

## گذر از محصولات به راهکارها: فهم زوایا و ارائه چارچوب مفهومی راهکار مشتری

### در شرکت‌های چندملیتی؛ کاربرد روش فراترکیب

پیمان پروری<sup>۱</sup>، مهدی ابراهیمی<sup>۲</sup>، محمدرضا کریمی<sup>۳</sup> و ایمان رئیسی‌وانانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۳

### چکیده

با افزایش رقابت در سطح بین‌المللی و ظهور نیازهای پیچیده مشتریان، برخی تامین‌کنندگان پیشنهادات ارزش خود را از فروش کالا یا خدمت به فروش راهکار تغییر داده‌اند. از آنجا که مطالعات انجام شده روی راهکار هر یک به صورت مجزا به جنبه‌های مختلف آن پرداخته‌اند، و از طرفی به دلیل نو بودن مباحث راهکار، در این زمینه چارچوب مشخصی برای فهم موضوع وجود ندارد. از این رو، هدف این پژوهش احصاء و طبقه‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم اصلی مرتبط با راهکار مشتری در شرکت‌های چندملیتی و ارائه یک چارچوب مفهومی برای درک آن است. بدین منظور با استفاده از روش فراترکیب، ۵۳ مورد از مطالعات کیفی انجام گرفته روی راهکار مشتری در شرکت‌های چندملیتی تحلیل محتوا شد و کدهای آنها استخراج شد. سپس کدهایی که مفهوم مشابهی را می‌رسانند در قالب ۱۳ مفهوم دسته‌بندی شدند. مفاهیم مرتبط نیز در ۵ مقوله دسته‌بندی شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد چارچوب راهکار مشتری دارای پنج مولفه اصلی: «پیکربندی قابلیت‌های استراتژیک»، «پیکربندی شبکه‌های راهکار»، «مدولار بودن ارائه راهکار»، «فرایندها و قالب‌های راهکار» و «عدم قطعیت و تنش‌های راهکار» است. این مولفه‌ها در یک چارچوب متصل به هم معنا پیدا می‌کنند و زمینه انتقال موفق کسب و کارهای بین‌المللی از فروش محصولات و خدمات به سوی ارائه راهکارهای مشتری را مهیا می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** راهکار مشتری، راهکار کسب و کار، راهکار یکپارچه، ارائه‌دهنده راهکار، شرکت‌های چندملیتی، شبکه راهکار، فراترکیب.

**طبقه بندی JEL:** M21، M31، B17

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: p.parvari@atu.ac.ir)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

کالاگرایی<sup>۱</sup> (تاکید بیش از حد به کالا) به معنی افزایش هم‌شکلی در محصولات، حساسیت بالاتر به قیمت، کاهش هزینه تغییر تامین‌کننده و ثبات بیشتر در صنعت منجر به کاهش تمایز رقابتی، کاهش چرخه عمر محصول و نهایتاً کاهش سود شده است (بیگمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). بسیاری از شرکت‌ها در مواجهه با کالاگرایی، کاهش سودآوری، افزایش رقابت و رشد مشتریان با نیازهای فزاینده پیچیده، پیشنهادات ارزش<sup>۳</sup> خود را از فروش کالا یا خدمت به فروش راهکار تغییر داده‌اند (ویندال و لاکموند<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ پایولا و همکاران، ۲۰۱۳؛ هاکانن و جاکولا، ۲۰۱۲؛ سالوین و جاکولا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). در سراسر صنایع و بازارها شرکت‌های ارائه‌دهنده محصولات یا خدمات به طور فزاینده‌ای راهکارهای مشتری ارائه می‌دهند (نوردین و کوالکوفسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ فریرا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). شرکت‌ها برای اینکه در رقابت باقی بمانند، کالاها و خدمات خود را در قالب راهکارهای مطلوب برای مشکل خاص مشتری پیکربندی می‌کنند (یوهانسن و لایست<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). زیرا محصولات و خدمات برای رقبا قابل تقلید است، اما شرکت‌ها با ورود به عرصه راهکار، می‌توانند خود را به نحوی که کمتر قابل تقلید باشد از رقبا متمایز کنند (بیگمن و همکاران، ۲۰۱۳). برخلاف محصولات و خدمات مستقل، راهکار مشتری مستلزم یک بینش عمیق از مشتری و نیازهایش و منابع و صلاحیت‌های متمایز است که تقلید آن برای رقبا بسیار دشوار می‌باشد. به همین دلیل بسیاری بر این باورند توانایی ارائه راهکارها یک منبع مزیت رقابتی پایدار در کسب و کارهای B2B است (اولاگا و کهلی، ۲۰۱۸). یکی دیگر از دلایلی که شرکت‌ها از راهکار برای تمایز خود استفاده می‌کنند این است که بازار محصولات به طور فزاینده‌ای به مرحله بلوغ رسیده است و این یعنی افزایش رقابت و تضعیف حاشیه سود (سول و گبائر، ۲۰۱۸). بنابراین برخی تولیدکنندگان بین‌المللی در جستجوی بازده بالا و فرصت‌های رشد بیشتر به سمت فروش راهکار کرده‌اند (کوهماکی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸) و محصولات و خدمات خود را در قالب پیشنهادات راهکار تعبیه می‌کنند (سول و گبائر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸).

پیشنهاد راهکار<sup>۱۱</sup> به شدت در بازارهای تجارت بین‌بنگاه با بنگاه<sup>۱۲</sup> B2B در شرکت‌های بین‌المللی محبوبیت پیدا کرده است (ویندلر<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). افزایش تخصص‌گرایی و درجات بالاتر فشردگی دانش در بازارهای B2B باعث شده است تا بسیاری از تامین‌کنندگان کسب و کار، راهکارهایی را توسعه دهند که در قالب ترکیب‌های یکپارچه محصولات و خدمات، نیاز خاص مشتری را برطرف می‌کند (وی<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). تخصص‌گرایی در بسیاری از صنایع و کسب و کارها منجر به این شده است که مشتریان به دنبال تامین‌کنندگانی باشند که می‌توانند راهکارهای تخصصی ارائه دهند (جاکولا و هاکانن<sup>۱۵</sup>،

<sup>1</sup>. Commoditization

<sup>2</sup>. Biggemann

<sup>3</sup>. Value propositions

<sup>4</sup>. Windahl & Lakemond

<sup>5</sup>. Salonen & Jaakkola

<sup>6</sup>. Nordin & Kowalkowski

<sup>7</sup>. Ferreira

<sup>8</sup>. Johannsen & Leist

<sup>9</sup>. Kohtamäki

<sup>10</sup>. Saul & Gebauer

<sup>11</sup>. Offering solutions

<sup>12</sup>. Business to Business

<sup>13</sup>. Windler

<sup>14</sup>. Wei

<sup>15</sup>. Jaakkola & Hakanen

۲۰۱۳). به عبارت دیگر، خود مشتریان تجاری B2B نیز به طور فزاینده‌ای از فروشندگان می‌خواهند که راهکارهای جامع پیشنهاد دهند و نه کالا و خدمات مستقل (اولاگا و کهلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

در نهایت، گرایش شرکت‌ها به راهکار منجر به این شده است که در دهه گذشته تحقیقات روی جنبه‌های مختلف رویکرد راهکارهای کسب و کار رشد چشمگیری داشته است (فرند و مالش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ فریرا و همکاران، ۲۰۱۶). افزایش تحقیقات دانشگاهی و محبوبیت روز افزون اهمیت فروش راهکار در عمل، منعکس کننده حرکت کسب و کارها به سمت ارائه پیشنهادهای است که به مشکل مشتری خاص می‌پردازند (تالرنر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ شارما و آیر، ۲۰۱۱؛ ورم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

راهکارهای مشتری در بسیاری از حوزه‌ها همچون مخابرات، تصویربرداری، حمل و نقل، بیوتکنولوژی (پاورس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)، خودروسازی، هوافضا، داروسازی (مک‌دونالد<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶)، فناوری اطلاعات، خدمات مالی و مواد شیمیایی (تولی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۷) مورد استفاده قرار می‌گیرد. شرکت‌های چندملیتی<sup>۸</sup> مانند آلتستوم، جنرال الکتریک، آی‌بی‌ام، جان دیر، زیمنس<sup>۹</sup> (پائولا<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)، رولز رویس<sup>۱۱</sup> و اریکسون<sup>۱۲</sup> (گبائر و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳)، هیولت پاکارد<sup>۱۴</sup> (پاورس و همکاران، ۲۰۱۶)، کاتریپلار و میشلن<sup>۱۵</sup> (ویندلر و همکاران، ۲۰۱۷)، BASF (ورم و همکاران، ۲۰۱۷)، نمونه‌های خاصی از این پدیده را برای حفظ رقابت‌پذیری در کسب و کارهای بین‌المللی با موفقیت ارائه می‌دهند. این شرکتها از مفهوم سنتی طراحی، تولید و فروش محصول فاصله گرفته‌اند و راهکارهای نوآورانه خاص برای مشتری بین‌المللی ایجاد می‌کنند (پائولا و همکاران، ۲۰۱۲؛ گبائر و همکاران، ۲۰۱۳). به عنوان مثال رولز رویس که تولید کننده موتورهای هواگرد است به برخی مشتریانش که شرکت‌های هواپیمایی در اقصی نقاط جهان هستند پیشنهاد می‌دهد تا به جای اینکه یک موتور هواپیما را به طور کامل خریداری کنند، هزینه استفاده از آن را به ازای هر ساعت پرواز پرداخت کنند، در حالیکه رولز رویس از طریق یک سیستم گزارش خودکار از راه دور وظایف نظارت بر وضعیت و زمان‌بندی اقدامات نگهداری موتور را نیز انجام می‌دهد. راهکاری که ریسک مالی مشتریان را کاهش می‌دهد و تقلید کردن آن نیز برای رقبا دشوار است (چاکول<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ مک‌دونالد و همکاران، ۲۰۱۶؛ ویندلر و همکاران، ۲۰۱۷). شرکت کاتریپلار که تولیدکننده ماشین‌آلات عمرانی سنگین است در یک راهکار هوشمندانه از طریق بخش مدیریت ناوگان معدن، با ردیابی دائم ماشین‌آلات در زمان واقعی، عملیات برخی از مشتریانش خاص را از نظر میزان انجام وظایف محوله توسط هر ماشین و مدیریت بهره‌وری پشتیبانی می‌کند (ویندلر و همکاران، ۲۰۱۷). شرکت BASF که تولید

<sup>1</sup>. Ulaga & Kohli

<sup>2</sup>. Friend & Malshe

<sup>3</sup>. Töllner

<sup>4</sup>. Worm

<sup>5</sup>. Powers

<sup>6</sup>. Macdonald

<sup>7</sup>. Tuli

<sup>8</sup>. Multinational Companies

<sup>9</sup>. Alstom, General Electric, IBM, John Deer,

Siemens

<sup>10</sup>. Paiola

<sup>11</sup>. Rolls-Royce

<sup>12</sup>. Ericsson

<sup>13</sup>. Gebauer

<sup>14</sup>. Hewlett Packard

<sup>15</sup>. Caterpillar, Michelin

<sup>16</sup>. Chakkol

کننده مواد شیمیایی است به برخی از تولیدکنندگان بین‌المللی خودرو که در کشورهای دیگر مشتری آن هستند راهکاری ارائه می‌دهد که در آن به جای ارائه خدمات صرفاً مرتبط با خود رنگ، مسئولیت کل سالن رنگ در یک کارخانه اتومبیل را به عهده می‌گیرد. شرکت BASF از نزدیک با مشتری، تولیدکنندگان ربات‌های رنگ‌آمیزی، و شرکای دیگر همکاری می‌کند تا کل فرایند را بصورت کاملاً یکپارچه اجرا کند و با مسائل مربوط به سازگاری با محیط زیست نیز مقابله کند (ورم و همکاران، ۲۰۱۷).

همانطور که نشان داده شد، لزوم انتقال به سمت کسب و کارهای راهکار محور، توسط تامین کنندگان، مشتریان و جامعه دانشگاهی خارج از کشور، به طور گسترده‌ای مورد پذیرش و درک قرار گرفته است و این گرایش، عملاً به طور فزاینده‌ای در کسب و کارهای بین‌المللی حوزه B2B در خارج از کشور مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما شواهد نشان می‌دهد تاکنون مطالعه‌ای در کشور به این موضوع نپرداخته است. به نظر می‌رسد حتی در مطالعات خارجی نیز فقدان یک چارچوب مفهومی واضح از راهکار مشتری که بتواند زوایای مهم این پدیده را تئوریزه و شفاف‌سازی کند احساس می‌شود. چارچوبی که بتواند به کسب و کارهای بین‌المللی که در صدد حرکت در این مسیر هستند دید واضحی از آنچه در پیش روی آنهاست بدهد و دلالت‌های آن تا حد ممکن بتواند در کمک به کشف و راه‌اندازی راهکارهایی که انتظارات مشتریان را برآورده می‌کند راهگشا باشد. از این رو، مطالعه حاضر از طریق پاسخ‌دهی به این سوالات، به دنبال پر کردن این شکاف است: (۱) مطالعات پیشین در حوزه راهکار مشتری در شرکت‌های چندملیتی از کدام جنبه‌ها و مولفه‌های راهکار مشتری پرده برداشته‌اند؟ یا مفاهیم مشترک برجسته و قابل احصا در خصوص راهکار مشتری در شرکت‌های چندملیتی کدام است؟ (۲) دستاوردهای مطالعات پیشین راهکار مشتری می‌تواند در چه چارچوب مفهومی کلانی قرار گیرد؟

این مقاله به این صورت ساختار یافته است که؛ در ابتدا مبانی نظری پژوهش بازکاوی می‌شود، سپس مروری بر روش‌شناسی این تحقیق خواهیم داشت، پس از آن یافته‌های تحقیق و گام‌هایی که برای آن برداشته شد نشان داده می‌شود و در ادامه بحث، نتیجه‌گیری و دلالت‌های مدیریتی ارائه می‌شود.

## مبانی نظری پژوهش

### بازکاوی در مفهوم راهکار مشتری

پژوهشگران بازرگانی برای اشاره به مفهوم راهکار<sup>۱</sup> در حوزه تجارت بنگاه با بنگاه (B2B) غالباً از چهار اصطلاح مختلف، اما یکسان از نظر مفهومی، استفاده کرده‌اند: "راهکارهای مشتری"<sup>۲</sup> (تولی و همکاران، ۲۰۰۷؛ تالتر و همکاران، ۲۰۱۱؛ فرند و مالش، ۲۰۱۶؛ ورم و همکاران، ۲۰۱۷؛ اولاگا و کهلی، ۲۰۱۸)، "راهکارهای کسب و کار"<sup>۳</sup> (کاپلشا و پروبرت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ پرایر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶a؛ فریرا و همکاران، ۲۰۱۶؛ ویندلر و

<sup>1</sup>. Solution

<sup>2</sup>. Customer solutions

<sup>3</sup>. Business solutions

<sup>4</sup>. Kapletia & Probert

<sup>5</sup>. Prior

همکاران، ۲۰۱۷)، "راهکارهای یکپارچه"<sup>۱</sup> (ویندال و همکاران، ۲۰۰۴؛ دیویس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ برکس و جانسن، ۲۰۰۹؛ یوهانسن و لایست، ۲۰۰۹)، و "ارائه‌دهنده راهکار"<sup>۳</sup> (هلندر و مولر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ سول و گبائر، ۲۰۱۸). همچنین برخی نویسندگان (به عنوان مثال: برادی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ استورباکا، ۲۰۱۱؛ سالمین و همکاران، ۲۰۱۴؛ سالوین و جاکولا، ۲۰۱۵؛ پتری و جاکوب، ۲۰۱۶)، از اصطلاحی با عنوان "کسب و کار راهکار"<sup>۶</sup> نام برده‌اند. منظور این نویسندگان همان کسب و کارهایی است که مدل کسب و کار آنها مبتنی بر راهکار<sup>۷</sup> است.

در اینجا پژوهشگرانی که راهکار مشتری را در شرکت‌های چندملیتی مورد مطالعه قرار داده‌اند، تعاریف نسبتاً مختلفی از راهکار مشتری ارائه داده‌اند که این تعاریف عمدتاً از دو جریان عمده نشأت می‌گیرد:

۱. تعاریفی که دیدگاه نسبتاً محدود دارند و راهکار را به عنوان بسته‌ای از محصولات و خدمات سفارشی و یکپارچه که نیاز مشتری خاص را برطرف می‌کند، مفهوم‌پردازی می‌کنند.
۲. تعاریفی که دیدگاه گسترده‌تر دارند و راهکار را به عنوان فرایند رابطه‌ای بین تامین‌کننده و مشتری برای ایجاد ارزش مشتری مفهوم‌پردازی می‌کنند.

### **دیدگاه نخست: راهکار به عنوان بسته‌ای از محصولات و خدمات سفارشی و یکپارچه**

عده‌ای از پژوهشگران که عمدتاً در سال‌های ابتدایی مطرح شدن موضوع راهکار مشتری، پژوهش‌های خود را روی جوانب مختلف این موضوع متمرکز کردند، راهکار را بیشتر به عنوان بسته‌ای از محصولات و خدمات که بصورت سفارشی شده و یکپارچه‌شده برای رفع نیاز خاص مشتری تعبیه شده است تعریف کرده‌اند. برخی از این تعاریف در اینجا مرور می‌کنیم:

شفرد و احمد (۲۰۰۰) راهکار را به عنوان ادغام اجزای محصول به شیوه‌ای که نیاز کسب و کار یک مشتری خاص را برطرف کند، تعریف کرده‌اند.

به زعم میلر و همکاران (۲۰۰۲) راهکارها ترکیب یکپارچه‌ای از محصولات و خدمات هستند که برای ایجاد نتایج مورد نظر یک مشتری خاص یا انواع مشتریان طراحی شده‌اند. راهکارها در مورد نتایجی است که زندگی را برای مشتریان آسان تر یا بهتر می‌کند.

به عقیده دیویس (۲۰۰۴) راهکارهای یکپارچه ترکیبی از محصولات و خدمات است که نیازهای کسب و کار یا عملیاتی یک مشتری خاص را برطرف می‌کند.

<sup>1</sup>. Integrated solutions

<sup>2</sup>. Davies

<sup>3</sup>. Solution provider

<sup>4</sup>. Helander & Möller

<sup>5</sup>. Brady

<sup>6</sup>. Solution business

<sup>7</sup>. Solution-based business

به زعم برادی و همکاران (۲۰۰۵) راهکارهای یکپارچه، ترکیبی از محصولات و خدمات است که نیازهای منحصر به فرد مشتری در طول چرخه عمر، از توسعه و طراحی گرفته تا ادغام سیستم‌ها، عملیات و انحلال را برطرف می‌کند.

راهکارهای یکپارچه ترکیبی از محصولات فیزیکی یا خدمات یا هر دو به علاوه دانش است که برای ارائه یک نتیجه خاص جهت برآورده کردن نیازهای مشتری استفاده می‌شود. در یک راهکار کاملاً یکپارچه تامین کننده مالکیت تجهیزات را حفظ کرده و با کاهش هزینه های مشتری یا توانمند کردن مشتری برای ایجاد پیشنهادات جدید و رقابتی، نیاز مشتری را برآورده می‌کند (ویندال و لاکموند، ۲۰۱۰).

جاکولا و هاگانن (۲۰۱۳) راهکارهای یکپارچه را به عنوان پیشنهادهایی تعریف می‌کنند که اجزای محصول و خدمت ارائه شده توسط بازیگران متعدد را برای برطرف کردن نیازهای یک مشتری خاص، یکپارچه (ادغام) می‌کند.

### جمع‌بندی و نقد دیدگاه اول

باید توجه داشت در این دیدگاه، هدف از ترکیب خدمات یا محصولات، ایجاد یک ارزش افزوده است که برای مشتری از مجموع اجزای جداگانه بیشتر است (لوین و لوین، ۲۰۱۶). پس صرفاً نامیدن بسته‌ای از محصولات به عنوان راهکار مشتری، رشد و مزیت رقابتی که یک شرکت به دنبال آن است را فراهم نمی‌آورد (استورباکا و پنانن، ۲۰۱۴: ۴). اگر هیچ ارزش افزوده‌ای از طریق ترکیب حاصل نشود، آن پیشنهاد صرفاً یک بسته از محصولات و خدمات است و نه یک راهکار واقعی (لوین و لوین، ۲۰۱۶). در اینجا سطح بالای یکپارچه سازی اجزای راهکار باعث می‌شود از محصولات صرف و بسته‌های محصول متمایز شود (ویندال، ۲۰۱۵). در این دیدگاه، راهکارها نمایانگر دور شدن از بازاریابی محصول محور و تلاش برای ادغام خدمات و محصولات در قالب یک رویکرد بازاریابی مشتری محور هستند (شارما و آیر، ۲۰۱۱).

### دیدگاه دوم: راهکار به عنوان فرایند رابطه‌ای بین تامین کننده و مشتری

برخی پژوهشگران دیدگاه عمیق‌تری دارند. این پژوهشگران ضمن تایید دیدگاه قبلی مبنی بر اینکه راهکار دربرگیرنده ترکیب یکپارچه‌ای از محصولات و خدمات است، آن را به عنوان یک فرایند طولی و رابطه‌ای که بین ارائه‌دهنده و مشتری جریان دارد تعریف می‌کنند. فرایندی که از نقطه‌ای شروع می‌شود و ممکن است تا چند ماه یا حتی چند سال ادامه پیدا کند و در لوای آن ارائه‌دهنده راهکار و شبکه کسب و کار آن با مشتری و شبکه کسب و کارش درگیری نزدیکی دارند و جزئی‌ترین امور مربوط به راهکار را به اجرا می‌گذارند. برخی از تعاریف مرتبط با این دیدگاه در اینجا ذکر می‌شوند:

از دیدگاه استورباکا (۲۰۱۱) راهکار یکپارچه به عنوان فرایندهای رابطه‌ای طولی است که طی آن یک ارائه دهنده راهکار، اجزای کالاها، خدمات و دانش را در قالب ترکیبات منحصر به فردی یکپارچه می‌کند که

مشکلات خاص مشتری که به لحاظ استراتژیک مهم هستند را حل می کند، و هزینه آن بر اساس ارزش استفاده برای مشتری پرداخت می شود.

راهکارهای مشتری پیشنهادات ویژه برای مشکلات پیچیده مشتریان هستند که در یک فرایند ارتباطی به صورت تعاملی طراحی شده اند و اجزای آنها یک ارزش افزوده یکپارچه را از طریق ترکیب محصولات یا خدمات ارائه می دهد، به طوری که ارزش آن بیشتر از ارزش مجموع اجزاء آن است (شارما و آیر، ۲۰۱۱؛ سول و گبائر، ۲۰۱۸؛ رستوچیا و لگوکس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

به نظر می رسد اولین و جامع ترین مفهوم پردازی را در این دیدگاه، تولی و همکاران (۲۰۰۷) ارائه کردند: از نظر تولی و همکاران (۲۰۰۷) یک راهکار مجموعه ای از فرایندهای ارتباطی مشتری و تامین کننده است که هدف آن برآورده کردن نیازهای کسب و کار مشتری است (تولی و همکاران، ۲۰۰۷). از نظر آنها راهکار مشتری شامل چهار مرحله است:

**۱. تعریف نیازمندی های مشتری:** تعریف نیازمندی ها بخش اساسی از راهکار است. این مرحله به چند دلیل به آن اندازه که تصور می شود ساده نیست؛ نخست، مشتریان به طور کامل نسبت به نیازهای کسب و کارشان آگاهی ندارند و نمی توانند به راحتی آنها را برای تامین کننده بیان کنند. برای این منظور تامین کننده باید سوالات مناسبی را مطرح کند و در بین ذی نفعان متعدد در شرکت مشتری تحقیق کند تا نیازهای شناخته شده و غیرقابل تشخیص آنها را شناسایی کند. دوم، تعریف نیازمندی ها فقط در مورد درخواست مشتریان درباره خصوصیات عملکردی محصول نیست. آن در مورد درک نیازهای گسترده تر کسب و کار مشتری، از جمله فرایندهای عملیاتی داخلی، وضعیت نیروی کار آنها، مدل کسب و کار آنها و مواردی از این قبیل نیز است. سوم، تعریف نیازمندی ها مستلزم تعیین نیازهای فعلی و آتی مشتری است به گونه ای که این موارد در توسعه کالاها و خدمات برای مشتری در نظر گرفته شود.

**۲. سفارشی سازی و ادغام کالاها و خدمات:** سفارشی سازی مستلزم طراحی، اصلاح (تعدیل) و انتخاب محصولات برای متناسب شدن با محیط مشتری است. به عنوان مثال تطابق داشتن راهکار ارائه شده با سیستم های فعلی مشتری اهمیت زیادی دارد زیرا مشتری به سادگی نمی تواند زیرسیستم های خود را دستخوش تغییرات بنیادی کند. ادغام مستلزم طراحی، اصلاح و انتخاب کالاها و خدماتی است که به خوبی با یکدیگر کار می کنند. به عنوان مثال یک تامین کننده راهکار، بخش های فناوری، قواعد گزارش و یک برنامه آموزشی را که با یکدیگر تنظیم شده اند (وفق یافته اند)، توسعه می دهد. اجزای تشکیل دهنده باید از پایین به بالا بصورت یکپارچه با هم کار کنند، نه اینکه فقط وصله هم شده باشند و در کنار هم قرار گرفته باشند.

---

<sup>1</sup>. Restuccia & Legoux

**۳. استقرار:** استقرار به تحویل محصولات و نصب آنها در محیط مشتری اشاره دارد. اغلب فرایند نصب، نیازهای جدید مشتری را برجسته می کند که اصلاحات اضافی روی محصولات در این مرحله را می طلبد. به عنوان مثال: پس از ارائه یک نرم افزار (راهکار) برای مشتری، تامین کننده راهکار برای مطابقت با نیازمندی های جدید مشتری، نیاز به اصلاح آن داشت که در نتیجه تصمیم به انتقال از یک پلتفرم اصلی به یک پلتفرم جدید فناوری گرفت. همچنین، این مرحله نیازمند مدیریت جنبه های انسانی در شرکت مشتری است. این امر مستلزم درک قابلیت های کارکنان مشتری و ارائه اطلاعات و آموزش های مناسب برای افزایش کارایی آنها از راهکاری است که استفاده می کنند.

**۴. پشتیبانی از مشتری پس از استقرار:** پشتیبانی پس از استقرار در مورد راهکارها، امری فراتر از تهیه قطعات یدکی، اطلاعات عملیاتی و نگهداری معمولی است. این مرحله شامل استقرار محصولات جدید در پاسخ به نیازهای در حال تحول مشتری نیز است. یک راهکار به چندین شکل با محیط یک مشتری یکپارچه می شود. یک یا چند مورد از این اشکال می توانند با گذشت زمان تغییر کنند. چالش تامین کننده، پاسخگو بودن به این تغییرات بدون به خطر انداختن راهکار است. تاکید مشتری بر پشتیبانی پس از استقرار، تفاوت ارائه راهکارها به عنوان یک رابطه مداوم بین تامین کننده و مشتری در برابر یک "پروژه یکبار" را به بهترین نحو نشان می هد (تولی و همکاران، ۲۰۰۷). تالتر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در در تحقیقی که بر اساس همین چارچوب چهار فرایندی انجام دادند، ضمن تایید تمامی این فرایندها، دو جزء دیگر را نیز به این چهار جزء اضافه کردند:

**۱. (۵) فعالیت های سیگنالینگ:** در مورد نشان دادن تجربه، شایستگی، منابع و تعهد برای کاهش ریسک خرید ادراک شده مشتری است. مشتریان انتظار دارند تامین کننده مهارت و صلاحیت خود را ثابت کند و همچنین اطلاعات دقیقی در مورد اینکه چگونه راهکار را تولید خواهد کرد ارائه دهد. در اینجا تامین کننده باید به طور جدی متعهد باشد و اطلاعات مفصلی را به مشتری ارائه دهد.

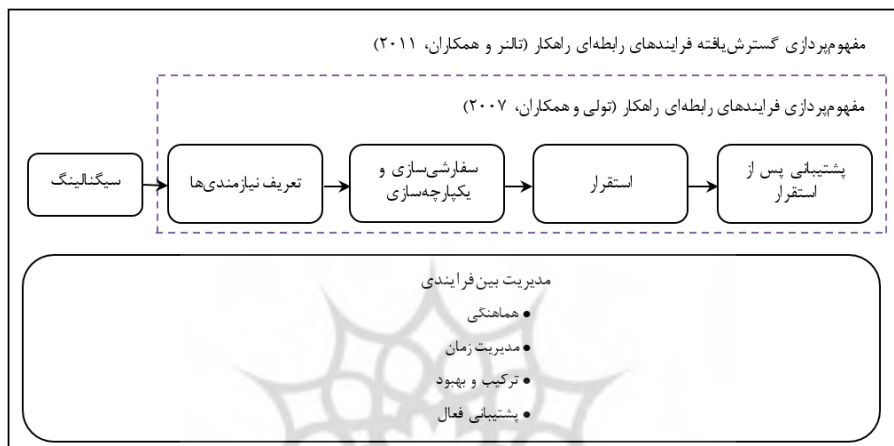
**۲. (۶) مدیریت بین فرایندی:** به عنوان چارچوبی برای یکپارچه سازی فرایندهای باقیمانده عمل می کند و به چهار فرایند فرعی: هماهنگی، مدیریت زمان، تلفیق و بهبود و پشتیبانی فعالانه تقسیم می شود. مشتریان از ارائه دهنده می خواهند از طرفی کلیه پیمانکاران فرعی را مشارکت دهد و از طرف دیگر تمام واسطه های مختلف بین مشتری و تامین کننده را مدیریت کند. مشتریان مایلند تامین کنندگان طبق جدول زمانبندی به اهداف برسند تا عملیات آنها به موقع به اتمام برسد. مشتریان انتظار دارند ارائه دهنده نیازهای تکمیلی را در سرتاسر کل فرایند راهکار به منظور تطبیق و بهینه سازی محصولات یا خدمات با شرایط پیش بینی نشده و جدید برآورده کند. در نهایت مشتریان خواستار یک فضای قابل اعتماد هستند. همکاری با شریکی که با صراحت ارتباط برقرار می کند، حوادث را پیش بینی می کند و دائماً پشتیبانی و توصیه های مشتاقانه ای را برای آنها فراهم می کند. همچنین آنها در نتایج خود نشان دادند در یک مرکز

---

<sup>1</sup>. Töllner



خرید سازمانی که متشکل از "تصمیم‌گیرندگان، خریداران و کاربران" است، اهمیت این فرایندها، به دلیل عملکرد سازمانی خاص آنها، در بین اعضای مرکز خرید متفاوت است. به عنوان مثال: فرایند سفارشی‌سازی و یکپارچه‌سازی کالا و خدمت برای "کاربران" اهمیت بسیار بالایی دارد، برای "تصمیم‌گیرندگان" اهمیت متوسط به بالایی دارد و برای "خریداران" پایین‌ترین میزان اهمیت را دارد (تالتر و همکاران، ۲۰۱۱).



شکل ۱. فرایندهای رابطه‌ای راهکار مشتری

## جمع‌بندی و نقد دیدگاه دوم

به طور کلی، راهکارها ذاتاً برای پاسخگویی به مشکلات مشتریان هستند اما اگر مشکل پیچیده باشد یا تعریف واضحی نداشته باشد، چنین دیدگاهی کافی نیست و حل مشکل نیازمند یک فرایند راهکار است (بیگمن و همکاران، ۲۰۱۳). دیدگاه متمرکز بر فرایند معتقد است راهکار مشتری اجزا کالاها و خدمات را در قالب ترکیب‌های سفارشی‌سازی شده با یکدیگر یکپارچه می‌کند که به نوبه خود در فرایندهای طولی، ارتباطی بین مشتری تجاری و تامین‌کننده تعبیه می‌شود. این دیدگاه فهم عمیق‌تری را از ماهیت فرایندهای راهکار امکان‌پذیر می‌کند (تولی و همکاران، ۲۰۰۷؛ بیگمن و همکاران، ۲۰۱۳). توسعه و اجرای راهکارهای موفقیت‌آمیز، نیازمند این است که فروشندگان برای ادغام عملیاتی عمیق در سیستم مشتری درگیر شوند. چنین یکپارچه‌سازی و ادغامی از لحاظ ماهیتی طولی است (فرد و مالش، ۲۰۱۶). عرضه‌کنندگان به جای ارائه بسته‌های پیشنهادی محصول و خدمت، مسئولیت تمام بخش‌های فرایند را بر عهده می‌گیرند (لوین و لوین، ۲۰۱۶). خاصیت رابطه‌ای فرایند ارائه راهکار، اکنون به عنوان ویژگی متمایز راهکارها و رویکرد فروش آنها مورد پذیرش قرار گرفته است (رستوچیا و لگوکس، ۲۰۱۹). مشابه با یک پروژه، یک راهکار نه تکه‌ای از دادها و نه فرم از پیش تعیین‌شده‌ای است که با آن بازیگران می‌توانند بازی کنند. یک پروژه معمولاً منجر به ایجاد یک روند طولانی از همکاری می‌شود که در آن

بازیگران مختلف تا حد کم یا زیاد شرکت می کنند. بنابراین شکل‌دهی پروژه فعالیتی است که در طول و سرتاسر پروژه اتفاق می افتد و شامل پیکربندی های مجدد فراوانی در پروژه است. مشابه با همین، یک راهکار ممکن است به عنوان یک سازه دائماً در حال تکمیل، یا یک هم‌سازی مشترک بازیگران درگیر در نظر گرفته شود که اطمینان حاصل می کنند دغدغه ها و ایده های آنها مورد توجه قرار می گیرد. راهکارها در یک فرایند و از طریق چندین مرحله انجام می شوند؛ از تولید ایده تا اجرای نهایی. ممکن است ماهیت راهکارهایی که ایجاد می شوند پویا و غیرخطی باشد و منافع طرفین در طی فرایند تغییر کند (فریرا و همکاران، ۲۰۱۶).

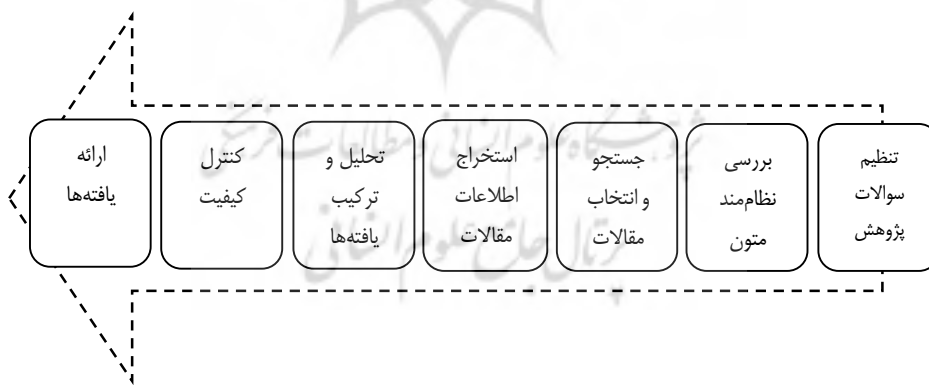
موفقیت در کسب و کار راهکار نیازمند یک ابتکار عمل همه‌جانبه در شرکت است. توسعه راهکار را نمی‌توان به هیچ کارکرد واحدی در سازمان واگذار کرد. شرکت هایی که مایل به ارائه راهکارها هستند باید از همه کارکردها شامل: توسعه محصول، بازاریابی، فروش، عملیات و امور مالی پشتیبانی محکم کنند. منطق کسب و کار راهکار با منطق کسب و کار محصول کاملاً متفاوت است؛ این امر به مدیریت مشترک نیاز دارد، برنامه‌ریزی کسب و کار باید مشتریان را بیشتر درگیر کند و معیارهای مورد استفاده براساس کنترل کسب و کار باید ماهیت بین وظیفه ای آن را مدنظر قرار دهد. این امر ممکن است نیازمند ایجاد تغییرات در شیوه‌ای باشد که شرکت ها مدل کسب کار خود را مدیریت می کنند؛ در اینجا توانایی ایجاد هماهنگی بین اهداف عملکردی و فرایندهای کسب و کار به موضوع مهمی تبدیل می شود (استورباکا، ۲۰۱۱).

به طور کلی از تعاریف موجود در دو دیدگاه بالا می‌توان چنین جمع‌بندی و استنتاج کرد:

- یک راهکار حاوی اجزایی متشکل از محصولات، خدمات و دانش است.
  - اجزای محصولات، خدمات و دانش مطابق با نیاز یک مشتری سفارشی می‌شوند.
  - اجزای محصولات، خدمات و دانش به نحوی شایسته، با یکدیگر، و با سیستم‌های مشتری ادغام (یکپارچه) می‌شوند.
  - راهکار در یک فرایند طولی و رابطه‌ای بصورت تعاملی بین ارائه‌دهنده(گان) و مشتری طراحی و اجرا می‌شود.
  - هدف نهایی راهکار برطرف کردن نیاز کسب و کار یک مشتری خاص است.
- بنابراین، در این پژوهش با تایید موارد گفته شده، تعریف زیر را از راهکار مشتری ارائه می‌دهیم:
- "راهکار مشتری پیشنهادات کارآمد ویژه برای مشکلات مشتری است که با تعامل نزدیک بخش‌های مختلف ارائه‌دهنده و مشتری و همکاری کلیه شرکای شبکه، در یک فرایند پویا، متداوم و ارتباطی طراحی شده و به اجرا گذاشته می‌شود."

## روش‌شناسی

برای انجام این پژوهش از روش فراترکیب<sup>۱</sup> استفاده شده است. فراترکیب نوعی تحقیق کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مستخرج از مطالعات کیفی موجود و مرتبط با موضوع را بررسی و تحلیل می‌کند. در فراترکیب به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها ایجاد می‌شود. فراترکیب از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف درباره یک موضوع خاص، نگرشی نظام‌مند فراهم کرده، دانش جاری را ارتقاء می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به موضوع ایجاد می‌کند (زیمر، ۲۰۰۶). فراترکیب، ترکیبی تفسیری از یافته‌های کیفی ارائه می‌دهد، به گونه‌ای که نتیجه ترکیب بیش از مجموع یافته‌های منابع مورد استفاده است. هدف آن توسعه تئوری و تعمیم در سطح بالا برای ایجاد دسترسی بیشتر به یافته‌های کیفی به منظور کاربرد عملی آنها است (ساندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). در واقع فراترکیب عصاره پژوهش‌های انجام شده در یک موضوع خاص را به شیوه نظام‌مند و علمی در اختیار دیگران قرار می‌دهد. این روش در مقایسه با روش فراتحلیل که بر داده‌های کمی و رویکردهای آماری تکیه دارد، بر مطالعات کیفی متمرکز بوده و بر آمده از فهم عمیق پژوهشگر است (بک، ۲۰۰۲، ۲۱۴). از آنجا که اغلب مطالعات راهکار مشتری به روش کیفی انجام گرفته است، فراترکیب روشی مناسب برای به دست آوردن تلفیق جامعی از یافته‌های این پژوهش‌ها بر پایه تحلیل مطالعات کیفی است. بر اساس روش فراترکیب متن و خصوصاً بخش یافته‌های پژوهش‌های انجام شده در حوزه راهکار مشتری، به مثابه داده‌های این پژوهش به حساب می‌آیند و همانند متن مصاحبه در پژوهش کیفی در نظر گرفته می‌شوند. در این پژوهش از روش فراترکیب ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد. این روش شامل هفت مرحله است و پژوهش حاضر در قالب این هفت مرحله به شرح زیر انجام شده است:



شکل ۲. گام‌های روش فراترکیب؛ ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

<sup>۱</sup> Meta-Synthesis

## یافته‌های پژوهش

**گام نخست: تنظیم سوالات پژوهش:** برای تنظیم سوال پژوهش چند پارامتر باید مدنظر قرار گیرد:

(۱) چه چیزی: تعیین اینکه چه چیزی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. چه چیزی در این پژوهش شامل دو سوال است: ۱. مطالعات پیشین در حوزه راهکار مشتری از کدام جنبه‌ها و مولفه‌های راهکار مشتری در شرکت‌های چندملیتی پرده برداشته‌اند؟ یا مفاهیم مشترک برجسته و قابل احصا در خصوص راهکار مشتری در بخش بین‌المللی کدام است؟ ۲. دستاوردهای مطالعات پیشین راهکار مشتری می‌تواند در چه چارچوب مفهومی کلانی قرار گیرد؟

(۲) چه کسی: منظور از این پارامتر معرفی جامعه مورد مطالعه است. پایگاه‌های ناشرین مجلات و پایان‌نامه‌های معتبر خارجی و داخلی جامعه این پژوهش هستند.

(۳) چه زمانی: چارچوب زمانی مقالات مورد بررسی را تعیین می‌کند. در این پژوهش بازه زمانی از اولین پژوهش (که در سال ۲۰۰۰ انجام شده) تا کنون (سال ۲۰۱۹) مدنظر است.

(۴) چگونه: منظور از این پارامتر، به روشی اشاره دارد که برای مطالعه منابع یافت شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این پژوهش متن پژوهش‌های قبلی و خصوصاً بخش یافته‌ها و نتایج آنها به عنوان داده محسوب می‌شوند. بنابراین از روش تحلیل محتوای داده‌های مقالات استفاده شده است. داده‌هایی که حاصل مطالعات قبلی در شرکت‌های چندملیتی ارائه‌دهنده راهکار مشتری در سطح کسب و کارهای بین‌المللی هستند.

**گام دوم: بررسی نظامند متون:** از آنجائیکه بررسی‌های کتابخانه‌ای در پایگاه‌های کتابخانه‌های دانشگاه‌های کشور که رشته مدیریت در آنها وجود دارد، و بررسی آنلاین در پایگاه‌های مجلات علمی پژوهشی مدیریتی، بررسی پایگاه‌های نمایه‌کننده مجلات علوم انسانی (مگیران، نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی) و همچنین بررسی در پایگاه ایرانداک، نشان می‌دهد احتمالاً تاکنون مطالعه‌ای روی این موضوع در داخل کشور انجام نگرفته است، بنابراین مطالعه داخلی مرتبط با موضوع برای استفاده وجود ندارد. در نتیجه جستجوی دقیق کلیدواژه‌های جدول ۱ در ۹ پایگاه بین‌المللی نشر مجلات بازرگانی، بازاریابی و مدیریت، شامل پایگاه‌های: سیج، وایلی، اشپرینگر، ساینس دایرکت، تیلور و فرانسویس، ایندرساینس، امرالد، اینفورمس، ای او ام<sup>۱</sup>؛ ۶ پایگاه بین‌المللی پایان‌نامه‌های دانشگاهی شامل: پروکوئیست، اتوس، او ای تی دی، دارت، نارسیس، ان ای تی دی<sup>۲</sup>؛ جستجوی دقیق کلید واژه‌های مزبور در موتور جستجوی گوگل؛ و نهایتاً بررسی تکمیلی در منابع داخلی ۲۰ مورد از مقالات یافت شده برای اطمینان از مطلوبیت پوشش دهی تمامی مطالعات، ۱۱۴ مورد پژوهش یافت شد.

<sup>۱</sup>. Sage, Wiley, Springer, Science Direct, Taylor & Francis, Inderscience, Emerald, Informa, aom

<sup>۲</sup>. Proquest, ethos, oad, dart, narcis, netd

جدول ۱. کلیدواژگان مورد جستجو

واژه‌های جستجو شده به انگلیسی و فارسی	
Customer solution	راهکار مشتری
Integrated solution	راهکار یکپارچه
Business solution	راهکار کسب و کار
Solution provision	تهیه راهکار
Solution provider	ارائه‌دهنده راهکار
Solution offering	ارائه راهکار
Solution selling	فروش راهکار

**گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب:** برای انتخاب پژوهش‌های مناسب و قابل استفاده در فراترکیب، کلیه ۱۱۴ مورد پژوهش یافت شده از لحاظ مرتبط بودن، تکراری نبودن و کیفیت محتوا به طور دقیق طی دو مرحله مورد ارزیابی قرار گرفتند. در مرحله غربالگری اولیه مشخص شد در تعدادی از مطالعات یافت شده، صرفاً واژگان جستجو شده در عنوان، چکیده یا کلیدواژگان آنها موجود بود، اما مرتبط با حوزه بازرگانی نبوده و مربوط به رشته‌های علمی دیگری بودند که حذف شدند. در مرحله غربالگری ثانویه مقالاتی که کیفیت پایینی داشتند، دستاورد خاصی نداشتند یا مقالات واحدی که در چند مجله با عناوین مختلف منتشر شده بودند حذف شدند. نهایتاً تعداد ۵۳ پژوهش که همگی از نوع مقاله بودند، با روش کیفی انجام شده بودند و مطالعه موردی آنها هم در شرکت‌های چندملیتی بود برای تحلیل و بررسی در این مطالعه مناسب تشخیص داده شد. تمامی این مقالات در مجلات معتبر دارای ایندکس آی‌اس‌آی و اسکوپوس منتشر شده‌اند.

**گام چهارم: استخراج اطلاعات تحقیقات:** در تحقیق حاضر، اطلاعات مقالات منتخب در مرحله قبل، به این صورت دسته بندی شد: در ستون اول نام نویسنده و سال انتشار مقاله مشخص شد، در ستون دوم مساله مورد تمرکز هر مقاله مشخص شد، در ستون سوم روش تحقیق هر مقاله ذکر شد، در ستون چهارم صنعت مورد مطالعه و در ستون پنجم یافته‌ها و نتایج هر مقاله با دقت ذکر شد. این کار به درک نظام‌مند هر مقاله کمک شایانی کرد. یافته‌های هر مقاله بارها بازخوانی شد تا اطلاعات اصیل و صحیح از هر مقاله استخراج شود.

**گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی:** در طول تجزیه و تحلیل، پژوهشگر مقوله‌ها و مفاهیمی (تم‌هایی) را جستجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. در پژوهش حاضر، از تکنیک تحلیل محتوای متون استفاده کردیم. ابتدا تمام شاخص‌ها و مولفه‌های استخراج شده از مطالعات را به عنوان کد در نظر گرفتیم. [همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود برای شفافیت بیشتر و دوری از ابهام، از خلاصه‌سازی بیش از اندازه این کدها اجتناب شد تا مخاطب پژوهش درک واضحی از زمینه و متنی که کدها از آن استخراج شده‌اند داشته باشد]. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر

یک از این کدها، آنها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی کردیم. در واقع این کدها در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر دسته‌بندی شدند. به این ترتیب مفاهیم تحقیق شکل گرفت و مفاهیم مرتبط نیز در طبقات کلی‌تر به نام مقوله‌ها دسته‌بندی شدند. در بخش یافته‌ها و در جدول ۲، مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای مستخرج نشان داده شده است.

**گام ششم: کنترل کیفیت (اعتبار و پایایی):** در این پژوهش برای اطمینان از اعتبار و کیفیت تجزیه و تحلیل و کنترل مفاهیم استخراج شده، از نظرات یک خبره استفاده شد. بدین منظور تعدادی از مقاله‌های منتخب، به صورت تصادفی انتخاب شد و برای کدگذاری و استخراج مفاهیم در اختیار خبره قرار گرفت. نتایج حاصله از طریق شاخص کاپا<sup>۱</sup> ارزیابی شد. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد، هر چه مقدار این سنج به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان دهنده توافق بیشتر بین کدگذاران است. مقدار شاخص در سطح معنی‌داری  $0/000$  عدد  $K=0/812$  بدست آمد که نشان دهنده توافق بین نتایج دو کدگذاری است. بنابراین می‌توان گفت نتایج کدگذاری انجام شده از پایایی و کیفیت قابل قبولی برخوردار است. از طرفی برای تعیین اعتبار هر یک مقوله‌ها و مفاهیم، ۳ مرتبه بازنگری و تحلیل اضافی انجام شد. بر این اساس، محتوای کدها بررسی شد و ارتباط کدها با مفاهیم طبقه بالاتر ارزیابی شد تا اگر کدی مربوط به مفهوم دیگری بود در زیرمجموعه همان مفهوم قرار گیرد. سپس محتوای مفاهیم مورد بررسی قرار گرفت و ارتباط آنها با مقوله‌های اصلی نیز بازبینی شد.

**گام هفتم: ارائه یافته‌ها:** در این مرحله یافته‌های حاصل از فراترکیب تحقیقات در مراحل قبل، ارائه می‌شوند. بر اساس تجزیه و تحلیل و تلفیق مطالعات راهکار مشتری در شرکت‌های چندملیتی، ۱۳ مفهوم شناسایی شدند که در ۵ مقوله کلی طبقه‌بندی شدند. در جدول ۲ مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای استخراج شده از مطالعات راهکار مشتری آمده است. پس از آن تحلیل و تفسیر این پنج مقوله و چارچوب مفهومی پیشنهادی ارائه می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

<sup>1</sup>. Kappa

جدول ۲. مقوله‌ها، مفاهیم و کدها

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	منابع
بیکربندی قابلیت‌های استراتژیک	قابلیت‌های سازمانی	قابلیت متعادل کردن فرصت‌های داخلی و خارجی، قابلیت پیش-بینی روابط نیازهای مستقیم و نهایی مشتری، قابلیت متعادل کردن استانداردهای و سفارشی‌سازی اجزای راهکار، قابلیت تصمیم‌گیری درباره دسته کردن یا جدا کردن اجزای راهکار، صلاحیت فنی برای توسعه اجزای راهکار، تخصص در تعیین کردن راهکار، مهندسی آموزش دیده در اجرا و پشتیبانی راهکار، قابلیت مشارکت با تامین‌کنندگان اجزای راهکار، قابلیت مشارکت با مشتری در تهیه راهکار، صلاحیت ادغام برای هماهنگی و یکپارچگی بین اجزای راهکار، قابلیت ارائه خدمات عملیاتی مانند تعمیر و نگهداری، صلاحیت مشاوره برای شناسایی نیازهای مشتری و پیشنهاد راهکار مناسب، قابلیت مدیریت دارایی و کاهش هزینه‌های عملیاتی، داشتن دانش بازار و کسب و کار، داشتن ساختار سازمانی منعطف برای مواجهه با مشتری، پرداخت پاداش بر اساس معیارهای مشتری‌محوری همچون رضایت، قابلیت مدیریت ناوگان، قابلیت تعیین ارزش مناسب برای مشتری، مدیریت شبکه تامین‌کننده، هم‌آفرینی در ایجاد ارزش، قابلیت مدیریت پروژه، قابلیت مدیریت امور مشتریان کلیدی، قابلیت بر عهده گرفتن آغاز تا پایان مسئولیت سیستم پیاده شده برای مشتری، قابلیت خدمت‌رسانی بلندمدت به مشتری.	(سول و گیلتر ۲۰۱۸) (رادانس و بارتن ۲۰۱۴) (دیویس ۲۰۰۴) (ویندال و همکاران ۲۰۰۴) (شفرود و احمد ۲۰۰۰) (گالبرایت ۲۰۰۲) (میلر و همکاران ۲۰۰۲) (سسی و پرنسیپ ۲۰۰۸) (هویکولا و کھتامکی ۲۰۱۷) (هلندر و مولر ۲۰۰۸) (جالکالا و کرانن ۲۰۱۴)
شایستگی‌ها و مهارت‌های فردی	شایستگی‌ها و مهارت‌های فردی	مهارت حساسیت‌تنوع (توجه به ذی‌نفعان مختلف)، مهارت کاوش چندنقطه‌ای (تعبیه نقاط تماس متعدد برای درک سیستم مشتری)، مهارت هماهنگ‌سازی راهکارهای مختلف برای مشتری، مهارت حفظ ثبات بلندمدت در اکوسیستم مشتری، مهارت ارتباط رفتاری، مهارت زبانی، مهارت عاطفی، داشتن انگیزه، داشتن حساسیت فرهنگی، مهارت شناختی، دانش ارتباط، دانش فرهنگی، فراست و تیزبینی فروش، فراشناخت، مهارت رهبری، انعطاف‌پذیری، همدلی، مهارت برنامه‌ریزی، مدیریت ریسک، مهارت تخصیص منابع.	(فرند و مالش ۲۰۱۶) (کابین و همکاران ۲۰۱۹) (گالبرایت ۲۰۰۲) (پرایر ۲۰۱۳) (پرایر ۲۰۱۶a) (لوین و لوین ۲۰۱۶)
شایستگی‌ها و مهارت‌های تیمی	شایستگی‌ها و مهارت‌های تیمی	مهارت‌های مکمل اعضای تیم، قابلیت کار تیمی و مدیریت تعارض، دانش تخصصی از کسب و کار مشتری، مهارت مذاکره و فروش، مهارت‌های مدیریت پروژه، مهارت استقرار متخصصان تیم، داشتن بانک اطلاعاتی از متخصصان درونی و بیرونی.	(کومار و همکاران ۲۰۱۸) (گالبرایت ۲۰۰۲)

<p>(چاکول و همکاران ۲۰۱۴) (هدوال و همکاران ۲۰۱۹) (فرانکنبرگر و همکاران ۲۰۱۳) (فریرا و همکاران ۲۰۱۷) (هوبر و شارسمیت ۲۰۱۷) (پرایر ۲۰۱۶b)</p>	<p>روابط شبکه دوسویه (شامل تبادل اطلاعات بین مشتری و تامین کننده درباره محصول اصلی)، روابط شبکه سه سویه (شامل تبادل اطلاعات بین مشتری، تامین کننده و بازیگر سوم با وظیفه تعمیر و نگهداری)، روابط شبکه چهارسویه (شامل تبادل اطلاعات مشتری، تامین کننده، نگهدارنده و بازیگر چهارم با وظیفه ارزیابی و ارائه اطلاعات تخصصی)، مشارکت هر ارائه دهنده در تهیه راهکارهای متعدد موجب وابستگی متقابل شرکا شبکه می شود، مشارکت هر ارائه دهنده در نقش های متعدد مانند ارائه دهنده یا خریدار راهکار موجب وابستگی متقابل شرکا شبکه می شود، روابط کنترل شده (شرکت اصلی ارائه دهنده راهکار و مشتری روابط شرکا شبکه را تحت کنترل دارند)، روابط متصل (تمام شرکای شبکه به طور متوسط باهم و با مشتری ارتباط مستقیم دارند)، روابط پشتیبانی شده (بسیاری از ارتباطات شرکا و مشتری تحت کنترل شرکت اصلی است و ارتباط مشتری با شرکا کم)، درگیری پویا (انعطاف پذیری و تعامل بسیار بالا با اعضای شرکت مشتری)، درگیری پیش نگرانه (دوراندیشی و تعامل گسترده با مشتری)، اجتناب پویا (انعطاف پذیری بالا و تعامل کم با مشتری)، اجتناب پیش نگرانه (دوراندیشی بالا و تعامل کم با مشتری)، روابط بین شرکا می تواند برای تطابق اقدامات مربوط به راهکار باشد، روابط بین شرکا برای ترکیب فرایندها منابع و شایستگی ها، روابط دوستانه و عاطفی بین شرکا، روابط برای اشتراک گذاری دانش و تجربه، روابط سطح بالا بین ارائه دهنده و مشتری ریسک توسعه راهکارهای سطح بالا را کاهش می دهد.</p>	<p>روابط بازیگران شبکه راهکار</p>	<p>پیکر بندی شبکه های راهکار</p>
<p>(ویندال و لاکموند ۲۰۰۶) (فینه و همکاران ۲۰۱۵) (کانتو و همکاران ۲۰۱۲)</p>	<p>موقعیت شرکت ارائه دهنده در شبکه تعیین کننده قدرتش است، ادغام کنندگان راهکار با وابستگی متقابل طولانی مدت با مشتری به دنبال کسب قدرت در شبکه هستند، ادغام کنندگان با کاهش تاثیر مستقیم تامین کننده روی مشتری به دنبال قدرت در شبکه هستند، ادغام کنندگان با تقسیم تقاضای مشتری بین تامین کنندگان مختلف به دنبال کاهش قدرت تامین کنندگان در شبکه هستند، تامین کنندگان با فناوری سطح بالا قدرت شبکه را به دست می آورند، تامین کنندگان با کنترل منابع اصلی قدرت تخصصی قدرت شبکه را به دست می آورند، تامین کنندگان با افزایش کانال های جایگزین قدرت شبکه را به دست می آورند، موقعیت مختلف بازیگران در شبکه موجب تفسیر متفاوت آنها از موقعیت های همسان و کشمکش قدرت می شود، هر بازیگر نقش دوگانه ارائه دهنده و استفاده کننده منابع را دارد دو دیدگاه برداشت های متفاوتی از راهکار می دهند.</p>	<p>قدرت بازیگران شبکه راهکار</p>	
<p>(ساتو ۲۰۱۸) (چاکولا و هاکانن ۲۰۱۳) (کوا و ساله ۲۰۰۸)</p>	<p>هم ترازی بین منابع ارائه دهنده و مشتری موجب هم آفرینی است، هم ترازی قابلیت های ارائه دهنده و مشتری باعث هم آفرینی می شود، هم ترازی اهداف شبکه ارائه دهنده و مشتری باعث</p>	<p>هم آفرینی ارزش در شبکه راهکار</p>	



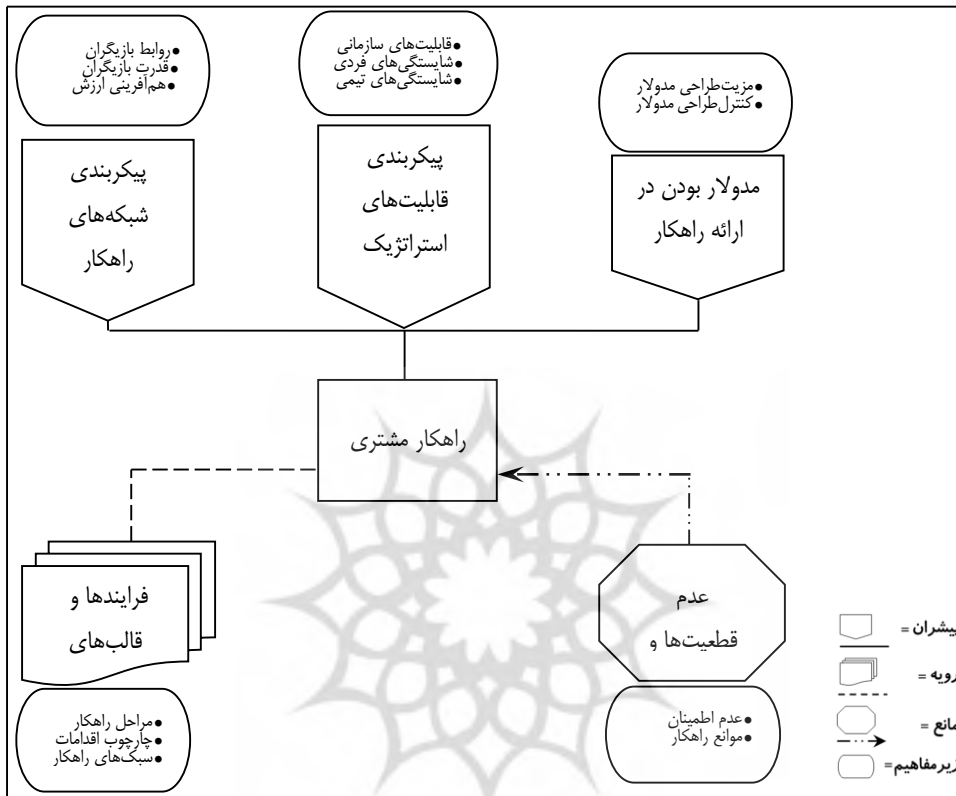
<p>(هاکانن و جاکولا ۲۰۱۲) (اسجودین و همکاران ۲۰۱۷) (پتری و جاکوب ۲۰۱۶) (هاکانن ۲۰۱۴) (مک‌دونالد و همکاران ۲۰۱۶) (ویندلر و همکاران ۲۰۱۷)</p>	<p>هم‌آفرینی است، منابع مکمل در بین شرکا شبکه موجب هم‌آفرینی است، تسهیل ادغام منابع و فعالیت‌های شرکا شبکه باعث هم‌آفرینی است، تعامل نزدیک بین شرکا شبکه منجر به هم‌آفرینی است، درک یکسان در بین شرکا شبکه از منابع و عملیات و فرایندهای یکدیگر تسهیلگر هم‌آفرینی است، اقدامات مشترک بازیگران شبکه تامین‌کننده و شبکه مشتری موجب هم‌آفرینی است، وضوح مشکل یا نیاز مشتری موجب هم‌آفرینی می‌شود، خودکوشی و تمایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات از جانب مشتری موجب هم‌آفرینی می‌شود، اشتراک‌گذاری اطلاعات از جانب شرکا شبکه تسهیلگر هم‌آفرینی است، تمایل مشتری به مشارکت دادن تامین‌کنندگان موجب هم‌آفرینی می‌شود، شفافیت منابع و فعالیت‌های مشتری تسهیلگر هم‌آفرینی است، توافق بیشتر بین شرکا شبکه بر سر محتوای راهکار موجب هم‌آفرینی می‌شود، وضوح نقش‌ها و وظایف هر یک از شرکا شبکه تسهیلگر هم‌آفرینی است، اعتماد بین شرکا شبکه تسهیلگر هم‌آفرینی است، اعتماد مشتری به ارائه‌دهندگان تسهیلگر هم‌آفرینی است، مشخص بودن مسئولیت‌های هر یک از شرکا در هنگام بروز مشکل تسهیلگر هم‌آفرینی است، تمایل مشتری به تفویض بخشی از قدرت و تصمیمات به ارائه‌دهندگان تسهیلگر هم‌آفرینی است، فقدان منابع مشتریان موجب گرایش آنها به هم‌آفرینی با شبکه است، کاهش هزینه‌های ثابت نیروی کار موجب تمایل مشتری به هم‌آفرینی با شبکه است، سهولت و سادگی استفاده از راهکار موجب تمایل مشتری به هم‌آفرینی است، فقدان تخصص داخلی مشتری موجب تمایل مشتری به هم‌آفرینی با شبکه است، فقدان ابزارهای لازم برای پشتیبانی از راهکار موجب تمایل مشتری به هم‌آفرینی با شبکه است، دانش تخصصی ارائه‌دهندگان موجب تمایل مشتری به هم‌آفرینی با آنها است، بینش بازار ارائه‌دهندگان موجب تمایل مشتری به هم‌آفرینی است، شرایط ایجاد ارتباطات هماهنگ بین مشتری و ارائه‌دهندگان موجب تمایل به هم‌آفرینی است، مدیریت اثربخش امور مشتریان کلیدی موجب تسهیل هم‌آفرینی ارزش است، روحیه ایده‌پردازی مشترک باعث تسهیل هم‌آفرینی ارزش است، تعیین افراد تماس برای هماهنگی موجب تسهیل هم‌آفرینی ارزش است.</p>		
<p>(سالونن و همکاران ۲۰۱۸) (هلستروم ۲۰۱۴) (راجالا و همکاران ۲۰۱۹) (سالونن و جاکولا ۲۰۱۵)</p>	<p>هماهنگی شبکه تولید، ایجاد یادگیری سازمانی در چندین سطح، تسهیل بهره‌برداری از منابع ارائه‌دهنده در راهکارهای یکپارچه، بهره‌گیری از منابع فرعی برای سیستم‌های پیچیده محصول، تهیه راهکار از طریق تمرکز روی زنجیره تامین، ادغام دانش از زمینه‌های غیرمرتبط، بهره‌گیری از قابلیت‌های فنی مدول‌های بیرونی، انتقال دانش و تجربه به شرکت.</p>	<p>مزیت در طراحی مدولار</p>	<p>مدولار بودن ارائه راهکار</p>
<p>(وی و همکاران ۲۰۱۹)</p>	<p>مدول محصول اصلی (کنترل بالا توسط تامین‌کننده اصلی جهت کاهش وابستگی به مدول‌ها و کاهش عدم اطمینان عرضه)،</p>	<p>کنترل طراحی مدولار</p>	

گذر از محصولات به راهکارها: فهم زوایا و ارائه چارچوب مفهومی راهکار مشتری ————— ۱۲۶

	مدول محصول جانبی(سطح متوسط کنترل برای حفظ همزمان تنوع پیشنهادات و کیفیت)، مدول خدمات با سفارشی سازی و روابط فشرده(کنترل متوسط برای همزمان حفظ تسهیل تعاملات مشتری و کنترل کیفیت)، مدول خدمات با سفارشی سازی و شدت رابطه کم(کنترل بالا برای حفظ کیفیت عالی)، مدول با دانش ضمنی(کنترل پایین برای تسهیل تعاملات جهت انتقال دانش ضمنی)، مدول با دانش مدون(کنترل متوسط برای هم نظارت بر منابع اطلاعاتی و هم تسهیل اشتراک دانش)، مدول با دانش صریح(کنترل بالا برای جلوگیری از نشت آن ها به سایر تامین کنندگان).		
(تولی و همکاران ۲۰۰۷) (تانر و همکاران ۲۰۱۱)	سیگنالینگ، تعریف نیاز مشتری، سفارشی سازی و ادغام کالاها و خدمات، استقرار راهکار، پشتیبانی از راهکار، مدیریت بین فرایندی.	مراحل راهکار	
(استورباکا ۲۰۱۱) (استورباکا و همکاران ۲۰۱۳)	تعبیه کردن هدف برای مشتری، یکپارچه سازی پیشنهادات، تمرکز بر سازگاری عملیاتی، شبکه سازی سازمانی، توسعه راهکار، ایجاد تقاضا، فروش راهکار، ارائه راهکار.	چارچوب اقدامات راهکار	<b>فرایندها و قالبهای راهکار</b>
(پایولا و همکاران ۲۰۱۳) (گباتر و همکاران ۲۰۱۳) (کاپلشا و پروبرت ۲۰۱۰) (دیویس و همکاران ۲۰۰۷) (فریرا و همکاران ۲۰۱۶)	فروشنده خدمات پشتیبانی پس از فروش، ادغام کننده راهکارهای پس از فروش، فروشنده راهکارهای پشتیبانی چرخه عمر، هماهنگ کننده راهکارهای کلی، فروشنده راهکارهای نوآورانه، راهکار با برون سپاری عملکرد و نگهداری، فروشنده راهکار یکپارچه طراحی تولید و نگهداری.	سبک های راهکار	
(اولاگا و کهلی ۲۰۱۸) (لیناما و همکاران ۲۰۱۶)	عدم اطمینان نسبت به نیاز مشتری، عدم اطمینان به امکان پذیری فنی راهکار، عدم اطمینان به هزینه راهکار، عدم اطمینان نسبت به اجزای مورد نیاز برای راهکار، عدم اطمینان نسبت به کفایت منابع و تخصص تامین کننده، عدم اطمینان نسبت به مشارکت مشتری در فرایند راهکار، عدم اطمینان به کسب نتایج پیش بینی شده.	عدم اطمینان	
(لیناما و همکاران ۲۰۱۶) (کالم و همکاران ۲۰۱۹) (شارما و آیر ۲۰۱۱) (اسجودین و همکاران ۲۰۱۷)	بی تمایلی مشتری بر قیمت گذاری مبتنی بر ارزش، فشار مشتری به تعیین قیمت ثابت برای راهکار، مشکل بودن برآورد میزان ارزش راهکار برای تعیین قیمت، وابسته بودن عملکرد ارزش به شرایط بازار و عملکرد خود مشتری، مشکل مشخص کردن حقوق و تعهدات طرفین در قرارداد مبتنی بر ارزش، اختیار محدود واحد مربوطه مشتری برای مذاکره، الزام مشتری به تایید قرارداد مبتنی بر ارزش در بخش عالی سازمان مشتری، عدم درک قراردادهای جدید توسط مشتری، تنش و ترس از فرصت طلبی دیگر بازیگران از منابع، ترس مشتری از نشت اطلاعاتش توسط تامین کننده به رقیب، ترس مشتری نسبت به از دست دادن دانش حساس، ترس مشتری از وابستگی به ارائه دهنده، مقاومت فرهنگی کارکنان مشتری.	موانع راهکار	<b>عدم قطعیت و تنش های راهکار</b>

### چارچوب مفهومی منتج از یافته‌های پژوهش

شکل ۳ چارچوب مفهومی پیشنهادی را که از فرایند فراترکیب به دست آمد، نشان می‌دهد.



شکل ۳. چارچوب مفهومی راهکار مشتری

### بحث و تفسیر یافته‌ها

**پیکربندی قابلیت‌های استراتژیک:** بر اساس یافته‌های این مقوله، شرکت‌های چندملیتی برای تبدیل شدن به ارائه‌دهندگان راهکار نیازمند داشتن مجموعه‌ای از قابلیت‌ها هستند. اینها قابلیت‌هایی متفاوت از قابلیت‌های متداولی هستند که شرکت‌ها برای فعالیت در اکوسیستم‌های رایج کسب و کار به آن نیازمندند. نخستین گروه، قابلیت‌های سازمانی است؛ بنگاهی که در صدد ارائه راهکار است باید صلاحیت‌های فنی این کار را داشته باشد. به عنوان مثال، مهیا کردن یک راهکار یکپارچه که دربرگیرنده طیف گسترده‌ای از عناصر محصول، خدمت و دانش است مستلزم مهارت خلق یک ایده نوآورانه (خلق راهکار یکپارچه)، تخصص در شناسایی هر یک از عناصر مورد نیاز برای راهکار، مشخص کردن اجزایی که در داخل شرکت

قابل تامین هستند، تعیین تامین‌کنندگان بیرونی برای عناصری که از خارج تهیه خواهند شد و سپس ادغام این عناصر در قالب یک راهکار که به خوبی یکپارچه شده و با هم کار می‌کند، است. برای این منظور ساختار سازمانی باید در بخش‌های مدیریت، بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید قابلیت انعطاف‌پذیری و کار کردن با وضعیت‌های پویا و غیرمتداول را داشته باشد. زمانیکه یک شرکت چندملیتی راهکاری ارائه می‌کند باید بتواند از ابتدا تا انتهای یک ناوگان و زنجیره متصل را برای مدتی طولانی مدیریت کند. دومین گروه، شایستگی‌ها و مهارت‌های افرادی است که داخل شرکت هستند؛ همانطور که گفته شد ارائه راهکار مشتری، متفاوت از فروش محصولات و خدمات است پس نیروی انسانی فعال در شرکت نیز باید مجهز به برخی صلاحیت‌های متمایز باشد. وقتی راهکار ارائه می‌شود ارتباطات و تعاملات عمیق و طولانی با مشتری غیر قابل اجتناب خواهد بود. این یعنی نیروی انسانی شرکت ارائه‌دهنده درگیری بیشتری با نقاط تماس مختلف سازمان مشتری خواهد داشت. بنابراین مهارت‌هایی همچون فراشناخت، حفظ ثبات اکوسیستم مشتری، حساسیت به ذی‌نفعان گوناگون و داشتن حساسیت فرهنگی بسیار مهم است. سومین گروه در این مقوله شایستگی‌ها و مهارت‌های تیمی است؛ چه در زمانیکه ارائه‌دهنده در داخل سازمان خود در حال خلق و طراحی راهکار است، چه در هنگامیکه با شبکه شرکای بیرونی در تماس است و چه در موقعی که راهکار در یک فرایند طولی در شرکت مشتری به اجرا در می‌آید، کار تیمی غیرقابل اجتناب است. بنابراین مهارت‌های اقدام تیمی ضروری است.

**بیکربندی شبکه‌های راهکار:** شبکه راهکار<sup>۱</sup> به مجموعه‌ای از بازیگران، یعنی تامین‌کنندگان متعدد و مشتری اشاره می‌کند که با هدف ادغام (یکپارچه‌سازی) منابع خود برای هم‌آفرینی در ایجاد ارزش از طریق راهکارها، به یکدیگر متصل هستند. ارزش مشترک در اثر فعل و انفعالات بین بازیگران، منابع و فعالیت‌ها در شبکه‌های راهکار، ایجاد می‌شود (جاکولا و هاگانن، ۲۰۱۳).

کمتر راهکار یکپارچه‌ای را می‌توان مشاهده کرد که بدون وجود شبکه‌ای از شرکا ارائه شده باشد. به خصوص در راهکارهایی که توسط شرکت‌های چندملیتی تهیه می‌شوند این عامل اهمیت دوچندانی دارد. معمولاً هر راهکار حاصل مجموعه‌ای از بازیگران است که در شبکه‌های کسب و کار با یکدیگر در تعامل هستند. نخستین عامل روابط بازیگران شبکه راهکار است؛ در یک شبکه راهکار، شرکای شبکه ارائه‌دهنده راهکار و شرکا شبکه مشتری درگیر روابط پیچیده‌ای می‌شوند. ممکن است این روابط با واسطه ارائه‌دهنده اصلی یا مشتری باشد یا هر یک از شرکا به طور مستقیم با شریک دیگر ارتباط برقرار کند. این حالت زمانی غامض‌تر می‌شود که برخی از شرکا همزمان در چندین شبکه راهکار درگیر هستند و حتی ممکن است با یک یا چند مورد از بازیگران شبکه بر سر اجرای چند راهکار تعامل داشته باشند. دومین عامل قدرت بازیگران شبکه راهکار است؛ تمایل بازیگران برای کسب منافع بیشتر و وابستگی کمتر به دیگر بازیگران موجب تلاش آنها در جهت کسب قدرت بیشتر در شبکه راهکار می‌شود. هر بازیگری که منابع مهم‌تری همچون تجهیزات، تخصص و دانش را بیشتر در کنترل دارد، قدرت بیشتری نیز در شبکه راهکار خواهد

<sup>۱</sup>. Solution network

داشت. عامل سوم هم‌آفرینی ارزش در شبکه راهکار است؛ مهم‌ترین مزیت و خروجی یک شبکه راهکار کمک به هم‌آفرینی ارزش در راهکار مشتری است. عوامل زیادی هستند که می‌توانند به هم‌آفرینی ارزش در شبکه راهکار کمک کنند. وقتی شرکا و بازیگران شبکه منابع و قابلیت‌های مکمل دارند، خودگشودگی و تمایل بیشتری به اشتراک‌گذاشتن دانش و تخصص خود دارند، بر سرمحتوای راهکار توافق دارند، نقش‌ها و وظایف هر یک از آنها واضح است، شرایط برای هم‌آفرینی ارزش تسهیل می‌شود. از طرفی وقتی مشتری ابزارها، تخصص و دانش لازم برای پشتیبانی از راهکار را ندارد، تمایل به کاهش هزینه‌های ثابت مثل نیروی انسانی دارد، به ارائه‌دهندگان اعتماد دارد و تمایل بیشتری به تفویض اختیارات و تصمیمات به ارائه‌دهندگان دارد، هم‌آفرینی تسهیل خواهد شد.

**مدولار بودن ارائه راهکار:** مدولار بودن<sup>۱</sup> بودن به عنوان یک محصول یا فرایند پیچیده از زیرسیستم‌های فرعی کوچکتر تعریف می‌شود که می‌توانند به طور مستقل طراحی شوند در عین حال به عنوان یک کل با هم عمل می‌کنند. فرض اصلی مدولار بودن این است که محصولات پیچیده یا فرایندها را می‌توان از طریق زیرسیستم‌های فرعی کوچکتر، خرد کرده و ایجاد کرد که می‌توانند با انعطاف‌پذیری ترکیب شوند (وی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). به عبارت دیگر، قاعده اصلی برای طراحی محصول به شیوه مدولار این است که هر زیرمجموعه در انجام دادن یک عملکرد خاص تخصص دارد و می‌تواند بدون اینکه روی سایر زیرسیستم‌های عملکردی تأثیر بگذارد، تغییر یابد (راجالا و همکاران، ۲۰۱۹).

مدولار بودن در ارائه راهکارهای یکپارچه توسط شرکت‌های چندملیتی کاربرد دارد. نخستین دلالت مزیت در طراحی مدولار است؛ این مزیت هم برای شرکت اصلی ارائه‌دهنده راهکار است که از مدول‌های بیرونی برای تکمیل راهکار بهره می‌گیرد و هم برای شرکت مشتری که از تخصص ویژه آنها بهره‌مند می‌شود. هماهنگی در شبکه تولید، ایجاد یادگیری سازمانی در چندین سطح، بهره‌گیری از منابع فرعی برای سیستم‌های پیچیده محصول، تهیه راهکار مطلوب با بهره‌گیری از قابلیت‌های تخصصی مدول‌های بیرونی و انتقال دانش و تجربه به شرکت ارائه‌دهنده از جمله مزایای طراحی مدولار راهکارهای مشتری است. دومین دلالت کنترل طراحی مدولار است؛ ارائه‌دهنده اصلی راهکار که از مدول‌ها برای ارائه راهکار استفاده می‌کند معمولاً روی آنها سطوح مختلفی از کنترل را دارد. این کنترل بسته به نوع مدول و کاری که عهده‌دار انجام آن است متفاوت می‌باشد. به عنوان مثال روی مدول‌های محصول اصلی کنترل زیادی دارد تا وابستگی و عدم اطمینان عرضه را کاهش دهد. اما روی مدول‌های محصول جانبی کنترل کمتری را اعمال می‌کند تا همزمان تنوع پیشنهادات و کیفیت حفظ شود. روی مدول‌های خدمات با سفارشی‌سازی بالا و روابط فشرده، کنترل متوسط دارد تا همزمان تسهیل تعاملات و کیفیت حفظ شود. درحالی‌که برای مدول‌های خدمات با سفارشی‌سازی و روابط فشرده کم، میزان کنترل بالا اعمال می‌شود تا کیفیت بالاتر برود. برای مدول‌های با دانش ضمنی، کنترل پایین اعمال می‌کند زیرا دانش ضمنی نیاز به تسهیل تعاملات

<sup>1</sup>. Modularity

<sup>2</sup>. Wei

بیشتر برای انتقال دارد در حالیکه برای مدول‌های با دانش مدون و صریح، سطح کنترل و نظارت بالاتر است تا ضمن اشتراک دانش، کیفیت آنها نیز حفظ شود و اطلاعات بیهوده به رقبا نشت پیدا نکند.

**فرایندها و قالب‌های راهکار:** بر اساس این مقوله راهکارها در فرایندها، چارچوب‌ها و سبک‌های مشخصی ارائه می‌شوند. در اینجا نخستین مفهوم مراحل راهکار است؛ هر راهکار در مجموعه‌ای از مراحل طولی بین ارائه‌دهندگان و مشتری معنا پیدا می‌کند. به عبارت دیگر خلق راهکار تا پیاده‌سازی آن از آغاز تا پایان، از فرایند نسبتاً مشخصی تبعیت می‌کند. این فرایندها عموماً شامل سیگنالینگ، تعریف نیاز مشتری، سفارشی‌سازی و ادغام کالاها و خدمات، استقرار راهکار، پشتیبانی از راهکار، مدیریت بین‌فرایندی است. دومین مفهوم چارچوب اقدامات راهکار است؛ در کسب و کارهای مبتنی بر راهکار، شرکت‌های ارائه‌دهنده سلسله اقدامات مبتنی بر پیشنهاد راهکار یکپارچه را در یک چارچوب مدل کسب و کار نسبتاً مشخص انجام می‌دهند. این چارچوب غالباً شامل توسعه راهکار، ایجاد تقاضا، فروش راهکار، نهایتاً ارائه راهکار است. سومین مفهوم سبک راهکار است؛ این بیشتر به انواع و حالت‌های پیشنهادات راهکار اشاره دارد. ارائه‌دهندگان سبک‌های مختلفی را به اقتضای مشتری و محیط کسب و کارش ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، ممکن است سبک راهکار بر خدمات پشتیبانی پس از فروش، پشتیبانی چرخه عمر، فروش راهکار نوآورانه یا فروش راهکار یکپارچه از طراحی تا تولید و نگهداری متمرکز باشد.

**عدم قطعیت و تنش‌های راهکار:** این مقوله بر مشکلات و معطلات فروش راهکار مشتری در شرکت‌های چندملیتی متمرکز است. نخستین دلالت عدم اطمینان است؛ در فرایند فروش راهکار، بین ارائه‌دهنده و مشتری برخی تردیدها ظهور می‌کند. ممکن است کارکنان ارائه‌دهنده یا مشتری نسبت به نیازهای مشتری مطمئن نباشند. مشتریان غالباً از نیازهای کسب و کار خود باخبر نیستند و نمی‌توانند به راحتی آنها را به تامین‌کننده بگویند. به همین دلیل فروشندگان راهکار اغلب با نیازهای تعریف نشده مشتریان مواجه می‌شوند. همین باعث می‌شود مشتریان نسبت به نتایج مشخص عملکرد و امکان‌پذیری آنها به لحاظ فنی و میزان هزینه‌های مربوط به دستیابی به سطوح مختلف عملکرد تردید داشته باشند. از موارد دیگر تردید می‌توان از عدم اطمینان مشتری نسبت به کفایت منابع و تخصص ارائه‌دهنده، عدم اطمینان ارائه‌دهنده نسبت به مشارکت مشتری در ادامه فرایند راهکار و عدم اطمینان به کسب نتایج پیش‌بینی شده، نام برد. دومین دلالت موانع راهکار است؛ در اینجا برخی موانع وجود دارند که از هنگام عقد قرارداد تا پیاده‌سازی راهکار ظهور می‌کنند. به عنوان مثال از بدو عقد قرارداد راهکار اختیار محدود واحد مربوطه مشتری برای مذاکره نمایان می‌شود که این امر مستلزم تایید قرارداد مبتنی بر ارزش در بخش عالی سازمان مشتری است که بر پیچیدگی‌های فروش می‌افزاید. مانع دیگر این است که مشتریان غالباً نسبت به بر قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش بی‌تمایل هستند و به اراده‌دهنده فشار می‌آورند که قیمت ثابت برای راهکار تعیین کند. این در حالی است که راهکار در یک فرایند معنی پیدا می‌کند و ارزش ایجاد شده در استفاده، مبنای قیمت خواهد بود به همین دلیل تعیین قیمت استاندارد از قبل برای آن بسیار دشوار است. دیگر دشواری فروش راهکار وابسته بودن عملکرد ارزش به شرایط بازار و عملکرد خود مشتری است.

یعنی ممکن است ارزش استفاده راهکار به دلیل کوتاهی خود مشتری یا نوسان بازار کاهش بیابد که در این صورت دریافت قیمت بر اساس ارزش به زیان ارائه‌دهنده راهکار تمام می‌شود. از موانع دیگر می‌توان به مشخص کردن حقوق و تعهدات طرفین در قرارداد مبتنی بر ارزش، ترس مشتری از فرصت‌طلبی تامین‌کنندگان، ترس از نشت اطلاعات توسط تامین‌کننده به رقیب، ترس از دست دادن دانش حساس و ترس مشتری از وابستگی به ارائه‌دهنده و مقاومت فرهنگی کارکنان مشتری اشاره کرد.

### نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی و احصاء زوایای راهکار مشتری در شرکت‌های چندملیتی با یک دیدگاه فراترکیب بود. اهمیت یافته‌های این مطالعه فراترکیب از آن جهت است که یافته‌های آن مستخرج از یافته‌ها و نتایج ۵۳ مقاله علمی پژوهشی سطح بالا است که همه آن‌ها توسط پژوهشگران مجرب در شرکت‌های بزرگ چندملیتی جهان انجام شده‌اند. یافته‌های تحقیق حاضر، عصاره‌ای است از نتایج تحقیقات در حداقل ۱۰۰ شرکت بین‌المللی که مورد مطالعه مقالات مورد تحلیل بوده‌اند. از طرفی در هر یک از این شرکت‌های مورد مطالعه تعداد زیادی از مدیران و خبرگان بین‌المللی مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند؛ بنابراین، یافته‌های این پژوهش دارای پشتوانه علمی و کاربردی بسیار مستحکمی است. این به طور فزاینده‌ای بر اعتبار یافته‌های این پژوهش می‌افزاید و می‌تواند آن‌ها را قابل اتکاء کند.

سهم این مقاله در گسترش دانش راهکار مشتری، ارائه چارچوب مفهومی راهکار مشتری با یک دیدگاه فراترکیب است که منجر به احصاء نظام‌مند زوایای مختلف آن شد. یافته‌های این تحقیق بر مطالعات پراکنده و گسترده قبلی در حوزه راهکار نوری افکند و موجب گسترش بینش نسبت به این موضوع شد. در چارچوب به‌دست آمده نهایی، ۱۳ مفهوم در قالب ۵ مقوله «پیکربندی قابلیت‌های استراتژیک»، «پیکربندی شبکه‌های راهکار»، «مدولار بودن ارائه راهکار»، «فرایندها و قالب‌های راهکار» و «عدم قطعیت و تنش‌های راهکار» طبقه‌بندی شدند. این چارچوب تا جای ممکن تئوری قبلی درباره راهکار مشتری را توسعه و بهبود می‌دهد. یکپارچه‌سازی و ارتقاء دانش جاری نسبت به راهکار مشتری موجب ایجاد یک دید جامع در مخاطب نسبت به این موضوع می‌شود. این چارچوب از لحاظ نظری می‌تواند در تحقیقات آتی مورد استفاده پژوهشگران و دانشجویان قرار گیرد و به عنوان راهنمای پژوهش، چشم‌انداز روشنی نسبت به آنچه می‌خواهند انجام دهند و متغیرهایی که پیرامون موضوع قرار می‌گیرند ارائه دهد. اما از لحاظ کاربردی، این دید جامع می‌تواند در کمک به کاربست موضوع در اقدامات عملی شرکت‌های بین‌المللی و مدیران مفید واقع باشد. بر این اساس، هر چند سرتاسر این مقاله می‌تواند دلالت‌های مدیریتی زیادی داشته باشد، اما برخی کاربردهای مدیریتی این مطالعه به طور ویژه در بخش ذیل تصریح می‌شود.

### دلالت‌ها و پیشنهادات مدیریتی

همانطور که در مقدمه تحقیق نیز گفته شد، راهکارهای مشتری در بخش کسب و کار بنگاه با بنگاه معنا پیدا می‌کند. به عبارت دیگر زمانیکه کسب و کار یک شرکت در محدوده تامین نیازهای یک شرکت دیگر

باشد، ارائه راهکار برای مشتریان صنعتی پیشنهاد جذابی خواهد بود. بنابراین، مخاطب پیشنهادات این بخش، سیاست‌گذاران، شرکت‌ها و افراد فعال در بخش کسب و کارهای B2B و بین‌المللی هستند.

۱. پیشنهاد راهکار با فروش محصول و خدمت یا سفارشی کردن کاملاً متفاوت است. بنابراین وارد شدن به کسب و کار راهکار چالش‌های فراوانی پیش‌روی شرکت خواهد گذاشت. این امر مستلزم یک نگاه متفاوت، تعدیل استراتژی‌های فعلی و مجهز شدن به قابلیت‌های گوناگون است. به طور خلاصه می‌توان گفت هر شرکتی قادر به رسیدگی به امور پیشنهاد راهکار نخواهد بود و قبل از ورود به کسب و کار راهکار باید شرایط داخلی شرکت به دقت ارزیابی شود و اگر همه چیز در داخل مهیا بود آنگاه می‌توان به فکر پیشنهاد راهکارهای خلاقانه به بنگاه‌های کسب و کار بود. این ضرورت بررسی وضعیت داخلی است.

۲. اگر شرایط داخلی مهیا بود، حالا باید وضعیت بنگاه‌هایی که مشتری کسب و کار هستند بررسی شود. آیا نوع کسب و کار این شرکت‌ها به گونه‌ای است که به جای محصول و خدمت، راهکار به آنها پیشنهاد کرد؟ آیا این شرکت‌ها و افراد داخل آنها لزوم پذیرش راهکار به جای محصول یا خدمت را درک می‌کنند؟ آیا زیرساخت‌های آنها آمادگی کافی برای راهکار را دارد؟ و سوال‌هایی از این قبیل را می‌توان بررسی کرد تا میزان آمادگی آنها را مشخص کرد.

۳. پیشنهاد راهکار به سادگی مذاکره با یک مشتری واحد و انطباق با شرایط او نیست، بلکه مستلزم در نظر گرفتن الزامات شبکه کسب و کار است. بخشی از شبکه در طرف ارائه دهنده قرار گرفته اند. این‌ها کلیه شرکای شبکه کسب و کار ارائه دهنده اعم از تامین‌کنندگان جزء، سهامداران و... هستند. بخش دیگر شبکه در جبهه مشتری هستند. دیگر تامین‌کنندگان مشتری، واحدها و شرکت‌های زیرمجموعه و هر بازیگری که در شبکه کسب و کار مشتری تاثیرگذار است یا از آن تاثیر می‌پذیرد.

۴. راهکار فروش لحظه‌ای نیست. این یعنی شرکت ارائه‌دهنده و مشتری باید درگیر یک فرایند طولانی شوند که به احتمال زیاد در ادامه راه، شرکت‌های دیگری نیز باید درگیر شوند. پس ارائه راهکار به احتمال زیاد شرکت ارائه‌دهنده را درگیر روابط چندسویه با شرکای مختلف بین‌المللی می‌کند. این ماهیت راهکار است؛ درگیری و مشارکت طولانی‌مدت با بازیگران مختلف.

۵. در پیشنهاد راهکار، قیمت بر اساس ارزشی که این راهکار در نهایت برای مشتری ایجاد کرده تعیین می‌شود. پس ارائه‌دهنده باید تعهد زیادی به هدف داشته باشد و بداند شکست پیشنهاد مساوی با زیان خودش هم هست، نه اینکه بار زیان به تنهایی بر دوش مشتری باشد.

۶. باز تعریف محصولات و خدمات فعلی یا پیشنهاد بسته‌ای آنها با تخفیف و مهلت پرداخت، راهکار نیست. راهکار مختص یک مشتری است و فقط برای حل مشکل او خلق شده است. بنابراین، در کسب و کار راهکار باید این ذهنیت را که چگونه می‌توانیم چیزی را که در حال حاضر داریم، با یک ترفند زیرکانه به مشتری پیشنهاد دهیم و بفروشیم، از خود دور کنیم.



## منابع

- Beck, C. (2002). Mothering Multiples: a Meta-synthesis of the qualitative research. *MCN. The American journal of maternal/child nursing*, 28(2), 93–99.
- Biggemann, S., Kowalkowski, C., Maley, J. & Brege, S. (2013). Development and implementation of customer solutions: A study of process dynamics and market shaping, *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1083–1092.
- Brady, T., Davies, A. & Gann, D.M. (2005). Creating value by delivering integrated solutions, *International Journal of Project Management*, 23(5), 360–365.
- Brax, S.A. & Jonsson, K. (2009). Developing integrated solution offerings for remote diagnostics, *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 539–560.
- Cantù, C., Corsaro, D. & Snehota, I. (2012). Roles of actors in combining resources into complex solutions, *Journal of Business Research*, 65(2), 139–150.
- Ceci, F. & Prencipe, A. (2008). Configuring Capabilities for Integrated Solutions: Evidence from the IT Sector, *Industry and Innovation*, 15(3), 277–296.
- Chakkol, M., Johnson, M., Raja, J. & Raffoni, A. (2014). From goods to solutions: how does the content of an offering affect network configuration? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(1/2), 132–154.
- Colm, L., Ordanini, A. & Bornemann, T. (2019). Dynamic Governance Matching in Solution Development. *Journal of Marketing*, 83, 1–20.
- Cova, B. & Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the S-D logic: co-creating value with customer network actors, *Industrial Marketing Management*, 37(3), 270–277.
- Davies, A. (2004). Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach, *Industrial & Corporate Change*, 13(5), 727–756.
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2006). Charting a path toward integrated solutions, *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 39–48.
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2007). Organizing for solutions: systems seller vs. systems integrator, *Industrial Marketing Management*, 36(2), 183–93.
- Ferreira, F.N.H, Cova, B, Spencer, R. & Proença, J. (2016). A dynamics-based approach to solutions typology: A case from the aerospace industry, *Industrial Marketing Management*, 58(7), 114–122.
- Ferreira, F.N.H, Cova, B., Spencer, R. & Proença, J. (2017). A phase model for solution relationship development: a case study in the aerospace industry, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 625–639.

- Finne, M., Turunen, T. & Eloranta, V. (2015). Striving for network power: The perspective of solution integrators and suppliers, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21(1), 9–24.
- Frankenberger, K., Weiblen, T. & Gassmann, O. (2013). Network configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution provider perspective. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 671–682.
- Friend, S.B. & Malshe, A. (2016), Key Skills for Crafting Customer Solutions Within an Ecosystem: A Theories-in-Use Perspective, *Journal of Service Research*, 1(2), 174–191.
- Galbraith, J.R. (2002). Organizing to deliver solutions, *Organizational Dynamics*, 31(2), 194–207.
- Gebauer, H., Paiola, M. & Saccani, N. (2013). Characterizing service networks for moving from products to solutions, *Industrial Marketing Management*, 42(1), 31–46.
- Hakanen, T. & Jaakkola, E. (2012). Co-creating customer-focused solutions within business networks: a service perspective, *Journal of Service Management*, 23(4), 593–611.
- Hakanen, T. (2014). Co-creating integrated solutions within business networks: The KAM team as knowledge integrator, *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1195–1203.
- Hedvall, K., Jagstedt, S. & Dubois, A. (2019). Solutions in business networks: Implications of an interorganizational perspective. *Journal of Business Research*, 104(11), 411–421.
- Helander, A. & Möller, K. (2008). How to become a solution provider: System supplier's strategic tools, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(3), 247–287.
- Hellström, M. (2014), Solution business models based on functional modularity—the case of complex capital goods, *Journal of Service Management*, 25(5), 654–676.
- Hoerber, B. & Schaarschmidt, M. (2017). Transforming from service providers to solution providers: Implications for provider-customer relationships and customer-induced solution innovation, *International Journal of Technology Management*, 73(1/2/3), 65–90.
- Huikkola, T. & Kohtamäki, M. (2017). Solution providers' strategic capabilities, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 752–770.
- Jaakkola E. & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks, *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47–58.
- Jalkala, A.M. & Keränen, J. (2014). Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 253–264.

- Johannsen, F. & Leist, S. (2009), A Six Sigma approach for integrated solutions, *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(5), 558–580.
- Kapletia, D. & Probert, D. (2010). Migrating from products to solutions: an exploration of system support in the UK defence industry, *Industrial Marketing Management*, 39(4), 582–592.
- Kohtamäki, M., Baines, T., Rabetino, R. & Bigdeli, A.Z. (2018). *Practices and Tools for Servitization: Managing Service Transition*. Palgrave Macmillan.
- Koponen, J., Julkunen, S. & Asai, A. (2019). Sales communication competence in international B2B solution selling, *Industrial Marketing Management*, 82(7), 238–252.
- Kumar, A., Steward, M.D. & Morgan, F.N. (2018). Delivering a superior customer experience in solutions delivery processes: Seven factors for success, *Business Horizons*, 61(5), 775–782.
- Levihn, U. & Levihn, F. (2016). The Transition from Product to Solution Selling: The Role and Organization of Employees Engaged in Current Business, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 23(3), 207–219.
- Liinamaa, J., Viljanen, M., Hurmerinta, A., Ivanova-Gongne, M., Luotola H. & Gustafsson, M. (2016). Performance-based and functional contracting in value-based solution selling, *Industrial Marketing Management*, 59(8), 37–49.
- Macdonald, E.K., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H N. (2016). How business customers judge solutions: solution quality and value-in-use, *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120.
- Miller, D., Hope, Q., Eisenstat, R., Foote, N. & Galbraith, J. (2002). The problem of solutions: balancing clients and capabilities, *Business Horizons*, 45(2), 3–12.
- Nordin, F. & Kowalkowski, C. (2010). Solutions offerings: a critical review and reconceptualisation, *Journal of Service Management*, 21(4), 441–459.
- Paiola, M., Sacconi, N., Perona, M. & Gebauer, H. (2013). Moving from products to solutions: Strategic approaches for developing capabilities. *European Management Journal*, 31(4), 390–409.
- Petri, J. & Jacob, F. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56(5), 63–72.
- Powers, T.L., Sheng, S. & Li, J.J. (2016). Provider and relational determinants of customer solution performance, *Industrial Marketing Management*, 56(5), 14–23.
- Prior, D.D. (2013). Supplier representative activities and customer perceived value in complex industrial solutions. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1192–1201.

- Prior, D.D. (2016a). The impact of service worker personal resources on relationship quality in business solutions, *Industrial Marketing Management*, 53(2), 216–225.
- Prior, D.D. (2016b). Boundary spanning and customer service styles in business solutions implementation, *Industrial Marketing Management*, 56(5), 120–129.
- Raddats, C.O. & Burton, J. (2014). Creating multi-vendor solutions: the resources and capabilities required, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 132–142.
- Rajala, R., Brax, S.A., Virtanen, A. & Salonen, A. (2019). The next phase in servitization: transforming integrated solutions into modular solutions, *International Journal of Operations & Production Management*, 39(5), 630–657.
- Restuccia, M. & Legoux, R. (2019). B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision, *Industrial Marketing Management*, 76(1), 203–213.
- Salminen, R.T., Oinonen, M. & Haimala, J. (2014). Managerial implications in solution business studies: analysis of type of relevance addressed, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(7/8), 562–573.
- Salonen A. & Jaakkola, E. (2015). Firm boundary decisions in solution business: Examining internal vs. external resource integration, *Industrial Marketing Management*, 51(8), 171–183.
- Salonen, A., Rajala, R. & Virtanen, A. (2018). Leveraging the benefits of modularity in the provision of integrated solutions: A strategic learning perspective. *Industrial Marketing Management*, 68(1), 13–24.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: Springer.
- Sato, C.E.Y. (2018). Value co-creation in the management of projects delivering integrated solutions: the case of BT Global Services in the UK, *International Journal of Project Organization and Management*, 10(1), 54–81.
- Saul, C.J. & Gebauer, H. (2018). Born solution providers—Dynamic capabilities for providing solutions, *Industrial Marketing Management*, 73(6), 31–46.
- Sharma, A. & Iyer, G.R. (2011). Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions? *Industrial Marketing Management*, 40(5), 723–729.
- Shepherd, C. & Ahmed, P.K. (2000). From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage, *European Journal of Innovation Management*, 3(2), 100–6.
- Sjödin, D.R., Parida, V. & Lindström, J. (2017). Barriers and conditions of open operation: a customer perspective on value co-creation for integrated product-service solutions, *International Journal of Technology Marketing*, 12(1), 90–111.

- Storbacka, K. & Pennanen, R. (2014). *Solution Business: Building a Platform for Organic Growth*. Springer.
- Storbacka, K. (2011), A solution business model: capabilities and management practices for integrated solutions, *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699–711.
- Storbacka, K., Windahl, C., Nenonen, S. & Salonen, A. (2013). Solution business models: Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 705–716.
- Töllner, A., Blut, M. & Holzmüller, H.H. (2011). Customer solutions in the capital goods industry: Examining the impact of the buying center. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 712–722.
- Tuli, K.R., Kohli, A.K. & Bharadwaj, S.G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes, *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.
- Uлага, W. & Kohli, A.K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering Adaptiveness, *Industrial Marketing Management*, 69(2), 161–168.
- Wei, R., Geiger, S. & Vize, R. (2019). A platform approach in solution business: How platform openness can be used to control solution networks, *Industrial Marketing Management*, 83(8), 251–265.
- Windahl, C. & Lakemond, N. (2006). Developing integrated solutions: the importance of relationships within the network, *Industrial Marketing Management*, 35(7), 806–818.
- Windahl, C. & Lakemond, N. (2010). Integrated solutions from a service-centered perspective: applicability and limitations in the capital goods industry, *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1278–90.
- Windahl, C. (2015). Understanding solutions as technology-driven business innovations, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 378–393.
- Windahl, C., Andersson, P., Berggren, C. & Nehler, C. (2004). Manufacturing firms and integrated solutions: characteristics and implications, *European Journal of Innovation Management*, 7(3), 218–228.
- Windler, K., Jüttner, U., Michel, S., Maklan, S. & Macdonald, E.K. (2017). Identifying the right solution customers: A managerial methodology, *Industrial Marketing Management*, 60(1), 173–186.
- Worm, S., Bharadwaj, S.G., Uлага, W. & Reinartz, W.J. (2017). When and Why Do Customer Solutions Pay Off in Business Markets? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 490–512.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative Meta-Synthesis: A Question of Dialoguing With Texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311–318.