بریچ کسب و کارهای با رشد سریع را به‌عنوان بنگاه‌هایی برخوردار از نرخ رشد فروش سالانه حداقل ۲۰ درصد، تعریف می‌کند (Boston, 2007, P. 108). بر این اساس طراحی و توسعه‌ی محصولات جدید در این‌گونه کسب و کارها نقش بااهمیتی دارد. فرایند توسعه‌ی محصول جدید شامل فعالیت‌ها و تصمیماتی است که از لحظه‌ی ایجاد ایده (از هر منبع خاصی) تا تجاری شدن محصول (ارائه‌ی محصول به بازار) را در بر می‌گیرد (سید حسینی و ایران‌بان، ۱۳۸۳: ۹۳). از آن‌جا که یادگیری به شناسایی نیازهای نهفته و یا آشکار مشتریان برای طراحی و توسعه‌ی محصولات و خدمات جدید و درنهایت کسب رضایت مشتریان کمک می‌کند، یکی از ابعاد بااهمیت در فرایند توسعه‌ی محصول می‌باشد (Matthing et al., 2004, P. 481).

یادگیری کارآفرینانه اغلب به‌عنوان فرایندی مستمر توصیف می‌شود که توسعه‌ی دانش لازم برای راه‌اندازی و مدیریت اثربخش کسب و کارهای مخاطره‌پذیر را تسهیل می‌کند (Pittaway & Cope, 2007, P. 212; Petkova, 2009, P. 346). یادگیری نقشی حیاتی در موفقیت توسعه‌ی محصول دارد (Ignatius et al., 2012). یادگیری بر فرایند تشخیص فرصت و توسعه‌ی مهارت‌ها تاثیرگذار است (Lans et al., 2008, P. 598). بنابراین مطالعه‌ی ماهیت و شرایط یادگیری در کسب و کارهای کوچک و متوسط و با رشد سریع برای درک چگونگی نوآوری، بقاء و رشد در محیط‌های پویا ضروری می‌باشد. بررسی پژوهش‌های پیشین در حوزه‌ی یادگیری نشان می‌دهد، درباره‌ی شناسایی منابع غنی یادگیری چالش‌ها و مشکلاتی وجود دارد. از سوی دیگر پژوهش‌ها در باب یادگیری در فعالیت‌های توسعه‌ی محصول جدید در کسب و کارهای با رشد سریع، حلقه‌ای مفقود در پژوهش‌های کسب و کارهای با رشد سریع است.

هم‌چنین توسعه‌ی محصول جدید، فعالیتی می‌باشد که در تمامی کسب‌وکارها مورد توجه قرار گرفته و روش‌های یاددهی و آموزش توسعه‌ی محصول جدید و تجاری‌سازی ایده‌ها موضوعی مهم است اما به این موضوع در قالب پژوهش‌های نظام‌مند توجه نشده می‌باشد. با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع، دغدغه‌ی اصلی این پژوهش عبارت است از: روش‌های یادگیری در فعالیتهای توسعه‌ی محصول جدید در کسب‌وکارهای با رشد سریع کدامند؟ برای پاسخ‌گویی به پرسش موصوف، ابتدا بخش پیشینه شامل: تعاریف و فرایند توسعه‌ی محصول جدید، روش‌های یادگیری در فعالیتهای توسعه‌ی محصول جدید مورد توجه قرار می‌گیرند و سپس با روش مصاحبه‌ی روایتی، تلاش می‌شود داده‌های لازم و متناسب با سوال پژوهش شناسایی و تحلیل شوند.

مروری بر پیشینه‌ی تحقیق

توسعه‌ی محصول جدید عامل مهمی در خلق ارزش برای بنگاه‌های اقتصادی در سطح خُرد، و در نتیجه ایجاد ثروت اقتصادی برای یک کشور، در سطح کلان است. کسب‌وکارهای با رشد سریع گرچه بخش کوچکی از جامعه‌ی کسب‌وکارها را تشکیل می‌دهند، اما نقش مهمی در اشتغال‌زایی و نوآوری و ارایه‌ی محصولات جدید دارند.

کسب‌وکارهای با رشد سریع

دیوید بریچ کسب‌وکارهای با رشد سریع را به‌عنوان بنگاه‌هایی برخوردار از نرخ رشد فروش سالیانه حداقل ۲۰ درصد، تعریف می‌کند (Boston, 2007, P.108). براساس تعاریف مختلف معیار کسب‌وکارهای با رشد سریع عبارتند از: رشد در فروش، رشد در تنوع بخشی به محصولات، رشد در تعداد نیروی انسانی، رشد در تعداد تاسیس شعب و نمایندگی. افزون‌بر ایجاد شغل، بنگاه‌های با رشد سریع مزایا و ویژگی‌هایی را دارند: احتمال شکست کم‌تر از سایر کسب‌وکارهای کوچک؛ ایجاد ثروت قابل توجهی به‌صورت سود، فروش و ارزش افزوده؛ ارائه‌ی دستمزد و مزایای بیش‌تری به کارمندان؛ توجه بیش‌تر به صادرات محصولات و خدمات؛ و سرمایه‌گذاری بیش‌تری در تحقیق و توسعه دارند، که به نوبه‌ی خود منجر به بهره‌وری بالاتر، نوآوری، و ایجاد شغل می‌شود

(Buss, 2002, P. 17). هولز^۱ (2009) نشان داده است که SMEهای به سرعت در حال رشد کاملاً در دو گروه موفقیت نوآوری (سهام محصولات جدید به بازار) و تحقیق و توسعه^۲ متفاوت هستند. به طور کلی می توان گفت عوامل مهم در ایجاد HGFها عبارتند از: خصوصیات کارآفرین، راهبرد بنگاه و شبکهها (Anderson, 2003).
انواع مختلف یا درجات گوناگونی از توسعهی محصول جدید وجود دارد که می تواند در یک پیوستار از بهبود در محصول تا نوآوری های بنیادین امتداد یابد (سید حسینی و ایرانبان، ۱۳۸۳، صص ۸۴-۶).

فرایند توسعهی محصول جدید

فرایند توسعهی محصول جدید در صنایع مختلف تفاوت بسیار زیادی دارد و هیچ فرایند و استاندارد واحدی وجود ندارد که بتوان برای همهی صنایع و شرکتها استفاده کرد (Praxnikar & kerlj, 2006, P. 691). مدل سنتی "توسعهی محصول جدید^۳ (NPD)" فرایندی را تشریح می کند که با تولید ایده شروع می شود، چندین مرحله دنبال شده و سرانجام به تجاری سازی محصولات جدید منجر می شود (Hienerth, 2006, P. 276). مطالعهی مدل های موجود در فرایند NPD نشان می دهد که به این فرایند از منظر فعالیت های واحد R&D توجه می شود. اما یک مدل موفق فرایند توسعهی محصول جدید توسط کوپر^۴ (۱۹۸۰) ارائه شده است که در آن فعالیت های تکنیکی و بازاریابی مکمل هم در هر مرحله از فرایند توسعهی محصول هستند (Calantone & Benedetto, 1988, PP. 205-6). افزون بر این، در هر مرحله از فرایند، اطلاعات مرتبط جمع آوری و ارزیابی شده و سرانجام دربارهی ادامه دادن پروژه تصمیم گرفته می شود. نتیجهی نهایی این فرایند، محصول جدید می باشد (همان منبع). در این چارچوب فعالیت های بازاریابی در طی فرایند توسعهی محصول شامل: فعالیت های شناسایی نیازهای مشتریان و ایده پردازی، غربال ایده، ارزیابی بازار، آزمون بازار، معرفی محصول به بازار و تولید نهایی است.

-
1. Ho'lzl
 2. R&D
 3. New product development
 4. Cooper

یکی از عوامل موفقیت NPD، هم‌افزایی واحد R&D با واحد بازاریابی می‌باشد. فرایند توسعه‌ی محصول بایستی با هدف شناسایی نیازهای مشتریان و تبدیل آن‌ها به محصول جدید با فعالیت‌های بازاریابی ارتباط داشته باشد. بازاریابی به‌واسطه‌ی جمع‌آوری، انتشار، تفسیر و ذخیره‌ی اطلاعات، نقشی کلیدی در درک و رفتار براساس محیط دارد. بنابراین مهارت بازاریابی یک بنگاه، موفقیت فرایند توسعه‌ی محصول را مشخص می‌کند (Aydin et al., 2007). از طرفی عوامل کلیدی موفقیت توسعه‌ی محصول جدید شامل سرمایه‌های انسانی، ساختاری، و رابطه‌ای است که به قابلیت یادگیری سازمان بستگی دارد (Hsu & Fang, 2009, P.666).

توسعه‌ی محصول جدید اغلب به‌عنوان فرایند یادگیری فرض می‌شود، که در مدیریت و کسب دانش ضروری می‌باشد (Land et al., 2012, P. 521). یادگیری یک توانمندساز کلیدی برای شرکت‌ها در جهت دستیابی به سرعت و انعطاف‌پذیری در زمینه‌ی فرایند توسعه‌ی محصول است (Ignatius et al., 2012, P. 454).

با مرور مدل‌های ارائه شده درباره‌ی فرایند NPD، با توجه به هدف این پژوهش، مدل کوپر با توجه به پرداختن به فرایند NPD از منظر فعالیت‌های بازاریابی به‌عنوان مدل مبنا برای سامان‌دهی فرایند مصاحبه انتخاب شده است.

روش‌های یادگیری در فرایند توسعه‌ی محصول

در طی فرایند NPD، دانش جدید با شکل‌گیری برداشت‌های جدید توسط افراد ایجاد می‌شود، که این دانش جدید توانایی تولید محصولات جدید را به آن‌ها می‌دهد (Stevens & Dimitriadis, 2005, P. 180). دانشی که در طی فرایند توسعه‌ی محصول ایجاد می‌شود، ماهیتاً ضمنی بوده و تنها از طریق تعاملات و گفت‌وگوی بین افراد با پیشینه و تجربیات مشابه منتقل می‌شود (Koners & Goffin, 2007, P. 53).

لی^۱ و همکاران (۱۹۹۹) به یادگیری از بازار به‌عنوان شایستگی اصلی سازمانی کرده و

1. Li

از آن به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد محصول جدید یاد می کنند. یادگیری از بازار شامل دو دسته یادگیری است: فرایند یادگیری مشتری و فرایند یادگیری رقبا. فرایند یادگیری مشتری اشاره به مجموعه‌ای از فعالیت‌های رفتاری دارد که دانش مربوط به نیازهای فعلی و بالقوه‌ی مشتری برای تولید محصولات جدید را تولید می کند. فرایند یادگیری رقبا اشاره به مجموعه‌ای از فعالیت‌های رفتاری دارد که به تولید دانش در مورد محصول و راهبرد رقبا در بازار می پردازد (Li et al., 1999, P. 480). از طرفی دی^۱ (۲۰۰۲) بیان می کند که سازمان‌ها به طور پیوسته از طریق فرایندهای مرتبط و با مشاهده‌ی بازار و ایجاد مفهوم درباره‌ی بازارهایشان یاد می گیرند. مشاهده‌ی بازار شامل جمع آوری و توزیع اطلاعات در مورد نیازها، انتظارات و تقاضاها با پرس و جوی روشن فکرانه و ایجاد معنا شامل تفسیر و استفاده از اطلاعات جمع آوری شده می باشد. یادگیری زمانی رخ می دهد که ارزیابی انجام شده باشد. مشاهده و بررسی، یک منبع اساسی یادگیری و اثربخشی سازمانی است. افراد در فرایند NPD، با سطح بالایی از عدم قطعیت مواجه هستند و نیاز به استفاده از منابع متنوع تجربه و تخصص دارند که لازمه‌ی آن یادگیری می باشد (Edmondson & Nembhard, 2009, P. 133).

NPD به عنوان یک پروژه، از مجموعه‌ای از یادگیری‌های به دست آمده از انجام وظایف و فعالیت‌های کاری تشکیل شده است (Ignatius et al. 2012, P. 454). یادگیری از پروژه‌ها می تواند از تجربیات مثبت یا منفی، خطاها یا موفقیت‌ها انجام شود. با بررسی پروژه‌های قبلی، اول آن که می توان از اشتباهات مشابه جلوگیری کرد، در مرحله‌ی دوم می توانیم درس‌های اکتسابی را از طریق: بانک اطلاعاتی، تجربیات، گردش شغلی کارکنان، و نشر گزارش‌های مکتوب در سراسر سازمان اشاعه دهیم. در مرحله‌ی سوم هر یک از پروژه‌ها نیاز به مشارکت در بهبود مستمر فرایندهای سازمانی دارد (Koners & Goffin, 2007, P.50). از طرفی یادگیری در پروژه‌های NPD در سه سطح: فردی، پروژه‌ای و سازمانی رخ می دهد. یادگیری در سطح فردی زمانی صورت می پذیرد که افراد

1. Day

(گروه بازاریابی و گروه طراحی) با یکدیگر در اجرای پروژه همکاری کنند (Kleinsmann & Valkenburg, 2005, P. 151-2).

فرایند توسعه‌ی محصول، فرایندی همراه با نوآوری است (Augusto & Coelho, 2007, P.2). از طرفی نوآوری، به‌عنوان فرایند آزمون و خطا نیز مطرح می‌باشد. نوآوران تمایل زیادی به یادگیری از موفقیت‌ها دارند. با وجود تاکید بر نقش اساسی شکست‌ها در یادگیری، با این حال افراد و سازمان‌ها همیشه دانش خود را درباره‌ی اشتباهات به‌راحتی به اشتراک نمی‌گذارند (Magazzini et al, 2012, P.45).

ژانگ^۱ و همکاران (۲۰۰۴)، به شناسایی سازوکارهای یادگیری، عملکرد و راهبردهای نوآوری در مطالعه‌ی خود پرداخته‌اند و تاثیر هر یک از سطوح یادگیری را بر عملکرد توسعه‌ی محصول جدید بررسی کرده‌اند. یادگیری از انجام کار و تعامل واحد بازاریابی و R&D و گفت‌وگوهای انجام شده بین این دو واحد با توجه به داشتن پیشینه و مدل‌های ذهنی متفاوت منجر به ایجاد دانش جدید و در نتیجه محصول جدید می‌شود. در طی فرایند طراحی و بهبود محصول موجود، کارکنان از یکدیگر با مشاهده، تقلید و تمرین یاد می‌گیرند. این نوع یادگیری می‌تواند در طی فرایند جلسات غیررسمی و آموزش‌های حین کار رخ دهد. هم‌چنین افراد می‌توانند از اسناد و دستورالعمل‌ها نیز یاد بگیرند. یادگیری در سطح فردی بر عملکرد در سطح پروژه تاثیر مثبت دارد. اگرچه یادگیری منجر به بهبود عملکرد می‌شود، اما یادگیری توسط آزمون و خطا در فرایند نوآوری و توسعه‌ی محصول جدید مانع بهره‌وری نوآوری می‌شود (Kim et al., 2012, p: 1190). هم‌چنین یادگیری اکتشافی که شامل یادگیری از رقبا و مشتریان است منجر به ایجاد دانش جدیدی درباره‌ی مشتریان و رقبا می‌شود که در بازارهای آشفته اثرگذار بوده و بر روی تمایز محصولات جدید تاثیر دارد. این نشان می‌دهد این نوع یادگیری در محیط‌های پویا و به‌سرعت در حال تغییر اهمیت به‌سزایی دارد (Kim & Gima, 2010, p: 530).

پژوهش‌های مختلفی درباره‌ی روش‌های یادگیری در فرایند NPD توسط تعدادی از

1. Zhang

اندیشمندان و پژوهشگران انجام شده است که در جدول شماره (۱) ارائه شده‌اند. نتایج پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که بیش‌ترین یادگیری در طی فرایند توسعه‌ی محصول با انجام کار، آزمون و خطا، تجربیات پیشین، شکست‌ها، روابط با افراد و مشاهده‌ی رفتار مشتریان رخ می‌دهد.

جدول ۱. مقایسه‌ی پژوهش‌های پیشین درباره‌ی روش‌های یادگیری در فرایند توسعه‌ی محصول

نوع کسب و کار	یافته‌ها	سال	پژوهشگر
شرکت‌های تولیدکننده محصولات صنعتی و تکنولوژی محور	یادگیری با گفت‌وگو با همکاران	۱۹۹۲	et al. Purser
شرکت‌های فعال در حوزه‌ی ارتباطات و تلفن همراه	مشاهده‌ی رفتار مشتریان، مشاهده‌ی بازار	۲۰۰۴	Matthing et al.
بانک‌ها و خرده‌فروشان	آزمون و خطا، شبیه‌سازی، مشاهده‌ی رفتارها و آزمایشات دیگر کسب‌وکارها، گفت‌وگوهای رسمی/غیررسمی، ایجاد فرضیات و حدس‌ها، انتقال تجربیات قبلی افراد	۲۰۰۵	Stevens & Dimitriadis
شرکت‌های اتومبیل‌سازی	همکاری بین بخش بازاریابی و R&D، همکاری با تامین‌کنندگان	۲۰۰۵	Kleinsmann & Valkenburg
فناوری‌های پیشرفته	تعاملات اجتماعی و گفت‌وگو با همکاران، گردش شغلی، بررسی گزارش‌های کاری، خطاها یا موفقیت‌ها کاری	۲۰۰۷	Koners & Goffin
کسب‌وکارهای با رشد سریع	یادگیری از طریق شکست‌ها	۲۰۰۷	Corbett et al.
شرکت فعال در زمینه‌ی موسیقی	یادگیری از تجربیات قبلی	۲۰۰۸	Ordanini et al.
فناوری‌های پیشرفته	یادگیری از اطلاعات بازار و فناوری، یادگیری از تجربیات شرکت و راه‌حل‌های موفق	۲۰۱۱	Chu et al.
صنعت داروسازی	یادگیری از طریق شکست‌ها	۲۰۱۲	Magazzini et al.
شرکت‌های فعال در حوزه‌ی الکترونیک	یادگیری از سازمان و گروه کاری، به وسیله‌ی انجام کار، آزمایشات و حل مساله، بازخوردها	۲۰۱۲	Ignatius et al.

بررسی روش‌های یادگیری در طی فرایند توسعه‌ی محصول نشان می‌دهد این روش‌ها ریشه در مکاتب رفتاری و شناختی دارد. مکتب شناختی بر فرایندی که بین ورودی و خروجی رخ می‌دهد تمرکز دارد. به بیان دیگر بر فرایندهای ذهنی که فعالیت‌های یادگیری را به همراه دارند متمرکز است. در مکتب رفتاری تمرکز بر تجربه می‌باشد و تجربه را منبع دانش و یادگیری می‌داند (Cheetham & Chivers, 2001).

بررسی جامعه‌ی آماری پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که پژوهش‌های بسیار کمی درباره‌ی روش‌های یادگیری در فرایند توسعه‌ی محصول در کسب‌وکارهای با رشد سریع انجام شده است. به‌منظور بررسی جامع‌تر روش‌های یادگیری در فعالیت‌های توسعه‌ی محصول جدید در کسب‌وکارهای با رشد سریع، چارچوب پیشنهادی کوپر (۱۹۸۰)، تهیه و اصلاح شده و برای نگارش سوال‌های مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته با مدیران فروش و بازاریابی استفاده شده است.

روش‌شناسی

این پژوهش با استفاده از روش تحقیق روایتی^۱ انجام شده و این روش تحقیق زمانی به کار می‌رود که پژوهش‌گر بخواهد تجربه‌های کسب‌شده‌ی یک فرد یا افرادی را در یک حیطه‌ی معین بازنمایی کند و از آن‌ها به معنی‌سازی پردازد (Creswell, 2002). روش‌های یادگیری افراد در فعالیت NPD موضوعی گذشته‌نگر و به‌وقوع پیوسته می‌باشد که با نگارش و معنابخشی به روایت‌های مطروحه، آن‌ها قابل شناسایی هستند. بدین‌منظور از ابزار مصاحبه‌ی عمیق استفاده شده است. سوال‌ها براساس تلفیق دو مقوله شامل دو چارچوب مصاحبه STAR (Kessler, 2006) و 5W1H (Ikeda & et. al, 1998) و ابعاد فرایند توسعه‌ی محصول براساس مدل کوپر (Calantone & Benedetto, 1988) نگارش شده‌اند.

در ادامه سوال تهیه شده براساس دو چارچوب موصوف بازبینی شده و موارد دارای هم‌پوشانی، حذف شد. سوال‌ها در مصاحبه‌ی اولیه، آزمون و بازبینی شد. در انجام مصاحبه از افراد خواسته شد تا فعالیت‌های انجام شده در هر یک از مراحل توسعه‌ی محصول جدید را (شناسایی نیازهای مشتریان و تولید ایده، غربال ایده، ارزیابی بازار، آزمون بازار، معرفی محصول به بازار، تولید نهایی) براساس نگاه گذشته‌نگر بیان کنند. از سوال‌های مصاحبه به‌عنوان چارچوب راهنما برای اطمینان یافتن از پرداختن به تمامی جوانب و تکمیل بحث استفاده شد.

مدیران حوزه‌ی بازاریابی و فروش، فعال در کسب و کارهای با رشد سریع در حوزه‌ی فناوری‌های پیشرفته (فناوری الکترونیک و تجهیزات پزشکی، نانوفناوری، زیست فناوری، فناوری مکانیک، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مخابرات و نرم افزار) جامعه‌ی آماری تحقیق را تشکیل داده است. کسب و کارها براساس شاخص‌های زیر تعیین شده‌اند:

◀ کسب و کارهای کوچک و متوسط تثبیت شده؛

◀ میانگین رشد سالانه ۱۵ درصد در استخدام در یک بازه‌ی زمانی ۳ ساله (۱۳۸۶-۱۳۸۹). در این پژوهش ۹ مدیر فروش و بازاریابی به‌عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند. تعیین حجم نمونه از ابتدا مشخص نبوده و نمونه‌گیری تا رسیدن به مرحله‌ی اشباع نظری ادامه پیدا کرد. بدین معنی که اضافه شدن نمونه‌ای دیگر، پیام و معنای جدیدی به همراه نداشت. اشباع نظری در نمونه‌ی ششم محقق شد و برای حصول اطمینان مصاحبه‌ها تا نمونه‌ی شماره ۹ ادامه یافت.

در این تحقیق برای تحقق روایی ابزار پژوهش از سه روش شامل، استفاده از دو ابزار نگارش سوال‌ها، اصلاح سوال‌ها توسط خبرگان و درنهایت بازبینی سوال‌ها با انجام دو مصاحبه‌ی مقدماتی استفاده شده و تحقق پایایی این پژوهش با رسیدن به مرحله‌ی اشباع نظری تا نمونه‌ی نهم انجام شده است. از روش کدگذاری برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش استفاده شده و تحلیل داده‌ها در ۳ مرحله‌ی زیر انجام شده است:

۱. تعیین شواهد گفتاری (کدگذاری اولیه)؛

۲. شناسایی شاخص‌ها (کدگذاری ثانویه)؛

۳. شناسایی مقوله‌ها.

یکی از مهم‌ترین مراحل در تحلیل داده‌های کیفی تعیین موضوع است. اما قبل از تعیین موضوع‌های به‌دست آمده از کدگذاری و مقوله‌بندی، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت بازنگری شده و سپس هر بخش با یک کد نام‌گذاری شد. در ادامه با مرور کدها آنچه که تکراری بوده یا هم‌پوشانی داشته، حذف شده و درنهایت با دسته‌بندی و ادغام دسته‌های کوچک‌تر در دسته‌های عمده‌تر و ایجاد پیوند بین دسته‌ها، موضوع‌ها استخراج شده و پس از آن با برقرار کردن پیوند بین این موضوعات چارچوب نهایی شکل گرفت.

یافته‌ها

بررسی ویژگی‌های جامعه‌ی آماری نشان داد، این افراد همگی از حداقل تحصیلات دانشگاهی در سطح کارشناسی برخوردار بوده و سابقه‌ی کار میانگین ۱۱ سال داشته‌اند. میانگین عمر کسب‌وکارهای مطالعه شده ۱۱ سال و میانگین نرخ رشد سالانه‌ی استخدام برابر ۳۲ درصد بوده است. همان‌گونه که در بخش روش تحقیق تشریح شد، تحلیل اطلاعات براساس کدگذاری سه مرحله‌ای، به شرح متعاقب مطرح می‌شود.

مرحله‌ی مستندسازی روایت‌ها: برای تحلیل داده‌ها، پیاده‌سازی متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی انجام شد و سپس شواهد از متن مصاحبه‌ها استخراج گردید. در مجموع ۱۲۶ روایت شناسایی شد.

جدول ۲. نمونه‌ای از روایت‌ها و شواهد شناسایی شده

شواهد استخراج شده	روایت‌ها	کد
توجه، مشاهده و ردیابی فعالیت‌های رقبا تحقیقات بازار آزمون و خطا	ما اول نمونه خارجی محصول را دیدیم چه کار کرده. از اون‌ها یک برابندی گرفتیم و یک مکانیزمی طراحی کردیم. بعد کارهای میدانی انجام دادیم. ^{۱۶۸} بر اساس تجربیات ساخت نسخه اول دراومد و ۴ بار ورژن خورد. نهایتاً به این نقطه که رسید با سرعت بیشتر و سعی و خطا کمتر محصولات بعدی ارائه کردیم. الان ۳ محصول اصلی داریم.	A4

مرحله‌ی اول: کدگذاری اولیه (شناسایی شواهد گفتاری): کدگذاری اولیه براساس شناسایی و دسته‌بندی شواهد در روایت‌ها انجام شد. در این بخش ۳۷ کد اولیه شناسایی شده است. نمونه‌ای از نتایج به‌دست آمده در قالب جدول شماره (۳) نشان داده می‌شود.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای اولیه (شناسایی شواهد گفتاری)

موارد	کدهای اولیه
۱۰۸، ۷۵، ۱۸۹، ۱۷	انجام کار به صورت گروهی - تیمی
۹۳، ۱۶۴، ۱۲۴، ۱۲۰، ۹۵، ۲۸، ۲۵	بازخورد از انجام کار
۸، ۴، ۱۰، ۱۲، ۵۳، ۹۶، ۱۱۴، ۱۱۷، ۱۱۸، ۱۳۸، ۱۴۷، ۱۴۳، ۱۴۱، ۹۲، ۸۳، ۷۲، ۱۹۶، ۱۷۳، ۱۷۲	بازخورد مشتریان
۱۹، ۱۳۹، ۱۲۳، ۱۱۳، ۸۸	پیشنهادها، ایده‌ها و برنامه‌های ارائه شده توسط واحد تحقیق و توسعه
۱۷۱، ۱۵۰، ۱۴۹، ۱۴۵، ۱۴۴، ۱۴۲، ۱۳۴، ۱۱۵، ۲۷، ۷۵، ۷۴، ۱۴۱	توجه و مشاهده‌ی محدودیت‌های قانونی موجود در بازار
۸۷، ۷۵، ۱۶۸، ۱۴۶، ۶، ۲، ۱۲۵، ۱۰۹، ۸۵، ۷۴، ۷	توجه، مشاهده و ردیابی فعالیت‌های رقبا

مرحله دوم: کدگذاری ثانویه (شناسایی و تلفیق موارد مشابه): در مرحله دوم موارد مشابه دسته‌بندی شده و با حذف موارد تکراری، روش‌های یادگیری شناسایی شدند. شاخص‌های به‌دست آمده در این مرحله ۲۰ مورد بوده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدهای ثانویه (شناسایی و تلفیق موارد مشابه)

کدهای اولیه	کدهای ثانویه
بازخورد مشتریان، گفتگو با مشتریان	بازخورد ها و درس‌های حاصل از گفتگو و صحبت با مشتریان
تحقیقات بازار، استفاده از فرم نظرسنجی، بازخورد بازار، توجه و مشاهده محدودیت‌های قانونی موجود در بازار برای عرضه محصولات - خدمات	بازخوردها و درس‌های به‌دست آمده از تحقیقات بازار
سعی و خطا، شکست در پروژه‌های قبلی، بازخورد از انجام کار	درس‌های به‌دست آمده از شکست‌ها و خطاهای حین انجام کار در گذشته و یا حال حاضر
توجه، مشاهده و ردیابی فعالیت‌های رقبا	بازخوردها و درس‌های به‌دست آمده از مشاهده و بررسی برنامه‌ها و خط‌مشی‌های رقبا

مرحله سوم: شناسایی مقوله‌ها: در مرحله سوم پژوهش روش‌های یادگیری شناسایی شده در قالب چهار منبع یادگیری با توجه به ماهیت روش‌های یادگیری دسته‌بندی شده‌اند. نتایج در قالب نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.



نمودار ۱. مقوله‌های شناسایی شده و دسته‌بندی آنها

تعمق درباره‌ی روش‌های یادگیری استفاده شده نشان می‌دهد که به‌طور عمده یادگیری‌ها در چند مقوله می‌گنجد: تعاملات و روابط انسانی- اجتماعی، مشارکت در فعالیت‌های آموزشی و انجام وظایف و فعالیت‌های کاری (فرامرزی، ۱۳۹۱). با توجه به این که وظایف و فعالیت‌های کاری در دو قلمرو درون و خارج از سازمان انجام می‌شوند، از این‌رو انجام وظایف و فعالیت‌های کاری به دو دسته برون و درون‌سازمانی تقسیم شده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که یادگیری از طریق گفت‌وگو و مشاهده‌ی رفتار مشتریان بیش‌ترین فراوانی را در بین روش‌های استفاده شده دارد. به‌طور کلی منابع یادگیری تعاملات انسانی- اجتماعی و انجام فعالیت‌ها و وظایف کاری مرتبط با بازار بیش‌ترین فراوانی را داشته و پس از آن یادگیری از انجام فعالیت‌ها و وظایف کاری درون سازمانی قرار دارد.

جدول ۵. فراوانی منابع یادگیری در فرایند توسعه محصول

فراوانی	منبع یادگیری
۵۸	یادگیری از تعاملات انسانی- اجتماعی
۵۵	یادگیری از انجام فعالیت‌های کاری مرتبط با بازار
۳۹	یادگیری از انجام فعالیت‌ها و وظایف کاری درون سازمانی
۲۳	یادگیری از آموزش- انتشارات

در ادامه به ارائه‌ی توضیح بیش‌تر در مورد منابع یادگیری و بیان برخی روایت‌ها پرداخته می‌شود.

منبع اول: یادگیری از تعاملات اجتماعی- انسانی: کسب دانش، مهارت، بینش‌های جدید و یا بسط قابلیت‌های انسانی موجود با برقراری ارتباط و تعاملات گوناگون با سایر افراد، یادگیری از تعاملات اجتماعی- انسانی گفته می‌شود. نمونه‌ای از روایت مرتبط با موضوع موصوف:

یک ذره رفتیم جلوتر یک شرکت زدیم تو زمینه‌ی قفسه‌های بایگانی. خوب یکسری تجربه‌ها هم‌رام بود. سرمایه نداشتم. کارمو با سه تا سوال شروع کردم. ۳ تا سوال از مردم پرسیدم. کسانی که با بایگانی سرکار داشتن. یک مشکلات بایگانی‌های موجود چی هست؟ دو: پیشنهادتون برای رفع چیه و سه، یک طرح تخیلی برای بایگانی بدین. سوالا کنار هم دیگه چیدم و براساس نیاز داخلی یک محصولی طراحی کردم که اون محصول منجر به ثبت اختراع شد.

منبع دوم: یادگیری از انجام فعالیت‌ها و وظایف کاری درون سازمانی: به کسب دانش، مهارت و بینش‌های جدید و یا بسط قابلیت‌های انسانی از طریق انجام فعالیت‌های کاری- تخصصی درون سازمانی مرتبط با فرایند توسعه‌ی محصول، یادگیری از انجام فعالیت‌ها و وظایف کاری درون سازمانی گفته می‌شود. به‌عنوان مثال نمونه‌ی شماره ۲ در این باره چنین بیان کرده است:

یکی از طرح‌های پژوهشی که ما انجام دادیم، مشخصاً یک ایده‌هایی توش مطرح شده بود که افزودنی‌هایی میشه تولید کرد برای کاهش مصرف سوخت. اولش یک سرمایه‌گذاری روش اتفاق افتاد رفتیم افزودنی کاهش مصرف سوخت بر مبنای نانو develop کردیم بعد خط تولید راه‌اندازی کردیم. بعد شروع کردیم به تولید این افزودنی که بشه به سوخت اضافه کرد. که حدود ۷ درصد مصرف سوخت بر مبنای بهبود فرایند احتراق موتورهای درون سوز در حقیقت مصرف سوخت را به نوعی کاهش میده.

منبع سوم: یادگیری از فعالیت‌های بازار: کسب دانش، مهارت و بینش‌های جدید و یا بسط قابلیت‌های انسانی از طریق انجام فعالیت‌های کاری- تخصصی برون سازمانی مرتبط با فرایند توسعه‌ی محصول، یادگیری از انجام فعالیت‌های بازار گفته می‌شود. نمونه‌ای از روایت بیان شده:

ما کنتور ۲۰۷ که می‌فروختیم دیدیم خیلی درگیر این محصولیم بین حوزه آب و برق. ما گفتیم بیایم از دست یکی راحت بشیم. کنتور آبی طراحی کردیم که اطلاعات از کنتور برق بخونه. این درگیر قانونی ما رو به این رسوند که یک محصول جدید بسازیم.

منبع چهارم: یادگیری از آموزش- انتشارات: کسب دانش، مهارت و بینش‌های جدید و یا بسط توانمندی‌های انسانی موجود از طریق مطالعه‌ی منابع انتشاراتی و با مشارکت در فعالیت‌های آموزشی، یادگیری از آموزش و انتشارات گفته می‌شود. نمونه‌ای از روایت‌های مرتبط با منبع یادگیری موصوف:

برای به‌روز رسانی اطلاعات درخصوص رقبا، تغییرات تکنولوژی، مشتریان ما به سایت‌های رقبا مراجعه می‌کنیم. اطلاعاتی که مدیران به ما میدن. مطالعه مقالات و رجوع به سایت‌ها برای مواردی که نمی‌دونم. استفاده از کتاب‌های مختلف. تجربیات خودمون. تیم ما تحصیلاتشون مرتبط هست.

بحث و نتیجه

در این پژوهش ارائه‌ی یک سنخ‌شناسی جدید از منابع، روش‌ها و عملکرد یادگیری مدیران و کارشناسان فروش و بازاریابی در طی فرایند NPD، مشارکت نظری اصلی محسوب می‌شود. در این بخش یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های پیشین بررسی و مقایسه می‌شود. بحث‌های این پژوهش براساس ابعاد الگوی نهایی به‌دست آمده از پژوهش شامل: منابع یادگیری، روش‌های یادگیری و عملکرد یادگیری در NPD مطرح شده است. در بررسی پژوهش‌های پیشین درباره‌ی روش‌ها و منابع یادگیری در فعالیت‌های توسعه‌ی محصول جدید توجه به چندین مقوله‌ی زیر اهمیت دارد:

۱. عدم ارائه‌ی یک سنخ‌شناسی قوی و نظام‌مند از روش‌های یادگیری در فعالیت‌های NPD.

۲. نبود تفکیکی میان منابع و روش‌های یادگیری به‌صورت آشکار و نظام‌مند.

۳. توجه کم‌تر به یادگیری در سطح فردی در طی فرایند توسعه‌ی محصول جدید.

با توجه به موارد بیان شده، در این پژوهش سعی شده تا حد امکان به دغدغه‌های مورد اشاره توجه پژوهشی شود. براساس یافته‌های پژوهش و مدل به‌دست آمده و سه مقوله‌ی منابع و روش‌های یادگیری و عملکرد بحث‌های این بخش سامان‌دهی شده است. یافته‌های این پژوهش درباره‌ی محور اول منابع یادگیری نشان می‌دهد، می‌توان ۴ منبع یادگیری و روش‌های مرتبط را در فعالیت‌های توسعه‌ی محصول جدید شناسایی کرد. با توجه به موارد مطروحه سعی شده است در این بخش مهم‌ترین و جامع‌ترین پژوهش‌های انجام شده بررسی می‌شود.

یافته‌های کرنرز و گافین (Koners & Goffin, 2007) در مطالعه‌ی خود که به بررسی یادگیری در طی فرایند توسعه‌ی محصول جدید در کسب‌وکارهای فعال در حوزه‌ی صنایع پیشرفته پراخته‌اند، نشان می‌دهند، آن‌چه که در بحث یادگیری با NPD مرتبط است: درک دانش و اهمیت تعاملات اجتماعی برای یادگیری می‌باشد. هم‌چنین کرنرز و گافین (۲۰۰۷) اشاره می‌کنند در فرایند توسعه‌ی محصول افراد می‌توانند از تجربیات، خطاها یا موفقیت‌های انجام شده در پروژه‌های قبلی یاد بگیرند. درباره‌ی مشابهت‌ها و تفاوت‌های دو

پژوهش می‌توان گفت، اهمیت تعاملات انسانی در هر دو پژوهش مورد تایید قرار گرفته و به‌عنوان یک منبع با اهمیت یادگیری اشاره شده است. هم‌چنین درباره‌ی روش‌های یادگیری از انجام کار نیز هر دو روش اتفاق نظر دارند. آن‌چه که در این دو پژوهش متفاوت می‌باشد، روش تحقیق و جامعه‌ی آماری است. کرنرز و گافین (۲۰۰۷) از مطالعه‌ی موردی و مشاهدات خود استفاده کرده‌اند و سطح تحلیل سازمانی بوده و از طرفی به یادگیری از منابع آموزش - انتشارات در تحقیق کرنرز و گافین اشاره نشده است.

لی و همکاران (۱۹۹۹) نیز به بحث یادگیری از بازار بهبود عملکرد محصول جدید پرداخته‌اند، و یادگیری از بازار را شامل دو مبحث، یادگیری از مشتری و یادگیری از رقبا بیان می‌کنند. در این پژوهش نیز صرفاً به یادگیری از منبع بازار اشاره شده و سایر روش‌ها مورد بررسی قرار نگرفته و از طرفی در این پژوهش نیز روش‌های یادگیری افراد و تاثیر این یادگیری بر عملکرد توسعه‌ی محصول در سطح سازمانی بررسی شده است.

به‌طور کلی جمع‌بندی پژوهش‌های ارائه شده در بخش پیشینه‌ی این تحقیق درباره‌ی روش‌های یادگیری نشان می‌دهد، از میان روش‌های یادگیری شناسایی شده در این پژوهش، روش‌های یادگیری از طریق گفت‌وگو با همکاران (Ignatius et al., 2012; Chu et al., 2011)، مشاهده‌ی رفتار مشتریان (Matthing et al., 2004)، مشاهده‌ی بازار (Chu et al., 2011)، آزمون و خطا (Stevens & Dimitriadis, 2005)، مشاهده‌ی رفتار دیگر کسب و کارها و الگوبرداری از آن‌ها (Stevens & Dimitriadis, 2005)، همکاری با واحد R&D (Kleinsmann & Valkenburg, 2005)، شکست‌ها (Magazzini et al., 2012)، تجربیات پیشین (Ordanini et al., 2008) و انجام پروژه‌های کاری (Ignatius et al., 2012) در پژوهش‌های گذشته نیز شناسایی شده است. اما در هیچ یک از پژوهش‌ها به روش‌های یادگیری از طریق معرفی محصول در نمایشگاه‌های تخصصی و دریافت نظرات بازدیدکنندگان، سفرها و بازدیدهای صنعتی - کاری و مشاهده‌ی کالاها، محصولات در نمایشگاه‌های غیر تخصصی، مطالعه‌ی کتب و مجلات و یا مقالات و استانداردها، تحصیلات دانشگاهی و هم‌چنین حضور در کنفرانس‌ها و سمینارها پرداخته نشده است. براساس سومین محور، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که منابع و روش‌های

یادگیری بر عملکرد توسعه‌ی محصول تاثیر دارد. از سوی دیگر درباره‌ی تاثیر یادگیری بر عملکرد در فرایند توسعه‌ی محصول در سطح فردی پژوهشی انجام نشده و صرفاً به تاثیر یادگیری در موفقیت ارائه‌ی محصول جدید در سطح پروژه اشاره شده است (Hsu & Fang, 2009; Land et al., 2012; Zhang et al., 2004). نگارندگان موفق به یافتن تحقیقی شفاف درباره‌ی شناسایی روش‌های یادگیری در فعالیت‌های توسعه‌ی محصول جدید با در نظر گرفتن مراحل مختلف این فرایند نشده‌اند. براساس این نوع نگاه در این پژوهش سعی شده با مدنظر قرار دادن مراحل مختلف فرایند توسعه‌ی محصول و نگاه جامع روش‌های یادگیری اثرگذار در بهبود عملکرد توسعه‌ی محصول جدید شناسایی شود.

پیشنهادها

- پیشنهادهای ارائه شده در این بخش براساس یافته‌های پژوهش ارائه شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، افراد از روش‌ها و منابع متفاوتی برای یادگیری در طی فرایند توسعه‌ی محصول جدید برای بهبود عملکرد استفاده می‌کنند. هم‌چنین منابع تعاملات انسانی - اجتماعی بیش‌ترین کاربرد را دارد. بر این اساس پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:
۱. استفاده از ترکیب بهینه‌ای از روش‌های یادگیری برای آموزش کارکنان و مدیران فروش و بازاریابی.
 ۲. بررسی میزان تاثیرگذاری هر یک از منابع یادگیری از طریق آزمون کمی و در نظر گرفتن متغیر شرایط محیطی و ویژگی‌های فردی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر.
 ۳. انجام تحقیقی برای بررسی تفاوت‌های روش‌های یادگیری در کسب‌وکارهای با رشد سریع و رشد آهسته.
 ۴. استفاده از سایر مدل‌های NPD و در نظر گرفتن تست مفهوم و شیوه‌های طراحی و ارائه‌ی محصولات جدید برای شناسایی روش‌های یادگیری.

منابع

- سیدحسینی، سید محمد-ایرانبان، سید جواد (۱۳۸۳). استراتژی توسعه محصول جدید: رویکردها و یافته‌ها. دانش مدیریت. شماره ۶۴. صص ۸۱-۱۰۶.
- فرامرزی، ملیحه (۱۳۹۱). شناسایی منابع و روش‌های یادگیری کارشناسان و مدیران فروش و بازاریابی در کسب‌وکارهای با رشد سریع، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران. چاپ نشده.
- Anderson, S. (2003). High-growth firms the Swedish ERP industry. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, No. 10(2), PP. 180-193.
- Augusto, M., & Coelho, F. (2007). Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, No. 38(1), PP. 1-15.
- Aydin, S; Cetin, A.T; Ozer, G. (2007). The relationship between marketing and product development process and their effects on firm performance. *Academy of Marketing Studies Journal*. No. 11(1), PP. 53-68.
- Boston, T.D; Boston, L.R. (2007). Secrets of gazelles: The differences between high-growth and low-growth business owned by African American entrepreneurs. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. No. 613, PP. 108-130.
- Buss, T.F. (2002). Emerging high-growth firms and economic development policy. *Economic Development Quarterly*. No. 16(1), PP. 17-19.
- Calantone, R.J; Benedetto A.d. (1988). An integrative model of the new product development process: An empirical validation. *Journal of Product Innovation Management*. No. 5(3), PP. 201-215.
- Cheetham, G.a. C., G. (2001). How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. *Journal of European Industrial Training*. No. 25(5), PP. 247 - 292.
- Chu, C., Li, C., Lin, C. (2011). The joint effect of project-level exploratory and exploitative learning in new product development. *European Journal of Marketing*. No. 45(4), PP. 531-550.
- Corbett, A.C., Neck, H.M. & DeTienne, D.R. (2007). How corporate entrepreneurs learn from fledgling innovation initiatives: Cognition and the development of a termination script. *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, PP. 829-852.
- Creswell, J.W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Prentice Hal.

- Day, G. (2002). Managing the market learning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*. No. 17(4), PP. 240-252.
- Edmondson, A., Nembhard, C.A., I.M. (2009). Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits. *Journal of Product Innovation Management*. No. 26, PP. 123-138.
- Hienert, C. (2006). The commercialization of user innovations: The development of the rodeo kayak industry. *R&D Management*. No. 36(3), PP. 273-294.
- Hoxha, D., Capelleras, J. (2010). Fast-growing firms in a transitional and extreme environment: Are they different? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, No. 17(3), PP. 350-370.
- Hsu, Y., Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting & Social Change*. No. 76, PP. 664-677.
- Ho'zl, W. (2009). Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries. *Small Business Economics*. No. 33(1), PP. 59-75.
- Ignatius, J., Ai Leen, J.Y., Ramayah, T., Hin, C.K., Jantan, M. (2012). The impact of technological learning on npd outcomes: The moderating effect of project complexity. *Technovation*. No. 32, PP. 452-463.
- Ikeda, T., Okumura, A., & Muraki, K. (1998). *Information classification and navigation based on 5w1h of the target information*. PP. 571-577.
- Kessler, R. (2006). *Competency-based interviews*. Career Press.
- Kim, C., Nerkar, J.S. (2012). Learning and innovation: Exploitation and exploration trade-offs. *Journal of Business Research*, No. 65, PP. 1189-1194.
- Kim, N. a., Gima, K. A. (2010). Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*. No. 27, PP. 519-536.
- Kleinsmann, M., Valkenburg, R. (2005). Learning from collaborative new product development projects. *Journal of Workplace Learning*. No. 17(3), PP. 146-156.
- Koners, U., Goffin, K. (2007). Managers' perceptions of learning in new product development. *International Journal of Operations & Production Management*. No. 27 (1), PP. 49-68.
- Land, S., Engelen, A., Brettel, M. (2012). Top management's social capital and learning in new product development and its interaction with external uncertainties. *Industrial Marketing Management*, No. 41, PP. 521-530.
- Lans, T., Biemans, H., Verstegen, J., Mulder, M. (2008). The influence of the work environment on entrepreneurial learning of small-business owners. *Management Learning*. No. 39(5), PP. 597-613.
- Li, T., Nicholls, J.A.F., Roslow, S. (1999). The relationships between market-driven learning and new product success in export markets.

- International Marketing Review*. No. 16(6), PP. 476-503.
- Magazzini, L., Pammolli, F., Riccaboni, M. . (2012). Learning from failures or failing to learn? Lessons from pharmaceutical R&D. *European Management Review*. No. 9, PP. 45-58.
- Matthing, J., Sande'n, B., Edvardsson, B. (2004). New service development: Learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*. No. 15(5), PP. 479-498.
- Ordanini, A., Rubera, G., Sala, M. (2008). Integrating functional knowledge and embedding learning in new product launches: How project forms helped emi music. *Long Range Planning*. No. 41, PP. 17-32.
- Petkova, A.P. (2009). A theory of entrepreneurial learning from performance errors. *Int Entrep Manag J*. No. 5, PP. 345-367.
- Pittaway, L., Cope, J. (2007). Simulating entrepreneurial learning: Integrating experiential and collaborative approaches to learning. *Management Learning*. No. 38(2), PP. 211-233.
- Praxnikar, J., kerlj, T. (2006). New product development process and time-to-market in the generic pharmaceutical industry. *Industrial Marketing Management*. No. 35, PP. 690-702.
- Purser, R.E., Pasmore, W.A. and Tenkasi, R.V. (1992). The influence of deliberations on learning in new product development teams. *Journal of Engineering and Technology Management*. No. 9, PP. 1-28.
- Stevens, E., Dimitriadis, S. (2005). Managing the new service development process: Towards a systemic model. *European Journal of Marketing Management*. No. 39(1), PP. 175-198.
- Zhang, Q., Lim, J., Cao, M. (2004). Innovation-driven learning in new product development: a conceptual model. *Industrial Management & Data Systems*. No. 104 (3), PP. 252-261.