

**Școala Națională de Studii Politice și Administrative  
(SNSPA)**

**Școala Doctorală Multidisciplinară a Școlii  
Naționale de Studii Politice și Administrative**

**Domeniul Management**

**TEZĂ DOCTORAT  
REZUMAT**

**Doctorand: Cătălin IONIȚĂ**

**Conducător de doctorat: Prof. univ. dr. Elena-Mădălina VĂTĂMĂNESCU**

**IUNIE, 2022**

**Școala Națională de Studii Politice și Administrative  
(SNSPA)**

**Școala Doctorală Multidisciplinară a Școlii  
Naționale de Studii Politice și Administrative**

**Domeniul Management**

**Strategii manageriale inovative de utilizare  
a resurselor intangibile pentru creșterea  
avantajului competitiv sustenabil și a  
valorii firmelor pe piața din România**

**Doctorand: Cătălin IONIȚĂ**

**Conducător de doctorat: Prof. univ. dr. Elena-Mădălina VĂTĂMĂNESCU**

**IUNIE, 2022**

## CUPRINS

Introducere .....	6
Capitolul 1. Strategiile manageriale și avantajul competitiv .....	14
1.1. Definirea strategiei și a managementului strategic .....	14
1.2. Caracteristicile strategiilor manageriale .....	15
1.3. Strategia și performanța companiei - tipologii și taxonomii .....	18
1.4. Definirea și operaționalizarea avantajului competitiv .....	20
1.5. Avantajul competitiv sustenabil .....	25
Capitolul 2. Explorare vs. exploatare: dinspre strategiile inovative și resursele intangibile către valoarea companiei și avantajul competitiv .....	28
2.1. Resursele intangibile: definire și operaționalizare.....	28
2.2. Relația dintre resursele intangibile, avantajul competitiv și valoarea companiei.....	30
2.3. Strategiile inovative ambidextre: explorare versus exploatare.....	35
2.4. Efectul interacțiunii dintre inovațiile de tip exploatare și de tip explorare: Impactul asupra performanței companiei.....	37
2.5. Inovația de tip exploatare/inovația de tip exploratoriu vs. mediul extern.....	43
2.6. Efectul moderator al turbulențelor tehnologice .....	44
2.7. Efectul moderator al turbulențelor de piață .....	46
Capitolul 3. Metodologia de cercetare .....	49
3.1. Metode, modele și colectarea datelor aferente firmelor listate la Bursa de Valori București ...	49
3.1.1. Modelul de calcul .....	51
3.1.2. Variabilele dependente .....	52
3.1.3. Variabile independente.....	52
3.1.4. Variabile de control .....	53
3.2. Designul de cercetare aferent modelului conceptual final.....	53
3.2.1. Ipotezele cercetării și modelul de cercetare propus.....	53
3.2.2. Procesul de elaborare a chestionarului .....	58
3.2.3. Colectarea datelor.....	60
3.2.4. Caracteristici generale ale datelor colectate .....	61
Capitolul 4. Prezentarea și interpretarea rezultatelor .....	63
4.1. Prezentarea și interpretarea rezultatelor aferente rapoartelor publicate de firmele listate la Bursa de Valori București.....	63
4.1.1. Date descriptive .....	63
4.1.2. Analiza de corelație .....	64
4.1.3. Analiza de regresie .....	68
4.1.4. Discuții cu privire la companiile listate la Bursa de Valori București .....	71



## Introducere

Apariția noilor segmente de consumatori și liberalizarea piețelor financiare, cuplate cu o creștere simultană în globalizarea piețelor și dezvoltarea marilor zone economice reprezintă o oportunitate de creștere pentru companii (Chen et al., 2018; Hamilton, 2011; Heil, 2020; Yeganeh, 2020). La acest context se adaugă și rapiditatea schimbărilor tehnologice ce au loc în sectorul IT&C și volumul de informații cu care societatea se confruntă în ansamblu. Pe de altă parte, aceste forțe incipiente reprezintă noi riscuri care ar putea amenința serios supraviețuirea întreprinderilor dacă nu reușesc să pregătească o strategie care să le permită, în primul rând, să minimizeze aceste riscuri și, în al doilea rând, să profite la maximum de noile oportunități generate (Dai et al., 2013; Kumlu, 2014; Wang et al., 2021).

Pentru a putea aborda mediul global, caracterizat printr-o concurență acerbă și incertitudine, companiile au nevoie de o strategie care să le permită să înfrunte noile valori și preferințe ale consumatorilor, precum și acțiunile competitorilor și modificările ce au loc la nivel economic, tehnologic, social și cultural. Astfel, pe baza multitudinii de informații disponibile, consumatorii vor dori ca produsele și serviciile oferite de către companii să fie cât mai variate și cât mai calitative. Mai mult, sistemele de informare din ce în ce mai rapide și mai ieftine permit clienților și consumatorilor să facă comparații rapide în raport cu diferențele dintre serviciile oferite și costuri. Globalizarea, creșterea comerțului internațional și speranța de viață crescută aduc cu sine cererea de produse și servicii noi, obligând astfel companiile să-și îmbunătățească nivelul de competitivitate (Gonzalez & Dopico, 2017; Yeganeh, 2019)

Autori precum Bishwas (2015) și Kivimaa et al. (2021) au ajuns la concluzia că activitățile inovatoare sunt benefice pentru îmbunătățirea vitalității organizaționale, însă nu este clar cum poate fi proiectată o strategie și un sistem de inovare eficient care să răspundă schimbărilor de mediu atât din punct de vedere extern, cât și din punct de vedere intern (Chen et al., 2018). Pe de altă parte, autori precum Dai et al. (2013) și Stieglitz et al. (2016) au demonstrat că există un paradox prin prisma faptului că majoritatea inițiativelor de schimbare exploratorie sunt destinate eșecului, iar organizațiile care nu se adaptează la mediile care se află în schimbare își pierd avantajele competitive.

În economia zilelor noastre, companiile se confruntă cu provocarea unor medii turbulente ce sunt caracterizate de schimbări rapide, incertitudini și imprevizibilitate (Chen et al., 2018; Hamilton, 2011; Ojha et al., 2021). Astfel, pentru companii, aceste medii pot reprezenta o sabie cu două tăișuri deoarece pot fi responsabile atât de apariția unor oportunități

de dezvoltare rapidă, cât și de apariția unor amenințări ce pot conduce la uzura organizațională (Wang et al., 2021). Întreprinderile își pot pierde rapid avantajele competitive dacă nu se adaptează la schimbările de mediu (Dai et al., 2013; Rue et al., 2019), prin urmare trebuie să se reinventeze apelând fie la exploatarea capacităților disponibile, fie la explorarea unor capacități noi (Floyd & Lane, 2000; Jansen et al., 2006; Shehata, 2020;).

Literatura de specialitate a sugerat că firmele sunt nevoite să fie ambidextre (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Rossi et al., 2020), astfel încât inovațiile de tip exploratoriu și exploatator să fie implementate concomitent (Berraies et al., 2021; Benner & Tushman, 2003; Tushman & O'Reilly, 1996). Companiile sunt nevoite pe de o parte să obțină cunoștințe noi, să dezvolte produse noi și să creeze noi segmente de piață prin implicarea în inovații de tip exploratoriu, iar pe de altă parte, acestea sunt nevoite să se bazeze pe cunoștințele existente și să extindă produsele și serviciile existente pentru clienții existenți (Berraies et al., 2021; Benner & Tushman, 2003).

În teorie, inovația de tip exploratoriu exemplifică căutarea, asumarea riscurilor, flexibilitatea și descoperirea ce contribuie la crearea de produse noi, în timp ce inovația de exploatare exemplifică rafinamentul, eficiența, selecția și execuția care îmbunătățesc produsele existente (Chen et al., 2018; Hughes, 2018; March, 1991; Soto-Acosta et al., 2018; Zhou et al., 2016;). Inovația de tip exploratoriu ajută organizațiile să își îmbunătățească competențele de bază pentru creșterea pe termen lung, în timp ce inovarea prin exploatare asigură eficiența pe termen scurt (Constant et al., 2020; Kollmann & Stockman, 2014; Uotila, 2018). Atât inovațiile de tip exploratoriu, cât și cele de exploatare sunt necesare pentru supraviețuirea și succesul organizațiilor deoarece acestea trebuie să exploreze simultan noi oportunități și să exploateze competențele existente în medii turbulente (Uotila, 2018).

Cu toate acestea, realizarea unei abordări ambidextre (de echilibru) între inovațiile de tip exploratoriu și inovațiile de explorare nu este o sarcină ușoară, deoarece ambele tipuri de activități necesită resurse (Gupta et al., 2006; Kafetzopoulos, 2021; Lee et al., 2021; Levinthal & March, 1993; March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996). Cu alte cuvinte, constrângerile date de resursele limitate impun firmelor să aleagă dacă și în ce măsură să utilizeze inovațiile de exploatare sau inovațiile de tip exploratoriu, pe scurt companiile sunt nevoite să facă compromisuri între cele două tipuri de inovații (Greve, 2007; Zhang & Sun, 2022).

Mai mulți autori (Meutia & Ismail, 2012; Nagano, 2020; Park, 2022) au afirmat că în cazul unei companii, bazele progresului, rentabilității și avantajului competitiv sustenabil sunt în mod normal reflectate prin resursele sale. Aceștia au subliniat că firmele au diferite categorii

de resurse și că aplicarea acestui instrument strategic permite posibilitatea unei căi diferite de creștere. Firmele își pot folosi resursele în strategii și politici care vor face firmele mai eficiente (Salunkhe et al., 2022; Wernerfelt, 1984). Pe acest palier, Grant (2002) și Natho et al. (2020) au subliniat că resursele tangibile sunt identificate și evaluate cu ușurință, deoarece acestea împreună cu resursele financiare sunt înregistrate în situațiile financiare ale firmei. Tot ei afirmă că resursele fizice ale unei firme au impact asupra performanței unei companii însă Greco et al. (2013) au subliniat că resursele tangibile sunt insuficiente pentru a oferi un avantaj competitiv sustenabil și a maximiza profiturile. Un al doilea tip de resurse, precum cele intangibile, sunt vitale pentru a oferi rentabilitate maximă unei companii (Migliaccio & Tucci, 2020; Volderda et al., 2003).

Obiectivul principal al prezentului demers de cercetare constă în investigarea strategiilor manageriale inovative de utilizare a resurselor intangibile pentru creșterea avantajului competitiv sustenabil și a valorii firmelor pe piața din România. Acest obiectiv este operaționalizat prin intermediul următoarelor obiective specifice:

- OS 1 - Analizarea conceptului de resursa intangibilă în cadrul organizației și a importanței managementului resurselor intangibile;
- OS 2 - Elaborarea unui model teoretic care poate analiza efectele capitalului intelectual și ale subcomponentelor activelor necorporale, clasificate de Corado (2006) asupra valorii de piață și a ratei de creștere sustenabilă, a firmelor listate la Bursa de Valori București;
- OS 3 - Investigarea importanței resurselor intangibile în crearea de valoare la nivel organizațional pentru companiile listate la Bursa de Valori București;
- OS 4 – Investigarea modului în care integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiilor inovative de tip exploratoriu poate influența avantajul competitiv sustenabil al unei companii;
- OS 5 – Investigarea modului în care integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiilor inovative de tip exploatator poate influența avantajul competitiv sustenabil al unei companii;
- OS 6 – Investigarea modului în care acționează turbulențele de piață și turbulențele tehnologice în cadrul relațiilor dintre strategiile inovative și avantajul competitiv sustenabil și valoarea unei companii.

Modelul teoretic de cercetare propus se bazează pe premisele că atât avantajul competitiv sustenabil, cât și valoarea de piață a unei companii pot fi influențate de modul în

care sunt utilizate activele intangibile în cadrul strategiilor inovative de tip exploatator și de tip exploratoriu (Buccieri et al., 2020; Jin et al., 2016; Makrominas, 2017; Tahat et al., 2017; Zhang et al., 2020). Constructele principale ale modelului de cercetare sunt reprezentate de:

- Strategia inovativă de tip exploatator;
- Strategia inovativă de tip exploratoriu;
- Resursele intangibile integrate în cele două tipuri de strategii inovative;
- Avantajul competitiv sustenabil;
- Valoarea companiei;
- Turbulențele tehnologice;
- Turbulențele de piață.

Astfel, se pleacă de la premisa că firmele au nevoie de o strategie care să le permită să înfrunte noile valori și preferințe ale consumatorilor, precum și acțiunile competitorilor și modificările ce au loc la nivel economic, tehnologic, social și cultural (Hamilton, 2011; Worley & Lawler, 2010). În acest sens, este nevoie ca aceste companii să evolueze și să se adapteze continuu prin introducerea de tehnologii și procese noi la nivel organizațional (Chen et al., 2018; Habersang et al., 2019; Jain, 2016; Pandit et al., 2018;), în caz contrar acestea vor deveni inerte la schimbările de mediu și vor efectua o activitate bazată pe rutină (Jain, 2016).

Utilizarea corectă a tuturor resurselor, atât tangibile, cât și intangibile, este vitală pentru eficacitatea întreprinderii și poate avea ca rezultat o rată de rentabilitate superioară, însă din perspectiva concurenței lucrurile sunt diferite, deoarece doar anumite active, și anume cele cu importanță strategică pentru companie, pot fi sursa avantajului competitiv, mai ales pe termen lung (Harasim, 2008).

Astfel, se pleacă de la următoarele ipoteze pentru construirea modelului de cercetare:

- H1 - Integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploatator are un impact pozitiv semnificativ asupra avantajului competitiv sustenabil al unei companii;
- H2 - Integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploratoriu are un impact pozitiv semnificativ asupra avantajului competitiv sustenabil al unei companii;
- H3 - Integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploatator are un impact pozitiv semnificativ asupra creșterii valorii unei companii;



- H4 - Integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploratoriu are un impact pozitiv semnificativ asupra creșterii valorii unei companii;
- H5 - Turbulențele tehnologice moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploratoriu și avantajul competitiv sustenabil al unei companii;
- H6 - Turbulențele tehnologice moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploatare și avantajul competitiv sustenabil al unei companii;
- H7 - Turbulențele tehnologice moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploratoriu și creșterea valorii unei companii;
- H8 - Turbulențele tehnologice moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploatare și creșterea valorii unei companii;
- H9 - Turbulențele de piață moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploratoriu și avantajul competitiv sustenabil al unei companii;
- H10 - Turbulențele de piață moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploatare și avantajul competitiv sustenabil al unei companii;
- H11 - Turbulențele de piață moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploratoriu și creșterea valorii unei companii;
- H12 - Turbulențele de piață moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploatare și creșterea valorii unei companii.

Cercetări recente au documentat că firmele mari și profitabile au mai multe oportunități pentru o creștere sustenabilă, astfel aceste caracteristici structurale ale firmelor pot fi decisive pentru investițiile în active necorporale. În consecință, în modelul de cercetare sunt propuse următoarele variabile de control: (1) Dimensiunea firmei; (2) Tipul de proprietate al firmei; (3) Numărul de angajați; (4) Industrie. Datele referitoare la respondenți, precum: (1) Nivelul de studii, (2) Genul, (3) Vechimea în cadrul companiei, (4) Poziția ocupată în cadrul companiei, (5) Departamentul în care lucrează, au fost colectate și analizate pentru a observa dacă acestea pot avea impact asupra modelului de cercetare.

Acest studiu este structurat în patru capitole principale. Secțiunea de față oferă informații cu privire la problemele identificate, scopul și obiectivele cercetării, cuvintele cheie avute în vedere pentru elaborarea acestui studiu, precum și modelul conceptual avut în vedere.

Capitolul 1 oferă informații cu privire la literatura de specialitate din domeniul managementului strategic și al strategiilor manageriale. În plus, acest capitol prezintă conceptul de avantaj competitiv și avantaj competitiv sustenabil. Totodată, în cadrul acestui capitol sunt prezentate informații referitoare la obținerea și pierderea avantajului competitiv și relațiile dintre capacitatea inovativă a unei companii și obținerea avantajului competitiv sustenabil.

Capitolul 2 introduce conceptul de „resurse intangibile” și analizează efectele pe care acestea le au asupra avantajului competitiv sustenabil și asupra valorii companiei. În plus, acest capitol introduce concepte precum strategie inovativă de tip exploatator, strategie inovativă de tip exploratoriu, turbulențe de piață și turbulențe tehnologice. Mai mult acest capitol clarifică unele aspecte mai puțin abordate în literatura de specialitate și evidențiază din punctul de vedere al studiilor teoretice și empirice, realizate la nivel național și internațional, importanța strategiilor manageriale inovative pentru utilizarea resurselor intangibile, în vederea creșterii avantajului competitiv sustenabil și a valorii companiei.

Capitolul 3 oferă informații detaliate cu privire la modelul de cercetare propus și la ipotezele cercetării. Acest capitol evidențiază faptul că cercetarea empirică a urmat două faze principale: (1) un studiu exploratoriu în vederea stabilirii resurselor intangibile relevante în ecuația valorii companiei și avantajului competitiv și (2) propunerea unui model conceptual integrativ care să abordeze constructele de bază analizate în secțiunea teoretică și resursele intangibile validate din perspectiva influenței semnificative asupra variabilelor dependente. Pornind de la considerentele prealabile rezultate din studiul exploratoriu, s-a definitivat modelul conceptual și modelul structural care fac obiectul investigației centrale ale lucrării. În plus, acest capitol oferă o imagine de ansamblu legată de procesul de elaborare al instrumentului utilizat pentru cercetarea cantitativă aferentă modelului conceptual final.

În cadrul capitolului 4 sunt analizate prin intermediul metodei celor mai mici pătrate (OLS) și a analizei de regresie lineară, efectele pe care le au sub-componentele activelor necorporale asupra valorii companiei și creșterii sustenabile a firmelor listate pe Piața Reglementată a Bursei de Valori București (BVB), pe baza datelor din 2017 până în 2019. Acest capitol coroborează constatările anterioare și oferă o imagine mai bună cu privire la impactul pe care îl au sub-componentele resurselor intangibile în îmbunătățirea performanței financiare și a creșterii sustenabile. În fond, acesta se configurează ca un studiu preliminar, cu

caracter exploratoriu, pe care se fundamentează investigația principală a tezei de doctorat. Analiza empirică din cadrul acestei secțiuni a făcut obiectul unui studiu de sine stătător - *The effect of intangible assets on sustainable growth and firm value – Evidence on intellectual capital investment in companies listed on Bucharest Stock Exchange* - publicat în *Kybernetes*, jurnal indexat în Web of Science (Clarivate Analytics) - <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-05-2020-0325/full/html>.

Tot în cadrul capitolului 4 sunt oferite informații legate de caracteristicile de bază ale datelor din cadrul modelului conceptual integrativ, precum și rezumate referitoare la eșantion și la modul de măsurare al acestuia. În plus, oferă detalii cu privire la metoda utilizată pentru analiza datelor colectate prin intermediul instrumentului utilizat pentru cercetarea cantitativă. Tot în acest capitol are loc și evaluarea potrivirii modelului de cercetare, prezentarea rezultatelor obținute în cadrul modelului reflectiv și structural, prezentate constatările analizei și discuții asupra rezultatelor obținute în cadrul modelului de cercetare propus.

În secțiunea de concluzii sunt prezentate informații cu privire la importanța temei propuse, implicațiile teoretice, manageriale și practice, utilitatea abordării în contextul dat, limitări ale studiului și provocări viitoare

## **Metodologia de cercetare**

Cercetarea empirică prezentă a urmat două faze principale: (1) un studiu exploratoriu în vederea stabilirii resurselor intangibile relevante în ecuația valorii companiei și avantajului competitiv și (2) propunerea unui model conceptual integrativ care să abordeze constructele de bază analizate în secțiunea teoretică și resursele intangibile validate din perspectiva influenței semnificative asupra variabilelor dependente. Studiul exploratoriu s-a focalizat pe analiza rapoartelor publicate de către firmele listate la BVB, cuprinzând date referitoare la rezultatele financiare trimestriale și informații specifice privind subcomponentele resurselor necorporale. Pornind de la considerentele prealabile rezultate din analiza anterioară, s-a definitivat modelul conceptual și modelul structural care fac obiectul investigației centrale ale lucrării.

### **Metode, modele și colectarea datelor aferente firmelor listate la Bursa de Valori București**

Pentru realizarea acestei analize, au fost folosite date constând în 126 de observații de la 42 din 78 de companii listate la Bursa de Valori București, reprezentând sectoare precum producție, industria farmaceutică, gaze, petrol, electricitate, industrie grea, turism. Pentru companiile listate este obligatoriu să publice rezultatele financiare de două ori pe an, astfel documentele lor financiare pot fi accesate cu ușurință de către persoanele ce dețin conturi de utilizator pentru Bursa de Valori București (BVB). Companiile listate trebuie să includă în situațiile lor financiare anuale secțiuni dedicate resurselor necorporale. Din notele de subsol ale situațiilor financiare au fost identificate informații specifice privind subcomponentele resurselor necorporale, iar apoi acestea au fost colectate. Este important de menționat că nu au fost disponibile datele demografice pentru companiile analizate. Datele colectate se referă la diferite tipuri de resurse necorporale în care investesc firmele și au fost clasificate în scopul acestei analize în cele trei categorii definite de Corrado et al. (2005).

Companiile care nu au oferit suficiente informații cu privire la resursele necorporale sau care nu au înregistrat în documentele financiare astfel de resurse, nu au fost incluse în analiză. Din cauza problemelor de acces la date și a dificultăților în procesul de colectare manuală, setul de date începe în 2017 și se încheie în 2019. Principalele dificultăți identificate în timpul colectării datelor au fost următoarele: (1) pe site-ul oficial al Bursei de Valori București, datele financiare anuale ale companiilor listate sunt publice doar pentru ultimii 3 ani, în format consolidat (ex. valoarea totală a imobilizărilor necorporale, valoarea totală a imobilizărilor corporale); (2) pentru a obține informații suplimentare despre activele

necorporale (cercetare și Dezvoltare, brevet, programe IT, competențe economice etc.) pe care le dețin companiile listate, a fost necesară centralizarea informațiilor din documentele depuse de aceste companii la Ministerul de Finanțe. Aceste informații sunt într-un format diferit de cele publicate de Bursa de Valori București și sunt disponibile doar în format PDF; (3) a fost necesară apoi compararea datelor din aceste surse cu cele publicate de Bursa de Valori București pentru a ne asigura că informațiile sunt valide și de încredere. Valoarea la care o acțiune a fost tranzacționată de o companie listată a fost publică doar în ultimii 3 ani. Aceste informații sunt importante deoarece contribuie la calcularea valorii de piață a companiei listate. Rata de Creștere Sustenabilă și Valoarea Companiei sunt calculate pe baza datelor obținute din informațiile financiare anuale transmise de companii la Ministerul Finanțelor și comparate cu informațiile publicate de Bursa de Valori București.

Băncile nu au fost incluse în analiză deoarece acestea nu au îndeplinit criteriile de colectare a datelor. De asemenea, companiile din sectorul IT&C nu sunt listate pe piața reglementată, ci pe AERO, care este o piață secundară a Bursei de Valori București.

## **Designul de cercetare aferent modelului conceptual final**

### **Modelul de cercetare propus**

Modelul teoretic de cercetare propus se bazează pe premisele că atât avantajul competitiv sustenabil, cât și valoarea de piață a unei companii pot fi influențate de modul în care sunt utilizate activele intangibile în cadrul strategiilor inovative de tip exploatator și de tip exploratoriu (Buccieri et al., 2020; Jin et al., 2016; Makrominas, 2017; Tahat et al., 2017; Zhang et al., 2020). Constructele principale ale modelului de cercetare sunt reprezentate de: (1) *Strategia inovativă de tip exploatator*; (2) *Strategia inovativă de tip exploratoriu*; (3) *Resursele intangibile integrate în cele două tipuri de strategii inovative*; (4) *Avantajul competitiv sustenabil*; (5) *Valoarea companiei*, iar constructele secundare sunt reprezentate de (5) *Turbulențele tehnologice*; (6) *Turbulențele de piață*.

Astfel, se pleacă de la premisa că firmele au nevoie de o strategie care să le permită să înfrunte noile valori și preferințe ale consumatorilor, precum și acțiunile competitorilor și modificările ce au loc la nivel economic, tehnologic, social și cultural (Hamilton, 2011; Worley & Lawler, 2010). În acest sens, este nevoie ca aceste companii să evolueze și să se adapteze continuu prin introducerea de tehnologii și procese noi la nivel organizațional (Chen et al.,

2018; Habersang et al., 2019; Jain, 2016; Pandit et al., 2018;), în caz contrar acestea vor deveni inerte la schimbările de mediu și vor efectua o activitate bazată pe rutină (Jain, 2016).

Utilizarea corectă a tuturor resurselor, atât tangibile, cât și intangibile, este vitală pentru eficacitatea întreprinderii și poate avea ca rezultat o rată de rentabilitate superioară, însă din perspectiva concurenței lucrurile sunt diferite, deoarece doar anumite active, și anume cele cu importanță strategică pentru companie, pot fi sursa avantajului competitiv, mai ales pe termen lung (Harasim, 2008). Mulți autori consideră resursele intangibile ca fiind resurse critice pentru constituirea avantajului competitiv sustenabil, care este responsabil pentru performanțele financiare și de piață ale unei companii (Augier & Teece 2005; Ciftci & Zhou, 2016; Cohen 2005; Li et al., 2010; Lin & Huang, 2011; Low & Lee 2014; Makrominas 2017; Roulstone, 2011; Shane & Klock 1997; Tahat et al., 2017; Tahat et al., 2016).

Pe baza literaturii de specialitate și a unor rezultate intermediare obținute în baza unui studiu efectuat de autor "*The effect of intangible assets on sustainable growth and firm value – Evidence on intellectual capital investment in companies listed on Bucharest Stock Exchange*", publicat în *Kybernetes*, jurnal indexat în Web of Science (Clarivate Analytics) - <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-05-2020-0325/full/html>, s-a constatat că: (1) resursele necorporale, utilizate în cadrul strategiilor inovative de explorare, tind să aibă un impact pozitiv semnificativ asupra creșterii valorii unei companii și a avantajului competitiv sustenabil al acesteia și (2) resursele necorporale, utilizate în cadrul strategiilor inovative, tind să aibă un impact pozitiv semnificativ asupra creșterii valorii unei companii și a avantajului competitiv sustenabil al acesteia.

Cercetări recente (Chen & Yu, 2022; Sheng, 2017; Tang et al., 2020; Wang et al., 2020;) au documentat că firmele mari, firmele profitabile au mai multe oportunități pentru o creștere sustenabilă, astfel aceste caracteristici structurale pot fi decisive pentru investițiile în active necorporale. Astfel, în modelul de cercetare sunt propuse următoarele variabile de control: (1) Dimensiunea firmei; (2) Tipul de proprietate al firmei; (3) Numărul de angajați; (4) Industrie. Datele referitoare la respondenții chestionarelor - (1) Nivelul de studii, (2) Genul, (3) Vechimea în cadrul companiei, (4) Poziția ocupată în cadrul companiei, (5) Departamentul în care lucrează - au fost colectate și analizate pentru a observa dacă acestea pot avea impact asupra modelului de cercetare. Relația dintre ipotezele propuse și constructele avute în vedere este prezentată în *Figura 1. Modelul de cercetare propus*.

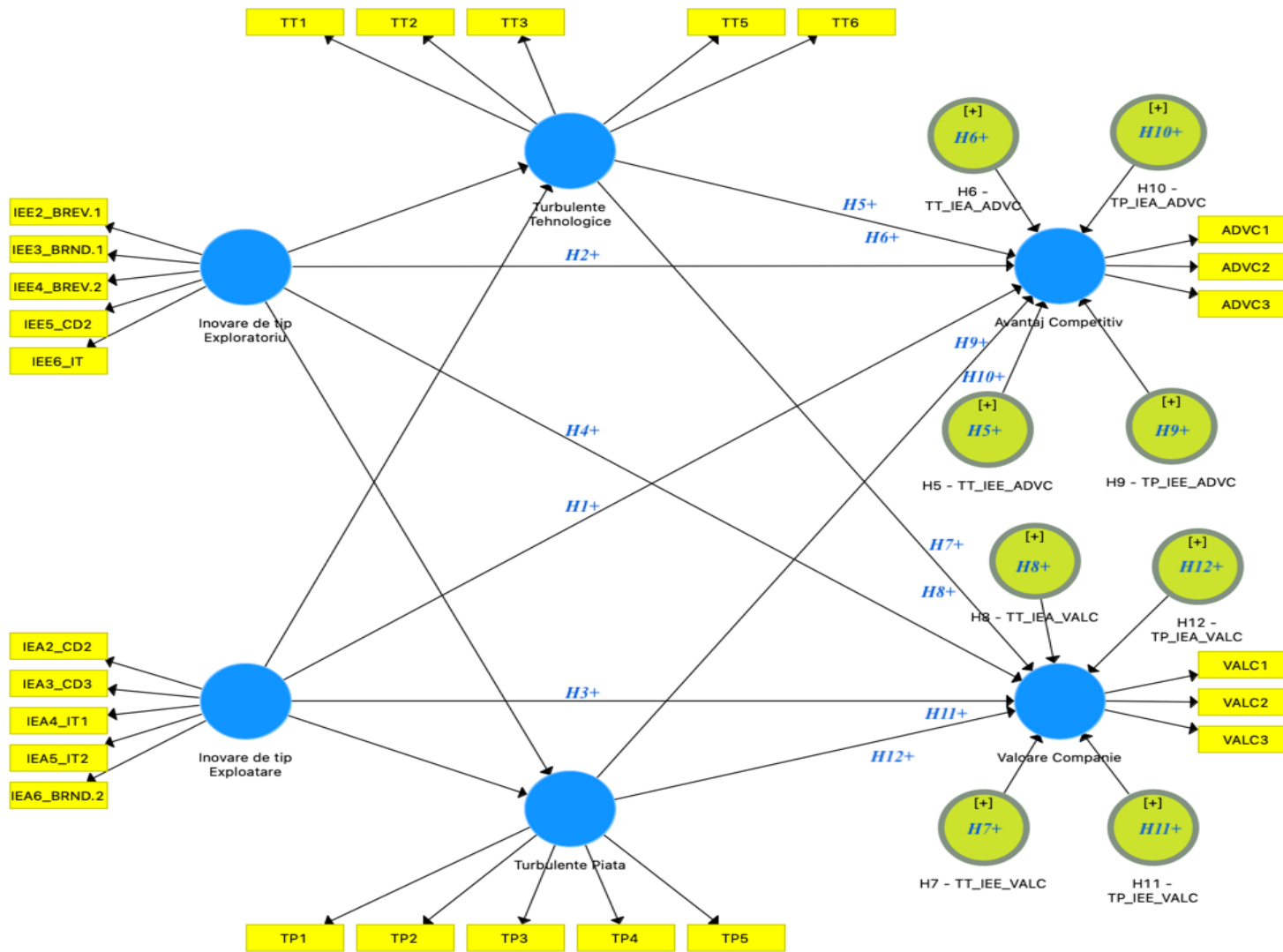
Pentru a obține o viziune cuprinzătoare asupra subiectului și a efectua o analiză aprofundată, a fost necesară colectarea datelor primare și a datelor secundare. Prin urmare

datele primare au provenit din aplicarea unui chestionar dezvoltat strict pentru culegerea datelor necesare testării modelului de cercetare propus, ce au fost combinate cu datele secundare provenite din literatura de specialitate disponibilă. Prin combinarea acestor surse disparate de date, modelul de cercetare propus a putut fi analizat prin intermediul mai multor perspective, iar calitatea datelor a fost îmbunătățită în mod semnificativ (Saunders et al., 2012).

În strategia de căutare a literaturii relevante pentru domeniul de studiu, s-au luat în considerare bibliotecile online, în principal baze de date academice precum EBSCO, Sage, Springer, Willey, Starplus, ProQuest, JSTOR și Emerald. În același timp, s-a urmărit ca literatura de specialitate trebuie să fie relevantă pentru domeniul de studiu. Cuvintele cheie utilizate pentru căutarea literaturii au fost: *strategie, strategie corporativă, inovație, strategie inovativă de tip exploratoriu, strategie inovativă de tip exploator, turbulențe tehnologice, turbulențe de piață, competiție, avantaj competitiv sustenabil, modele de afaceri inovative, rată de creștere sustenabilă, logica bazată pe resurse, active tangibile și intangibile.*

Literatura existentă a fost utilizată pentru a identifica elementele și instrumentele strategiei manageriale și pentru a explora diverse teorii care prezintă relația dintre strategia inovativă de tip exploratoriu și exploator, avantajul competitiv sustenabili, valoarea companiei și resursele intangibile. Pentru a identifica aceste surse s-au folosit: articole din jurnale științifice, lucrări de conferință, bloguri profesionale și bloguri academice. Articolele au fost grupate în funcție de teme care au sprijinit semnificativ definirea și operaționalizarea constructelor din cadrul teoretic. În plus, acestea au servit ca punct de referință pentru triangularea surselor în timpul cercetării. Pentru colectarea datelor primare necesare cercetării, s-a stabilit că o abordare cantitativă ar fi cea mai eficientă în investigarea modului în care integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiilor inovative de tip exploratoriu și exploator poate influența avantajul competitiv sustenabil și valoarea unei companii. Astfel, a fost dezvoltat un chestionar dedicat colectării acestor date.

Figura 1. Modelul de cercetare propus





## Procesul de elaborare a chestionarului

Chestionarul utilizat în cadrul cercetării are la bază opt sub-secțiuni compuse din 40 de itemi, fiecărui item corespunzându-i o întrebare. Toate cele 8 sub-secțiuni contribuie la modelul de cercetare propus în cadrul acestui studiu astfel: (1) prima sub-secțiune este compusă din 7 întrebări și contribuie la definirea variabilelor de control (VC). Primele 4 întrebări se referă la compania în cadrul căreia respondentul lucrează, precum: industria în care activează compania, tipul de proprietate al companiei, vechimea companiei pe piață și dimensiunea companiei. Următoarele trei întrebări surprind informații legate de respondent, precum: poziția deținută de respondent în companie, vechimea în cadrul companiei deținută de respondent, departamentul în care lucrează respondentul; (2) a doua sub-secțiune este compusă din 6 întrebări și contribuie la definirea variabilei independente denumită inovația de tip exploratoriu (IEE). Cele șase întrebări măsoară aspecte referitoare la rolul pe care resursele intangibile precum noile tehnologii, brevetele, activitatea de cercetare - dezvoltare și brandul îl au în implementarea strategiilor inovative de tip exploratoriu; (3) a treia sub-secțiune este compusă din 6 întrebări și contribuie la definirea variabilei independente denumită inovația exploatoare (IEA). Cele șase întrebări măsoară aspecte referitoare la rolul pe care resursele intangibile precum noile tehnologii, programele IT, brevetele, activitatea de cercetare - dezvoltare și brandul îl au în implementarea strategiilor inovative de tip exploator; (4) a patra sub-secțiune este compusă din 6 întrebări și contribuie la definirea variabilei moderatoare denumită turbulențe tehnologice (TT); (5) a cincea sub-secțiune este compusă din 6 întrebări și contribuie la definirea variabilei moderatoare denumită turbulențe de piață (TP); (6) a șasea sub-secțiune este compusă din 3 întrebări și contribuie la definirea variabilei dependente denumită avantaj competitiv sustenabil (ADVC). Cele trei întrebări măsoară aspecte referitoare la: menținerea avantajului competitiv, rata anuală de creștere a activelor intangibile și cota de piață anuală; (7) a șaptea sub-secțiune este compusă din 3 întrebări și contribuie la definirea variabilei dependente denumită valoarea companiei (VALC). Cele trei întrebări măsoară aspecte referitoare la: creșterea anuală a cifrei de afaceri, rata anuală de creștere a cifrei de afaceri și profitabilitatea anuală; (8) a opta sub-secțiune este compusă din 3 întrebări și contribuie la definirea variabilei de tip demografic, ce conține informații referitoare la vârstă, studii și gen social.

Chestionarul a fost elaborat prin aplicarea următorului proces: (A) dezvoltarea variabilelor independente - Strategia inovativă de tip exploratoriu și strategia inovativă de tip exploator au fost considerate ca fiind variabile independente în cadrul acestui studiu. Itemii acestor variabile au fost selectați din scale mature ce au fost utilizate în studii anterioare: Chen și Yu, 2021; Jansen et al., 2006; Limaj și Bernroider, 2019. Ulterior, fără a aduce un impact

înțelesului original, au fost aplicate câteva modificări minore itemilor selectați, pentru introducerea aspectelor legate de resursele intangibile și adaptarea acestora la contextul din România. Apoi, aceștia au fost traduși din limba engleză în limba română pentru a se potrivi cu răspunsurile respondenților din România. Pentru a fi asigurată acuratețea traducerii, au avut loc câteva sesiuni de traducere; (B) dezvoltarea variabilelor dependente - avantajul competitiv sustenabil și valoarea companiei au fost considerate ca fiind variabile dependente. Astfel, au fost folosiți itemi ce au avut în vedere aspecte legate de menținerea avantajului competitiv, rata anuală de creștere a activelor intangibile, cota de piață anuală, creșterea anuală a cifrei de afaceri, rata anuală de creștere a cifrei de afaceri și profitabilitatea anuală. Acești itemi au fost selectați din scale mature ce au fost utilizate în studii anterioare: Li și Si, 2008; Ocak și Fındık, 2019; Xu și Wang, 2018. Apoi, aceștia au fost traduși din limba engleză în limba română pentru a se potrivi cu răspunsurile respondenților din România. Pentru a fi asigurată acuratețea traducerii, au avut loc câteva sesiuni de traducere; (C) dezvoltarea variabilelor moderatoare – Conform teoriei dialectice, facilitatorii externi produc efecte prin interacțiunea cu factorii interni, în timp ce acesta din urmă are efecte directe (Qiu & Yu, 2020). Prin urmare în cadrul acestui studiu, turbulența mediului are rol de variabilă moderatoare și se bazează pe măsurarea turbulenței mediului din punct de vedere tehnologic și al dimensiunii pieței (Chung & Low, 2017; Hartono & Sheng, 2016; Ma et al., 2018; Turulja & Bajgoric, 2019; Zhou et al., 2019). Itemii variabilelor moderatoare precum turbulențele tehnologice și turbulențele de piață au fost selectați din scale utilizate în studii anterioare: (Chen & Yu, 2021; Jaworski & Kohli, 1993; Li & Si, 2008; Turulja & Bajgoric, 2019; Volberda & Van Bruggen, 1997; Wang et al., 2020; Zhou et al., 2019). Apoi, aceștia au fost traduși din limba engleză în limba română pentru a se potrivi cu răspunsurile respondenților din România. Pentru a fi asigurată acuratețea traducerii, au avut loc câteva sesiuni de traducere; (D) Dezvoltarea variabilelor de control - Pe baza studiilor anterioare care au măsurat impactul strategiilor inovative de tip exploratoriu sau exploatare (Byungchul Choi & O'Connor, 2019; Hu et al., 2019; Hughes, 2018; Jain, 2016; Tsai & Wang, 2017), au fost considerați următorii itemi: industria în care activează compania, tipul de proprietate al companiei, vechimea companiei pe piață și dimensiunea companiei. Acești itemi au fost selectați din scale utilizate în studii anterioare: Damanpour & Wischnevsky, 2006; He & Wong, 2004; Li & Si, 2008;; Tang et al., 2020; Tsai & Yang, 2013; Wang et al., 2020). Apoi, aceștia au fost traduși din limba engleză în limba română pentru a se potrivi cu răspunsurile respondenților din România. Pentru a fi asigurată acuratețea traducerii, au avut loc câteva sesiuni de traducere.

Pentru măsurarea itemilor aferenți variabilele independente, dependente și cele moderatoare a fost folosită o scală Likert în cinci puncte, variind de la 5 (acord total) la 1 (dezacord total), conform recomandării lui Hamilton (2011). Pentru itemii aferenți variabilelor de control și celei demografice nu a fost folosită o scală Likert.

Înainte de a trimite chestionarul către audiența SurveyMonkey, acesta a fost testat pentru a elimina eventualele probleme. Șase persoane au fost rugate să completeze chestionarul pentru a trimite feedback. Acestea au făcut sugestii referitoare la claritatea instrucțiunilor de completare și la estimarea timpului necesar completării chestionarului. În consecință au fost efectuate mici ajustări. Timpul mediu necesar completării chestionarului a fost estimat la 9 minute. Scopul cercetării a fost explicat la începutul chestionarului, unde a fost inclusă și o scurtă introducere a subiectului.

### **Colectarea datelor**

Prezentul studiu a fost realizat în România. Din mai multe motive, doar companiile românești au fost selectate pentru colectarea datelor. În primul rând, companiile românești se confruntă cu provocările cauzate de schimbările rapide ce au loc în domeniul tehnologiei și al modelelor de afaceri utilizate de companiile concurente (Anicet & Yunyin, 2020). În al doilea rând, majoritatea firmelor românești implementează sau își doresc să implementeze strategii de inovare de tip exploratoriu sau exploatare deoarece Comisia Europeană susține prin intermediul fondurilor nerambursabile dezvoltarea bazată pe inovare la nivel european, având în vedere contextul Covid-19 (Bagheri et al., 2019; Bodlaj et al., 2020).

Datele au fost colectate prin intermediul SurveyMonkey, ce reprezintă o platformă profesională recunoscută la nivel mondial pentru serviciul de chestionar online. Această platformă oferă o serie de servicii, inclusiv proiectarea chestionarelor online, colectarea datelor și analiza acestora. Colectarea datelor prin intermediul acestei platforme are o serie de avantaje precum: rapiditate, eficacitate și costuri reduse.

Respondenții vizați de aplicarea chestionarului au fost angajații firmelor înregistrate în România. Aceștia au fost selectați din baza de date cu respondenți a SurveyMonkey prin utilizarea SurveyMonkey audience, un serviciu ce poate oferi acces la o audiență de peste 144 de milioane de persoane din peste 130 de țări folosind peste 50 de atribute. Cel mai important aspect este faptul că fiecare profil este verificat în mod regulat, astfel încât să fie mereu actualizat. Pentru a putea fi sigur că răspunsurile la chestionar vor fi obținute de la audiența dorită, am aplicat următoarele criterii serviciului de audiență oferit de platforma

SurveyMonkey: (1) vârsta respondenților: 25 – 60 ani; (2) țara în care va fi aplicat chestionarul: România; (3) ocupația respondentului: angajat full-time sau antreprenor; (4) poziția deținută de respondent în companie: Director/Manager; (5) rolul principal deținut în organizație: Owner or Partner, President/CEO/Chairperson, Middle; Management, Chief Financial Officer (CFO), Senior Management, Project Management, Finance manager/director, Building manager/director, Information Technology Manager/Director, Health Service Manager/Director, Supply Manager, Product Manager, HR Manager, Director, C-level executive, Chief Technical Officer (CTO), Sales Manager, Business Administrator.

In total, în perioada 9 februarie – 8 martie 2022 au fost colectate 116 chestionare. După excluderea chestionarelor invalide, generate de probleme precum răspunsuri neregulate, sau lipsa datelor, în final au fost obținute 113 chestionare, având astfel o rată efectivă de recuperare de aproximativ 97.4%.

## **Prezentarea și interpretarea rezultatelor**

### **Prezentarea și interpretarea rezultatelor aferente rapoartelor publicate de firmele listate la Bursa de Valori București**

#### **Concluziile analizei efectuate asupra companiilor listate la Bursa de Valori București**

Scopul acestei cercetări este acela de a analiza efectele pe care le au sub-componentele activelor necorporale asupra valorii companiei și creșterii sustenabile a firmelor listate pe Piața Reglementată a Bursei de Valori București (BVB), pe baza datelor din 2017 până în 2019. Pentru efectuarea analizei a fost utilizată o regresie lineară și modelul celor mai mici pătrate (OLS). Resursele intangibile sunt din ce în ce mai recunoscute ca un motor major al competitivității și sustenabilității corporative. Această analiză coroborează constatările anterioare și oferă o imagine mai bună cu privire la impactul pe care îl au sub-componentele resurselor intangibile în îmbunătățirea performanței financiare și a creșterii sustenabile. Analiza arată că sub-componentele imobilizărilor necorporale au un impact asupra creșterii sustenabile și asupra valorii firmei în cazul companiilor românești listate. Modelul propus indică faptul că sub-componentele resurselor intangibile explică 0.229 de varianță în SGR1, 0.347 de varianță în SGR 2 și 0.484 de varianță în valoarea companiei.

S-a constatat că proprietatea inovatoare (R&D și Brevete) și Programele IT nu au avut niciun efect asupra ratelor de creștere sustenabilă (SGR1 și SGR2) pentru companiile listate la Bursa de Valori București. În plus, constatările indică faptul că brevetele nu au avut nicio influență asupra valorii companiei. Mai mult, cheltuielile de cercetare și dezvoltare au un impact negativ asupra valorii companiei, deși conform literaturii de specialitate se aștepta o relație pozitivă și semnificativă. Acest rezultat poate reflecta starea actuală de dezvoltare economică și instituțională a țării, România aparținând categoriei economiilor emergente și ar trebui alocate mai multe resurse cercetării și dezvoltării, pentru a susține inovarea și creșterea. În același timp, investițiile în cercetare și dezvoltare pot fi riscante, iar rentabilitatea acestui tip de resursă intangibilă, se poate extinde pe ani. Multe brevete pot oferi doar o protecție limitată din cauza dezvoltărilor tehnologice rapide și pot fi create în scopuri strategice doar legate de eforturile de inovare proprii ale firmei. Astfel, din acest motiv proprietatea inovatoare poate să nu fie percepută ca afectând pozitiv creșterea sustenabilă și valoarea firmei. Cu toate acestea, singura subcomponentă care are un efect direct și pozitiv asupra valorii firmei sunt programele IT. Având în vedere unicitatea tehnologiei informatice ca o condiție prealabilă pentru dezvoltarea în economia digitală, era de așteptat o relație pozitivă, deoarece companiile din

toate sectoarele industriale se bazează în prezent pe informații computerizate pentru a-și desfășura activitatea și pentru a crea valoare. Aceste constatări sunt în concordanță cu studiile anterioare privind economiile emergente întâlnite în literatură, precum și cu cele care indică rezultate mixte între companii și sectoare industriale. După cum au subliniat și Albertini și Berger-Remy (2019), nu toate subcomponentele resurselor intangibile contribuie în mod egal la performanța financiară a unei companii.

Conform rezultatelor regresiei, performanța companiei, industria, împrumutul către grupuri și acțiunile deținute la entități asociate și controlate în comun sunt cele mai importante variabile pentru modelul propus. Impactul acestor variabile în explicarea modelului este foarte mare, deoarece împreună pot explica 0.214 din varianță pentru SGR1, 0.298 din varianță pentru SGR2 și 0.402 din varianță pentru valoarea companiei. Mai mult, după cum arată rezultatele regresiei, în cazul valorii companiei, acțiunile deținute la entități asociate și controlate în comun pot explica singure 0.355 din variații. Conform rezultatelor matricei de corelație și statisticilor de coliniaritate din analiza de regresie, variabilele clasificate drept competențe economice (mărci, acțiuni deținute la asociați și entități controlate în comun) și variabile specifice structurii firmei (industrie, levier, performanța companiei) par că au un efect semnificativ asupra SGR1, SGR 2 și valorii companiei. Acțiunile deținute la entități asociate și controlate în comun este variabila care poate avea cel mai mare impact atunci când vine vorba de valoarea companiei pentru firmele listate la Bursa de Valori București. Explicația ar putea fi legată de o dependență de activele financiare și de un model tradițional de afaceri al companiilor românești, ca și în alte economii emergente, spre deosebire de întreprinderile mai inovative din țările dezvoltate, care capitalizează mai mult din dezvoltarea resurselor intangibile. O alta explicație a acestui rezultat poate fi reprezentată de faptul ca toate firmele analizate sunt listate la Bursa de Valori București. Aceste firme cunosc foarte bine avantajele oferite de listarea pe piața reglementată, precum și ratele de profitabilitate oferite de acțiunile companiilor listate. Prin urmare, este posibil ca o parte din capitalul propriu să fi fost investit pentru a cumpăra acțiuni la companii listate care oferă randamente ridicate.

## **Prezentarea și interpretarea rezultatelor aferente principalului modelul conceptual**

### **Rezultatele obținute pentru modelul structural**

Pentru a evalua ipotezele folosite în cadrul modelului de cercetare, s-au folosit următoarele criterii:  $R^2$ , coeficientul  $\beta$  (coeficientul de cale în cadrul PLS) și coeficientul  $f^2$ . Înainte de testarea modelului structural, s-a evaluat ajustarea de potrivire, prin utilizarea valorii

standardizate a rădăcinii medii pătrate. Rezultatul a fost 0.071 (*Error! Reference source not found.*), indicând o ajustare bună a potrivirii. Conform lui Hu și Bentler (1999). intervalul acceptabil pentru indicele SRMR este între 0 și 0.08. În ceea ce privește puterea predictivă a modelului prevăzut în cadrul cercetării, valorile R<sup>2</sup> indică faptul că modelul explică 61.6% din varianța avantajului competitiv și 51.9% din variația valorii companiei, având în vedere rezultatele din *Tabel: Rezultate R2 pentru modelul de cercetare*. Totodată, pe baza rezultatelor obținute pentru R<sup>2</sup>, se poate afirma că modelul de cercetare are un efect substanțial asupra avantajului competitiv (0.62) deoarece rezultatul obținut este foarte apropiat de 0.67, care în conformitate cu Hock și Ringle (2006) constituie limita minimă de la care se poate discuta despre un astfel de efect, dar în conformitate cu Chin (1998), limita poate fi scăzută sau crescută, în funcție de rezultatele ce au fost obținute anterior în cadrul industriei. În plus, se poate afirma că modelul de cercetare are un efect moderat asupra valorii companiei (0.52), deoarece rezultatul obținut se află între limitele (0.33 – 0.67) prevăzute de Hock și Ringle (2006) pentru un astfel de tip de efect.

*Tabel: Rezultate R2 pentru modelul de cercetare*

Criteria	R <sup>2</sup>	(STDEV)	T Statistics	P Values
Avantaj Competitiv	0.616	0.054	11.363	0.000
Valoare Companie	0.519	0.065	7.937	0.000

Metoda Bootstrapping a fost utilizată pentru a oferi un nivel de semnificație pentru fiecare relație ipotetică, fiind utilizate 5,000 de eșantioane. În conformitate cu rezultatele obținute și prezentate în *Tabelul: Rezumatul testării ipotezelor din cadrul modelului de cercetare*, se poate observa că doar o parte din ipoteze au fost validate.

*Tabel: Rezumatul testării ipotezelor din cadrul modelului de cercetare*

Criteria	Path cf.	STDV.	T val.	P val.	Rezultat	Influență
H1 - Inovare de tip Exploatare -> Avantaj Competitiv	0.324	0.115	<b>2.815</b>	<b>0.005</b>	Con.	Semnif.
H2 - Inovare de tip Exploratoriu -> Avantaj Competitiv	0.375	0.108	<b>3.483</b>	<b>0.001</b>	Con.	Semnif.
H3 - Inovare de tip Exploatare -> Valoare Companie	0.353	0.118	<b>2.988</b>	<b>0.003</b>	Con.	Semnif.
H4 - Inovare de tip Exploratoriu -> Valoare Companie	0.312	0.121	<b>2.566</b>	<b>0.010</b>	Con.	Semnif.
H5 - TT_IEE_ADVC -> Avantaj Competitiv	-0.060	0.161	0.373	0.709	Necon.	Nesemnifi.
H6 - TT_IEA_ADVC -> Avantaj Competitiv	-0.134	0.185	0.723	0.470	Necon.	Nesemnifi.
H7 - TT_IEE_VALC -> Valoare Companie	0.158	0.201	0.786	0.432	Necon.	Nesemnifi.
H8 - TT_IEA_VALC -> Valoare Companie	-0.218	0.217	1.006	0.314	Necon.	Nesemnifi.
H9 - TP_IEE_ADVC -> Avantaj Competitiv	0.114	0.158	0.717	0.473	Necon.	Nesemnifi.

criteriu	Path cf.	STDV.	T val.	P val.	Rezultat	Influență
H10 - TP_IEA_ADVC -> Avantaj Competitiv	0.058	0.180	0.324	0.746	Necon.	Nesemnifi.
H11 - TP_IEE_VALC -> Valoare Companie	-0.019	0.211	0.090	0.928	Necon.	Nesemnifi.
H12 - TP_IEA_VALC -> Valoare Companie	0.016	0.217	0.073	0.942	Necon.	Nesemnifi.

Informațiile prezentate în cadrul *Tabelului: Rezumatul testării ipotezelor din cadrul modelului de cercetare*, afișează relațiile dintre constructele modelului de cercetare. În cele ce urmează se vor prezenta pe scurt, ipotezele de la care s-a plecat în cadrul modelului de cercetare și rezultatele obținute în urma rulării acestui model:

- H1 evaluează dacă integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploatator are un impact pozitiv semnificativ asupra avantajului competitiv sustenabil al unei companii. Rezultatele obținute arată că ipoteza este validă și anume că integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploatator are un impact pozitiv (path coefficient > 0) și semnificativ (p value < 0.05 și t value > 2) asupra avantajului competitiv sustenabil;
- H2 evaluează dacă integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploratoriu are un impact pozitiv semnificativ asupra avantajului competitiv sustenabil al unei companii. Rezultatele obținute arată că ipoteza este validă și anume că integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploratoriu are un impact pozitiv (path coefficient > 0) și semnificativ (p value < 0.05 și t value > 2) asupra avantajului competitiv sustenabil;
- H3 evaluează dacă integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploatator are un impact pozitiv semnificativ asupra creșterii valorii unei companii. Rezultatele obținute arată că ipoteza este validă și anume că integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploatator are un impact pozitiv (path coefficient > 0) și semnificativ (p value < 0.05 și t value > 2) asupra creșterii valorii unei companii;
- H4 evaluează dacă integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploratoriu are un impact pozitiv semnificativ asupra creșterii valorii unei companii. Rezultatele obținute arată că ipoteza este validă și anume că integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploratoriu are un impact pozitiv (path coefficient > 0) și semnificativ (p value < 0.05 și t value > 2) asupra creșterii valorii unei companii unei companii;



- H5 evaluează dacă turbulențele tehnologice moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploratoriu și avantajul competitiv sustenabil al unei companii. Faptul că  $p \text{ value} > 0.05$  și  $t \text{ value} < 2$ , arată faptul că influența este una ne semnificativă, prin urmare ipoteza nu poate fi validată;
- H6 evaluează dacă turbulențele tehnologice moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploator și avantajului competitiv sustenabil al unei companii. Faptul că  $p \text{ value} > 0.05$  și  $t \text{ value} < 2$ , arată faptul că influența este una ne semnificativă, prin urmare ipoteza nu poate fi validată;
- H7 evaluează dacă turbulențele tehnologice moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploratoriu și creșterea valorii unei companii. Faptul că  $p \text{ value} > 0.05$  și  $t \text{ value} < 2$ , arată faptul că influența este una ne semnificativă, prin urmare ipoteza nu poate fi validată;
- H8 evaluează dacă turbulențele tehnologice moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploator și creșterea valorii unei companii. Faptul că  $p \text{ value} > 0.05$  și  $t \text{ value} < 2$ , arată faptul că influența este una ne semnificativă, prin urmare ipoteza nu poate fi validată;
- H9 evaluează dacă turbulențele de piață moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploratoriu și avantajul competitiv sustenabil al unei companii. Rezultatele obținute pentru  $p \text{ value} > 0.05$  și  $t \text{ value} < 2$ , arată faptul că influența relației este una ne semnificativă. Astfel, prin coroborarea rezultatelor obținute se poate afirma că ipoteza nu poate fi validată. Rezultatele obținute arată că ipoteza nu a putut fi validată.;
- H10 evaluează dacă turbulențele de piață moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploator și avantajul competitiv sustenabil al unei companii. Rezultatele obținute pentru  $p \text{ value} > 0.05$  și  $t \text{ value} < 2$ , arată faptul că influența relației este una ne semnificativă. Astfel, prin coroborarea rezultatelor obținute se poate afirma că ipoteza nu poate fi validată;
- H11 evaluează dacă turbulențele de piață moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploratoriu și creșterea valorii unei companii. Faptul că  $p \text{ value} > 0.05$  și  $t \text{ value} < 2$ , arată faptul că influența este una ne semnificativă, prin urmare ipoteza nu poate fi validată;
- H12 evaluează dacă turbulențele de piață moderează pozitiv și semnificativ relația dintre strategia inovativă de tip exploator și creșterea valorii unei companii. Rezultatele obținute pentru  $p \text{ value} > 0.05$  și  $t \text{ value} < 2$ , arată faptul că influența relației

este una ne semnificativă. Astfel, prin coroborarea rezultatelor obținute se poate afirma că ipoteza nu poate fi validată.

## **Constatări și discuții**

### **Constatări**

Pe baza rezultatelor obținute s-a constatat că integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploator și exploratoriu are un impact pozitiv semnificativ asupra avantajului competitiv sustenabil și a valorii companiei. Acestea sunt în concordanță cu rezultatele lui Li et al. (2008) care au constatat că atât inovarea exploratorie, cât și inovarea de exploatare au un efect pozitiv asupra performanței firmei, și cu rezultatele lui He și Wong (2004) care arată că utilizarea în interiorul companiei a inovării de tip exploratoriu și a inovării de exploatare are un efect pozitiv asupra performanței firmei.

Rezultatele obținute contribuie la dezvoltarea literaturii existente, deoarece această lucrare propune un model de cercetare ce nu a mai fost abordat până în prezent de literatura de specialitate din România și anume integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploator și exploratoriu pentru a explora impactul avut asupra avantajului competitiv sustenabil și a valorii companiei. Morariu (2014) a investigat problema influenței resurselor intangibile asupra performanței companiei și a valorii de piață pentru companiile listate prin folosirea modelului VAICTM, însă rezultatele au fost negative. O posibilă explicație propusă a avut de-a face cu lipsa maturității pieței și impactul crizei economice globale din 2008. O cercetare mai recentă (Vasiu & Ilie, 2018) și-a propus să analizeze ritmul de creștere sustenabil al companiilor românești cotate la bursă, însă analiza a vizat un eșantion de doar cinci companii din sectorul energetic și a folosit un model diferit de cel propus în prezenta lucrare.

Tot pe baza rezultatelor obținute s-a constatat că turbulențele tehnologice pot contribui la moderarea pozitivă a relației dintre strategiile inovative de tip exploator și exploratoriu și avantajul competitiv sustenabil/valoarea companiei, însă în modelul de cercetare propus, aceste sunt invalidate deoarece nu pot influența semnificativ efectul pe care strategiile de tip inovativ îl pot avea asupra avantajului competitiv sustenabil sau asupra valorii companiei.

Rezultatele obținute contribuie la aprofundarea legăturii dintre inovarea ambidextră și mediile tehnologice turbulente. În plus, se poate afirma că rezultatele acestei cercetări sunt în concordanță cu cele din literatura existentă. Mai multe studii au discutat despre rolul moderator al turbulențelor tehnologice. De exemplu, Hung și Chou (2013) au raportat efectul său de

moderare în relația dintre achiziția de tehnologie externă și performanța companiei. În mod similar, Tang et al. (2020) au descoperit că turbulențele tehnologice întăresc relația pozitivă dintre investițiile străine directe exploratorii și performanța generală a firmelor. Alți cercetători au susținut că turbulențele tehnologice oferă companiilor oportunitatea de a-și depăși competitorii prin intermediul activităților de tip exploratoriu, învățare și inovare (Dai et al., 2016; Pandit et al., 2018; Wang et al., 2021; Zahra, 1996).

Pe baza rezultatelor din cadrul cercetării s-a constatat că turbulențele de piață pot contribui la moderarea negativă a relației dintre strategiile inovative de tip exploator și exploratoriu și avantajul competitiv sustenabil, respectiv valoarea companiei, însă rezultatele au fost considerate invalide deoarece nu pot influența semnificativ efectul pe care strategiile inovative îl pot avea asupra avantajului competitiv sustenabil, respectiv asupra valorii companiei. Totuși, este de luat în considerare faptul că rezultatele obținute sunt în antiteză cu majoritatea rezultatelor din literatura de specialitate, inclusiv cu ipotezele utilizate în cadrul modelului de cercetare, deoarece acesta a plecat de la premisa că relația este una pozitivă, și nu negativă, așa cum au arătat rezultatele finale ale acestei cercetări. Mai multe studii au analizat efectele pe care turbulențele de piață și activitățile de inovare de tip exploratoriu le au asupra dezvoltării organizaționale. De exemplu, Lant și Mezias (1992) au susținut că organizațiile tind să aloce mai multe resurse pentru activitățile de inovare de tip exploratoriu pentru a profita de oportunitățile de supraviețuire care să le ofere un avantaj competitiv în medii de piață incerte și turbulente. Hung și Chou (2013) au arătat efectele pozitive pe care activitățile de inovare, fie că sunt de tip exploator sau de tip exploratoriu, le au asupra dezvoltării avantajului competitiv sau a performanței companiilor ce activează în condiții de turbulență ridicată a pieței.

## Concluzii finale

Prin această cercetare, s-a urmărit investigarea unor aspecte mai puțin abordate în literatura de specialitate și evidențierea importanței utilizării resurselor intangibile în cadrul strategiilor manageriale inovative pentru creșterea avantajului competitiv sustenabil și a valorii firmei. Chiar dacă s-au făcut pași importanți în acest sens, literatura existentă nu a explorat încă suficient de mult impactul diferitelor resurse intangibile pe care o companie le deține, asupra valorii și oportunităților de creștere (Anagnostopoulou, 2008; Del Monte & Papagni, 2003; Lee, 2018; Ionita & Dinu, 2021; Sallah & Caesar, 2020). Literatura existentă are o acoperire tematică limitată și se concentrează de obicei pe subiecte specifice, cum ar fi cercetarea și dezvoltarea, performanța firmelor, activitățile de inovare și creșterea companiei (Teirlinck, 2017; Vrontis & Christofi, 2019).

În urma cercetării studiilor teoretice și empirice efectuate la nivel național și internațional, s-a constatat că nu există lucrări care să fi investigat impactul pe care îl pot avea diverse resurse intangibile asupra performanței financiare a companiilor listate care activează în Europa de Est și în special în România. Totodată, s-a constatat că în România nu există studii care să analizeze modul în care integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiilor inovative de tip exploatare și de tip exploratoriu poate influența avantajul competitiv sustenabil și valoarea companiei.

În consecință, prin intermediul acestei cercetări, a fost creat în mod preliminar un model teoretic care poate analiza efectele pe care le au sub-componentele activelor necorporale asupra valorii companiei și creșterii sustenabile a firmelor listate pe Piața Reglementată a Bursei de Valori București. Modelul creat a fost testat prin utilizarea informațiilor financiare publicate de companiile listate, pentru perioada 2017 – 2019. Datele utilizate au constat în 126 de observații de la 42 din 78 de companii listate la Bursa de Valori București, reprezentând sectoare precum producție, industria farmaceutică, gaze, petrol, electricitate, industrie grea, turism. Pe baza rezultatelor obținute s-a arătat că sub-componentele imobilizărilor necorporale au un impact asupra creșterii sustenabile și asupra valorii firmei în cazul companiilor românești listate la Bursa de Valori București.

Pe baza acestor rezultate a fost creat modelul principal de cercetare care a plecat de la premisa că atât avantajul competitiv sustenabil, cât și valoarea de piață a unei companii pot fi influențate de modul în care sunt utilizate activele intangibile în cadrul strategiilor inovative de tip exploatare și de tip exploratoriu. Acest model a fost analizat în cadrul unui studiu pentru

care au fost selectate doar companiile românești, deoarece s-a avut în vedere diferența dintre economiile dezvoltate și cele emergente, precum și lipsa cercetării suficiente în cazul celor din urmă când vine vorba de relația *resurse intangibile, strategii inovative, avantaj competitiv sustenabil și valoarea companiei* (Andreeva & Garanina, 2016). Mai mult, s-a constatat că studiile existente acordă puțină atenție diferențelor dintre țări, iar mulți autori se concentrează pe investigarea relației menționate anterior în contextul țărilor dezvoltate, ceea ce poate fi explicat prin faptul că majoritatea autorilor provin din țări dezvoltate precum SUA, Japonia și Germania.

Consider că această cercetare se distinge prin prisma faptului că este printre puținele studii din Europa de Est și în special din România, care abordează relația resurse intangibile, strategii inovative, avantaj competitiv sustenabil și valoarea companiei și care ia în considerare că generalizarea utilizării aceleiași abordări pentru țările dezvoltate și emergente nu poate garanta rezultate reprezentative, întrucât există caracteristici diferite ale activității de inovare în care se angajează firmele.

În ceea ce privește implicațiile teoretice, prezentul studiu are trei mari contribuții la literatura de specialitate: (1) crearea unui model teoretic care investighează efectul resurselor intangibile asupra creșterii sustenabile și asupra valorii firmei în cazul companiilor românești listate la Bursa de Valori București; (2) investigarea modului în care integrarea resurselor intangibile în cadrul strategiilor inovative de tip exploator și de tip exploratoriu poate influența avantajul competitiv sustenabil și valoarea unei companii; (3) crearea unui model teoretic care investighează modul în care turbulențele de piață și tehnologice pot modera relația dintre strategiile inovative de tip exploator sau exploratoriu și avantajul competitiv sustenabil, respectiv creșterea valorii companiei. În plus, se poate afirma că această lucrare contribuie la literatura de specialitate privind învățarea organizațională și managementul inovației.

Totodată, studiul oferă noi dovezi empirice ale efectului pozitiv al ambidexterității în contextul inovației tehnologice. În literatura de specialitate a fost evidențiat efectul benefic al unui echilibru între strategia inovativă de tip exploator și cea de tip exploratoriu, însă au existat puține studii care să furnizeze dovezi empirice directe. Această lucrare ia în considerare două interpretări conceptuale oarecum diferite ale ambidexterității și a găsit suport empiric pentru ambele interpretări. Astfel, deși studiul de față nu a abordat în mod explicit ce principii de proiectare organizațională sunt adecvate pentru ambidexteritate, rezultatele obținute sunt în favoarea implementării proiectelor de organizare ambidextre. În timp ce constatările sunt

limitate la contextul specific al inovației tehnologice, sugerăm că abordarea metodologică a acestei lucrări poate fi adaptată pentru a testa ipoteza ambidexterității și în alte domenii de cercetare în management.

În ceea ce privește implicațiile manageriale, economice și societale ale analizei empirice, companiile listate pe Piața Reglementată de la Bursa de Valori București ar putea avea în vedere să-și mențină nivelul de pasiv la un nivel rezonabil atunci când își finanțează resursele intangibile, pentru a asigura o dezvoltare corporativă sustenabilă. De asemenea, aceste companii ar trebui să rămână conștiente de importanței resurselor intangibile și să investească mai mult în subcomponente specifice, pentru a susține avantajul competitiv.

Având în vedere rolul resurselor intangibile pentru creșterea organizațională și oportunitățile pe care le oferă din punct de vedere al progresului economic și instituțional, managerii și antreprenorii sunt încurajați să dezvolte strategii de investiție și de dezvoltare a resurselor intangibile, prin alocarea rezonabilă a resurselor, deoarece acestea sunt limitate iar obiectivul companiilor este acela de a obține o creștere sustenabilă.

Întreprinderilor din România le este recomandat să construiască sisteme de inovare ambidextre deoarece acestea pot contribui de dezvoltarea și menținerea avantajului competitiv, precum și la creșterea valorii companiei. Totodată, sunt sfătuite să acorde atenție turbulențelor de mediu atunci când proiectează și implementează strategii ambidextre. În medii foarte turbulente, întreprinderile ar trebui să implementeze mai multe activități de explorare dacă doresc să transforme amenințările în oportunități. Nu în ultimul rând, firmele din România sunt sfătuite să consolideze relația de guvernare dintre inovarea de tip exploratoriu și inovarea de exploatare prin implementarea unei strategii eficiente de mixare.

Referitor la utilitatea abordării acestei teme în contextul prezent, se poate evidenția faptul că întreprinderile ar putea concepe strategii complementare adecvate pentru a promova inovația ambidextră, în conformitate cu mediile, condițiile și cerințele lor. De exemplu, sistemul de inovare caracterizat prin explorare și exploatare ridicată poate fi potrivit pentru companiile aflate în vârf din industriile de înaltă tehnologie; în timp ce sistemul caracterizat printr-o explorare ridicată, dar exploatare scăzută se potrivește întreprinderilor tinere de înaltă tehnologie, care sunt susținute în mare măsură de investiții de risc. Sistemul de inovare caracterizat prin explorare scăzută, dar exploatare ridicată poate fi de obicei adoptat de întreprinderile tradiționale de producție.

În cele din urmă, pentru a încuraja și ajuta firmele din România să conceapă și să realizeze strategii ambidextre complementare, factorilor de decizie li se sugerează să realizeze

un pachet de planuri care să includă: (1) îndrumare strategică; (2) alocarea de resurse și (3) subvenții financiare pentru stimularea inovarea de tip exploratoriu.

Cercetarea prezentă este supusă unui număr de limitări. În primul rând, scara Likert în cinci puncte folosită pentru a construi strategiile de inovare ar putea să fi surprins doar dimensiuni limitate ale distincției dintre explorare și exploatare. Ar fi necesar ca viitoarele cercetări să examineze utilitatea măsurilor suplimentare. În al doilea rând, echilibrul efectiv între explorare și exploatare poate varia semnificativ în funcție de dinamismul tehnologic și al pieței. Din cauza limitărilor legate de dimensiunea eșantionului, s-a putut folosi doar clase de tehnologie agregate ca variabile de control. În plus, fiind un studiu transversal care surprinde o imagine în timp, capacitatea sa de a identifica cauzalitatea dintre variabile este limitată.

Viitoarele cercetări ar trebui să vizeze un eșantion mai mare pentru a oferi controale mai fine pentru factorii de piață și tehnologici și pentru a examina modul în care echilibrul optim între explorare și exploatare poate fi condiționat de astfel de factori de mediu. Din cauza limitărilor legate de date, în cadrul acestui studiu nu a putut fi investigat impactul inovării de exploatare și de tip exploratoriu asupra avantajului competitiv și performanței companiei pe termen lung (10 ani sau mai mult). Acest tip de analiză este necesar dacă se dorește examinarea firmelor cu un înalt nivel de tehnologie din economiile mai avansate. Pentru a aborda această problemă, cercetările viitoare trebuie să adune date longitudinale pe o perioadă suficient de lungă.

În final, se poate afirma că studiul a concretizat doar o explorare preliminară a impactului integrării resurselor intangibile în cadrul strategiei inovative de tip exploator și exploratoriu, mediate de impactul turbulențelor tehnologice și de piață asupra avantajului competitiv și valorii companiei. Pe viitor, ar fi necesar ca această cercetare să fie extinsă și aprofundată, pentru a construi un cadru teoretic care să introducă și alte variabile mediatore. Pentru acest tip de cercetare ideal ar fi un studiu longitudinal, având în vedere faptul că inovarea, creativitatea și capacitățile unei companii evoluează într-un proces dinamic.

## Bibliografie

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14, 3–22.
- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 64, 254–228.
- Aboud, A., & Yang, X. (2022). Corporate governance and corporate social responsibility: new evidence from China. *International Journal of Accounting & Information Management*, 30(2), 11-229.
- Abraha, D., & Hyder, A.S. (2021). Strategies in Emerging Markets. In D. Abraha & A.S. Hyder (Eds.), *Transformation of Strategic Alliances in Emerging Market* (pp. 47-66). Emerald Publishing Limited.
- Adner, R. (2002). When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal*, 23(8), 667–688.
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.
- Aerts, K., Matthyssens, P., Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254–267
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136
- Aguirre-Urreta, M., & Hu, J. (2019). Detecting common method bias: performance of the Harman's single-factor test. *ACM SIGMIS - Data Base*, 50(2), 45-70.
- Albertini, E., & Berger-Remy, F. (2019). Intellectual capital and financial performance: a metaanalysis and research agenda. *AIMS Management*, 22(2), 216-249.
- Allen, R.S., & Helms, M.M. (2006). Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management Journal*, 12(4), 433–454.
- Allen, J., James, A. D., & Gamlen, P. (2007). Formal versus informal knowledge networks in R&D: A case study using social network analysis. *R&D Management*, 37(3), 179–19
- Allee, V. (2003). *The Future of Knowledge*. Butterworth-Heinemann.
- Amin, S., & Aslam, S. (2017). Intellectual Capital, Innovation and Firm Performance of Pharmaceuticals: A Study of the London Stock Exchange. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(2), 1-20.
- Ammar, O., & Chereau, P. (2018). Business model innovation from the strategic posture perspective: An exploration in manufacturing SMEs. *European Business Review*, 30(1), 38-65.
- Amoako, G.K. (2019). A conceptual framework: Corporate environmental management activities and sustainable competitive advantage. *Management of Environmental Quality*, 31(2), 331-347.
- Amit, R., & Schoemaker, P.J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.



- Amit, R., Shoemaker, P. J., & Gunther, R. E. (1997). The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Futures. In D. R. Eds. G.S. Day (Ed.), *Wharton of Dynamic Competitive Strategy*. (395-424). New York: John Wiley & Sons.
- Amit, R. H., & Zott, C. (2010). *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change* [Working paper No. 870]. IESE Business School. <https://ssrn.com/abstract=1701660>
- Amshoff, B., Dülme, C., Echterfeld, J., & Gausmeier, J. (2015). Business model patterns for disruptive technologies. *International Journal of Innovation Management*, 19(3), 1-22
- Amouzesh, N. (2011). Sustainable growth rate and firm performance: evidence from Iran stock exchange. *International Journal of Business and Social Science*, 23(2), 249–255.
- Anagnostopoulou, S.C. (2008). R&D expenses and firm valuation: a literature review. *International Journal of Accounting & Information Management*, 16, 5–24.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state of the science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Andersson, U., Gaur, A., Mudambi, R., & Persson, M. (2015). Unpacking interunit knowledge transfer in multinational enterprises. *Global Strategy Journal*, 5(3), 241–255.
- Andreeva, T., & Garanina, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 397-412.
- Andriessen, D. (2004), IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 230-242.
- Anicet, H. & Yunyin, H. (2020). The basis, paths and obstacles for the transformation of big enterprise innovation to mass innovation in China. *International Journal of Science and Research*, 9(3), 1461-1466.
- Anthony J. B. (2019). Sustainable value chain practice adoption to improve strategic environmentalism in ICT-based industries. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(3), 380-409.
- Antwi, S. K., & Hamza, K. (2015). Qualitative and quantitative research paradigms in business research: A philosophical reflection. *European journal of business and management*, 7(3), 217-225.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw Hill.
- Arsawan, I.W.E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N.W., Supartha, W.G., & Suryantini, N.P.S. (2020). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 71(2), 405-428
- Asseraf, Y., & Shoham, A. (2019). Crafting strategy for international marketing: outside-in or inside-out?. *International Marketing Review*, 36(6), 859-886.
- Augier, M., & Teece, D. (2005). An economic perspective on intellectual capital. In B. Marr (Ed.), *In Perspective on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insight into Management, Measurement, and Reporting*. 1th Ed. (3–27). Oxford: Elsevier Inc.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.

- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). *Business Models and Technological Innovation*, Long Range Planning, 46(6), 419-426.
- Bain, J.S. (1956). *Barriers to New Competition*. Harvard University Press.
- Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., & Nikolopoulos, K. (2019). Internationalization orientation in SMEs: the mediating role of technological innovation. *Journal of International Management*, 25, 121-139.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., & Davies, D. (2012). Food sector SMEs and innovation types. *British Food Journal*, 114(11), 1640-1653.
- Barney, J. (2001). Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Barney, J. (2002). Strategic management: from informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Executive*, 16, 53-7.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and Sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be the source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11, 656-65.
- Barney, J.B. (1986). Types of competition and the theory of strategy: toward an integrated framework. *Academy of Management Review*, 110, 791-800.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson Education Inc.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., & Clark, D. (2007). *Resource Based Theory*. Oxford University Press.
- Barratt, M. J., Ferris, J. A., & Lenton, S. (2015). Hidden populations, online purposive sampling, and external validity: Taking off the blindfold. *Field methods*, 27(1), 3-21.
- Barron, D.N., West, E., & Hannan, M.T. (1994). A time to grow and a time to die: growth and mortality of credit unions in New York City, 1914-1990. *American Journal of Sociology*, 100(2), 381-421.
- Barth, H. (2003). Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: A comparative study of small firms in mature and new industries. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 133-147.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1991). Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research. *Strategic Management Journal*, 12(1), 5-16.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Basias, N., & Pollalis, Y. (2018). Quantitative and qualitative research in business & technology: Justifying a suitable research methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(1), 91-105.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Overcoming resistance to organizational change: strong ties and affective cooptation. *Management Science*, 59(4), 819-836.

- Baum, JAC., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 187–218.
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J.E., & Martinez-de-Morentin, S. (2021). Business strategy, performance appraisal and organizational results. *Personnel Review*, 50(2), 515-534.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). *Innovation in Public Sector: Linking Capacity and Leadership*. Palgrave Macmillan.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford university press.
- Beltramino, N.S., García-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juárez, L.E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 913-945.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47, 676–707.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238–256.
- Berraies, S., Hamza, K.A., & Chtioui, R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287-1318.
- Bernal, P., Maicas, J.P., & Vargas, P. (2019). Exploration, exploitation and innovation performance: disentangling the evolution of industry. *Industry and Innovation*, 26(3), 295-320.
- Blair, M., & Wallman, S. (2001). *Unseen Wealth - Report of the Brooking Task Force on Intangibles*. Brookings Institution Press.
- Binnewies, C., & Wörnlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the inter- play between effect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 589–607.
- Bishwas, K.S. (2015). Achieving organization vitality through innovation and flexibility: an empirical study. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(2), 145-156.
- Bodlaj, M., Kadic-Maglajlic, S., & Vida, I. (2020). Disentangling the impact of different innovation types, financial constraints and geographic diversification on SMEs' export growth. *Journal of Business Research*, 108, 466-475.
- Bohnsack, R., Pinkse, J., & Kolk, A. (2014). *Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles*, Research Policy, 43(2), 284–300 .
- Boiko, K. (2021). R&D activity and firm performance: mapping the field. *Management Review Quarterly*, 1, 1-37.
- Bolland, E.J. (2020). Strategizing at the Functional Level. In E.J. Bolland (Ed.), *Strategizing* (pp. 71-79). Emerald Publishing Limited.
- Bollen, L., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43(9), 1161-1185.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, 36(2), 63-76.

- Bower, J. L., Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43–53.
- Bratianu, C. (2018). Intellectual capital research and practice: 7 myths and one golden rule. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(2), 859-879.
- Brahmana, R.K., You, H.-W. & Yong, X.-R. (2020). Divestiture strategy, CEO power and firm performance. *Management Research Review*, 44(3), 418-438.
- Buccieri, D., Javalgi, R.G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, 29(2),16-39.
- Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., & Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*, 30(4), 484-506.
- Calantone, R.J., Garcia, R., & Droge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Canibano, L., Garcia-Ayuso, M., & Sanchez, P. (2000). Accounting for intangibles: a literature review. *Journal of Accounting Literature*, 19(1), 102-130.
- Cannon, J.T. (1968). *Business strategy and policy*. Brace & World.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(1), 781–796.
- Capelleras, J.L., & Rabetino, R. (2008). Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth: Evidence from Latin America. *International Entrepreneurship Management Journal*, 4(1), 79–99.
- Carroll, G.R. (1983). A stochastic model of organizational mortality: review and reanalysis. *Social Science Research*, 12(1), 303–329.
- Cavalcante, S., Kesting, P., Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327–1342.
- Cavaleri, S., & Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 2-17.
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 659-682.
- Charitou, C., & Markides, C. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *Sloan Management Review*, 44(2), 55-63.
- Chauvin, K.W., & Hirschey, M. (1993). Advertising, R&D expenditures and the market value of the firm. *Financial Management*, 22(4), 128-140.
- Chen, S., & Yu, D. (2022). The impacts of ambidextrous innovation on organizational obsolescence in turbulent environments. *Kybernetes*, 51(3), 1009-1037.
- Chen, M., Yang, Z., Dou, W., & Wang, F. (2018). Flying or dying? Organizational change, customer participation, and innovation ambidexterity in emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 97-119.

- Chen, M.-J., & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453–482.
- Chen, M.C., Cheng, S.J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-76.
- Chen, C.-J. (2019). Developing a model for supply chain agility and innovativeness to enhance firms' competitive advantage. *Management Decision*, 57(7), 1511-1534.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corp's technology spin-off companies*. *Industrial & Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. *Long Range Planning*, 43(1), 354–363.
- Cheng, J.H., Lin, L.W., & Lee, L.C. (2019). Influence of ambidextrous governance mechanisms and risk management on repurchase intention in social commerce. *Internet Research*, 29(6), 1301-1323.
- Chiang, C.C., & Mensah, Y.M. (2004). The determinants of investor valuation of R&D expenditure in the software industry. *Review of Quantitative Finance Account*, 22(4), 293-313.
- Chin, C., Lee, P., Chi, H., & Anandarajan, A. (2006). Patent citation, R&D spillover, and Tobin's Q: Evidence from Taiwan semiconductor industry. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 26(1), 67-84.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Macoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In Esposito, V. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods, and applications* (pp. 655-690). Springer.
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., Tsai, T., Narooz, R., & Zhang, Y. (2017). SME international business models: the role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664-679.
- Cho, H.J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575.
- Choi, J. N., & Chang, J. Y. (2009). Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245 - 253.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 39–55.

- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A. (2004). *Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change*. Harvard Business School Press.
- Chung, H.F.L., & Ho, M.H.-W. (2021). International competitive strategies, organizational learning and export performance: a match and mis-match conceptualization. *European Journal of Marketing*, 55(1), 2794-2822.
- Chung, H.F.L., & Kuo, T. (2018). When and how managerial ties matter in international competitive strategy, export financial and strategic performance framework: A standardized or customized approach? *European Journal of Marketing*, 52(1/2), 260-278.
- Ciftci, M., & Zhou, N. (2016). Capitalizing R&D expenses versus disclosing intangible information. *Review of Quantitative Finance Account*, 46 (3), 661–689.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment* 7(3), 309–319.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-915.
- Constant, F., Calvi, R., & Johnsen, T.E. (2020). Managing tensions between exploitative and exploratory innovation through purchasing function ambidexterity. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(4), 16-45.
- Corrado, C.A., Hulten, C.R., & Sichel, D. (2009). Intangible Capital and U.S. Economic Growth. *Review of Income and Wealth*, 5(3), 661–85.
- Corrado C.A., & Hulten, C.R. (2010). Measuring intangible Capital. How Do You Measure a “Technological Revolution?, *American Economic Review*, 10(1), 99–104.
- Corrado, C.A., Hulten, C.R., & Sichel, D. (2005). Measuring Capital and Technology: An Expanded Framework. In C. A. Corrado, J. Haltiwanger & D. Sichel, (Eds.), *Measuring Capital in the New Economy* (pp. 11–45). The University of Chicago Press.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (2007). Strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 183–207.
- Crick, J.M. (2019). Moderators affecting the relationship between cooperation and company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 518-531.
- Cross, L. (1999). Strategy drives marketing success. *Graph Arts Monthly*, 71(2), 96 -102.
- Curado, C. (2006). *The knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications*. ISEG.

- Curado, C., & Bontis, N. (2006). The knowledge based view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367-381.
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B.A., & Fernhaber, S.A. (2013). Entrepreneurial orientation and international scope: the differential roles of innovativeness, proactiveness, and risktaking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511-524.
- Dai, Y., Roundy, P.T., Chok, J.I., Ding, F., & Byun, G. (2016). Who knows what?' in new venture teams: transactive memory systems as a micro-foundation of entrepreneurial orientation. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1320-1347.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(1), 1095–1121.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2007). *The creative enterprise: Managing innovative organizations and people*. Preager Publishing.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389.
- Davidson, S. (2001) Seizing the competitive advantage. *Community Banker*, 10(8), 32–47.
- De Goey, H., Hilletoft, P., & Eriksson, L. (2019). Design-driven innovation: a systematic literature review. *European Business Review*, 31(1), 92-114.
- de Frutos-Belizón, J., Martín-Alcázar, F. & Sánchez-Gardey, G. (2019). Conceptualizing academic intellectual capital: definition and proposal of a measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 20(3), 306-334.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-588.
- Demartini, C., & Trucco, S. (2016). Does intellectual capital disclosure matter for audit risk? Evidence from the UK and Italy. *Sustainability*, 8(1), 867-774.
- Demir, K., & Tolga, I. (n.d.). A sustainable growth rate metric based on R&D experience for government R&D organizations. *Journal Of Global Strategic Management*, 8(2), 27-37.
- Denicolai, S., Ramusino, E.C., & Sotti, F. (2015), The impact of intangibles on firm growth, *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(2), 219-236.
- Denicoali, S., Zucchella, A., & Strange, R. (2014). Knowledge assets and firm international performance. *International Business Review*, 23(1), 55-62.
- Dettori, B., Marrocu, E., & Paci, R. (2012). Total factor productivity, intangible assets and spatial dependence in the European regions. *Regional Studies*, 46(1), 1401–1416.
- Desai, C. (2019). Strategy and Strategic Management. In R.B. Mellor (Ed.), *Management for Scientists* (pp. 65-84). Emerald Publishing Limited.
- Dess, G.G., & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administration Science Quarterly*, 29, 52-73.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. Sage.
- Devereaux, A. (2021). The digital Wild West: on social entrepreneurship in extended reality. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 10(2), 198-217.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science Journal*, 32(11), 1422–1433.

- Diller, S., Shedroff, N., & Rhea, D. (2006). *Making meaning: how successful businesses deliver meaningful customer experiences*. New Riders.
- Dipboye, R.L. (2018). Groups and Teams in Organizations. In R.L. Dipboye (Ed.), *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp 369-439). Emerald Publishing Limited.
- Dipboye, R.L. (2018). Social Structures in Organizations. In R.L. Dipboye (Ed.), *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 315-367). Emerald Publishing Limited.
- dos Santos Morais, R., & Camello Lima, C.R. (2018). Quantitative tool for market sector strategic analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 25(6), 1706-1728.
- Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008). New product success: is it really controllable by managers in highly turbulent environments?. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 272-286.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management: a study of the most important function in America society*. Harper & Brothers
- Druehl, C. T., & Schmidt, G. M. (2008). A strategy for opening a new market and encroaching on the lower end of the existing market. *Production and Operations Management*, 17(1), 44–60.
- Duodu, B., & Rowlinson, S. (2020). The effect of social capital on exploratory and exploitative innovation: Modelling the mediating role of absorptive capability. *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 649-674.
- Dženopoljac, V., Muhammed, S. & Janošević, S. (2019). Intangibles and performance in oil and gas industry. *Management Decision*, 57(5), 1267-1285.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and business research*. SAGE.
- Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1249–1259.
- Edvinsson, L., & Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. Harper Business.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- El Ebrashi, R. (2018). Typology of growth strategies and the role of social venture's intangible resources. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(5), 818-848.
- El Vahdati, S., Zulkifli, N. & Zakaria, Z. (2019). Corporate governance integration with sustainability: a systematic literature review. *Corporate Governance*, 19(2), 255-269.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. SAGE.
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M.A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: the isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21, 625-642.
- Felicio, J.A., Caldeirinha, V. & Dutra, A. (2019). Ambidextrous capacity in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 101, 607-614.



- Fehrer, J.A., Benoit, S., Aksoy, L., Baker, T.L., Bell, S.J., Brodie, R.J., & Marimuthu, M. (2018). Future scenarios of the collaborative economy: Centrally orchestrated, social bubbles or decentralized autonomous? *Journal of Service Management*, 29(5), 859-882.
- Ferdaous, J. & Rahman, M.M. (2019). The effects of intangible assets on firm performance: An empirical investigation on selective listed manufacturing firms in DSE, Bangladesh. *American Journal of Business*, 34(3/4), 148-168.
- Fichman, M., & Levinthal, D.A. (1991). Honeymoons and the liability of adolescence: a new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. *Academic Management Review*, 16, 442-468.
- Findik, D., & Ocak, M. (2019). *Gender diversity and independency: Threat or opportunity in managing innovative property?* (1<sup>st</sup> ed.). IGI Global.
- Firer, S. & Williams, M. (2003), Intellectual capital and traditional measures of corporate performance, *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 348-360.
- Floyd, S.W., & Lane, P.J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-77.
- Fonseka, M. M., Tian, G.L., & Li, L.-C. (2014). Impact of financial capability on firms' competitiveness and sustainability Evidence from highly regulated Chinese market, *Chinese Management Studies*, SI, 8(4), 593-623.
- Fonseka, M.M., Ramos, C.G., & Tian, G.L. (2012), The most appropriate sustainable growth rate model for managers and researchers. *Journal of Applied Business Research*, 28(1), 481-500.
- Franco, S., Presenza, A., Messeni Petruzzelli, A., & Peruffo, E. (2022). *Tradition-driven business models at luxury companies: revealing value-creation and value-capture activities*. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2021-0356>
- Fujita, M., & Hamaguchi, N. (2016). Supply chain internationalization in East Asia: Inclusiveness and risks. *Regional Science Association International*, 1(1), 81-106.
- Fukao, K., Hamagata, S., Miyagawa, T., & Tonogi, K. (2009). Intangible investment in Japan: Measurement and contribution to economic growth. *Review of Income and Wealth*, 55(1), 717-736.
- Galbreath, J. T. (2004). *Determinants of Firm Success: A Resource-based Analysis*. Curtin University of Technology.
- Galbreath, J. T. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*, 25(9), 979-987.
- Gamayuni, R.R. (2015). The effect of intangible asset, financial performance and financial policies on the firm value. *International Journal of Science and Technology Research*, 4, 202-212.
- Gambardella, P. (2006). *Innovation frameworks*. Leading Edge Forum Technology Grant.
- Gardberg, N., & Fombrun, C. (2006). Corporate citizenship: Creating assets across institutional environments. *Academic Management Review*, 31(1), 329-346.

- Gamayuni, R.R. (2015). The effect of intangible asset, financial performance and financial policies on the firm value. *International Journal of Science and Technology Research*, 4(1), 202–212.
- Garson, D.G. (2016). *Partial Least Square: Regression & Structural Equation Model*. Statistical Associates Publishing.
- Gelb, D.S., & Siegel, P. (2000). Intangible assets and corporate signaling. *Review of Quantitative Finance Account*, 15(4), 307-323.
- Ghezzi, A., Gastaldi, L., Lettieri, E., Martini, A. & Corso, M. (2016). A role for startups in unleashing the disruptive power of social media. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1152-1159.
- Gibcus, P., & Kemp, R. (2003). *Strategy and small firm performance*. EIM.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209–226.
- Gilbert, B.A. (2011). Creative destruction: identifying its geographic origins. *Research Policy*, 41(4), 734-742.
- Glaser, B. G. (1978). Theoretical sensitivity: *Advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Sociology Press.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* 18(1), 185–214.
- Gomezal, A.S., & Aleksic, D. (2020). The relationships between technological turbulence, flow experience, innovation performance and small firm growth. *Journal of Business Economics and Management*, 21(3), 760-782.
- Gonzalez, E. M., & Dopico, D. C. (2017). The Importance of Intangible Assets in the Strategic Management of the Firm: An Empirical Application for Banco Santander. *European Research Studies Journal*, XX(2A), 177-196.
- Goodman, M.B. (2019). Introduction to the special issue: corporate communication – transformation of strategy. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 3-8.
- Govindarajan, V., & Kopalle, P.K. (2006a). The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 12-18.
- Govindarajan, V., & Kopalle, P.K. (2006b). Disruptiveness of innovations: measurement and an assessment of reliability and validity. *Strategic Management Journal*, 22(2), 189-199.
- Gonzalez, E. M., & Dopico, D. C. (2017). The Importance of Intangible Assets in the Strategic Management of the Firm: An Empirical Application for Banco Santander. *European Research Studies Journal*, XX(2A), 177-196.
- Grando, S., Bartolini, F., Bonjean, I., Brunori, G., Mathijs, E., Prospero, P., & Vergamini, D. (2020). Small Farms' Behaviour: Conditions, Strategies and Performances. In G. Brunori & S. Grando (Eds.), *Innovation for Sustainability: Research in Rural Sociology and Development* (pp. 125-160). Emerald Publishing Limited.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16, 945–975.
- Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31(1), 55-66.
- Grunert, K. G., & Hildebrandt, L. (2004). Success factors, competitive advantage and competence development. *Journal of Business Research*, 57(5), 459–461.
- Guo, W.C., Shiah-Hou, S.R., & Chien, W.J. (2012), A study on intellectual capital and firm performance in biotech companies, *Applied Economics Letters*, 19(16), 1603-1608.
- Gupta, A. K., Smith, K., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693–706.
- Gutiérrez-Martínez, I., & Duhamel, F. (2019). Translating sustainability into competitive advantage: the case of Mexico's hospitality industry. *Corporate Governance*, 19(6), 1324-1343.
- Gyedu, S., Tang, H., Ntarmah, A.H., & Manu, E.K. (2021). The moderating effect of environmental turbulence on the relationship between innovation capability and business performance. *International Journal of Innovation Science*, 13(4), 456-476.
- Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W., de Reuver, M. (2017). Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model, *Futures*, 89, 14–25
- Habersang, S., Kueberling-Jost, J., Reihlen, M., & Seckler, C. (2019). A process perspective on organizational failure: a qualitative meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(1), 19-56.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, C. M.; & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS- SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Halique, M., & Bontis, N. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224-238.
- Hambrick, D.C. (1982). Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 3(1), 159-74.
- Hamilton, D.K. (2011). Flexibility, differential obsolescence, and measurement. *Health Environments Research and Design Journal*, 4(4), 109-113.
- Hamman, W. (1996). Sustainable growth: A cash flow model. *Investment Analysts Journal*, 43(1), 57-61.
- Han, I., & Chuang, C. (2011). The impacts of R&D investment on company performance: US vs Taiwanese technology intensive industry. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 14(1), 171-194.
- Hannan, M.T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929–964.

- Hannan, M.T., & Freeman, J (1989) *Organizational ecology*. Harvard University Press.
- Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, G.T.M. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600-612.
- Harasim, J. (2008). The role of intangible assets in bank's competitiveness and effectiveness. *Journal of Economics and Management*, 4(1), 41-57.
- Harmancioglu, N., Sksjrvi, M., & Hultink, E.J. (2020). Cannibalize and combine? the impact of ambidextrous innovation on organizational outcomes under market competition. *Industrial Marketing Management*, 85, 44-57.
- Harasim, J. (2008). The role of intangible assets in bank's competitiveness and effectiveness. *Journal of Economics and Management*, 4(1), 41-57.
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15, 251-269.
- Hartono, R., & Sheng, M.L. (2016). Knowledge sharing and firm performance: the role of social networking site and innovation capability. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28(3), 335-347.
- He, Z.L., & Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Heil, M. (2020). How does finance influence labour market outcomes? A review of empirical studies. *Journal of Economic Studies*, 47(6), 1197-1232.
- Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness of fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics* 28(2), 565-580.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1), 115-135
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Using partial least squares path modeling in international advertising research: Basic concepts and recent issues. In Okzaki, S., (Ed.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 252-276). Springer.
- Hepner, J., Chandon, J.-L. & Bakardzhieva, D. (2020). Competitive advantage from marketing the SDGs: a luxury perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(2), 284-299
- Hesterly, B., & Barney, J. (2008). *Strategic management and competitive advantage*. Pearson Prentice Hall.
- Higgins, R.C. (1977). How much growth can a firm afford. *Financial Management*, 6, 7-16.
- Hill, C.W.L. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-12.
- Höglund, L., Mårtensson, M., & Thomson, K. (2021). Strategic management, management control practices and public value creation: the strategic triangle in the Swedish public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(7), 1608-1634.

- Hu, H., Wang, Q., & Chen, J. (2019). Why do some SMEs explore more while others exploit further? Evidence from Chinese SMEs. *Chinese Management Studies*, 13(2), 379-396.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification, *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 6(1), 1-55.
- Hughes, M., Martin, S.L., Morgan, R.E., & Robson, M.J. (2010). Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: the mediating role of ambidextrous innovation. *Journal of International Marketing*, 18(4), 1-21.
- Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34, 178-229.
- Hung, K.P., & Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: the moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33(11), 368-380.
- Hunt, S. D. (2010). *Marketing theory: Foundations. Controversy, strategy, resource advantage theory*. ME Sharpe.
- Hurley, R. F., & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Huang, R. & Liu, G. (2009). Study on the Enterprise Sustainable Growth and the Leverage Mechanism. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 200-205.
- Iazzolino, G., & Laise, D. (2013). Value added intellectual coefficient (VAIC). A methodological and critical review. *Journal of Intellectual Capital*, 14(4), 547-563.
- Inmyxai, S., & Takahashi, Y. (2010). The effect of firm resources on business performance of male-and female-headed firms in the case of micro-, small-, and medium-sized enterprises (MSMEs). *International Journal of Business and Information*, 5(1), 63-90.
- Ionita, C., & Dinu, E. (2021). The effect of intangible assets on sustainable growth and firm value – Evidence on intellectual capital investment in companies listed on Bucharest Stock Exchange. *Kybernetes*, 50(1), 2823-2849.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). Strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29, 963–989.
- Isherwooda, A., & Tassabehjib, R. (2016). A case analysis of managing “Maverick innovation units”. *International Journal of Information Management*, 36(5), 793-798.
- Islam, A. & Wahab, S.A. (2021). The intervention of strategic innovation practices in between regulations and sustainable business growth: a holistic perspective for Malaysian SMEs. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3), 396-421.
- 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. *ERIM Report Series Research in Management*, 52(11), 1661-1674.
- Jardon, C., & Martos, M. (2012). Intellectual capital as a competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of intellectual capital*, 13(2), 462–481.
- Jardón, C.F., Molodchik, M. & Paklina, S. (2018). Strategic behaviour of Russian companies with regard to intangibles. *Management Decision*, 56(11), 2373-2390.
- Javalgi, R. G., & Grossman, D. A. (2014). Firm Resources and Host-Country Factors Impacting Internationalization of Knowledge-Intensive Service Firms. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 285-300.
- Jeny, A. (2017). *What impact will the digital economy have on accounting? The challenge of intangible assets recognition*. ESSEC Business School.
- Jermisittiparsert, K. (2020). Leadership and Industry 4.0 As A Tool to Enhance Organization Performance: Direct and Indirect Role of Job Satisfaction, Competitive Advantage and Business Sustainability. In B. Akkaya (Ed.), *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (pp. 233-257). Emerald Publishing Limited.
- Jiang, C.Y., & Zhao, S.M. (2006). The relationship between social capital, company enterprise and company performance: the medium role of organizational learning – a case study of the new and developing enterprises in Jiangsu and Guangdong. *Management World*, 10, 90-99.
- Jick, T.R. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Jin, J.L., Zhou, K.Z., & Wang, Y. (2016). Exploitation and exploration in international joint ventures: moderating effects of partner control imbalance and product similarity. *Journal of International Marketing*, 24(4), 20-38.
- Johnson, W.H.A. (1999). An integrative taxonomy of intellectual capital: measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm. *International Journal of Technology Management*, 18(5), 562-575.
- Jolliffe, I. & Cadima, J. (2016). Principal component analysis: a review and recent developments”. *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 374(1), 1-16.
- Julien, P., & Ramangalahy, C. (2003). Competitive strategy and performance of exporting SMEs: An empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 227–245.
- Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27(3), 922-940.
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J.M. (2010). Intellectual capital and performance: testing interaction effects. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 554-574.
- Kamath, G. (2008). Intellectual capital and corporate performance in Indian pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 684–704.
- Kandemir, D., Yaprak, A., & Cavusgil, S.T. (2006). Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 324-340.

- Kandinskaia, O., & López Lubián, F. (2021). Assessing value of a digital company: Uber's IPO 2019. *The CASE Journal*, 17(4), 588-624.
- Kang, J., Brashear-Alejandro, T., Asare, A.K. & Chen, S. (2018). The effects of value appropriation strategies in channels on intangible firm value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3(2), 208-219.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: a factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: the case of the newspaper industry, *Long Range Planning*, 49(3), 342-360.
- Kazozcu, S. B. (2011). Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource-based approach. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 24(1), 444-459.
- Kemp, R. G. M., & Verhoeven, W. H. J. (2002). *Growth patterns of medium-sized, fast-growing firms: the optimal resource bundles for organisational growth and performance*, EIM SCALES Research Report H200111, EIM, Zoetermeer.
- Keskin, H., Ayar Şentürk, H., Tatoglu, E., Gölgeci, I., Kalaycioglu, O., & Etlioglu, H.T. (2021). The simultaneous effect of firm capabilities and competitive strategies on export performance: the role of competitive advantages and competitive intensity. *International Marketing Review*, 38(6), 1242-1266.
- Khalid, S. (2020). Explorative and exploitative strategies and export performance: The moderating effects of entrepreneurial orientation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 22(1), 21-36.
- Khalique, M., & Bontis, N. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224-238.
- Khan, K.U., Atlas, F., Ghani, U., Akhtar, S. & Khan, F. (2020). Impact of intangible resources (dominant logic) on SMEs innovation performance, the mediating role of dynamic managerial capabilities: evidence from China. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1679-1699
- Khorasani, M., Loy, J., Ghasemi, A.H., Sharabian, E., Leary, M., Mirafzal, H., Cochrane, P., Rolfe, B., & Gibson, I. (2022). A review of Industry 4.0 and additive manufacturing synergy. *Rapid Prototyping Journal*. <https://doi.org/10.1108/RPJ-08-2021-0194>
- Kianto, A., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Ritala, P. (2010). Intellectual capital in service- and product-oriented companies. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 305-325.
- Kim, L., & Lim, Y. (1988) Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. *Academic Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
- Kivimaa, P., Laakso, S., Lonkila, A., & Kaljonen, M. (2021). Moving beyond disruptive innovation: a review of disruption in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 38, 110-126.

- Klenner, P., Husig, S. & Dowling, M. (2012). Ex-ante evaluation of disruptive susceptibility in established value networks. When are markets ready for disruptive innovations, *Research Policy*, 42(4), 914-927
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Knott, A.M. (2002). Exploration and exploitation as complements. In C.W. Choo & N. Bontis (Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp 339-358). Oxford University Press.
- Köhler, K. & Zerfass, A. (2019). Communicating the corporate strategy: An international benchmark study in the UK, the USA, and Germany. *Journal of Communication Management*, 23(4), 348-374.
- Kollmann, T., & Stockmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: the mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Kulkarni, B., & Sivaraman, V. (2020). Making a Blue Ocean Shift: Tata Ace captures a new market. *Journal of Business Strategy*, 41(4), 11-20.
- Kumlu, O. (2014). The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 150(1), 24-34.
- Lampel, J., & Jha, P.P. (2017). Inertia, aspirations, and response to attainment discrepancy in design contests. *R&D Management*, 47(4), 557-569.
- Lant, T.K., & Mezias, S.J. (1992). An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science*, 3(1), 47-71.
- Lavie, D., Uriel, S., & Tushman, M.L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4, 109-155.
- Le, P.B., & Lei, H. (2018). The effects of innovation speed and quality on differentiation and low-cost competitive advantage: The case of Chinese firms. *Chinese Management Studies*, 12(2), 305-322.
- Le Mens, G., Hannan, M., & Polos, L. (2015). Organizational obsolescence, drifting tastes and age dependence in organizational life chances. *Organization Science*, 26(2), 550-570.
- Leavy, B. (2019). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy & Leadership*, 46(3), 10-20.
- Lee, G.K. (2008). Relevance of organizational capabilities and its dynamics: what to learn from entrants’ product portfolios about the determinants of entry timing. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1257-1280.
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Tan, S. J. (1999). Dealing with resource disadvantage: Generic strategies for SMEs. *Small Business Economics*, 12(4), 299–311.
- Lee, J., Lee, J., & Lee, H. (2003). Exploration and exploitation in the presence of network externalities. *Management Science*, 49, 553-570.
- Lee, S. (2018). *Growth, profits and R&D investment*. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 31, 607–625.
- Lee, S.U., Park, G., & Kang, J. (2018). The double-edged effects of the corporate venture capital unit’s structural autonomy on corporate investors’ explorative and exploitative innovation. *Journal of Business Research*, 88, 141-149.



- Lee, Y., Cortes, A.F., Zhuang, Y., & Herrmann, P. (2021). Social capital and organizational ambidexterity: the moderating effect of absorptive capacity. *International Journal of Emerging Markets*, 16(8), 1793-1812.
- Lev, B., & Zambon, S. (2003). Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue. *European Accounting Review*, 12(4), 597-603.
- Lev, B., & Zarowin, P. (1999). The boundaries of financial reporting and how to extend them. *Journal of Accounting Research*, 37(2), 353-385.
- Lev, B. (2004). Sharpening the intangibles edge, *Harvard Business Review*, 82(6), 109-116.
- Lettice, F., & Thomond, P. (2008). Allocating resources to disruptive innovation projects: challenging mental models and overcoming management resistance. *International Journal of Technology Management*, 44(1), 140-159.
- Lewis, G.J., & Harvey, B. (2001). Perceived environmental uncertainty: the extension of Miler's scale to the natural environment. *Journal of Management Studies*, 38(2), 201-33.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Li, C. R., Lin, C. J., & Chu, C. P. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46, 1002-1026.
- Li, W., & Wang, L. (2019). Strategic choices of exploration and exploitation alliances under market uncertainty. *Management Decision*, 57(11), 3112-3133.
- Li, M., & Yang, J. (2019). Effects of CEO duality and tenure on innovation. *Journal of Strategy and Management*, 12(4), 536-552.
- Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*, 122, 700-712.
- Liang, T., You, J., & Liu, C. (2010). A resource-based perspective on information technology and firm performance: A meta analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 110, 1138-1158.
- Lin, J.J., Werner, E.M., & Huang, Y.-C. (2022). Market Competition, Managerial Overconfidence, and Corporate Social Responsibility. In C.-F. Lee & M.-T. Yu (Eds.), *Advances in Pacific Basin Business, Economics and Finance* (pp. 1-27). Emerald Publishing Limited.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (2003). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1069-1086.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2013). Export market exploitation and exploration and performance: linear, moderated, complementary and non-linear effects. *International Marketing Review*, 30(3), 211-230.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 646-672.
- Lubik, S., Garnsey, E. (2016). Early Business Model Evolution in Science- based Ventures: The Case of Advanced Materials, *Long Range Planning*, 49, 393-408.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–173.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-51.
- Ma, C., Liu, H., Gu, J., & Dou, J. (2018). How entrepreneurs' Zhong-yong thinking improves new venture performance. *Chinese Management Studies*, 12(2), 323-345.
- Maditinos, D., & Šević, Z. (2010). Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical study for the Greek listed Companies. *European Research Studies Journal*, 1(3), 145-168.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C. & Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 132-151.
- Magerakis, E. & Tzelepis, D. (2020). The impact of business strategy on corporate cash policy. *Journal of Applied Accounting Research*, 21, 677-699.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter*. Harvard Business Review Press.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*, Harvard business review. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Maiti, M., Krakovich, V., Shams, S.M.R. & Vukovic, D.B. (2020). Resource-based model for small innovative enterprises. *Management Decision*, 58(8), 1525-1541.
- Makrominas, M. (2017). Recognized intangibles and the present value of growth options. *Review of Quantitative Finance Account*, 48(2), 311–329.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mardi, M., Arief, M., Furinto, A., & Kumaradajaja, R. (2018). Sustaining organizational performance through organizational ambidexterity by adapting social technology. *Journal of the Knowledge Economy*, 9, 1049-1066.
- Marinova, D. (2004). Actualizing innovation effort: The impact of market knowledge diffusion in a dynamic system of competition. *Journal of Marketing*, 68(3), 1–20.
- Markides, C., & Wang, P. (2000). Strategy and management: Constantinos Markides discuss strategic innovation. *European Management Journal*, 18, 357-366.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19–25.
- Markides, C. C., & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18, 22–36.
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363.
- Mason, E.S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprises. *American Economic Review*, 29(1), 61-74.

- Mavridis, D. (2004). The intellectual capital performance of the Japanese banking sector. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 92-115.
- Mazzarolo, A.H., Mainardes, E.W., & Montemor, D.S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810-833.
- McDougall, P., & Robinson, R.B. (1990). New venture strategies: an empirical identification of eight 'archetypes' of competitive strategies for entry. *Strategic Management Journal*, 11(6), 447-467.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- McGrath, R. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43, 247-261.
- Megna, P., & Klock, M. (1993). The impact of intangible capital on Tobin's q in the semiconductor industry. *American Economy Review*, 83, 265-269.
- Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455-70.
- Meutia, L., & Ismail, T. (2012). The Development of Entrepreneurial Social Competence And Business Network to Improve Competitive Advantage And Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry In Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 65(1), 46-55.
- Miles, J.A. (2012). *Management and organization theory: a Jossey-Bass reader*. Wiley.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage.
- Miles, R. & Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill.
- Miller, A., & Dess, G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Miller, K.D. (1993). Industry and country effects on executive perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24, 311-31.
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-35.
- Miller, D., Droge, C., & Toulouse, J.M. (1988). Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, 31(3), 544-569.
- Milliken, F.J. (1987). Three types of perceived environmental uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12, 133-43.
- Mintzberg, H. (1990). *Strategy formation: schools of thought*. Harper Business.
- Morariu, C.M. (2014). Intellectual capital performance in the case of Romanian public companies. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 392-410.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 507-528.

- Morgan, N.A., Kaleka, A., & Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Morgan, G. (2019). The Practical Wisdom of Leading with Narrative Intelligence. In G. Morgan (Ed.), *Rewriting Leadership with Narrative Intelligence: How Leaders Can Thrive in Complex, Confusing and Contradictory Times* (pp. 107-247). Emerald Publishing Limited.
- Mosakowski, E. (1993). A resource-based perspective on the dynamic strategy performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 19, 819–839.
- Mudambi, R., & Swift, T. (2014). Knowing when to leap: transitioning between exploitative and explorative R&D. *Strategic Management Journal*, 35(1), 126-145.
- Mudambi, R., & Swift, T. (2011). Proactive R&D management and firm growth: A punctuated equilibrium model. *Research Policy*, 40(3), 429-440.
- Mukherjee, T., & Sen, S. (2018). Sustainable growth rate and its determinants: A study on some selected companies in India. *Global Multidisciplinary*, 10(1), 100–108.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36, 15–23.
- Murray A. I. (1988) A contingency view of Porter’s generic strategies. *Academic Management Review*, 13, 390–400.
- Mutebi, H., Muhwezi, M., Ntayi, J.M., Mayanja, S.S., & Munene, J.C.K. (2022). Organisational networks, organisational learning, organisational adaptability, and role clarity among humanitarian organisations during relief delivery. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 12(2), 249-284.
- Nadeem, M., Gan, C., & Nguyen, C. (2018). The Importance of Intellectual Capital for Firm Performance: Evidence from Australia. *Australian Accounting Review*, 28(86), 1-20.
- Nagano, H. (2020). The growth of knowledge through the resource-based view. *Management Decision*, 58(1), 98-111.
- Nagy, D., Schuessler, J., & Dubinsky, A. (2016). Defining and identifying disruptive innovations, *Industrial Marketing Management*, 57, 119-126.
- Nathoo, A., Bekaroo, G., Gangabissoon, T., & Santokhee, A. (2020). Using tangible user interfaces for teaching concepts of internet of things: Usability and learning effectiveness. *Interactive Technology and Smart Education*, 17(2), 133-158.
- Nayak, B., Bhattacharyya, S.S., & Krishnamoorthy, B. (2022). Integrating the dialectic perspectives of resource-based view and industrial organization theory for competitive advantage – a review and research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2021-0306>
- Nayyar, P.R. (1993). On the measurement of competitive strategy: evidence from a large multiproduct US firm. *Academic Management Journal*, 36(6), 1652–1669.
- Nazari, J.A., & Herremans, I.M. (2007), Extended VAIC model: measuring intellectual capital components. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 595-609.
- Nelson, R. R., & Sidney, G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap.

- Newbert, S. (2008). Value rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29, 745-68.
- Nimtrakoon, S. (2015). The relationship between intellectual capital, firms' market value and financial performance. Empirical evidence from the ASEAN. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 587-618.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Noteboom, B. (1993). Firm size effects on transaction costs. *Small Business Economics*, 5(4), 283-295.
- Ntene, T., Azasu, S. & Owusu-Ansah, A. (2020). Corporate real estate and corporate strategy alignment in South Africa. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(3), 181-196.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994), The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3(1), 248-292.
- Ocak M., & Findik D. (2019). The Impact of Intangible Assets and Sub-Components of Intangible Assets on Sustainable Growth and Firm Value: Evidence from Turkish Listed Firms, *Sustainability*, 11, 5359.
- Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C., & Patel, P.C. (2021). Managing environmental turbulence through innovation speed and operational flexibility in B2B service organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(9), 1627-1645.
- Omotosho, S.I. & Anyigba, H. (2019). Conceptualising corporate entrepreneurial strategy: A contingency and agency collaborative approach. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 256-274.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Oliveira, L., Rodrigues, L., & Craige, L. (2010). Intangible assets and value relevance: evidence from the Portuguese stock exchange. *The British Accounting Review*, 44, 241-252.
- Oluwafemi, T.B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 195-208.
- Qiu, Q., & Yu, D. (2020). The impacts of CEO's knowledge structure on corporate innovation strategy. *Kybernetes*, 50(9), 2597-2618.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2006). Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK: The applicability of the miles and snow typology. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 603-620.
- O'Shannassy, T. (2001). Lessons from the evolution of the strategy paradigm. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 7(1), 25-37.
- O'Toole, J., & Ciuchta, M.P. (2020). The liability of newer than newness: aspiring entrepreneurs and legitimacy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(3), 539-558.

- Othman, R. (2018). Exploiting Resources for Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia. *Asian Journal of Behavioural Studies*, 3(12), 63-71.
- Panno, A. (2019). Performance measurement and management in small companies of the service sector; evidence from a sample of Italian hotels. *Measuring Business Excellence*, 24(2), 133-160.
- Parada, M.J., Samara, G., Dawson, A., & Bonet, E. (2020). Prosperity over time and across generations: the role of values and virtues in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 639-654
- Park, G. (2022). *No Need to Re-invent the Wheel: Progressive Firm Profiles. Progressive Leadership: Challenging the Theory of the Firm in the 21st Century*. Emerald Publishing Limited.
- Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decisions*, 49(1), 139–155
- Parnell, J. A. (2000). Reframing the combination strategy debate: Defining forms of combination. *Journal of Applied Management Studies*, 9(1), 33–54.
- Parnell, J. A. (2005). Managing paradoxes in strategic decision-making. *International Journal of Management and Decision Making*, 7(6), 708–724.
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48–67.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27–43.
- Penrose, E. T. (1997). *The Theory of Growth of the Firm*. In: *Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford University Press.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000), Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.
- Peteraf, M., & Barney, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(1), 309–323.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2004), Intellectual capital literature overview: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.
- Phusavat, K., Comepa, N., Sitko-Lutek, A., & Ooi, K.B. (2011). Interrelationships between intellectual capital and performance: empirical examination. *Industrial Management and Data Systems*, 111(6), 810-829.
- Pistoni, A., & Songini, L. (2017). Strategic Managerial Control for the Servitization Strategy. In A. Pistoni & L. Songini (Eds.), *Servitization Strategy and Managerial Control* (pp. 111-224). Emerald Publishing Limited.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137–145.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65, 43–59.
- Porter, M. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61–78.

- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Powell, T. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22, 875-88.
- Powell, T., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resource. *Strategic Management Journal*, 17, 375-405.
- Prajogo, D., & McDermott, C.M. (2014). Antecedents of service innovation in SMEs: comparing the effects of external and internal factors. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 521-540.
- Pratono, A.H., Darmasetiawan, N.K., Yudianto, A. & Jeong, B.G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*, 32(1), 2-15.
- Pratono, A.H. (2021). Reinterpreting excellence for sustainable competitive advantage: the role of entrepreneurial culture under information technological turbulence. *Measuring Business Excellence*. <https://doi.org/10.1108/MBE-04-2021-0056>
- Prange, C., & Schlegelmilch, B.B. (2010). Heading for the next innovation archetype?. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 46-55.
- Pudjiarti, E.S., & Priagung Hutomo, P.T. (2020). The critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market turbulence condition. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 237-254.
- Pulic, A. (2000). VAIC – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 20(5), 702-714.
- Rafii, F., & Kampas, P. (2002). How to identify your enemies before they destroy you. *Harvard Business Review*, 80(11), 115-123.
- Rahko, J. (2014). Market value of R&D, patents, and organizational capital: Finnish evidence. *Economics of Innovation and New Technology*, 23(4), 353-377.
- Rahman, S. (2012). The role of intellectual capital in determining differences between stock market and financial performance. *International Research Journal of Finance and Economics*, 89, 46-77.
- Ramirez, P.G., & Hachiya, T. (2012). Intangible assets and market value of Japanese industries and firms. *International Journal of Technology Management*, 59(1), 1-21.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Ray, G., Barney, J., & Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25, 23-37.

- Reitsperger, W.D., Daniel, S.J., Tallman, S.B., Parker, B., & Chismar, W.G. (1993). Product quality and cost leadership: compatible strategies? *Management International Review*, 33, 7-21.
- Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: a study of the resource-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 215-226.
- Ritter, A., & Wells, P. (2006). Identifiable intangible asset disclosures, stock prices and future earnings. *Accounting finance*, 46(1), 843–863.
- Rothaermel, R.T., & Deeds, D.L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25, 201-21.
- Ross, D.N. (1999). Culture as a context for multinational business: a framework for assessing the strategy-culture fit. *Multinational Business Review*, 7(1), 13-9.
- Rossi, M., Festa, G., Fiano, F., & Giacobbe, R. (2020). To invest or to harvest? Corporate venture capital ambidexterity for exploiting/exploring innovation in technological business. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1157-1181.
- Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257-279.
- Ruan, Y., Hang, C.C. & Wang, Y.M. (2014). Government's role in disruptive innovation and industry emergence: the case of the electric bike in China. *Technovation*, 12, 785-796.
- Ruckman, K., & Blettner, D. (2022). *What role does generic strategy play in how managers adapt their aspirations in response to performance feedback?* *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2021-0018>
- Sabatier, V., Craig-Kennard, A., & Mangematin, V. (2012). When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 949–962
- Saebi, T., Lien, L., Foss, & N.J. (2017). What Drives Business Model Adaption? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*, 50(5), 567 – 581
- Sallah, C.A. & Caesar, L.D. (2020). Intangible resources and the growth of women businesses: Empirical evidence from an emerging market economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(3), 329-355.
- Salman, R., Mansor, M., Babatunde, A., & Tayib, M. (2012). Impact of intellectual capital on return on asset in Nigerian manufacturing companies. *Information and Knowledge Management*, 2(1), 21-31
- Salunkhe, U., Rajan, B., & Kumar, V. (2021). Understanding firm survival in a global crisis. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2021-0175>
- Santos, L.L.D., Borini, F.M., & Pereira, R.M. (2020). Bricolage as a path towards organizational innovativeness in times of market and technological turbulence. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 1, 20-39.



- Santos, R.R.d., Melo, F.J.C.d.m., Claudino, C.N.d.Q., & Medeiros, D.D.d. (2017). Model for formulating competitive strategy: the supplementary health sector case. *Benchmarking: An International Journal*, 24(1), 219-243.
- Sameti, A. (2022). The missing link in the evolution of product design: a strategy roadmap towards product development success. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2020-3181>
- Sardo, F., & Serrasqueiro, Z. (2017). A European empirical study of the relationship between firms' intellectual capital, financial performance and market value. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 771-788.
- Sardo, F., & Serrasqueiro, Z. (2018). Intellectual capital, growth opportunities, and financial performance in European firms. Dynamic panel data analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 19(4), 747-767.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson.
- Schendel, D., & Hofer, C.W. (1979). *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Little.
- Schmidt, G. M. (2004). Low-end and high-end encroachment strategies for new products. *International Journal of Innovation Management*, 8(2), 167–191.
- Schmidt, G. M., & Druehl, C. T. (2005). Changes in product attributes and costs as drivers of new product diffusion and substitution. *Production and Operations Management*, 14(3), 272–285.
- Schmidt, G. M., & Druehl, C. T. (2008). When is a disruptive innovation disruptive? *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 347–369.
- Seth, A., & Thomas, H. (1994). Theories of the firm: implications for strategy research. *Journal of Management Studies*, 31(2), 165-191.
- Seifzadeh, P. & Rowe, W.G. (2019). The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 364-381.
- Shakina, E., Barajas, A., Parshakov, P. & Chadov, A. (2017). Status-quo vs new strategy in intangibles. *Journal of Economic Studies*, 44(1), 138-153.
- Shane, H., & Klock, M. (1997). The relation between patent citations and Tobin's Q in the semiconductor industry. *Review of Quantitative Finance and Accounting Volume*, 9, 131–146.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., VAN DER Heijden, B.I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: the mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Sharabati, A.A.A., Jawad, S.N., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105-131.
- Shehata, G.M. & Montash, M.A. (2019). Driving the internet and e-business technologies to generate a competitive advantage in emerging markets: Evidence from Egypt. *Information Technology & People*, 33(2), 389-423.

- Shehata, G.M. (2020). Exploiting market-oriented collective learning cycle to leverage competitive advantage at a foreign subsidiary in emerging markets. *European Business Review*, 32(1), 86-128.
- Sheng, M.L. (2017). A dynamic capabilities-based framework of organizational sense making through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. *Industrial Marketing Management*, 65, 28-38.
- Shi, Y., Gao, Y., Arthanari, T., & Humdan, E.A.I. (2022). An empirical study of the outcome-driven implementation in small- and medium-sized enterprises. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2021-0305>
- Shirokova, G., Vega, G., & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical perspectives on international business*, 9(2), 173-203.
- Shortell, S. M., & Zajac, E. J. (1990). Perceptual and archival measures of miles and snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, 33(4), 817–832.
- Shrader, R., & Siegel, D. S. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(5), 893–908.
- Siegel, P., & Borgia, C. (2007). The measurement and recognition of intangible assets. *Journal of Business and Public Affairs*, 1(1), 1-19.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(2), 127–143.
- Singh, D. A., & Gaur, A. S. (2009). Business group affiliation, firm governance, and firm performance: Evidence from China and India. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 411–425.
- 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.
- Sirén, C., Kohtamäki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 18–41.
- Skinner, D. (2008). Accounting for intangibles: a critical review of policy recommendations. *Accounting and Business Research*, 38(3), 191-204.
- Smriti, N., & Das, N. (2018). The impact of intellectual capital on firm performance: a study of Indian firms listed in COSPI. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 935-964.
- Sood, A., & Tellis, G.J. (2011). Demystifying disruption: a new model for understanding and predicting disruptive technologies. *Marketing Science*, 2, 339–354.
- Sorenson, O., McEvily, S., Ren, C.R., & Roy, R. (2006). Niche width revisited: organizational scope, behaviour and performance. *Strategic Management Journal*, 27, 915–936.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2), 383–407

- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 931-948.
- Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2), 139–165.
- Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2014). Business research design: Exploratory, descriptive and causal designs. In *Business Research Methods*. Springer.
- Stahle, P., Stahle, S., & Aho, S. (2011). Value added intellectual coefficient (VAIC): a critical analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 531-551.
- Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M.C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1854-1864.
- St-Pierre, J., & Audet, J. (2011). Intangible assets and performance: Analysis on manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual capital*, 12(1), 202-223.
- Swanson, Z.L., & Singer, R. (2002). Are investor reactions to R&D influenced by the corporate headquarter's location. *Review of Quantitative Finance Account*, 18(1), 5-19.
- Sullivan, P. (1998). *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*. Wiley.
- Steward, A. (2010). *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. Crown Business.
- Sydler, R., Haefliger, S., & Pruksa, R. (2014). Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability? *European Management Journal*, 32(1), 244–259.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Berret-Koehler.
- Tahat, Y.A., Dunne, D., Fifield, S., & Power, D. (2016). The value relevance of financial instruments disclosure: the case of Jordan. *Asian Review of Accounting*, 24(4), 445–473.
- Tahat, Y.A., Ahmed, A.H., & Alhadab, M.M. (2018). The impact of intangibles on firms' financial and market performance: UK evidence. *Review of Quantitative Finance Account*, 50, 1147–1168.
- Tan, H.P., Plowman, D., & Hancock, P. (2007). Intellectual capital and financial returns of companies. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 76-95.
- Tang, Q., Gu, F.F., Xie, E., Wu, Z., & Ghauri, P. (2020). Exploratory and exploitative OFDI from emerging markets: impacts on firm performance. *International Business Review*, 29(2), 16-31.
- Tang, H., Yao, Q., Boadu, F., & Xie, Y. (2022). Distributed innovation, digital entrepreneurial opportunity, IT-enabled capabilities, and enterprises' digital innovation performance: a moderated mediating model. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0431>
- Teach, R. D., & Schwartz, R. G. (2000). Methodology to study firms' strategies and performance over time. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(3), 32–40.
- Teece, D. J. (201). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194.

- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teo, T. S. H., Srivastava, S. C., & Jiang, L. (2008). Trust and electronic government success: an empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99–132.
- Teirlinck, P. (2017). Configurations of strategic R&D decisions and financial performance in small sized and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, 74, 55–65.
- Thomas, W.L., & David, H.J. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. Columbus.
- Thomas, N., Randolph, A., & Marin, A. (2020). A network view of entrepreneurial cognition in corporate entrepreneurship contexts: A socially situated approach. *Management Decision*, 58(7), 1331-1354.
- Thornhill, S., & White, R. E. (2007). Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal*, 28, 553–561.
- Tian, H., Dogbe, C.S.K., Pomegbe, W.W.K., Sarsah, S.A., & Otoo, C.O.A. (2021). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 414-438
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.
- Todorov, K., & Akbar, Y.H. (2018). Generic Strategies-Pay Malaysia: The Next 10 Years Case Study: Inchcape plc Part 7. In K.Todorov & Y.H. Akbar (Eds.), *Strategic Management in Emerging Markets* (pp. 345-393). Emerald Publishing Limited.
- Tongur, S., & Engwall, M. (2014). The business model dilemma of technology shifts. *Technovation*, 34(9), 525–535.
- Thornberg, R., Perhamus, L., & Charmaz, K. (2014). Grounded theory. Handbook of research methods in early childhood education: *Research methodologies*, 1, 405- 439.
- Tran N.P., & Vo D.H. (2020). Human capital efficiency and firm performance across sectors in an emerging market, *Cogent Business & Management*, 7, 25-36.
- Tripsas, M., Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(11), 1147–1161.
- Tsai, M.C., & Wang, C. (2017). Linking service innovation to firm performance: the roles of ambidextrous innovation and market orientation capability. *Chinese Management Studies*, 11(4), 730-750.
- Tseng, C., & James Goo, Y. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: Empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35(2), 187-201.
- Turner, K. L., & Makhija, M. V. (2006). The role of organizational controls in managing knowledge. *Academy of Management Review*, 31(1), 197–217.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2019). Innovation, firms' performance and environmental turbulence: is there a moderator or mediator?. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 213-232.
- Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.

- Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8-29.
- Ujwary-Gil, A. (2017). The business model and intellectual capital in the value creation of firms: A literature review. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 368–386.
- Uotila, J. (2018). Exploratory and exploitative adaptation in turbulent and complex landscapes. *European Management Review*, 15(4), 505-519.
- Uotila, J., Maula, M. V. J., Keil, T., & Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30, 221–231.
- Utterback, J. M., & Acee, H. J. (2005). Disruptive technologies: an expanded view. *International Journal of Innovation Management*, 9(1), 1–17.
- Vătămănescu, E.-M. (Ed.) (2015). *Handling Knowledge: From Capitalization towards Innovation*. Lambert Academic Publishing.
- Vătămănescu, E.-M., & Pînzaru, F. (Eds.) (2018). *Knowledge Management in the Sharing Economy - Cross-Sectoral Insights into the Future of Competitive Advantage*. Springer International Publishing.
- Vătămănescu, E. M., Gorgos, E. A., Ghigiu, A. M., & Pătruț, M. (2019). Bridging Intellectual Capital and SMEs Internationalization through the Lens of Sustainable Internationalization through the Lens of Sustainable Competitive Advantage: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 11(9), 1-22.
- Vătămănescu, E.-M., Cegarra-Navarro, J.-G., Andrei, A.G., Dincă, V.-M., & Alexandru, V.-A. (2020). SMEs strategic networks and innovative performance: a relational design and methodology for knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1369-1392. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0010>
- Vătămănescu, E.-M., Mitan, A., Andrei, A.G., & Ghigiu, A.M. (2022). Linking cooperation benefits and innovative performance within small and medium-sized enterprises networks: a strategic approach on knowledge sharing and direct collaboration. *Kybernetes*, 51(7), 2193-2214. <https://doi.org/10.1108/K-11-2020-0731>
- Van Ark, B., Hao, J., Corrado, C., & Hulten, C. (2009). Measuring intangible capital and its contribution to economic growth in Europe. *EIB Papers*, 14, 62–93.
- Van Ark, B., Hao, J., Corrado, C., & Hulten, C. (2009). Measuring intangible capital and its contribution to economic growth in Europe. *EIB Papers*, 14(2), 62–93.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2008). *Fundamentals of Financial Management*. Prentice-Hall.
- Vasiu, D.E., & Illie, L. (2018). Sustainable growth rate. An analysis regarding the most traded companies on the Bucharest Stock Exchange. In *Emerging Issues in the Global Economy* (pp. 381–394). Springer.
- Velu, C. (2015). Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms. *Technovation*, 35, 1–11.

- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organization learning. *Academy of Management Review*, 29, 222-240.
- Verma, P., Sharma, R.R.K., Kumar, V., Hsu, S.C., & Lai, K.-K. (2022). Identifying organizational variables to the implementation of horizontal strategy in conglomerates. *Benchmarking: An International Journal*, 29(5), 1703-1733.
- Villalonga, B. (2004). Intangible Resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences. *Journal of Economic Behaviour*, 54, 205–230.
- Visser, J., & Scheepers, C.B. (2022). Exploratory and exploitative innovation influenced by contextual leadership, environmental dynamism and innovation climate. *European Business Review*, 34(1), 127-152.
- Volerda, H. W., Van Den Bossch, F. A., & Jansen, J. J. (2003). *Absorptive Capacity, Adaptation, and Performance. An Intra-Organizational Perspective*. Rotterdam School of Management/ Erasmus University Rotterdam, Department of Strategic Management and Business Environment, Rotterdam.
- Vrontis, D., & Christofi, M. (2019). R&D internationalization and innovation: a systematic review, integrative framework and future research directions. *Journal of Business Research*, 2(1), 24-36.
- Wadström, P. (2019). Aligning corporate and business strategy: managing the balance. *Journal of Business Strategy*, 40(4), 44-52.
- Wahyono, W. (2020). The mediating effects of product innovation in relation between knowledge management and competitive advantage. *Journal of Management Development*, 39(1), 18-30.
- Wan, F., Williamson, P.J., & Yin, E. (2015). Antecedents and implications of disruptive innovation: evidence from China. *Technovation*, 40, 94-104.
- Wang, D.S. (2020). Association between technological innovation and firm performance in small and medium-sized enterprises: The moderating effect of environmental factors. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 227-240.
- Wang, M.-C., & Fang, S.-C. (2012). The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between network structures and the innovative performance of a new venture. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(4), 311-323.
- Wang, M.C., Chen, P.C., & Fang, S.C. (2021). How environmental turbulence influences firms' entrepreneurial orientation: the moderating role of network relationships and organizational inertia. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(1), 48-59.
- Wang, Y., & Wang, K.Y. (2017). How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 725-743.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230-258.
- Watkin, D. G. (1986). Toward a competitive advantage: A focus strategy for mall retailers. *Journal of Small Business Management*, 24(1), 9–16.
- Wei, Z., Yi, Y., & Yuan, C. (2011). Bottom-up learning, organizational formalization, and ambidextrous innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 314-329.

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-80.
- Wilden, R., & Gudergan, S.P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181-199.
- Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the Internet. *Long Range Planning*, 43, 272–290.
- Wolff, J.A., & Pett, T.L. (2007). Learning and small firm growth: the role of entrepreneurial orientation. *Academy of Management Conference Best Paper Proceedings 2007*, 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26523117>
- Wu, Q., & Bjornson, B. (1996). Value of advertising by food manufacturers as investment in intangible capital. *Agribusiness*, 12(2), 147–156.
- Wyatt, A. (2005). Accounting recognition of intangible assets: Theory and evidence on economic determinants. *Accounting review*, 80(2), 967 - 1003.
- Xie, H.Y., Xie, Q.(J.), & Zhao, H. (2018). Foreign firms’ strategic positioning and performance in a host market: A resource partitioning perspective. *Multinational Business Review*, 26(2), 173-192.
- Xu, J., & Sim, J.-W. (2018). Characteristics of corporate R&D investment in emerging markets: evidence from manufacturing industry in China and South Korea. *Sustainability*, 10, 30-42.
- Xu, J., & Weng, B. (2018). Intellectual capital, financial performance and companies’ sustainable growth: Evidence from the Korean manufacturing industry. *Sustainability*, 10(1), 46-51.
- Xue, R., Qian, G., Qian, Z. & Li, L., (2019). Environmental turmoil and firms’ core structure dynamism: the moderating role of strategic alliances. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1619-1638.
- Yalcinkaya, G., Calantone, R.J., & Griffith, D.A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93.
- Yeganeh, H. (2019). An analysis of emerging trends and transformations in global healthcare. *International Journal of Health Governance*, 24(2), 169-180.
- Yeganeh, H. (2020). A critical examination of the social impacts of large multinational corporations in the age of globalization. *Critical Perspectives on International Business*, 16(3), 193-208.
- Yeniaras, V., Kaya, I., & Ashill, N. (2020). The effects of social ties on innovation behavior and new product performance in emerging economies: evidence from Turkey. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 699-719.
- Ying, Q., Hassan, H., & Ahmad, H. (2019). The role of a manager’s intangible capabilities in resource acquisition and sustainable competitive performance. *Sustainability*, 11, 527-534.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.

- Yu, D., & Hang, C.C. (2011). Creating technology candidates for disruptive innovation: generally applicable R&D strategies. *Technovation*, 31(8), 401-410.
- Yu, D., & Hang, C. C. (2009). A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435-452.
- Yu, F., & Zhang, L. (2018). Does intellectual capital really create value? *IEEE 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, Australia, 1-4. [https://doi: 10.1109/WiCom.2008.2324](https://doi.org/10.1109/WiCom.2008.2324).
- Zaheer, H., Breyer, Y., & Dumay, J. (2019). Digital entrepreneurship: an interdisciplinary structured literature review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 73-85.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2(2), 1035-1054.
- Zameer, H., Wang, Y., Yasmeen, H. & Mubarak, S. (2020). Green innovation as a mediator in the impact of business analytics and environmental orientation on green competitive advantage. *Management Decision*, 60(2), 488-507.
- Zang, J. (2018). Structural holes, exploratory innovation and exploitative innovation. *Management Decision*, 56(8), 1682-1695.
- Zeghal, D., & Maaloul, A. (2010). Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 39-60.
- Zehir C, Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia Social Behaviour Science*, 210, 358-367.
- Zéghal, D., & Maaloul, A. (2010). Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 39-60.
- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. (2003). Manufacturing flexibility: Defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21, 173-191.
- Zhang, Q., & Sun, X. (2022). How incentive synergy and organizational structures shape innovation ambidexterity. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0847>
- Zhou, K.Z., & Tse, Y.D.K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market- based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.
- Zhou, Y., Lu, L., & Chang, X. (2016). Averting risk or embracing opportunity? Exploring the impact of ambidextrous capabilities on innovation of Chinese firms in internationalization. *Cross Cultural and Strategic Management*, 23(4), 569-589.



- Zhou, Y., Shu, C., Jiang, W., & Gao, S. (2019). Green management, firm innovations, and environmental turbulence. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 567-581.
- Zhu, J., Gruca, T.S., & Rego, L.L. (2021). What Drives Brand Equity? A Comprehensive Study of Price and Volume Premiums. In V. Kumar & D.W. Stewart (Eds.), *Marketing Accountability for Marketing and Non-marketing Outcomes* (pp. 75-109). Emerald