

## مزیت رقابتی<sup>۱</sup> در شرکت های ساخت و فروش

کسب و حفظ مزیت رقابتی یکی از اصلی ترین اهدافی است که شرکت های مختلف تعقیب می کنند. شرکت های ساخت و فروش با پویایی های زیادی روبه رو است. بخش هایی از این پویایی ها مربوط به تغییر و تحولات درون صنعت است که از ظهور رقبا جدید، توسعه طلبی رقبا موجود، تغییر در قدرت چانه زنی مشتریان، معرفی شدن تکنیک ها و ابزارهای جدید رقابت و عواملی از این دست ریشه می گیرد. (حیدری، سیدکلالی و حیدری، ۱۳۹۳)

### تعریف مزیت رقابتی

هرچند تعاریف متعددی از سوی صاحب نظران مختلف برای مزیت رقابتی عنوان شده است، در اینجا به چند تعریف بسنده می کنیم: پورتر معتقد است که مزیت رقابتی حفظ یک موقعیت شاخص برای دراز مدت در بین رقبا می باشد که بر این اساس ۳ استراتژی که عبارتند از ۱- استراتژی رهبری هزینه ۲- استراتژی تمایز ۳- استراتژی تمرکز، را بیان می کند (پورتر، ۱۹۸۵). مزیت رقابتی شامل مجموعه ای عوامل یا توانمندی هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می سازد. مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عوامل است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق تر از سایر سازمان ها می نماید و رقبا نمی توانند به راحتی از آن سازمان تقلید کنند. شایان ذکر است که سازمان ها باید به قابلیت های داخلی و موقعیت رقابتی در بازار نه به صورت جدا از هم، بلکه بطور متقابل به عنوان منابع دستیابی به مزیت رقابتی و تدوین استراتژی بازاریابی فکر کنند. مزیت رقابتی را میزان بازگشت بالاتر از متوسط تعریف کرده اند (وانگ و احمد، ۲۰۰۷؛ اریکسون ۲۰۱۴)

اساساً محور تحقیقات مدیریت استراتژیک پاسخ به این سؤال است که چگونه تعدادی از شرکت ها می توانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند؛ در حالیکه دیگران عملکرد ضعیفتری دارند یا از صحنه رقابت حذف می شوند. به این ترتیب، مزیت رقابتی به اصلی ترین متغیر وابسته در پژوهش های استراتژی تبدیل شده است. اغلب محققان سازمانی برای عملیاتی کردن مفهوم مزیت رقابتی، آن را معادل عملکرد سازمانی در نظر گرفته اند (لی و لیو، ۲۰۱۴؛ وانگ، سناراتنه و رفیک، ۲۰۱۵).

مزیت رقابتی (عملکرد سازمانی) معمولاً از سه روش سنجیده می شود؛

برخی تحقیقات آن را با سنجه های ذهنی اندازه گیری کرده اند (گریفیث، نوبل و چن، ۲۰۰۶)؛

در برخی دیگر سنجه های عینی به کار رفته است (ژانگ، ۲۰۰۷)

و تعدادی دیگر، از ترکیب سنجه های عینی و ذهنی استفاده کرده اند (مورگان، ورهیس و میسون، ۲۰۰۹).

بنابراین شاخص هایی مانند فروش، بازگشت دارایی ها، بازده حقوق صاحبان سهام، خروجی نوآوری، سهم بازار، فروش به ازای هر کارمند و غیره، به این منظور به کار گرفته شده اند (اشتاینبرگر، ۲۰۱۴؛ رحیم نیا، مرتضوی و علوی، ۱۳۸۸؛ محمدیان، الله وردی و سلیمی، ۱۳۹۲)

البته در اغلب تحقیقات ترکیبی، از این شاخص ها استفاده شده است. در این میان، استفاده از شاخص نسبت درآمد به تعداد کارکنان، به دلیل کنترل اندازه شرکت، از جمله شاخصهای رایج است (پنگ و یورک، ۲۰۰۱)؛

تعدادی از تحقیقات کمی که از دیدگاه نظریه قابلیت های پویا به مزیت رقابتی پرداخته اند، ترکیبی از شاخص های مالی و بازار را برای سنجش عملکرد شرکت به کار برده اند.

برای مثال، پروتگرو، کالوقیرو و لیوکاس (۲۰۱۲) از شاخصهای حاشیه سود، بازگشت سرمایه و سود خالص برای اندازه گیری عملکرد مالی شرکت استفاده کرده اند و شاخصهای حجم فروش، سهم بازار، افزایش حجم فروش و افزایش سهم بازار را برای اندازه گیری عملکرد بازاری شرکت به کار برده اند.

لی و لویو (۲۰۱۴) نیز ترکیبی از شاخصهای بازاری و مالی را برای سنجش مزیت رقابتی شرکت به کار برده اند. این شاخص ها شامل درصد رشد سود، درصد رشد فروش، هزینه های عملیاتی، کیفیت محصول / خدمت، سهم بازار، سودآوری مشتریان موجود و سودآوری مشتریان جدید، بودند. در هر دو تحقیق یادشده، اندازه شرکت (تعداد کارکنان) متغیر کنترل در نظر گرفته شده است. وانگ و همکارانش (۲۰۱۵) هم از دو شاخص سرانه رشد فروش و سودآوری برای عملیاتی سازی مزیت رقابتی استفاده کردند.

### نقش زنجیره ارزش پورتر در شناسایی عوامل مزیت رقابتی

مایکل پورتر عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژیک سازمانها را در محیط درون سازمانی (زنجیره ارزش) و محیط نزدیک سازمان (پنج نیروی رقابتی) مدل سازی کرده است. وی در تحلیل عوامل درون سازمانی، مجموعه ای از نقش ها را در ارتباط با هم تعریف می کند. این نقشها در دو دسته نقشهای ستادی (پشتیبانی) و نقشهای صفی (اصلی) طبقه بندی شده است. پورتر معتقد است سازمانها برای اینکه بتوانند ارزش بیشتری به مشتری منتقل کرده و قدرت رقابت را در دست بگیرند، معمولاً در برخی از عوامل مذکور از نقاط قوتی برخوردارند که سایر سازمانها برخوردار نیستند. طبق این الگو، سازمانی که بتواند از ترکیب عوامل قدرت و ضعف خود بیشترین ارزش مشتری را تامین کند، در صحنه رقابت پیروزتر خواهد بود. از نظر پورتر ارزش چیزی است که مشتریان حاضرند بهای آن را بپردازند و ارزش برتر با ارائه کالا یا خدمات متفاوت از رقبا یا با قیمت کمتر (تمایز در کیفیت یا هزینه) از رقبا تجلی می یابد. سازمانها برای اینکه بتواند ارزش بیشتری به مشتریان منتقل کرده و قدرت رقابت را در دست بگیرند، معمولاً در برخی از عوامل (استراتژیک) از نقاط قوتی برخوردارند که سایر سازمانها برخوردار نیستند. سازمانی که بتواند از ترکیب عوامل قوت و ضعف خود بیشترین ارزش مورد نیاز مشتری را تامین کند، در صحنه رقابت پیروزتر است. پورتر عوامل موفقیت استراتژیک سازمانها را از بعد مزیت

رقابتي در محيط درون سازماني (مدل زنجيره ارزش) و محيط نزديك سازمان (مدل پنچ نيروي رقابتي) و در صحنه تجارت بين الملل در نظريه مزيت رقابتي ملل (مدل الماس ملي) ارائه كرده است (صادقي فروشاني، ۱۳۸۵) زنجيره ارزش پورتر شامل اجزا مختلفي است كه در مجموع كل يكپارچه اي را به منظور ارائه ارزش به مشتري و تحقق رضائت او تشكيل مي دهند. لازم به ذكر است هر كدام از اين اجزا مي توانند منبعي براي ايجاد مزيت رقابتي براي سازمان باشند

## سؤالات پژوهش

سؤالات پژوهش اين مقاله كه بر اساس تئوري زنجيره ارزش پورتر مي باشد، طراحي و انجام شده است.

- ۱- عوامل مربوط به زير ساختهاي مؤثر بر مزيت رقابتي سازمان كدامند؟
- ۲- عوامل مربوط به منابع انساني مؤثر بر مزيت رقابتي سازمان كدامند؟
- ۳- عوامل مربوط به فناوري مؤثر بر مزيت رقابتي سازمان كدامند؟
- ۴- عوامل مربوط به تداركات مؤثر بر مزيت رقابتي سازمان كدامند؟
- ۵- عوامل مربوط به فعاليتهاي اصلي (شامل: لجستيک داخلی، عمليات، لجستیک بیرونی، بازاریابی و فروش، و خدمات) مؤثر بر مزيت رقابتي سازمان كدامند؟

## زنجيره ارزش متناسب با شركت هاي ساخت و فروش

زنجيره ارزش پورتر متناسب با شركت هاي ساخت و فروش در شكل (۱) نشان داده شده است كه فعاليت هاي اصلي



شكل (۱) زنجيره ارزش متناسب با شركت هاي ساخت و فروش (پيرويان، ۱۳۹۸)

## عوامل تعيين كننده مزيت رقابتي

در دسته بندي ديگري عوامل تعيين كننده مزيت رقابتي به شرح جدول زير عنوان شده است:  
در جدول (۱) عوامل تعيين كننده مزيت رقابتي در شرايط عمومي پورتر را نشان داده است؛

جدول (۱) عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی

عوامل تعیین کننده	شرایط عمومی پورتر
<p>شرایط عوامل تولید (الگوهای عامل آفرینی)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فراوانی عوامل (منابع انسانی، منابع فیزیکی، منابع دانش، منابع سرمایه ای و زیرساختها) که باید از هزینه پایین یا کیفیت بالایی برخوردار باشند و به صورت کارآمدی مورد استفاده قرار گیرند (تخصیص بهینه فن آوری)</li> <li>• تمرکز بر عوامل پیشرفته به جای عوامل پایه (ساختار فناوری اطلاعات، نیروهای فوق ماهر و مؤسسات تحقیقاتی)</li> <li>• تمرکز بر عوامل تولید متخصص به جای عوامل تولید عمومی</li> <li>• اهمیت دادن به نوسازی پویای کیفیت عوامل</li> <li>• عوامل یا ایجاد می شود (ابتکار و اختراع) یا به آسانی به ارث برده می شود.</li> </ul>
<p>شرایط تقاضای داخلی (تأثیرات اندازه و ترکیب تقاضا)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساختار تقاضای داخلی (خریداران داخلی چگونه روندهای جهانی را پیش بینی می کنند)</li> <li>• اندازه و الگوی رشد تقاضای داخلی (صرفه های مقیاس /آموزش، وسعت تقاضای بازار، نرخ رشد، میزان سرعت اشباع بازار محلی)</li> <li>• فرآیندها با چه ترجیحات ملی به بازارهای خارجی انتقال می یابند (نوع پیوندهای بالقوه با خریداران خارجی)</li> </ul>
<p>صنایع مرتبط و پشتیبان (توسعه صنایع مرتبط و پشتیبان)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مزیت رقابتی نمی تواند به تنهایی در یک صنعت وجود داشته باشد و ضروری است که صنایع پشتیبان و مرتبط نیز رقابتی بوده و همچنین باید پیوندهای بین آنها روان کار کند</li> <li>• توان تعدیل عرضه کنندگان داخلی با شرایط مزیت رقابتی</li> <li>• توانایی عرضه کنندگان داخلی در تغییر استفاده از ابتکارات و بهبود روش های مورد عمل</li> <li>• برخورداری از صنایع مرتبط رقابتی در بازار داخلی که می توانند همکاری های فی ما بین را تشویق کرده و به طور واقعی آنها را به سوی آفرینش صنایع رقابتی جدید هدایت کنند.</li> </ul>
<p>استراتژی، ساختار و رقابت پذیری شرکت</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتژی و ساختار شرکت های داخلی (عملیات مدیریتی، ارتباط با مشتریان، وضعیت اقتدار، هنجارهای اجتماعی، امید شرکت در رقابت بین المللی، وضعیت مسافرت و آموزش زبان)</li> <li>• اهداف و انگیزه (اهداف سودآوری، رشد شرکت، اهداف خاص)</li> <li>• رقابت داخلی (محیط رقابتی)</li> <li>• شکل گیری کسب و کار جدید</li> </ul>

شرایط عمومی پورتر	عوامل تعیین کننده
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شرایط عوامل تأثیر پذیرفته از دولت به وسیله یارانه ها، سیاست‌های بازار سرمایه، سیاست‌های تحصیلی، کنترل‌های قیمت و یارانه ها، سرمایه گذاری در ساختارهای عمومی و غیره</li> <li>• شرایط تقاضای داخلی شکل گرفته توسط دولت (از طریق چیش قوانین بازار محلی یا به‌عنوان یک خریدار اصلی در بازار محلی)</li> <li>• صنایع پشتیبان و مرتبط تأثیر گرفته از دولت (از طریق مقررات محیط فعالیت، تبلیغات و ارتباطات بازار)</li> <li>• استراتژی شرکت، ساختار و رقابت تأثیر پذیرفته از دولت (از طریق مقررات بازار سرمایه، سیاست‌های مالیاتی و قوانین ضد تراست)</li> <li>• دولت همچنین بر کل نمودار رقابت پذیری از طریق سیاست کلان تأثیر می‌گذارد.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>اقدامات دولت</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شوک‌های تصادفی می‌تواند بر محیط فعالیت، تأثیرات مثبت یا منفی داشته باشد</li> <li>• این موارد ممکن است شامل ابتکارات محض، گسست‌های فنی، تغییر در هزینه‌های عوامل، همچون شوک‌های نفتی، انتقال‌های معنی دار در بازارهای مالی جهانی یا نرخ‌های بهره، تقاضای منابع، تصمیمات سیاسی توسط دولت‌ها و جنگ‌ها یا بلایای طبیعی باشد.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>رویدادهای شانسی و اتفاقی</b></p>

### عوامل مربوطه به فعالیت‌های پشتیبانی و اصلی موقر بر مزیت رقابتی

در جدول‌های شماره (۲) تا (۶) به ترتیب عوامل مربوط به زیر ساخت ها، عوامل مربوط به منابع انسانی، عوامل مربوط به فن آوری، عوامل مربوط به تدارکات و عوامل مربوط به فعالیت‌های اصلی موثر بر مزیت رقابتی سازمان نشان داده شده است.

جدول ۲. عوامل مربوط به زیرساخت‌های مؤثر بر مزیت رقابتی سازمان

عنوان تم	کد تم	عنوان مفهوم شناسایی شده	کد مفهوم
عوامل مربوط به منابع مالی	تم ۱	تامین منابع مالی	مفهوم ۱
		مدیریت مالی	مفهوم ۲
		سیستم‌های حسابداری	مفهوم ۳
عوامل مربوط به رویه‌های اداری	تم ۲	شناخت کامل قوانین	مفهوم ۴
		ارتباطات دولتی	مفهوم ۵
عوامل محیطی	تم ۳	شناسایی به موقع فرصت‌ها	مفهوم ۶
		پاسخ مناسب به تهدیدها	مفهوم ۷
تحقیق و توسعه	تم ۴	یافتن روش‌های جدید طراحی و ساخت	مفهوم ۸
		آشنایی با آخرین متدهای جهانی	مفهوم ۹
تجربه و تخصص	تم ۵	داشتن تجربه و تخصص بیشتر نسبت به رقبا	مفهوم ۱۰

جدول ۳. عوامل مربوط به منابع انسانی مؤثر بر مزیت رقابتی سازمان

عنوان تم	کد تم	عنوان مفهوم شناسایی شده	کد مفهوم
دانش تخصصی کارکنان	تم ۶	جذب نخبگان	مفهوم ۱۱
		آموزش و توسعه مستمر	مفهوم ۱۲
کارکنان با انگیزه	تم ۷	تعهد به کار	مفهوم ۱۳
		وفاداری کارکنان	مفهوم ۱۴
		ساختار پرداخت	مفهوم ۱۵

#### جدول ۴. عوامل مربوط به فناوری مؤثر بر مزیت رقابتی

عنوان تم	کد تم	عنوان مفهوم شناسایی شده	کد مفهوم
عوامل مربوط به طراحی	تم ۸	طراحی زیبا	مفهوم ۱۶
		رعایت استانداردهای جهانی در طراحی	مفهوم ۱۷
		طراحی متمایز	مفهوم ۱۸
عوامل مربوط به ساخت	تم ۹	فرآیندهای ساخت و ساز	مفهوم ۱۹
دانش فنی به روز	تم ۱۰	انطباق با پیشرفت تکنولوژی	مفهوم ۲۰

#### جدول ۵. عوامل مربوط به تدارکات مؤثر بر مزیت رقابتی

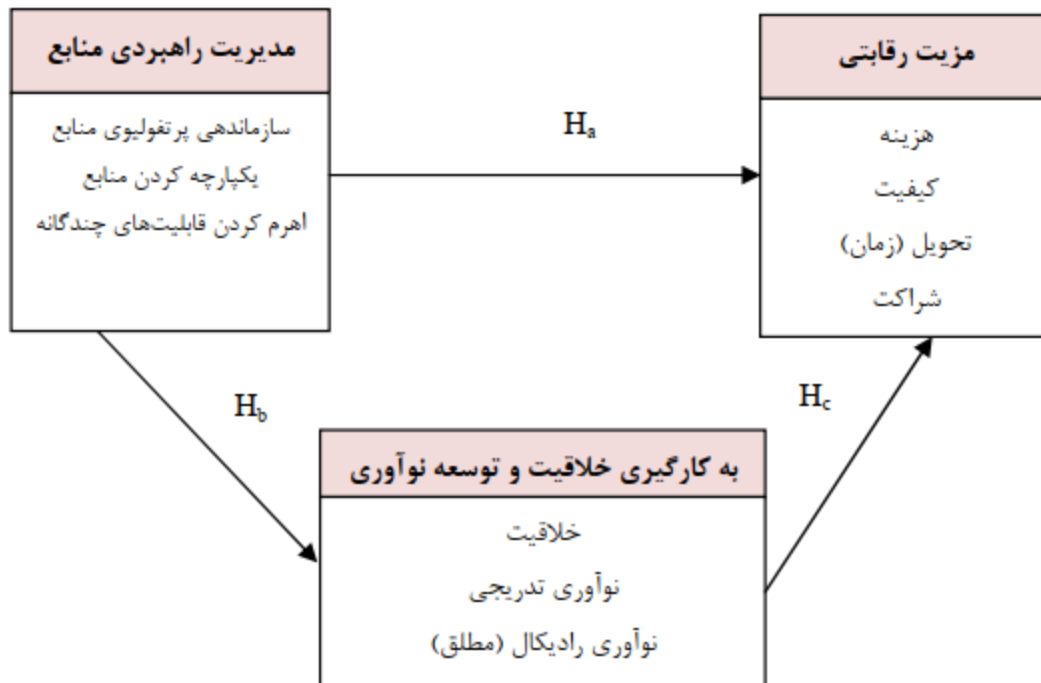
عنوان تم	کد تم	عنوان مفهوم شناسایی شده	کد مفهوم
مواد اولیه	تم ۱۱	قیمت مواد اولیه	مفهوم ۲۱
		تعهد تامین کنندگان	مفهوم ۲۲
		کیفیت مواد اولیه	مفهوم ۲۳
		موجود بودن مواد اولیه به موقع	مفهوم ۲۴
تکنولوژی و نوآوری	تم ۱۲	تجهیزات مدرن	مفهوم ۲۵
		فرآیندهای ساخت بروز	مفهوم ۲۶

جدول ۶. عوامل مربوط به فعالیت‌های اصلی مؤثر بر مزیت رقابتی سازمان

عنوان تم	کد تم	عنوان مفهوم شناسایی شده	کد مفهوم
بهای تمام شده	تم ۱۳	صرفه جویی در مقیاس	مفهوم ۲۷
		یادگیری	مفهوم ۲۸
		استفاده از ظرفیت‌ها	مفهوم ۲۹
		یکپارچه سازی عمودی	مفهوم ۳۰
		هزینه‌های تولید	مفهوم ۳۱
برند	تم ۱۴	اعتبار شرکت	مفهوم ۳۲
		نشان تجاری	مفهوم ۳۳
		ارزش ایجاد شده	مفهوم ۳۴
خدمات مشتری	تم ۱۵	پشتیبانی	مفهوم ۳۵
		سرعت تحویل	مفهوم ۳۶
		انعطاف پذیری خدمات	مفهوم ۳۷
کنترل کیفیت	تم ۱۶	فرآیندهای ساخت و ساز	مفهوم ۳۸
		حوادث کمتر	مفهوم ۳۹

مدل پیشنهادی پژوهش

با توجه به مطالعاتی که صورت گرفته مدل پیشنهادی پژوهش بدین صورت می باشد،



نمودار (۱)، مدل پیشنهادی پژوهش

حال با توجه به اینکه در پژوهش حاضر مزیت رقابتی شرکت های مسکن و ساختمان مد نظر قرار دارد؛ بنابراین پس از مطالعه ی پژوهش های محققان پیشین سعی شد معیارهای مخصوص مزیت رقابتی این گونه شرکت ها شناسایی شود. پس از مطالعه ی پژوهش های محققان پیشین، سعی شد معیارهای مخصوص مزیت رقابتی این گونه شرکت ها شناسایی شود. یکی از پژوهش هایی که به این مهم پرداخته بود تحت عنوان قابلیت محوری و راهبرد رقابتی برای شرکت های کوچک و متوسط ساختمانی در چین به عنوان مبنایی برای تعیین مزیت رقابتی شرکت های انبوه ساز مسکن و ساختمان در پژوهش حاضر در نظر گرفته شد، زیرا محققان این پژوهش یعنی چو یان و چی (۲۰۰۸) معتقد بودند که چهار معیار هزینه، کیفیت، تحویل و شراکت معیارهایی هستند که مزینت رقابتی شرکت های کوچک و متوسط ساختمانی را تعیین می کنند و این معیارها در واقع همان معیارهایی هستند که انجمن صنفی انبوه سازان مسکن ایران نیز بر آن تاکید دارد.

**هزینه:** هزینه در صنعت ساختمان عبارت است از میزان مخارجی که بر اساس بودجه ی برآورد شده صرف تکمیل پروژه ی ساخت و ساز می گردد(چان و چن،۲۰۰۴). این هزینه می تواند شامل نیروی کار و مواد اولیه، هزینه های عملیات ساخت و ساز، هزینه ی فعالیت های اجرایی، هزینه های ناشی از به کارگیری ماشین آلات باشد.

**کیفیت:** افوری(۲۰۰۱) بیان کرد که کیفیت به یک موضوع کلیدی در صنعت ساختمان تبدیل شده و به عنوان یک عامل حیاتی در جهت رقابت پذیری شرکت ها و همچنین یک ضرورت ارضای انتظارات روزافزون مشتریان و کاربران محسوب می شود. کیفیت بارها و بارها توسط محققان پیشین به عنوان یک معیار مهم استفاده شده است و در صنعت ساختمان کیفیت به عنوان کل ویژگی های مورد نیاز یک محصول یا خدمات جهت برآوردن یا ارضای نیز خاص و متناسب با هدف تعریف شده است(چان و چان،۲۰۰۴).

**تحویل:** در سال های اخیر، اغلب بنگاه های تولیدی به دنبال این هستند که بر کاهش زمان در بخش های مختلف جهت تکمیل سریع فعالیت های کسب و کار برای پاسخگویی به موقع به نیاز مشتریان متمرکز شوند.

**شراکت:** به عنوان تعهدی بلند مدت میان دو یا چند سازمان برای بهره مندی از بهبود در ساخت و ساز، دستیابی به اهداف مورد نظر کسب و کار و حداکثر سازی اثربخشی منابع هر یک از طرفین مشارکت کننده، تعریف شده است (بیگباله و همکاران، ۲۰۱۰).

## منابع

- پیرویان، فتاح. طراحی مدل کسب و کار در صنعت ساخت و فروش با تلفیق زنجیره ارزش و مدل پنج نیروی رقابتی پورتر، پایان نامه رساله ی دوره اول دکتری حرفه ای مدیریت کسب و کار DBA، سازمان مدیریت صنعتی جنوب، بهار ۱۳۹۸
- عباسیان، عزت اله و شریفی، کیومرث و خزایی کمجانی، محمد تقی، شناسایی عوامل موثر بر مزیت رقابتی شرکت های فعال در صنعت ساختمان، فصلنامه ی علمی اقتصاد مسکن، شماره ی ۴۹، ۱۳۹۳
- ملک اخلاق، اسماعیل، درستکار احمدی، ناهید، مهدی زاده، مهرا. ارائه مدلی برای تبیین تاثیر مدیریت راهبردی منابع بر مزیت رقابتی شرکت های انبوه ساز مسکن و ساختمان استان گیلان، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال نهم، شماره ۳۳، بهار ۱۳۹۳.
- Heidari, A., Seyed Kalali, N. & Heydari, E. (2014). An Introduction to the Development Dilemma of Management Consulting Industry in Iran. The Annual Conference of Strategic Management, Tehran, Iran. (in Persian)
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, 26(1), 26-44.
- Griffith, D. A., Noble, S. M. & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1): 51-62.
- Zhang, M.J. (2007). Is support for top managers' dynamic capabilities, environmental dynamism, and firm performance: An empirical investigation? *Journal of Business & Management*, 13(1): 57-77
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, 30(8), 909-920.
- Steigenberger, N. (2014). Only a matter of chance? How firm performance measurement impacts study results. *European Management Journal*, 32(1), 46-65
- Peng, M. W. & Anne, S. Y. (2001). Behind Intermediary Performance in Export Trade: Transactions, Agents, and Resources. *Journal of International Business Studies*, 32 (2): 327-346

*Protogerou, A., Caloghirou, Y. & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. Industrial and Corporate Change, 21: 615–647*