

ارائه مدل مزیت رقابتی شرکتهای مشاوره مدیریت بر اساس نظریه قابلیت‌های پویا

علی حیدری^۱، نادر سیدکالالی^۲

چکیده: تحقیق حاضر با هدف اکتشاف فرایند تأثیرگذاری قابلیت‌های پویای سازمانی بر مزیت رقابتی شرکتهای مشاوره مدیریت انجام پذیرفته است. به منظور اجرای پژوهش، از رویکرد کیفی بهره برده شد. روش استفاده شده در این تحقیق، نظریه داده‌بنیاد است که این روش با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق مناسب تشخیص داده شد. نمونه‌گیری با بهره‌مندی از منطق نمونه‌گیری نظری و روش قضاوتی هدفمند انجام گرفت و تا حصول اشباع نظری دنبال شد که در مجموع ۱۷ شرکت مشاوره مدیریت را دربرگرفت. با مدیران عامل و اعضای موظف هیئت‌مدیره این شرکت‌ها مصاحبه‌هایی انجام پذیرفت و داده‌های مصاحبه‌ای و اسناد مکتوب مرتبط با فعالیت این شرکت‌ها تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی شرکتهای مشاوره مدیریت اثرگذارند، اما این تأثیر به‌طور مستقیم نیست؛ بلکه قابلیت‌های عملیاتی، قابلیت‌های اعتمادساز و جهت‌گیری استراتژیک شرکت، در این رابطه ایفای نقش می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: روش نظریه داده‌بنیاد، قابلیت‌های پویا، مزیت رقابتی، مشاوره مدیریت.

۱. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت سیاستگذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۸/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۱۰/۲۳

نویسنده مسئول مقاله: نادر سیدکالالی

E-mail: nader_kalali@ut.ac.ir

مقدمه^۱

کسب و حفظ مزیت رقابتی یکی از اصلی‌ترین اهدافی است که شرکت‌های مشاوره مدیریت تعقیب می‌کنند. بخش مشاوره مدیریت با پویایی زیادی روبه‌رو است. این پویایی را می‌توان در دو لایه توضیح داد؛ لایه نخست مربوط به تغییر و تحولات درون صنعت است که از ظهور رقبای جدید، توسعه طلبی رقبای موجود، تغییر در قدرت چانه‌زنی مشتریان، معرفی شدن تکنیک‌ها و ابزارهای جدید مشاوره و عواملی از این دست ریشه می‌گیرد و لایه دوم به پویایی در صنایع موکلان مشاوره مربوط می‌شود؛ چرا که شرکت‌های مشاوره‌گیرنده (موکلان) نیز به فعالیت‌های اقتصادی‌ای مشغول‌اند که به‌طور دائم در حال تغییر و تحول‌اند، بنابراین این صنعت پیوسته به پاسخ‌های متفاوتی برای مسائل جدید نیاز دارد. شرکت‌های مشاوره در صف مقدم جدال با تحولات محیطی موکلان قرار دارند؛ به همین سبب خود باید از ظرفیت تغییر زیادی برخوردار باشند (حیدری، سیدکلالی و حیدری، ۱۳۹۳). شرکت‌های مشاوره مدیریت، واکنش‌های گوناگونی به پویایی محیطی نشان می‌دهند. برخی از آنها از راه‌حل‌های مقطعی بهره می‌گیرند، تعدادی ترجیح می‌دهند در انتظار بمانند و اقدام خاصی را در دستور کار قرار نمی‌دهند، بعضی از شرکت‌ها نیز به دلیل برخورداری از قابلیت‌های ویژه، این امکان را می‌یابند تا به‌طور مستمر خود را با وضعیت جدید تطبیق دهند. این قابلیت‌های ویژه در ادبیات مدیریت استراتژیک با عنوان قابلیت‌های پویا^۲ شناخته می‌شوند. برخورداری شرکت‌های مشاوره مدیریت از قابلیت‌های پویا، می‌تواند ظرفیت این شرکت‌ها را برای مقابله با پویایی‌های محیطی افزایش دهد. ادبیات موضوع نشان می‌دهد قابلیت‌های پویا از جمله اصلی‌ترین قابلیت‌هایی هستند که بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند. قابلیت‌های پویا به قابلیت‌هایی گفته می‌شود که توان تغییر در محور منابع شرکت را داشته باشند (آمبروزینی و بومن، ۲۰۰۹). هر قابلیت‌ای نمی‌تواند پویا باشد، یا اگر هم پویا باشد، سطح پویایی آن اندک است. قابلیت‌های پویا که معمولاً با عناصری مانند ظرفیت جذب یا یادگیری شناخته می‌شوند، برخلاف قابلیت‌های ایستا می‌توانند منابع شرکت را تغییر دهند و در موقعیتی که محیط دچار پویایی و تحول می‌شود، بر مزیت رقابتی شرکت تأثیر بگذارند (وینتر، ۲۰۰۳). اما قابلیت‌های پویا با چه سازوکاری بر مزیت رقابتی شرکت تأثیر می‌گذارند؟ آیا آنها می‌توانند به‌طور مستقیم بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت بگذارند یا از طریق منابع یا قابلیت‌های

۱. این مقاله بخشی از نتایج تحقیق رساله دکتری تخصصی نویسنده دوم مقاله با عنوان «ارائه مدل مزیت رقابتی در خدمات تجاری دانش‌بنیان، براساس نظریه قابلیت‌های پویا (مورد مطالعه: صنعت مشاوره مدیریت)» است که در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ارائه شده است.

ویژه‌ای این امر را محقق می‌کنند؟ اگر این‌طور است، این منابع یا قابلیت‌ها چه هستند؟ چه عامل یا عواملی رابطه میان قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی را تعدیل می‌کنند؟ این‌ها سؤال‌هایی است که پژوهش حاضر قصد دارد به آنها پاسخ دهد. با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق، نظریه داده‌بنیاد روش مناسبی برای اجرای پژوهش حاضر تشخیص داده شد.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

مزیت رقابتی را میزان بازگشت بالاتر از متوسط تعریف کرده‌اند (وانگ و احمد، ۲۰۰۷؛ اریکسون، ۲۰۱۴). اساساً محور تحقیقات مدیریت استراتژیک پاسخ به این سؤال است که چگونه تعدادی از شرکت‌ها می‌توانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند؛ در حالیکه دیگران عملکرد ضعیف‌تری دارند یا از صحنه رقابت حذف می‌شوند. به این ترتیب، مزیت رقابتی به اصلی‌ترین متغیر وابسته در پژوهش‌های استراتژی تبدیل شده است. اغلب محققان سازمانی برای عملیاتی کردن مفهوم مزیت رقابتی، آن را معادل عملکرد سازمانی در نظر گرفته‌اند (لی و لیو، ۲۰۱۴؛ وانگ، سناراتنه و رفیک، ۲۰۱۵). مزیت رقابتی (عملکرد سازمانی) معمولاً از سه روش سنجیده می‌شود؛ برخی تحقیقات آن را با سنج‌های ذهنی اندازه‌گیری کرده‌اند (گریفیث، نوبل و چن، ۲۰۰۶)؛ در برخی دیگر سنج‌های عینی به کار رفته است (ژانگ، ۲۰۰۷) و تعدادی دیگر، از ترکیب سنج‌های عینی و ذهنی استفاده کرده‌اند (مورگان، ورهیس و میسون، ۲۰۰۹). بنابراین شاخص‌هایی مانند فروش، بازگشت دارایی‌ها، بازده حقوق صاحبان سهام، خروجی نوآوری، سهم بازار، فروش به‌ازای هر کارمند و غیره، به این منظور به کار گرفته شده‌اند (اشتاینبرگر، ۲۰۱۴؛ رحیم‌نیا، مرتضوی و علوی، ۱۳۸۸؛ محمدیان، الله‌وردی و سلیمی، ۱۳۹۲). البته در اغلب تحقیقات ترکیبی، از این شاخص‌ها 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)؛ به خصوص در شرکت‌های دانش‌بنیان این معیار می‌تواند مفید باشد؛ چراکه در این نوع شرکت‌ها تأثیر دانشگران در تضمین جریان نقدینگی شرکت کلیدی است (وانگ و همکاران، ۲۰۱۵). تعدادی از تحقیقات کمی که از دیدگاه نظریه قابلیت‌های پویا به مزیت رقابتی پرداخته‌اند، ترکیبی از شاخص‌های مالی و بازار را برای سنجش عملکرد شرکت به کار برده‌اند. برای مثال، پروتگرو، کالوقیرو و لیوکاس (۲۰۱۲) از شاخص‌های حاشیه سود، بازگشت سرمایه و سود خالص برای اندازه‌گیری عملکرد مالی شرکت استفاده کرده‌اند و شاخص‌های حجم فروش، سهم بازار، افزایش حجم فروش و افزایش سهم بازار را برای اندازه‌گیری عملکرد بازاری شرکت به کار برده‌اند. لی و

لیو (۲۰۱۴) نیز ترکیبی از شاخص‌های بازاری و مالی را برای سنجش مزیت رقابتی شرکت به کار برده‌اند. این شاخص‌ها شامل درصد رشد سود، درصد رشد فروش، هزینه‌های 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 عملیاتی‌سازی مزیت رقابتی استفاده کردند.

اولین مفهوم‌پردازی‌های جدی درخصوص نظریه قابلیت پویا را تیس و پیسانو (۱۹۹۴) و تیس، پیسانو و شوئن (۱۹۹۷) انجام دادند. براساس این نظریه جدید، نظریه منبع‌محور^۱ (ورنرفلت، ۱۹۸۴) در پاسخ به برخی پرسش‌ها ناتوان است؛ از جمله در توضیح اینکه چگونه برخی شرکت‌های موفق می‌توانند به موقع به تغییرات محیطی پاسخ دهند، نوآوری در محصول را به‌طور سریع و انعطاف‌پذیر انجام دهند و قابلیت لازم مدیریتی را برای هماهنگی و گسترش مجدد شایستگی‌های درونی و بیرونی شرکت داشته باشند. تیس و همکارانش (۱۹۹۷) قابلیت‌های پویا را این‌گونه تعریف کردند: توانایی شرکت برای یکپارچه‌کردن، ساختن و بازیگره‌بندی شایستگی‌های درونی و بیرونی، به‌منظور مواجهه با محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر. در جدول ۱ مشهورترین تعاریفی که تاکنون از قابلیت‌های پویا ارائه شده، مشاهده می‌شود. اغلب تعاریف بر این نکته تأکید کرده‌اند که ویژگی ممتاز قابلیت‌های پویا در این است که می‌توانند در دارایی‌ها و قابلیت‌های دیگر شرکت تحول ایجاد کنند.

جدول ۱. تعاریف قابلیت‌های پویا

تعریف	محققان
قابلیت‌های پویا فرایندهای بنگاهی‌ای هستند که از منابع استفاده می‌کنند تا بنگاه را با تغییرات بازار منطبق کنند، یا حتی در بازار تغییر ایجاد کنند؛ به‌خصوص فرایندهای یکپارچه‌سازی، بازیگره‌بندی، کسب و آزادسازی منابع. بنابراین قابلیت‌های پویا روتین‌های سازمانی و استراتژیکی هستند که از طریق آنها، سازمان‌ها به بازیگره‌بندی‌های جدیدی از منابع دست می‌یابند.	آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰)
قابلیت‌های پویا قابلیت‌هایی هستند که قابلیت‌های عادی را توسعه می‌دهند، تغییر می‌دهند یا ایجاد می‌کنند.	وینتر (۲۰۰۳)
قابلیت‌های پویا شایستگی‌های مدیریتی (استراتژیک) و سازمانی‌ای هستند که می‌توانند سازمان‌ها را قادر کنند که به مزیت رقابتی دست یابند و سپس برای نگهداشت مزیت رقابتی خود را تغییر دهند.	تیس (۲۰۰۷)

1. Resource-based Theory

شایان ذکر است که منظور از «قابلیت» در ترکیب قابلیت پویا، معادل معنای قابلیت در دیدگاه منبع محور نیست. در نظریه منبع محور، قابلیت‌ها فرایندهایی هستند که از طریق آنها منابع به کار می‌روند، یا اینکه اساساً همان منابع‌اند که گاهی با واژه قابلیت معرفی می‌شوند؛ درحالی‌که در دیدگاه قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های پویا فرایندهایی هستند که محور منبع را تغییر می‌دهند، به این معنا که منبع یا قابلیت جدیدی ایجاد می‌کنند (آمیت و شومیکر، ۱۹۹۳). ورونا و راواسی (۲۰۰۳) قابلیت‌های پویا را شامل عناصر خلق و جذب دانش، یکپارچه‌سازی و بازبیکره‌بندی دانش می‌شمارند. تیس (۲۰۰۷) قابلیت‌های پویا را مشتمل بر عناصر حسگری^۱، ربایش^۲ و بازبیکره‌بندی^۳ می‌داند. وانگ و احمد (۲۰۰۷) نیز در قالب چارچوبی تلاش کردند قابلیت‌های پویا، پیشایندها و پیامدهای آن را نشان دهند. آنها اجزای سازه‌ای قابلیت‌های پویا را مشتمل بر سه عنصر معرفی می‌کنند: قابلیت تطبیق، قابلیت جذب و قابلیت نوآوری. قابلیت تطبیق، توانایی شرکت برای شناسایی و سرمایه‌گذاری در فرصت‌های نوظهور (هولی، لینچ و جابر، ۱۹۹۲) است. قابلیت جذب به توانایی شرکت برای تشخیص ارزش اطلاعات جدید، خارجی، جذب آنها و کاربست آنها برای مقاصد تجاری (کوهن و لوینتال، ۱۹۹۰) گفته می‌شود. قابلیت نوآوری نیز، توانایی شرکت برای توسعه محصولات یا بازارهای جدید از طریق همسو کردن جهت‌گیری نوآورانه استراتژیک با رفتارها و فرایندهای نوآورانه است. پاولو و الساوی (۲۰۱۱) قابلیت‌های پویا را شامل حس کردن، یادگیری، یکپارچه‌سازی و هماهنگی می‌دانند. ویلهلم، شلومر و مورر (۲۰۱۵) قابلیت‌های پویا را مشتمل بر حس کردن، یادگیری و بازبیکره‌بندی برشمردند.

پیشینه تجربی

تاکنون رابطه قابلیت‌های پویا با عملکرد به چهار صورت نشان داده شده است. برای مثال، وو (۲۰۰۷) نشان داد رابطه مستقیمی میان قابلیت‌های پویا و عملکرد بنگاه وجود دارد. در مقابل، پاولو و الساوی (۲۰۱۱) نشان دادند این رابطه غیرمستقیم است و قابلیت‌های عملیاتی نقش متغیر میانجی را در این رابطه دارند. محققان دیگری (گریفیث و همکاران، ۲۰۰۶؛ بی‌ئو و لائو، ۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های پویا در رابطه میان منابع بنگاه و عملکرد، نقش میانجی را ایفا می‌کند. در گروه دیگری از تحقیقات، رابطه میان قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی غیرمستقیم شناسایی شد، اما متغیرهایی به جز قابلیت‌های عملیاتی این رابطه را میانجی‌گری می‌کردند؛ برای

-
1. Sensing
 2. Seizing
 3. Reconfiguring

مثال، براساس مطالعه ریدمن و گرنتهام (۲۰۰۶)، قابلیت‌های پویا از طریق متغیر میانجی ارزش مشتری بر عملکرد تأثیر می‌گذارد.

پابلو، ری، دوالد و کیس‌بیر (۲۰۰۷) تأکید می‌کنند در حالیکه روزبه‌روز چارچوب قابلیت‌های پویا از پشتیبانی و اعتبار روزافزون محققان برخوردار می‌شود، مطالعات تجربی درخصوص آن محدودند. کراتز و زاجاک (۲۰۰۱) یکی از دلایل آن را دشواربودن مشاهده و اندازه‌گیری مفهوم قابلیت پویا می‌دانند. در پژوهش حاضر، پس از بررسی دقیق ادبیات موضوع، تعدادی از مهم‌ترین و جدیدترین مطالعات تجربی در حوزه قابلیت‌های پویا انتخاب شد که در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. مطالعات تجربی در زمینه قابلیت‌های پویا

نویسندگان	هدف پژوهش	نمونه	نتایج
دنیلز (۲۰۱۰)	بررسی چگونگی توسعه‌یافتن قابلیت‌های پویا	موردکاوی شرکت اسمیت کرونا در دوره ۲۰ ساله	شناسایی انواع سازوکارهای تغییر منابع، مانند اهرم‌سازی و غیره
پاولو و السوی (۲۰۱۱)	بررسی رابطه میان قابلیت‌های پویا و توسعه محصول جدید در محیط متغیر	۱۸۰ واحد توسعه محصول جدید	تأیید وجود رابطه میان قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های عملیاتی و عملکرد توسعه محصول جدید؛ تأیید نقش تعدیل‌کننده آشفته‌گی محیطی در این رابطه
الون، جانتون و کوئیوالین (۲۰۱۱)	بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر تغییر کارکردهای شرکت	مطالعه موردی در صنعت نشر	تشریح فرایند تأثیرگذاری قابلیت‌های پویا بر قابلیت‌های کارکردی
پروتگرو و همکاران (۲۰۱۲)	بررسی رابطه میان قابلیت‌های پویا و عملکرد از طریق قابلیت‌های عملیاتی	۲۷۱ شرکت یونانی در بخش ساخت و تولید	تأیید وجود ارتباط میان قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های عملیاتی و عملکرد؛ رد نقش پویایی محیطی در تعدیل این رابطه
مک‌اینزیمی (۲۰۱۲)	بررسی رابطه میان قابلیت‌های پویا و عملکرد از طریق عملیات و شایستگی‌های بنگاه	۲۶۵ واحد استراتژیک از ۱۷۹ کمپانی در آلمان	تأیید وجود ارتباط میان قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های عملیاتی، شایستگی‌ها و عملکرد بنگاه
جانتون، الون و جوهانسون (۲۰۱۲)	شناخت ناهمگنی‌های قابلیت‌های پویا	۴ شرکت نوآور در صنعت نشر	تشریح تفاوت‌های میان قابلیت‌های پویا و نحوه تغییر کارکردهای شرکتی
لی و لیو (۲۰۱۴)	بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی در محیط پویا	۲۱۷ شرکت چینی	تأیید ارتباط میان قابلیت پویا و مزیت رقابتی؛ شناسایی پویایی محیطی به‌عنوان پیشران قابلیت‌های پویا
وانگ و همکاران (۲۰۱۵)	بررسی تأثیر تله‌های موفقیت بر قابلیت‌های پویا و عملکرد	۱۱۳ شرکت کوچک و متوسط هایتک در انگلستان	تأیید تأثیر تله‌های موفقیت بر قابلیت‌های پویا؛ رد نقش پویایی بازار و استراتژی در تعدیل رابطه قابلیت‌های پویا و عملکرد
ویلهلم و همکاران (۲۰۱۵)	بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر روتین‌های خرید در محیط پویا	۲۰۰ شرکت کوچک و متوسط تولیدی و مهندسی در آلمان	رد نقش تعدیل‌کننده پویایی محیطی در ارتباط میان قابلیت‌های پویا و اثربخشی روتین‌ها و تأیید نقش آن در ارتباط قابلیت‌های پویا و کارایی روتین‌ها

در ایران تحقیقات اندکی در زمینه مزیت رقابتی در صنایع دانش‌بنیان صورت گرفته است که از جمله می‌توان به حیدری (۱۳۸۸) اشاره کرد. این پژوهش با استفاده از رویکرد ترکیبی (براساس نظریه‌های سازمان صنعتی، منبع‌محور، قابلیت‌های پویا، و کارآفرینانه) اجرا شده است. محقق با خبرگان فناوری‌های پیشرفته در رشته‌های فناوری اطلاعات، اتوماسیون صنعتی، زیست‌فناوری و نانوفناوری مصاحبه کرده و با بهره‌مندی از روش نگاشت‌شناختی، مدلی کیفی برای تبیین مزیت رقابتی در صنایع دانش‌بنیان ارائه داده است. به‌علاوه، تحقیقات در حوزه نظریه قابلیت‌های پویا نیز محدود است. در این خصوص نیز به پژوهش بندریان، کریمی‌دستجردی و جعفرنژاد (۱۳۹۱) که با هدف ارائه مدلی مطلوب برای مدیریت استراتژیک سازمان‌های پژوهش و فناوری در صنعت نفت اجرا شده، اشاره می‌شود. محققان برای دستیابی به هدف، از ترکیب روش‌های نظریه داده‌بنیاد و مطالعه چندموردی کمک گرفته‌اند و در نهایت فرایندی را برای مدیریت استراتژیک سازمان پیشنهاد کردند. بررسی محقق نشان داد احتمالاً تاکنون تحقیقی درخصوص مزیت رقابتی در شرکتهای مشاوره مدیریت - به‌عنوان نوعی از شرکتهای فعال در خدمات تجاری دانش‌بنیان - از دیدگاه نظریه قابلیت‌های پویا انجام نپذیرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

در روش نظریه داده‌بنیاد، پژوهشگران با استفاده از شیوه‌های منظم گردآوری داده‌ها، به تشخیص مقوله‌ها و مفاهیم و برقراری رابطه میان آنها می‌پردازند و نظریه‌ای برای تبیین یک فرایند عرضه می‌کنند. از آنجا که این نظریه برخاسته از داده‌هاست با موقعیت مورد مطالعه تناسب دارد و تبیین بهتری از نظریه‌های موجود را بازنمایی می‌کند. سه طرح یا شیوه برای انجام تحقیق به روش نظریه داده‌بنیاد معرفی شده است: شیوه سیستماتیک که به اشتراوس و کوربن (۱۹۹۰) نسبت داده می‌شود، شیوه نوحاسته که منسوب به گلیزر (۱۹۹۲) است و شیوه ساختارگرا که به شارماز (۲۰۰۰) نسبت داده می‌شود (بازرگان، ۱۳۸۷). با توجه به واگرایی‌ای که در پژوهش‌های داده‌بنیاد پس از معرفی روش سیستماتیک توسط اشتراوس و کوربن رخ داد، اغلب پژوهش‌های کنونی همان اصول سال ۱۹۶۷ را دنبال می‌کنند که امروز با عنوان نظریه داده‌بنیاد کلاسیک یا همان شیوه نوحاسته شناخته می‌شود. تفاوت میان شیوه نوحاسته و سیستماتیک عمدتاً در دو زمینه است؛ نخست آن که نظریه داده‌بنیاد کلاسیک چندان بر ادبیات تأکید نمی‌کند و پیشنهاد می‌کند مرور ادبیات در زمان تحلیل داده‌ها انجام شود. دوم آن که شیوه سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها چارچوبی عمومی را پیشنهاد می‌کند که به مدل پارادایمی معروف است، اما شیوه کلاسیک هرگونه چارچوب از پیش تعیین شده را ضد نظریه‌سازی می‌داند. البته شایان ذکر است

که کوربن نیز مدل پارادایمی را به عنوان ابزار کمکی به محققان پیشنهاد می کند و استفاده از آن در تحقیقات شیوه سیستماتیک اجباری نیست.

در روش نظریه داده بنیاد به روش سیستماتیک، از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی پیروی می شود. در مقابل در روش کلاسیک، کدگذاری شامل مراحل کدگذاری باز، انتخابی و نظری است. کدگذاری باز کمابیش در هر دو روش یکسان است، اما کدگذاری انتخابی و نظری در رویکرد کلاسیک، با کدگذاری محوری و انتخابی در رویکرد سیستماتیک تفاوت دارد. تفاوت اصلی آنها نیز در به کارگیری مدل پارادایمی به کمک رویکرد سیستماتیک و اجتناب رویکرد کلاسیک از هرگونه چارچوب محدودکننده است. کدگذاری انتخابی به این معناست که باید کدگذاری باز را متوقف کرد و کدگذاری را به متغیرهایی محدود کرد که به مقوله محوری مرتبطند و امکان توسعه نظریه را فراهم می آورند. بنابراین کدگذاری انتخابی تنها زمانی می تواند آغاز شود که محقق توانسته باشد مقوله محوری را شناسایی کند. کدهای نظری نشان می دهند که کدهای حقیقی چگونه در قالب فرضیه ها به یکدیگر مرتبط می شوند و تئوری را شکل می بخشند. کدهای نظری تصویر کلان و دیدگاهی کل نگرانه از موضوع پژوهش به دست می دهند (گلیزر و هولتن، ۲۰۰۴).

روش به کاررفته در پژوهش حاضر، نظریه داده بنیاد (رویکرد کلاسیک) است. با توجه به اینکه سطح تحلیل در این تحقیق شرکت است، برای انجام تحقیق با مدیران عامل و تعدادی از مدیران و کارکنان، به عنوان نماینده ۱۷ شرکت مشاوره مدیریت، در سال های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ مصاحبه صورت گرفت. داده های آرشیوی سال های ۱۳۸۹، ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱ نیز در این شرکت ها مطالعه شدند و با کارکنان در فضایی صمیمانه گفت و گو به عمل آمد. در این تحقیق دو روش رایج گردآوری اطلاعات استفاده شده است: مصاحبه های نیمه ساختاریافته و داده های آرشیوی. اندازه نمونه تحقیق براساس اصل اشباع نظری در مدت زمان انجام تحقیق نهایی شد و از پیش تعیین شده نبود (گلیزر و اشتراوس، ۱۹۶۷). در مجموع با ۲۳ فرد (مدیران عامل، اعضای هیئت مدیره، و مدیران و کارشناسان کلیدی) در ۱۷ شرکت مصاحبه صورت پذیرفت. همگی این شرکت ها دارای عملکردی بالاتر از متوسط صنعت (مزیت رقابتی) بودند. شرکت هایی که از این ویژگی برخوردار بودند، براساس فهرست اولیه ارائه شده انجمن مشاوران مدیریت ایران (شامل ۳۷ شرکت) با در نظر گرفتن شاخص درآمد به ازای تعداد کارکنان (برای کنترل متغیر اندازه شرکت) شناسایی شدند و مصاحبه ها تا زمان حصول اشباع نظری (۱۷ شرکت) ادامه پیدا کرد. به بیان دیگر، در پژوهش حاضر نمونه گیری با بهره مندی از منطق نمونه گیری نظری و روش قضاوتی هدفمند انجام گرفت و تا حصول اشباع نظری دنبال شد. البته با توجه به درخواست مصاحبه شوندگان برای محرمانه ماندن اطلاعات سازمانی، از ذکر نام گوینده اظهارات یا

شرکتهایی که اطلاعات ارائه شده به آنها مربوط است، خودداری می شود. حجم زیادی از داده های آرشیوی شامل وبسایت شرکتها، بروشورهای تبلیغاتی، رزومه شرکت و مدیرانش، نمونه پروپوزالها و پروژهها، پاورپوینتها، مکاتبه های رسمی، گزارش های تحقیق و توسعه، گزارش های مدیریت پروژه، صورت جلسه های شرکتی و نیز، یادداشت های محقق طی بازدیدهایش از برخی از شرکتها تجزیه و تحلیل شدند. از کدگذاری، مرتب سازی و مقایسه های همیشگی که عناصر اصلی روش نظریه داده بنیاد را تشکیل می دهند، برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد. اعتبارسنجی نیز از طریق جست و جوی مستمر برای یافتن مثال های مؤید و ناقص، ضمن در نظر گرفتن ترتیب و توالی زمانی وقایع، انجام گرفت و ملاحظات اعتمادپذیری، اصالت، انتقادی بودن، تمامیت، صراحت، روشنی، خلاقیت، کمال، تناسب و حساسیت نیز در نظر گرفته شدند. کمابیش همه مصاحبه ها، به جز مصاحبه های گروهی، ضبط شدند و برخی ادعاهای مبهم با صحبت های سایر افراد یا اسناد آرشیوی موجود، راستی آزمایی شد. یافته های پژوهش از طریق مرور چندباره داده ها آزمون شد و مدل نهایی پس از بحث با برخی از افراد شرکت کننده در تحقیق، پالایش شد.

یافته های پژوهش

به منظور کدگذاری باز، در گام نخست تک تک جمله های مصاحبه ها به طور دقیق تجزیه و تحلیل شد و مفاهیم اصلی ظهور کرد. مفاهیم احصاشده همراه با نمونه هایی از نقل قول های مرتبط در جدول ۳ درج شده است. با شروع کدگذاری انتخابی، کدگذاری باز متوقف شده و به متغیرهایی محدود می شود که به مقوله محوری مرتبطاند و امکان توسعه نظریه را فراهم می آورند. بنابراین کدگذاری انتخابی تنها زمانی می تواند آغاز شود که محقق توانسته باشد مقوله محوری را شناسایی کند. در تحقیق حاضر با توجه به سؤال هایی که از مصاحبه شونده ها پرسیده شد، قابلیت های عملیاتی شرکتی، مقوله محوری انتخاب شد و داده ها حول آن سامان یافت. قابلیت های عملیاتی شامل دو زیرمقوله قابلیت های بازاریابی و قابلیت های فناورانه است که در دوره تحولات محیطی با تغییراتی روبه رو شده بودند. قابلیت های بازاریابی شامل سه مفهوم اصلی قیمت گذاری، ترویج و فروش و وصول حق الزحمه خدمات می شود و قابلیت های فناورانه نیز سه مفهوم اصلی قابلیت ها و ظرفیت های تحقیقاتی، قابلیت ها و ظرفیت های توسعه ای و دانش و نگرش را در بر می گیرد. با تعیین قابلیت های عملیاتی به عنوان مقوله محوری تحقیق، داده ها با توجه به این مفهوم بار دیگر کدگذاری می شوند؛ چنانچه داده های جدیدی نیز گردآوری شده باشند، این داده ها هم با عطف نظر به مقوله محوری کدگذاری خواهند شد. بر این اساس،

داده‌های تحقیق با مقوله‌های متافابلیت‌ها، استراتژی‌های شرکتی و قابلیت‌های اعتمادساز به مقوله محوری مرتبط شدند. در جدول ۴ ساختار داده‌های تحقیق نمایش داده شده‌اند.

جدول ۳. نمونه نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان متناسب با مفاهیم اصلی تحقیق

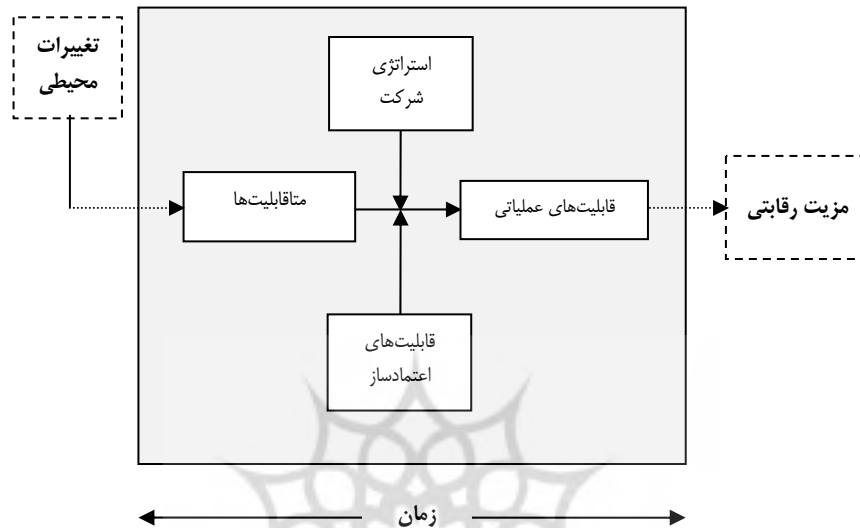
ردیف	مفهوم	نمونه نقل قول
۱	شناسایی نیازهای مشتریان و پویایی‌های رقابتی	ما مرتب از مشتریانمان نظرسنجی می‌کنیم.
۲	شناسایی دانش‌ها و ابزارهای جدید مدیریت	بخش ویژه‌ای از کنفرانس‌هایی که شرکت ما برگزار می‌کند به ابزارهای جدید مدیریتی اختصاص یافته است.
۳	تصمیم‌گیری	برای هر قدم جدیدی که می‌خواهیم برداریم طرح کسب‌وکار می‌نویسیم.
۴	جذب و ادغام دانش‌های لازم	دانشجویان دکتری و استادان مدیریت به ما کمک می‌کنند که از آخرین دستاوردهای دانش مدیریت مطلع شویم.
۵	تغییر قابلیت‌ها: نوسازی	نتایج تحقیقات قبلی دور انداخته نمی‌شود. اغلب ابزارهای مدیریتی تکرار همان مفاهیم سابق‌اند و فقط به شکل جدیدی صورت‌بندی شده‌اند. در شرکت ما همه دانش‌های قبلی مستند و به خوبی نگهداری می‌شوند.
۶	تغییر قابلیت‌ها: نوآوری	با استفاده از روش‌های جدید حضور آنلاین خود را افزایش داده‌ایم.
۷	تغییر قابلیت‌ها: مرزگشایی	در همایش‌ها خدماتمان را گسترده‌تر از قبل معرفی می‌کنیم.
۸	تغییر قابلیت‌ها: استقلال‌بخشی	سعی کرده‌ام به دیارتان‌های مختلف شرکت آزادی بدهم. درمقابل انتظار دارم بتوانند خرج خودشان را دربیابند.
۹	رهبری تغییر	با تفویض اختیار به کارکنان انگیزه می‌دهیم.
۱۰	قیمت‌گذاری	روش‌های جدیدی را برای قیمت‌گذاری توسعه داده‌ایم. قیمت‌گذاری ماژولار از جمله این روش‌هاست.
۱۱	ترویج	در حال حاضر اینترنت حرف اول را در تبلیغات می‌زند.
۱۲	فروش و وصول حق‌الزحمه خدمات	تلاش کرده‌ایم برای مشتریان قابل اعتماد کار کنیم؛ ریسک نمی‌کنیم.
۱۳	قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تحقیقاتی	طی این سال‌ها به تهیه متدولوژی خدماتمان بسیار توجه کرده‌ایم.
۱۴	قابلیت‌ها و ظرفیت‌های توسعه‌ای	طی سال‌های اخیر کیفیت مشاوره‌هایمان بهبود یافته است.
۱۵	دانش و نگرش	نگرش مشاوران و محققان نسبت به یکدیگر اخیراً بهبود یافته است.
۱۶	جهت‌گیری ته‌اجمی	ما خود را بنگاهی کارآفرین و نوآور می‌دانیم.
۱۷	جهت‌گیری تدافعی	اداره داخلی شرکت و بهبود کارایی عملیات دغدغه فعلی من است.
۱۸	جهت‌گیری تحلیلی‌گرانه	سعی می‌کنیم آهسته به حوزه‌های جدید وارد شویم؛ معمولاً با کمی تأخیر نسبت به رقبا این کار را می‌کنیم.
۱۹	رفتارهای اعتمادساز	ارتباط ما با موکلانمان فراتر از چارچوب‌های کاری است.
۲۰	نمادها و ویژگی‌های اعتمادساز	ما به آنها شبیه‌ایم؛ آنها هم دوست دارند با اعضای خانواده‌شان کار کنند.

جدول ۴. ساختار داده‌های تحقیق

مفهوم	زیرمقوله	مقوله
شناسایی نیازهای مشتریان و پویایی‌های رقابتی شناسایی دانش‌ها و ابزارهای جدید مدیریت	قابلیت‌های حسی	مناقابلیت‌ها
تصمیم‌گیری جذب و ادغام دانش‌های لازم	قابلیت‌های یادگیری	
تغییر قابلیت‌ها رهبری تغییر	قابلیت‌های تحول‌آفرین	
قیمت‌گذاری ترویج فروش و وصول حق‌الزحمه	قابلیت‌های بازاریابی	قابلیت‌های عملیاتی
قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تحقیقاتی قابلیت‌ها و ظرفیت‌های توسعه‌ای دانش و نگرش	قابلیت‌های فناورانه	
جهت‌گیری تهاجمی جهت‌گیری تحلیلی‌گرانه جهت‌گیری تدافعی		استراتژی شرکتی
رفتارهای اعتمادساز نمادها و ویژگی‌های اعتمادساز		قابلیت‌های اعتمادساز

پس از کدگذاری باز و انتخابی، به کدگذاری نظری اقدام شد و ارتباط میان مقوله‌های تحقیق به‌دست آمد. در شکل ۱ مدل نهایی تحقیق ارائه شده است. بر اساس این مدل قابلیت‌های عملیاتی در مرکز مدل قرار گرفته‌اند و مناقابلیت‌ها در ارتباط با این قابلیت‌ها نقش عامل را دارند و آنها را دستخوش تحول می‌کنند. نتیجه قابلیت‌های عملیاتی نوسازی شده، دستیابی سازمان به مزیت رقابتی است. قابلیت‌های اعتمادساز و استراتژی شرکت نیز نقش تعدیل‌کننده ارتباط میان قابلیت‌های پویا و عملیاتی را ایفا می‌کنند. شایان ذکر است، از آنجا که تمرکز پژوهش حاضر بر قابلیت‌ها و فعالیت‌های درون‌شرکتی است، از تشریح مقوله تغییرات محیطی که متغیری برون‌سازمانی است، خودداری می‌شود. مقوله مزیت رقابتی نیز نتیجه تعامل قابلیت‌های سازمانی است و همان‌گونه که در بخش روش پژوهش توضیح داده شد، معادل با درآمدهای شرکت

به‌ازای تعداد کارکنان در نظر گرفته شده است. از این رو، در شکل ۱ این دو متغیر به‌صورت خط‌چین نمایش داده شده‌اند.



شکل ۱. فرایند حفظ مزیت رقابتی شرکتی در خدمات مشاوره مدیریت ایران

تشریح مدل

مناقابلیت‌ها

برای اینکه شرکت‌های مشاوره مدیریت از تحولات محیطی آگاه شوند و بتوانند واکنش مناسبی از خود نشان دهند، سازوکارهای گوناگونی داشتند. شرکت‌هایی که توانسته بودند عملکرد خود را حفظ کنند، به قابلیت‌هایی مجهز بودند که به آنها اجازه شناخت و واکنش سیستماتیک در برابر این چالش‌ها را می‌داد.

شرکت‌های مشاوره موفق از طریق کانال‌های مختلف (تلفن، ایمیل، جلسه‌های حضوری و غیره) با مشتریان‌شان در ارتباط بودند، کمابیش از نیازهای آنها مطلع می‌شدند و داده‌های به‌دست‌آمده را تجزیه و تحلیل می‌کردند. برای مثال، این شرکت‌ها برای طرح ایده‌های نو و بهره‌برداری از آنها جلسه‌های منظم طوفان ذهنی تشکیل می‌دادند و پاداش‌هایی برای این ایده‌ها در نظر می‌گرفتند. این شرکت‌ها تلاش می‌کردند ابزارها و دانش‌های جدید مدیریت را نیز بشناسند. همگی آنها مراکز یا شرکت‌های مستقلی برای امور تحقیق و توسعه داشتند که افرادی

را به صورت تمام وقت و پاره وقت در استخدام داشتند. این افراد به طور مستمر به بهینه‌کاوی شرکتهای مشاوره برتر جهان، گردآوری و تحلیل دانش‌های مرتبط می‌پرداختند. شرکتهایی که تحولات محیطی را رصد می‌کردند در این نقطه متوقف نمی‌شدند. در گام بعد، ضرورت داشت که راه‌حلهایی توسعه داده شود و بهترین‌ها انتخاب شوند. این شرکتهای تلاش می‌کردند بر اساس تحلیل‌های علمی و کارشناسانه تصمیم بگیرند؛ جلسه‌ها و گزارش‌های متعدد مرتبط، مؤید این امر بود. اغلب طرح‌های جدید این شرکتهای طرح کسب و کار داشتند، مشتریان هدف تعیین شده بودند و اقدامات لازم سازمانی به منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها تعیین شده بود. شرکتهای مشاوره موفق برای فرموله و اجرایی کردن راه‌حل‌هایشان به کسب دانش‌های جدیدی نیاز داشتند تا آنها را در فرایندهای سازمانی خود جاری کنند. همکاری با شرکتهای نرم‌افزاری و استفاده از ظرفیتهای داخلی فناوری اطلاعات، کمک می‌کرد این شرکتهای بتوانند نوآوری‌هایی که نیاز به استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی را داشت، اجرایی کنند (مثل ایجاد سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان).

برای اجرایی کردن راه‌حلهای توسعه‌یافته، بازیگره‌بندی قابلیت‌ها ضرورت داشت. بازیگره‌بندی در شرکتهای موفق از چهار روش صورت گرفته بود: نوسازی، نوآوری، مرزگشایی و استقلال بخشی. نوسازی فعالیت‌های سابق شرکت را بهبود می‌داد و تغییراتی در نحوه انجام آنها ایجاد می‌کرد. بنابراین فعالیت‌های سابق متوقف نمی‌شدند، بلکه تکامل پیدا می‌کردند. برای مثال، طرح‌ریزی روش‌های سیستماتیک قیمت‌گذاری از طریق بهبود روش‌های قدیمی سنتی و تقویت ظاهر و محتوای وبسایت در این شرکتهای، به طور جدی دنبال می‌شد. نوآوری به فعالیت‌هایی اشاره داشت که پیش از این انجام نمی‌شدند و نو بودند؛ بازاریابی ایمیلی و اینترنتی یا مصاحبه مدیران شرکتهای با نشریه‌ها از جمله این اقدامات است. مرزگشایی اشاره به فعالیت‌هایی داشت که در گذشته انجام می‌شدند و در وضعیت جدید میزان آنها گسترش یافته بود؛ تبلیغات گسترده‌تر خدمات مشاوره در زمان برگزاری کنفرانس‌ها و همایش‌ها، از مثال‌های مرزگشایی محسوب می‌شدند. استقلال بخشی شامل فعالیت‌هایی بود که در گذشته توسط تیم‌های داخلی در شرکتهای صورت می‌گرفت و پس از آن، دپارتمان یا شرکت مستقلی برای آنها در نظر گرفته می‌شد (مانند فعالیت‌های تحقیقاتی یا آموزشی).

در نهایت رهبری تغییر در شرکتهای موفق، با دادن انگیزه و جلب همکاری کارکنان محقق شده بود. تخصیص پاداش به کارکنان در قبال به نتیجه‌رساندن ابتکارات شرکت، نظرسنجی از کارکنان در هر فرصت ممکن، تلاش مدیران برای استفاده از جمله‌های انگیزه‌بخش در جلسه‌ها و صحبت‌های خصوصی، تقویت ارتباطات میان کارکنان از طریق گردش شغلی و استفاده از

کانال‌های الکترونیکی، دادن اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر و جابه‌جایی کارکنان میان بخش‌های گوناگون سازمان، از جمله اقدامات بودند.

قابلیت‌های عملیاتی

شرکت‌های مشاوره مدیریت موفق، تغییرات محیطی را درک کرده و راه‌حل‌های مناسبی برای آنها توسعه داده بودند. این راه‌حل‌ها شامل توسعه خدمات جدید، بهبود خدمات قدیمی و توسعه بازار خدمات شرکت می‌شد. شرکت‌های یادشده برای محقق کردن این راه‌حل‌ها مجبور بودند تغییراتی در قابلیت‌های عملیاتی خود ایجاد کنند.

با بروز تغییرات محیطی نیاز به منطق علمی برای قیمت‌گذاری، باعث شد قیمت‌گذاری به دغدغه تعدادی از شرکت‌های مشاوره مدیریت تبدیل شود. شرکت‌های موفق تلاش کردند فرایند قیمت‌گذاری را علمی و قاعده‌مند کنند. طی دوره بررسی، در همه این شرکت‌ها از طریق تحقیق و توسعه، فرایندهای جدیدی برای قیمت‌گذاری طراحی شدند که به صورت نمودار، رویه‌ها و دستورالعمل‌هایی مستند شد. شرکت‌های مشاوره موفق، به تدریج دریافته‌اند که باید نحوه ترویج و فروش خدمات خود را نیز تغییر دهند. ظرفیت‌های فناوری اطلاعات این شرکت‌ها و همکاری با شرکت‌های نرم‌افزاری، کمک کرد این شرکت‌ها اقداماتی مانند بازاریابی ایمیلی و تقویت ظاهر و محتوای وبسایت‌های خود را با موفقیت انجام دهند. بهره‌مندی از افراد متخصص خارج از شرکت یا مشاوران متخصص داخلی در حوزه‌های برندینگ و تبلیغات، کمک کرد شرکت بتواند محتوا و ظاهر مواد تبلیغاتی، مانند بروشورها و تبلیغات اینترنتی را بهبود بخشد و حجم تبلیغات شرکت افزایش یابد. همکاری با استادان دانشگاهی نیز، به تقویت برند شرکت و خدماتش کمک کرد. این شرکت‌ها با تبلیغات خدمات مشاوره از طریق کسب‌وکارهای مکملی چون انتشارات و آموزش و حضور بیشتر در کنفرانس‌ها، همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی، غرفه‌ها و فعالیت‌های ترویجی، توانستند تبلیغات خود را افزایش دهند و دسترسی به آنها را بیشتر کنند. در نهایت، تغییراتی در اقدامات شرکت‌های مشاوره برای فروش و وصول حق الزحمه خدماتشان نیز رخ داد که البته در مقایسه با تغییر در فعالیت‌های قیمت‌گذاری و ترویجی، اندک بود. از جمله نوآوری‌ها در این زمینه، می‌توان به ایجاد سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان در تعدادی از شرکت‌ها اشاره کرد. این شرکت‌ها تلاش کردند، در دوره بحرانی سال‌های ۱۳۹۴-۱۳۸۹ به وصول حق الزحمه خدمات خود سرعت بخشند و از فروش خدمات به مشتریان پرریسک خودداری کنند.

جذب و ادغام دانش‌های جدید کمک کرد قابلیت‌های فناورانه شرکت‌های مشاوره مدیریت موفق، بهبود یابد. در حوزه تحقیقات، این بهبودها شامل توسعه مهارت‌ها و ظرفیت‌ها در بهینه‌کاوای شرکت‌های برتر مشاوره مدیریت جهان، مطالعه و تجزیه و تحلیل سیستماتیک

دانش مشتریان و رقبا و طراحی روش علمی برای خدمات قدیمی و جدید شرکت و افزایش تعداد تیمهای تخصصی تحقیقاتی در شاخه‌های مختلف مدیریت می‌شد. به این ترتیب این شرکتهای توانستند کمیت و کیفیت تحقیقات را در شرکتهای خود ارتقا دهند. در شرکتهای موفق، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های توسعه‌ای نیز بهبود یافت. این شرکتهای موفق شدند توانایی‌هایشان را برای مشاوره مدیریت، توسعه ابزارها و سیستم‌های اطلاعاتی و توسعه خدمات مشتری محور، تقویت کنند. جذب و ادغام دانش‌های جدید و بازیگره‌بندی قابلیت‌های موجود، دانش و نگرش کارکنان و مدیران شرکتهای مشاوره موفق را نیز تغییر داد. دانش میان‌رشته‌ای محققان، مشاوران و مدیران در این شرکتهای تقویت شد. دانش کاربردی محققان و دانش آکادمیک مشاوران، به دلیل تماس‌های بیشتر این دو گروه با یکدیگر، افزایش یافت و نگرش آنها نسبت به یکدیگر بهتر شد. در گذشته، محققان باور داشتند که مشاوران اجرایی افرادی هستند که مدت‌هاست از لحاظ علمی به‌روز نشده‌اند و مشاوران اجرایی معتقد بودند مشاوران در پشت درهای بسته اتاق‌هایشان به تحقیقات بیش از اندازه تئوریک و غیر کاربردی مشغول‌اند. به‌علاوه، تمایل کارکنان به ایده‌پردازی و توسعه راه‌حل‌های نوآورانه نیز، در این شرکتهای تقویت شد.

قابلیت‌های اعتمادساز

قابلیت‌های اعتمادساز، دسته‌ای از قابلیت‌های شرکتی بودند که ارتباط میان مشاوران و موکلان را محکم می‌کردند. میزان قابلیت‌های اعتمادساز در شرکتهای گوناگون متغیر بود. این قابلیت‌ها مشتمل بر رفتارها، نمادها و ویژگی‌های اعتمادساز می‌شدند. مدیران شرکتهای موفق به‌طور آگاهانه رفتارهای ویژه‌ای از خود نشان می‌دادند که می‌توانست اعتماد موکلان را به خود جلب کند. آنها تلاش می‌کردند ضمن رعایت آداب و اصول مذاکره حرفه‌ای، از طرق گوناگون روابط دوستانه‌ای با موکلان خود برقرار کنند. بسیاری از رفتارهای مدیران ارشد شرکتهای مشاوره را سایر مدیران و کارشناسان کلیدی این شرکتهای تقلید می‌کردند و به‌هنگام‌های سازمانی تبدیل می‌شد. به‌علاوه، مدیران برخی از شرکتهای مشاوره به گروه‌ها، حزب‌ها یا تشکلهای معینی وابسته بودند که برای مدیران شرکتهای موکل، به‌معنای برادری و داشتن عقیده مشترک بود. برخی از این مدیران روابط فامیلی یا دوستانه بسیار نزدیکی نیز با موکلان خود داشتند که پیوندهای میان آنها را تقویت می‌کرد. شرکتهای موفق تلاش می‌کردند با موکلان خود روابط بلندمدتی برقرار کنند؛ بنابراین حتی حاضر بودند خدمات ویژه‌ای را که موکلان نیاز داشتند، در برهه خاصی از زمان و خارج از تعهدات قراردادی، به‌طور رایگان انجام دهند. شرکتهای موکل نیز متقابلاً از شرکتهای مشاوره حمایت می‌کردند. برای مثال، در زمینه پرداخت حق‌الزحمه مشاوران یا به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش‌های سازمانی خود، به شرکتهای مشاوره یاری

می‌رساندند. نحوه پوشش و آراستگی ظاهری مشاوران نیز علامت مهمی به موکلان بود که هنجارهای مشترک میان آنها را نشان می‌داد.

این رفتارها، نمادها و ویژگی‌های مشترک، باعث می‌شد که میان کارکنان شرکت‌های موکل و مشاور، نوعی علقه ایجاد شود و آنها یکدیگر را به اصطلاح «خودی» ارزیابی کنند. خودی‌شدن آثار و نتایج مثبت متعددی برای شرکت‌های مشاوره به دنبال داشت. به‌طور مثال، وقتی چنین پیوندی میان شرکت مشاور و موکل شکل می‌گرفت، هزینه‌ها در شرکت‌های مشاوره برای تغییر و بهبود قابلیت‌های عملیاتی به شدت کاهش می‌یافت؛ چراکه مشاوران به پایگاه دانش شرکت‌های موکل دسترسی پیدا می‌کردند و از هزینه‌های اکتساب و خلق دانش برای بهبود قابلیت‌های بازاریابی و فناوری در شرکت‌های مشاوره که قابلیت‌های اعتمادساز قوی داشتند، کاسته می‌شد. شرکت‌های موکل امکانات و فرصت‌هایی نیز در اختیار شرکت مشاور می‌گذاشتند تا برای مسائل شرکت‌های موکل راه‌حل سفارشی توسعه دهند. این منابع به شرکت‌های مشاوره کمک می‌کرد، هزینه‌های اکتساب و بازبیکره‌بندی دانش‌هایی که می‌توانست در موقعیت‌های دیگر نیز استفاده شود را از منابع شرکت‌های موکل بپردازند. به این ترتیب، قابلیت‌های اعتمادساز شرکت‌های مشاوره نقش تعیین‌کننده‌ای در تعدیل رابطه میان متقابلیت‌ها و قابلیت‌های عملیاتی ایفا می‌کرد. در ایران با توجه به ضعف سازوکارهای حقوقی و قانونی، اعتماد نقش بسیار مهمی در مبادلات اقتصادی دارد. بنابراین، ایجاد اعتماد مبتنی بر هنجارهای سیاسی - مذهبی مشترک، بسیار دشوارتر از ایجاد اعتماد حسابگرانه است و شکسته‌شدن آن نیز به دشواری بیشتری رخ می‌دهد.

استراتژی شرکت

استراتژی شرکت‌ها نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در تعدیل رابطه میان متقابلیت‌ها و قابلیت‌های عملیاتی ایفا می‌کرد. رفتار تعدادی از شرکت‌ها تهاجمی و کارآفرینانه بود؛ آنها به فرصت‌جویی، نوآوری‌جویی و ریسک‌پذیری گرایش داشتند، محیط را بیشتر رصد می‌کردند و به صورت خلق ارزش برای مشتری معتقد بودند. آنها تمایل داشتند در حوزه‌های جدید پیشگام و رهبر بازار باشند. این گرایش‌ها، انگیزه مدیران و کارکنان این شرکت‌ها را در تغییر قابلیت‌های عملیاتی افزایش می‌داد و تخصیص منابع را نیز به سوی تغییر قابلیت‌ها هدایت می‌کرد. از سوی دیگر، در تعدادی از شرکت‌ها دو نوع رفتار مشاهده شد. تعدادی استراتژی تدافعی را دنبال می‌کردند؛ آنها به بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها تمایل داشتند؛ این شرکت‌ها سعی می‌کردند هزینه‌های تحقیق و توسعه و تعداد منابع انسانی خود را کاهش دهند. تلاش آنها این بود که بر بازارهای حاشیه‌ای تمرکز کنند و در یک یا چند زمینه محدود به فعالیت اقتصادی بپردازند. به این ترتیب آنها

به شدت گذشته نگر بودند و انگیزه کافی نداشتند که قابلیت‌های قدیمی خود را که در گذشته موجب موفقیتشان شده بود، تغییر دهند. تعداد کمتری از شرکتهای نیز از استراتژی تحلیلگرانه استفاده می‌کردند. در این استراتژی شرکتهای سعی داشتند هزینه‌های خود را کاهش دهند، اما تحقیق و توسعه را متوقف نمی‌کردند و با بهره‌گیری از تیم‌های موقتی و استخدام کارکنان پاره‌وقت، نوآوری‌های محدودی انجام می‌دادند. در واقع آنها متناسب با وضعیت محیطی‌ای که در بازارهای گوناگون وجود داشت، تلاش می‌کردند با حداقل ریسک‌پذیری، همزمان هم به ابتکارات کوچک دست زنند و هم هزینه‌های شرکت را در کمترین سطح نگهدارند. با این حال، تمایل آنها بیشتر به حفظ وضع موجود بود. استراتژی‌های تحلیلگرانه و تدافعی برخلاف استراتژی تهاجمی، انگیزه مدیران و کارکنان و میزان منابع تخصیص یافته برای تغییر قابلیت‌های عملیاتی را کاهش می‌داد و شدت تأثیر متقابلیت‌ها در قابلیت‌های عملیاتی را کم می‌کرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در فاصله سال‌های ۱۳۹۴-۱۳۸۹، با شدت گرفتن تغییرات محیطی در ایران، شرکتهای با مشکلات متعددی روبه‌رو شدند. با توجه به تورم زیاد، رکود طولانی و نااطمینانی نسبت به آینده، اغلب کسب‌وکارها، به‌خصوص شرکتهایی که خدمات دانش‌بنیان ارائه می‌کردند، با کاهش تقاضا و مشکلات وصول حق‌الزحمه خدمات روبه‌رو شدند. در تحقیق حاضر، شرکتهای مشاوره مدیریتی که از گذشته عملکرد مناسبی در بازار مشاوره ایران داشتند و در موضعیت تغییرات محیطی نیز بقای خود را حفظ کرده بودند، بررسی شدند. شرکتهای موفق از قابلیت‌های سطح بالایی برخوردار بودند که به آنها اجازه می‌داد قابلیت‌های عملیاتی و سطح پایین خود را تغییر دهند. این قابلیت‌ها که شامل قابلیت‌های سه‌گانه حسی، یادگیری و تحول‌آفرین بودند با قابلیت‌هایی که در ادبیات استراتژی با عنوان قابلیت‌های پویا خوانده می‌شوند، تطابق داشتند. این قابلیت‌های پویا به شرکتهای کمک می‌کردند تا با بروز تغییرات محیطی، قابلیت‌های عملیاتی خود را تغییر دهند. قابلیت‌های جدید بازاریابی و فناورانه، امکان توسعه خدمات جدید، بهبود خدمات قدیمی و توسعه بازار خدمات را فراهم می‌آوردند. به این ترتیب عملکرد این شرکتهای در سطح مناسب باقی می‌ماند و مزیت رقابتی بنگاه حفظ می‌شد. در این میان، استراتژی شرکتهای و قابلیت‌های اعتمادساز، رابطه میان قابلیت‌های پویا و عملیاتی را تعدیل می‌کردند.

یافته‌های پژوهش حاضر از بسیاری جهات با نظریه‌های اقتصاددانان تکاملی و به‌طور خاص با دیدگاه‌های وینتر (۲۰۰۳) در خصوص تغییر، سازگار است. وینتر (۲۰۰۳) نقش قابلیت‌های پویا را در توسعه یا تغییر قابلیت‌های عملیاتی می‌داند و تفاوت آنها با قابلیت‌های عملیاتی را در جایگاه

بالا تری که در سلسله مراتب قابلیت‌ها به خود اختصاص داده‌اند، عنوان می‌کند. پیش از این محققانی تأثیرگذاری قابلیت‌های پویا از طریق قابلیت‌های عملیاتی را بر عملکرد شرکت از طریق تحقیقات کمی نشان داده بودند (پاولو و الساوی، ۲۰۱۱؛ پروتگرو و همکاران، ۲۰۱۲؛ ویلهلم و همکاران، ۲۰۱۵). پژوهش حاضر با رویکردی کیفی، سازوکارها و جزئیات این رابطه را نشان داده است.

سهم پژوهش حاضر در ادبیات این است که اولاً، نشان می‌دهد در وضعیت محیطی متغیر، قابلیت‌های پویا چگونه می‌توانند از طریق تغییر قابلیت‌های عملیاتی، به منبع مزیت رقابتی در شرکت‌های مشاوره تبدیل شوند. ثانیاً، در کنار پژوهش جانتون، الون و جوهانسون (۲۰۱۲)، پاسخی به مباحثه موجود در این موضوع می‌دهد که آیا قابلیت‌های پویا ویژه‌اند یا بهترین روش ممکن هستند. آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) معتقدند که قابلیت‌های پویا در شرکت‌های مختلف به یکدیگر شبیه‌اند. اگرچه این قابلیت‌ها مسیرهای متفاوتی را طی کرده‌اند تا ساخته شوند؛ تشابه زیادی با یکدیگر دارند. این در حالی است که تیس (۲۰۰۷) قابلیت‌های پویا را قابلیت‌هایی ویژه و منحصربه‌فردی می‌داند که به مرور زمان تکامل یافته‌اند و از یک شرکت به شرکت دیگر تفاوت دارند. تحقیق حاضر نشان می‌دهد قابلیت‌های پویا در شرکت‌های مشاوره با عملکرد برتر شباهت‌هایی دارند و حتی با سازوکارهای مشابه تأثیر می‌گذارند، با این حال در جزئیات با یکدیگر متفاوت‌اند. به بیان دیگر، در شرکت‌های موفق در صنعتی معین، قابلیت‌های پویا و آثارشان در کلیات به یکدیگر شبیه‌اند و در جزئیات منحصربه‌فردند. علت می‌تواند این باشد که این شرکت‌ها در رقابت با یکدیگر تلاش می‌کنند قابلیت‌های یکسانی را توسعه دهند، اما مسیری که هر یک برای توسعه این قابلیت‌ها طی می‌کنند با یکدیگر فرق می‌کند. ثالثاً، در این تحقیق برای نخستین بار نقش استراتژی و قابلیت‌های اعتمادساز شرکت‌ها در تعدیل رابطه میان قابلیت‌های پویا و قابلیت‌های عملیاتی بررسی شده است.

از دید کاربردی، تحقیق حاضر برای شرکت‌های مشاوره مدیریت این آموزه را دارد که برخورداری از قابلیت‌های پویا (اگرچه هزینه‌زا و گران‌قیمت‌اند) می‌تواند در وضعیت تغییرات محیطی، به بقا و عملکرد مطلوب آنان کمک کند. از لحاظ آکادمیک نیز، هنوز چیزهای زیادی هست که محققان در خصوص قابلیت‌های پویا نمی‌دانند که می‌تواند محور تحقیقات آتی قرار گیرد. برای مثال، اینکه قابلیت‌های پویا در صنعت مشاوره مدیریت چگونه در طی زمان شکل گرفته و رشد کرده‌اند، می‌تواند موضوع پژوهش‌های آینده باشد. سازوکارهای بازپیکره‌بندی قابلیت‌های عملیاتی در تحقیق حاضر به‌طور مختصر بحث شده است، محققان آتی می‌توانند این سازوکارها را در تحقیقات مستقل مفصل‌تر بررسی کنند. بررسی تفاوت‌های میان نحوه ادراک و

شناخت مدیران شرکتهای مشاوره مدیریت از محیط درحال تغییر و آثار آن در چگونگی شکل گیری و تغییر قابلیت های سازمانی نیز می تواند به صورت مستقل مطالعه شود.

References

- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 29-49.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Bandarian, R., Karimi Dastjerdi, D. & Jafarnezhad, A. (2012). A model of Technology development Strategy in R&D institutes of oil industry: a mixed research study. *Science & Technology Policy Quarterly*, 4 (3): 39-56. (in Persian)
- Bazargan, A. (2008). *An introduction to qualitative and mixed research techniques in behavioral sciences*. Tehran: Didar Publication. (in Persian)
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1990) Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1): 3-21.
- Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona, *Strategic Management Journal*, 32 (1): 1-31.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-1121.
- Ellonen, H.K., Jantunen, A. & Kuivalainen, O. (2011). The Role of Dynamic Capabilities in Developing Innovation-Related Capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 15(3): 459-478.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1): 65-82.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- 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.

- Heidari, A. (2009). *Measurement and explanation of high-tech industrial firms' competitive advantage based on a model which is designed by causal map approach*. PhD thesis, University of Tehran. (in Persian)
- 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)
- Hooley, G.J., Lynch, J.E. & Jobber, D. (1992). Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, 9(1): 75–89.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K. & Johansson, A. (2012). Beyond appearances - Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30(2): 141–155.
- Kraatz, M.S. & Zajac, E.J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments; theory and evidence. *Organization Science*, 12, 632–657.
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1): 2793-2799.
- Mohamadian, M., Allah Verdi, M. & Salimi, A. (2014). The impact of export market orientation and competitive advantage on export performance (case study: the study of exemplary exporters of Iran selected in 2012). *Journal of business management*, 5 (4): 61-78. (in Persian)
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. & Mason, C.H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8): 909-920.
- Pablo, A., Reay, T., Dewald, J.R. & Casebeer, A.L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5): 687–708.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1): 239–273.
- 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.

- Rahimnia, F., Mortazavi, S. & Alavi, S. M. (2009). Impact of Porter Differentiation Strategy of Porter on Organizational Performance Via Goods Packaging in Nutrition Companies of Astan Ghods Razavi. *Journal of Business Management*, 1(3): 71-86. (in Persian)
- Readman, J. & Grantham, A. (2006). Shopping for buyers of product development expertise: How video games developers stay ahead. *European Management Journal*, 24(4): 256-269.
- Steigenberger, N. (2014). Only a matter of chance? How firm performance measurement impacts study results. *European Management Journal*, 32(1): 46-65.
- Teece, D. J. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of a firm: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 509-533.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Verona, G. & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial & Corporate Change*, 12(3): 577-606.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31-51.
- Wang, C.L., Senaratne, C. & Rafiq, M. (2015). Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance. *British Journal of Management*, 26(1): 26-44.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Wilhelm, H., Schlömer, M. & Maurer, I. (2015). How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism. *British Journal of Management*, 26(2): 327-345.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Wu, L. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5): 549-555.

Yiu, D.W. & Lau, C. (2008). Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1): 37-57.

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.

