

## مزیت رقابتی در صنعت مشاوره مدیریت ایران و آلمان: نقش قابلیت‌های پویا

نادر سیدکالالی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۲۹

### چکیده

بر اساس نظریه قابلیت‌محور بنگاه، مزیت رقابتی پایدار ریشه در قابلیت‌های پویای سازمانی دارد. در پژوهش حاضر با مقایسه تعدادی از شرکت‌های مشاوره مدیریت ایرانی و آلمانی که از عملکرد نسبتاً پایداری طی چند سال برخوردار بوده‌اند، تلاش شده تا شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها از حیث قابلیت‌های پویا تبیین و فرآیند تأثیر این قابلیت‌ها برای گشایش مسیرهای نوین سازمانی و ساخت مزیت‌های رقابتی جدید تشریح شود. برای انجام تحقیق از روش مطالعه موردی چندگانه بهره گرفته شده است. چهار شرکت ایرانی و چهار شرکت آلمانی مورد مطالعه بودند. در مجموع با هفده نفر از مدیران ارشد شرکت‌ها مصاحبه شد و اسناد سازمانی از جمله صورتجلسات، گزارشات عملکرد، برنامه‌های استراتژیک و مندرجات وبسایت شرکت‌ها نیز بررسی شدند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه میکروفونداسیون‌های قابلیت‌های پویا ممکن است از جهاتی با یکدیگر شباهت داشته باشند، خود قابلیت‌های پویا که به طرز پیچیده‌ای در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و روتین‌های سازمانی تعبیه شده‌اند منحصربه‌فرد هستند. به بیان دیگر، الگوی برتری برای قابلیت‌های پویا وجود ندارد بلکه آن‌ها متناسب با نیازهای محیطی و تاریخچه متفاوت هر شرکت شکل گرفته و تکامل پیدا می‌کنند. شناخت پیچیدگی‌های لازم برای موفقیت در بازار مشاوره کشورهای توسعه‌یافته می‌تواند به شرکت‌های مشاوره ایرانی کمک کند تا با درکی بهتر نسبت به ورود به بازار این کشورها اقدام کنند.

**واژه‌های کلیدی:** مزیت رقابتی، مشاوره مدیریت، قابلیت‌های پویا، مدیریت استراتژیک، مطالعه موردی چندگانه

**طبقه‌بندی JEL:** F23، O32، O31، M16، L21

<sup>۱</sup> - استادیار مدیریت راهبردی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. (نویسنده مسئول: n.kalali@ihcs.ac.ir)

## ۱- مقدمه

مزیت رقابتی اصلی ترین متغیر وابسته در تحقیقات مدیریت استراتژیک به حساب می آید. مزیت رقابتی را عملکرد بالاتر از متوسط صنعت یا عملکرد برتر نسبت به رقبای صنعت تعریف کرده اند (اریکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ روثارمل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). تاکنون تحقیقات گسترده ای در خصوص عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی صورت پذیرفته و نظریه های گوناگونی برای تبیین منابع مزیت رقابتی ارائه شده است. نظریه قابلیت های پویا (تیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷) ریشه مزیت را در قابلیت های پویای سازمانی می داند. قابلیت های پویای سازمانی به عنوان پیشران اصلی همراه با استراتژی و منابع VRIN این امکان را به شرکت ها می دهد تا قادر شوند همراه با تغییرات محیطی، مزیت های رقابتی جدیدی خلق کنند و عملکرد خود را در سطح قبلی حفظ کنند. به بیان دیگر، قابلیت های پویا این امکان را فراهم می کنند که شرکت به زنجیره ای به هم پیوسته از مزیت های رقابتی موقتی در طی زمان دست پیدا کند. این زنجیره را اصطلاحاً مزیت رقابتی پایدار یا عملکرد پایدار می نامند (آمبروزینی و بومن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

امروزه صنایع و خدمات دانش بنیان بخش بزرگی از اقتصاد کشورها را به خود اختصاص داده اند. خدمات مشاوره مدیریت سهم مهمی از این خدمات را تشکیل می دهند. رشد این صنعت طی دهه های اخیر چشمگیر بوده است. در حالی که درآمدهای صنعت مشاوره مدیریت در سال ۱۹۸۰ حدود سه میلیارد دلار تخمین زده شده بود، در سال ۲۰۰۸ میزان درآمدها به سیصد و سی میلیارد دلار رسید (آماهونی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). فدراسیون اروپایی انجمن های مشاوران مدیریت (فیاکو<sup>۶</sup>) گزارش می دهد که رشد گردش مالی بخش مشاوره مدیریت اروپا (۶،۴ درصد) از رشد تولید ناخالص داخلی اروپا (۲،۲ درصد) بیشتر بوده است (فیاکو، ۲۰۱۷). امروزه شرکت های مشاوره مدیریت متعددی در جهان به ارائه خدمات گوناگون مشاوره مدیریتی مشغول هستند. کشور آلمان یکی از چند کشور اصلی دنیا از لحاظ درآمدهای مشاوره مدیریت محسوب می شود. انجمن فدرال مشاوران مدیریت آلمانی<sup>۷</sup> اصلی ترین نهاد حرفه ای مشاوره مدیریت در این کشور به شمار می آید. ۵۵ درصد از بازار مشاوره مدیریت در اروپا متعلق به بریتانیا و آلمان است (آماهونی، ۲۰۱۳). علیرغم رشد قابل توجه مشاوره مدیریت در کشورهای توسعه یافته، در ایران وضعیت متفاوتی برقرار است. تاریخچه این صنعت در مقایسه با کشورهای توسعه یافته کوتاه تر است، شرکت های شناخته شده و موفق که در حال حاضر به ارائه این خدمات در ایران مشغول اند محدودند و سطح کیفی خدمات مشاوره مدیریت در ایران با استانداردهای جهانی فاصله دارد (حیدری و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴).

۱. Eriksson

۲. Rothaermel

۳. Teece

۴. Ambrosini & Bowman

۵. O'Mahoney

۶. FEACO

۷. Bundesverband Deutscher

Unternehmensberater

۸. Heidari et al.

مک‌کنا<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) علل اهمیت یافتن خدمات مشاوره مدیریت در بریتانیا و آلمان را صنعتی شدن زود هنگام آن‌ها و نیاز مالکان کارخانه‌های بزرگ به افزایش کارایی تولید در اواخر قرن نوزدهم قلمداد می‌کند. به‌علاوه پیوندهای فرهنگی مستحکم بریتانیا و آلمان با ایالات متحده آمریکا و تداوم جریان مهاجرت ساکنان این کشورها به آمریکا باعث شد جریان انتقال افراد و ایده‌های مدیریتی در نیمه اول قرن بیستم تسریع شود. تعقیب سیاست‌های نئولیبرال توسط بریتانیا و وجود بخش مالی بزرگ در هر دو کشور دلایل دیگری هستند که برای فربه‌شدن صنعت مشاوره مدیریت در این کشورها ذکر شده است. رشد صنعت مشاوره مدیریت در کشورها وابسته به آمادگی فرهنگی، فراهم شدن شرایط اجتماعی و برخورداری از اقتصاد بزرگ و توسعه یافته است. خدمات مشاوره مدیریت (بدون در نظر گرفتن مشاوره فناوری اطلاعات) حتی در کشورهایی مانند فرانسه و ایتالیا که از تولید ناخالص داخلی بالایی برخوردارند، به دلیل عدم آمادگی فرهنگی آن‌چنان که انتظار می‌رود رشد نکرده است (آماهونی، ۲۰۱۳).

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، بر اساس نظریه دیوید تیس (۲۰۱۷)، قابلیت‌های پویای سازمانی بنیان مزیت رقابتی پایدار است. در پژوهش حاضر با مقایسه تعدادی از شرکت‌های مشاوره ایرانی و آلمانی که از عملکرد نسبتاً پایداری طی سال‌های اخیر برخوردار بوده‌اند، تلاش شده تا شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها از حیث قابلیت‌های پویای سازمانی تبیین و فرآیند تأثیر این قابلیت‌ها برای گشایش مسیرهای جدید سازمانی و ساخت مزیت‌های رقابتی جدید تشریح شود.

## ۲- ادبیات موضوع

### ۲-۱- قابلیت‌های پویا

طی دهه‌های اخیر نظریه‌های مدیریت استراتژیک به تدریج از دیدگاه‌های ایستا به سمت دیدگاه‌های پویا تکامل یافته‌اند (ویلدن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). قلمروی دانشی که امروز تحت عنوان مدیریت استراتژیک شناخته می‌شود به این پرسش می‌پردازد که سازمان‌ها چگونه مزیت رقابتی خلق می‌کنند و چگونه آن را در طی زمان حفظ می‌کنند (امبروزینی و بومن، ۲۰۰۹). تاکنون تلاش‌های متعددی برای تبیین منابع مزیت رقابتی در بنگاه‌ها صورت پذیرفته است. با این حال دو گروه از نظریه‌ها بیشتر از بقیه در این خصوص توفیق یافته‌اند.

دیدگاه نخست که به اقتصاد سازمان‌دهی صنعتی مشهور است، با نام مایکل پورتر<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) شناخته می‌شود. بر اساس این دیدگاه ساختار صنعت تفاوت میان عملکرد شرکت‌های گوناگون را تبیین می‌کند. علیرغم قدرت بالای توصیفی و تجویزی نظریه پورتر، شواهدی یافت شد که این نظریه از توضیح آن‌ها ناتوان بود. به‌خصوص با افزایش میزان نوآوری‌ها در صنایع گوناگون، شرکت‌های متعددی مشاهده شدند که نه با اتکا به استراتژی‌های پورتری بلکه با بهره‌گیری از منابع و قابلیت‌های درونی خود توانسته بودند به سود بالاتر

۱. McKenna

۳. Michael Porter

۲. Wilden et al.

از متوسط صنعت دست پیدا کنند. نظریه منبع محور (ورنرفلت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴؛ بارنی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱) و سپس نظریه قابلیت‌های پویا (تیس و پیسانو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴؛ تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ تیس، ۲۰۰۷؛ تیس، ۲۰۱۷)، دیدگاه‌هایی بودند که توانستند ریشه‌های دستیابی بنگاه‌ها به مزیت رقابتی و حفظ آن را با رویکردی متفاوت از اقتصاد سازمان‌دهی صنعتی تبیین کنند.

نظریه قابلیت‌های پویا در پاسخ به ضعف‌های نظریه منبع محور توسعه یافت. نظریه منبع محور قادر نبود تغییر و تحولات منابع بنگاه را در انطباق با محیط تبیین کند. در مقابل، نظریه قابلیت‌های پویا قادر است نحوه بقا و رشد سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم را توضیح دهد (ویلدن و همکاران، ۲۰۱۸). تیس (۲۰۱۷) معتقد است که قابلیت‌های پویا در کنار استراتژی می‌توانند به منشأ مزیت رقابتی و عملکرد پایدار شرکت‌ها منجر شوند. تیس (۲۰۱۶)، قابلیت‌های پویا را توانایی یک شرکت برای ترکیب، ساختن و بازیگره‌بندی منابع داخلی و خارجی برای مواجهه با محیط‌های کسب‌وکار سریعاً در حال تغییر و شکل بخشیدن به آن‌ها تعریف می‌کند. برخی از تعاریف مهم دیگر از این مفهوم در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف قابلیت‌های پویا

ردیف	محققان	تعریف
۱	تیس و همکاران (۱۹۹۷)	توانایی شرکت برای یکپارچه کردن، ساختن و بازیگره‌بندی شایستگی‌های درونی و بیرونی برای مواجهه با محیط‌های سریعاً در حال تغییر.
۲	آیزنهارت و مارتین <sup>۴</sup> (۲۰۰۰)	فرآیندهایی که از منابع سازمانی بهره می‌گیرند تا بنگاه را با تغییرات بازار منطبق کنند یا در بازار تغییر به وجود آورند.
۳	وینتر <sup>۵</sup> (۲۰۰۳)	قابلیت‌هایی که قابلیت‌های عادی سازمانی را توسعه یا تغییر می‌دهند یا قابلیت‌های جدیدی ایجاد می‌کنند.
۴	وانگ و احمد <sup>۶</sup> (۲۰۰۷)	جهت‌گیری رفتاری یک سازمان برای یکپارچه‌سازی، بازیگره‌بندی، تجدید و بازخلق پیوسته منابع و قابلیت‌هایش، و از همه مهم‌تر ارتقا و بازسازی قابلیت‌های محوری در پاسخ به محیط متغیر برای دستیابی و نگهداشت مزیت رقابتی.
۵	بارتو <sup>۷</sup> (۲۰۱۰)	ظرفیت شرکت برای حل سیستماتیک مسائل که ناشی از گرایش شرکت به حس کردن فرصت‌ها و تهدیدها، اتخاذ تصمیمات به‌موقع و بازارمحور و تغییر محور منبش است.
۶	تیس (۲۰۱۶)	توانایی یک شرکت برای ترکیب، ساختن و بازیگره‌بندی منابع داخلی و خارجی برای مواجهه با و شکل بخشیدن به محیط‌های کسب و کار سریعاً در حال تغییر.

نظریه قابلیت‌های پویا نگاهی سیستمی به منابع، قابلیت‌ها و مدیریت بنگاه‌ها و محیط کسب‌وکار آن‌ها دارد (تیس، ۲۰۱۸). باید توجه داشت که قابلیت‌های پویا با مفاهیمی مانند موقعیت‌های محصول-بازار، حل موردی و موقتی مسائل و بداهه پردازی تفاوت دارد (لاکسونن و پلتونیمی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). براساس دیدگاه‌هایی

۱. Wernerfelt

۵. Winter

۲. Barney

۶. Wang & Ahmed

۳. Pisano

۷. Barreto

۴. Eisenhardt & Martin

۸. Laaksonen & Peltoniemi

که تاکنون در خصوص قابلیت‌های پویا ارائه شده (مانند تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰)، سطح تحلیل این قابلیت‌ها در بیشتر موارد سازمانی است (دی استفانو و همکاران، ۲۰۱۴).

تیس (۲۰۰۷، ۲۰۱۷، ۲۰۲۰) توضیح می‌دهد که قابلیت‌های پویا به سه ظرفیت سازمانی قابل تجزیه هستند: ظرفیت حس کردن، ظرفیت ربایش<sup>۲</sup> و ظرفیت تحول<sup>۳</sup>. کلید داشتن رشد پایدار و سودآور در آن است که یک سازمان بتواند در همان زمان که بازارها و تکنولوژی‌ها تغییر می‌کنند، رشد کند و ساختارهای سازمانی و دارایی‌های خود را بازترکیب<sup>۴</sup> و بازیگره‌بندی<sup>۵</sup> کند. بازیگره‌بندی کمک می‌کند که سازمان بتواند از وابستگی‌های مسیر رهایی یابد. برای تضمین موفقیت به روتین‌های جدید هم احتیاج است تا شرایط جدید تثبیت شود (تیس، ۲۰۰۷).

ادبیات قابلیت‌های پویا میان انواع قابلیت‌های سازمانی تمایز قائل می‌شود. در یک سو قابلیت‌های عملیاتی و منابع عمومی سازمان قرار می‌گیرند و در سوی دیگر قابلیت‌های پویا (لاکسونن و پلتونیمی، ۲۰۱۸). قابلیت‌های عملیاتی آن دسته فعالیت‌هایی هستند که بنگاه از طریق آن‌ها فعالیت‌های معمول تجاری خود را انجام می‌دهد (پورتر، ۱۹۸۵؛ کالیس، ۱۹۹۴). ارایلی و تاشمن<sup>۶</sup> (۲۰۰۸)، شایستگی‌های کلیدی و قابلیت‌های عملیاتی را مترادف هم معرفی می‌کنند و آن‌ها را فرآیندهایی در سطح کسب‌وکار و سیستم‌های فعالیت همراه آن‌ها می‌خوانند که برای اداره کسب‌وکار حیاتی هستند و به آن مزیت معاصر بودن<sup>۷</sup> می‌دهند. اگرچه شایستگی‌های کلیدی مهم هستند و به سازمان مزیت رقابتی می‌دهند، قابلیت پویا محسوب نمی‌شوند چراکه به سازمان این امکان را نمی‌دهند تا در برابر تهدیدهای محیطی تغییر کنند. مثلاً اگرچه مزیت رقابتی ساوت وست ایرلاین<sup>۸</sup> از قابلیت‌های آن سرچشمه می‌گیرد (قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی که هزینه‌ها را پایین نگه می‌دارد و بهره‌برداری از دارایی‌ها را افزایش می‌دهد)، این قابلیت‌ها قابلیت پویا نیستند. در نقطه مقابل، فرآیندها، ساختارها و روتین‌های تکرارپذیر آی‌بی‌ام<sup>۹</sup> که به آن اجازه می‌دهد هم در بازارهای کنونی (بزرگ رایانه‌ها<sup>۱۰</sup>) و هم بازارهای فردا (مشاوره فناوری و رایانش خودمختار<sup>۱۱</sup>) رقابت کند، قابلیت‌های پویا هستند (ارایلی و تاشمن، ۲۰۰۸).

در تحقیقات تجربی گوناگون مثال‌های متنوعی از مصادیق کارکردی قابلیت‌های پویا معرفی شده‌اند: تحقیق و توسعه (هلفات<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۷)، توسعه محصول جدید (دنیلز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲؛ دنیلز، ۲۰۰۸؛ شیلکه<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۴)، ظرفیت جذب (زهر و جرج<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۲)، بین‌المللی‌شدن (بینگام و آیزنهارت<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۱)، تملک (کریم و میشل<sup>۱</sup>،

۱. Di Stefano et al.

۲. تصاحب یا قاپیدن یا در اختیار گرفتن

۳. بازیگره‌بندی یا بازاریابی

۴. Recombine

۵. Reconfigure

۶. O'Reilly & Tushman

۷. Contemporaneous advantage

۸. Southwest Airline

۹. IBM

۱۰. Mainframes

۱۱. Autonomic Computing

۱۲. Helfat

۱۳. Danneels

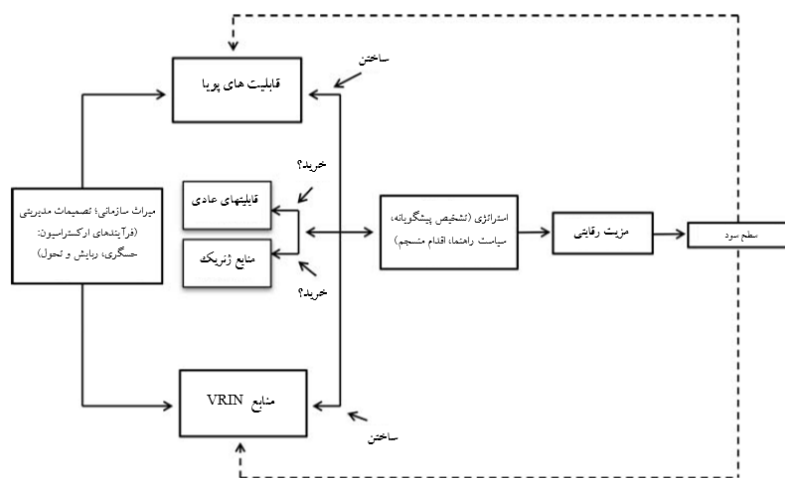
۱۴. Schilke

۱۵. Zahra & George

۱۶. Bingham & Eisenhardt

میشل<sup>۱</sup>، (۲۰۰۰)، بازیگره‌بندی ساختار سازمانی (کریم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶)، واگذاری منبع (مولیترو و ویرسما<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) و ادغام و تملک (بینگام و همکاران، ۲۰۱۵). تیس (۲۰۲۰) در اشاره به برخی از موارد مذکور، آن‌ها را قابلیت پویا نمی‌داند و فرآیندهای مرتبط با آن‌ها را با عنوان میکروفونداسیون‌های قابلیت‌های پویا می‌خواند. از دیدگاه او اگر این مصادیق نتوانند مسیر جدیدی پیش روی سازمان بکشایند، قابلیت معمولی (عملیاتی) به حساب می‌آیند.

تیس (۲۰۱۷) فرآیند تأثیرگذاری قابلیت‌های پویا و استراتژی بر مزیت رقابتی را مطابق با شکل ۱ معرفی می‌کند:



شکل ۱. چارچوب قابلیت‌های پویا

## ۲-۲- مشاوره مدیریت

مشاوره مدیریت را این‌گونه تعریف کرده‌اند: خدمت مشورتی حرفه‌ای مستقل که به مدیران و سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف و مقاصد سازمانی خود از طریق حل مسائل مدیریتی و تجاری، شناسایی و در اختیار گرفتن فرصت‌های جدید، تقویت یادگیری و پیاده‌سازی تغییرات دست پیدا کنند (کوبر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

تاوالتی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) تحقیقات مشاوره مدیریت از سال ۱۹۷۱ تا ۲۰۱۷ را بررسی کردند و سه جریان اصلی را در آن شناسایی کردند: ۱- پیشران‌های موفقیت شرکت‌های مشاوره، ۲- تقاضای موکلان و ادراک آن‌ها از نقش مشاوران و ۳- رابطه میان مشاور و موکل.

پیشران‌های موفقیت شرکت‌های مشاوره در تحقیقات متعددی بحث شده‌اند. با این حال اکثر این تحقیقات به شایستگی‌های فردی مشاوران توجه نشان داده‌اند. مثلاً آدسی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) به اهمیت استفاده

1. Karim & Mitchel  
2. Karim  
3. Moliterno & Wiersema

4. Kubr  
5. Tavoletti et al.  
6. Adesi

از متدولوژی مناسب توسط مشاوران اشاره کرده‌اند. کلارک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) به این موضوع پرداخته‌اند که شایستگی‌های مشاوران در کشورهای مختلف به گونه‌های متفاوتی ادراک می‌شود. مدیریت منابع انسانی نیز موضوع دیگری است که به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌های مشاوره مدیریت مطرح شده است (مانند سینگ و سینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

مدیریت دانش و نوآوری عامل مهم دیگری است که می‌تواند به موفقیت شرکت‌های مشاوره منجر شود. هاس و هانسن<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) موفقیت شرکت‌های مشاوره را در این می‌دانند که بتوانند آنچه را می‌دانند به خوبی به کار برند. سیدکلالی و حیدری<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نقش قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های عملیاتی و قابلیت‌های اعتمادساز در موفقیت شرکت‌های مشاوره مدیریت ایران را بررسی کرده‌اند.

پژوهش‌ها درخصوص عواملی که باعث دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن در شرکت‌های مشاوره مدیریت می‌شود اندک هستند (مانند سیدکلالی و حیدری، ۲۰۱۶؛ حیدری و سیدکلالی، ۲۰۱۶). در پژوهش حاضر تلاش شده است تا از طریق مقایسه هشت شرکت مشاوره مدیریت ایرانی و آلمانی که از عملکرد مطلوب و باثباتی طی چند سال برخوردار بوده‌اند، شباهت‌ها و تفاوت‌های میان قابلیت‌های پویای آن‌ها تبیین شود.

### ۳- روش تحقیق

برای انجام تحقیق حاضر از روش مطالعه موردی چندگانه بهره گرفته شده است (بین، ۲۰۰۹؛ آیزنهارت، ۱۹۸۹). با استفاده از این رویکرد امکان مقایسه موردی مطالعه و یافتن شباهت‌ها و تفاوت‌های میان آن‌ها امکان پذیر می‌شود. در روش مطالعه موردی چندگانه انتخاب موردها براساس نمونه‌گیری نظری انجام می‌شود (بین، ۲۰۰۹). همه موردهای انتخاب‌شده آلمانی و ایرانی، از صنعت مشاوره مدیریت بودند و در مقایسه با رقبای داخلی خود از عملکرد مطلوبی برخوردار بودند و توانسته بودند این عملکرد مطلوب را طی دوره زمانی حداقل سه‌ساله حفظ کنند.

همه این شرکت‌ها با چالش‌های ناشی از تغییرات محیطی، اعم از تغییرات در فناوری، نیازهای مشتریان و رقابت روبرو بودند. موردهای انتخاب شده، شرکت‌های کوچک و متوسطی بودند که از نظر اندازه و گستره موضوعی-صنعتی فعالیت به یکدیگر شبیه بودند. هر چهار شرکت آلمانی شعباتی در سایر کشورهای اروپایی داشتند و دو شرکت نمایندگانی در خاورمیانه نیز داشتند. یک شرکت ایرانی دفتری در ترکیه داشت. شرکتی دیگر نماینده‌ای در آذربایجان داشت. یک شرکت دفتری نیمه‌فعال در آلمان داشت و یک شرکت دیگر تنها در ایران فعالیت می‌کرد.

محقق برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته بهره گرفت. مصاحبه‌ها شکلی روایی داشت و سعی شد مصاحبه‌شوندگان مکنونات و تجربیات ویژه خود را در محیطی صمیمی بازگو کنند. در مجموع هفده مصاحبه انجام شد. برای کاهش خطاهای ناشی از اتکای صرف به داده‌های مصاحبه، اقدام به

1. Clark  
2. Singh & Singh

3. Haas, M. R., & Hansen  
4. Seyed Kalali & Heidari

مثلث‌سازی این داده‌ها (گلدن، ۱۹۹۲) با اسناد سازمانی از جمله صورت‌جلسات، گزارشات عملکرد، برنامه‌های استراتژیک و مندرجات وبسایت شرکت‌ها شد.

تحلیل موردها با الهام از رویکرد پنج مرحله‌ای معرفی‌شده توسط لامانن و والین<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و جانتونن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در رابطه با نحوه شکل‌گیری و تکامل قابلیت‌های پویا انجام شد: در گام نخست تاریخچه شرکت‌ها بررسی شد. در گام دوم، از تحلیل تم نظری (براون و کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) برای مرتبط کردن داده‌های گردآوری‌شده به چارچوب قیاسی قابلیت‌های پویا (تیس، ۲۰۰۷؛ تیس، ۲۰۱۷) و متقابلیت‌ها در شرکت‌های مشاوره مدیریت (سیدکالالی و حیدری، ۲۰۱۶) بهره گرفته شد. در گام‌های سوم و چهارم، الگوها و جزئیات یکسان و متفاوت قابلیت‌های پویا بین موردها بررسی شد. و در گام پنجم، نتایج با ادبیات موضوع مقایسه شد و سعی در تشریح منطق یافته‌ها شد.

برای بررسی روایی و پایایی تحقیق از چارچوب پیشنهادی گیبرت و همکاران (۲۰۰۸) درخصوص موردکاوی بهره گرفته شد. روایی درونی از طریق مرور دقیق ادبیات موضوع و استفاده از چارچوب قیاسی تیس (۲۰۱۷) به عنوان زیربنای پروتکل مصاحبه تقویت شد. برای پشتیبانی از روایی سازه، از مثلث‌سازی داده‌ها استفاده شد. دقت در انتخاب موردها و تحلیل بین‌موردی روایی خارجی را پشتیبانی کرد. پایایی نیز از طریق کمک گرفتن از محقق دیگر در فرآیند انجام مطالعه موردی و جلب مشارکت و همکاری او در مراحل تحقیق تقویت شد.

#### ۴- یافته‌ها

مقایسه دو گروه شرکت‌های ایرانی و آلمانی نشان داد که شباهت‌ها و تفاوت‌هایی قابل اعتنا از نظر قابلیت‌های پویای سازمانی میان آن‌ها وجود دارد. در ادامه یافته‌های پژوهش در سه بخش ارائه می‌شود. به این ترتیب که اقدامات شرکت‌های مشاوره ایرانی و آلمانی و شباهت‌ها و تفاوت‌های میان آن‌ها از حیث سه نوع قابلیت پویای حس کردن، تصاحب و تحول بررسی می‌شود:

##### ۴-۱- قابلیت حس کردن:

##### ۴-۱-۱- شناسایی نیازهای مشتریان:

هر دو گروه شرکت‌های ایرانی و آلمانی از فرآیندهای مشابهی برای شناسایی نیازهای مشتریان استفاده می‌کردند. جلسات حضوری با مدیران و کارشناسان شرکت‌های موکل و برقراری تعاملات در نمایشگاه‌ها، گردهمایی‌ها و همایش‌های علمی از اصلی‌ترین فعالیت‌های آن‌ها بود. با این حال تفاوت کلیدی که میان آن‌ها وجود داشت در این نکته بود که در شرکت‌های آلمانی برای هر صنعتی که مشاوران در آن فعال بودند یک مسئول در نظر گرفته شده بود. این افراد که معمولاً شریک<sup>۴</sup> خوانده می‌شدند متخصص یک صنعت به‌خصوص بودند. مثلاً در یکی از مصاحبه‌ها یکی از شرکای شرکتی آلمانی گفت: «من در حوزه

۱. Laamanen & Wallin

۳. Braun & Clarke

۲. Jantunen et al.

۴. Partner



خدمات مهندسی فعالیت می‌کنم. از الف تا ی این صنعت را از حفظم. تحولات جدید صنعت به‌خصوص در زمینه تکنولوژیک را دقیقاً رصد می‌کنم».

در نقطه مقابل، در شرکت‌های مشاوره مدیریت ایرانی نه تنها افراد از تخصص در یک فعالیت اقتصادی به‌خصوص برخوردار نبودند بلکه گاه اساساً ضرورت آن را رد می‌کردند: «من به‌شخصه در همه صنایع فعالیت می‌کنم. مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی مفاهیمی عام هستند و در بخش‌های گوناگون قابل پیاده شدنند. خیلی اعتقاد ندارم که باید متخصص در یک بخش خاص باشیم. شرایط ایران هم چنین امکانی را نمی‌دهد».

البته تعدادی از مدیران شرکت‌های مشاوره ایرانی به اشکالاتی که چنین رویکردی ایجاد می‌کرد واقف بودند. مثلاً مدیرعامل یکی از این شرکت‌ها گفت: «ببینید، مشاور باید جلوتر از مشتری باشد. وقتی ما تازه بعد از چندماه کار کردن برای مشتری دستمان می‌آید که مثلاً صنعت نساجی ماجرایش چیست، آن وقت شما انتظار دارید مشتری از ما انتقاد نکند و راضی باشد. این طور می‌شود که وجهه ما ضعیف می‌شود». یا مدیر یکی از شرکت‌های ایرانی گفت: «ما اساساً SWOT صناعی که در آن‌ها مشاوره می‌دهیم را درست نمی‌دانیم».

بنابراین علیرغم این که شرکت‌های مشاوره ایرانی به جمع‌آوری خواسته‌ها و نیازهای مشتریان توجه نشان می‌دادند (مثلاً ثبت منظم شکایات یا نظرات و پیشنهادات مشتریان)، این اقدامات عمدتاً سطحی بود و مشاوران شناخت عمیقی نسبت به نیازهای تخصصی مشتریان در صنایع مشخص نداشتند.

#### ۴-۱-۲- درک پویایی‌های رقابتی:

شرکت‌های موکل در کشور آلمان در رقابتی سخت با رقبای خود بودند. مدیرعامل یک شرکت مشاوره آلمانی گفت: «موکلان ما نیاز دارند هر ۶ ماه یا حداکثر به‌طور سالانه استراتژی‌های خود را به‌روز کنند. بنابراین ما باید آنقدر به‌روز و مطلع باشیم که بتوانیم در مدت یکی دو ماه برنامه استراتژیک کسب‌وکار آن‌ها را به‌روز کنیم». درحالی‌که مدیرعامل یک شرکت مشاوره ایرانی معتقد بود: «اینجا رقابتی وجود ندارد. وقتی تدوین برنامه استراتژیک برای یک شرکت یک سال طول می‌کشد و آخرش هم اجرا نمی‌شود معلوم است شرکت‌ها اصلاً نیازی به آن ندارند».

در شرکت‌های آلمانی توجه زیادی به تجزیه و تحلیل رقابتی می‌شد. به این منظور به طور مرتب گزارش‌های مستقلی درخصوص مقوله رقابت منتشر می‌شد و در گزارشات مرتبط (مانند تحلیل و تدوین استراتژی شرکت‌ها) نیز بخش مهمی به این امر اختصاص می‌یافت. درحالی‌که در شرکت‌های ایرانی با این استدلال که اطلاعات شفاف درخصوص رقبا و محیط رقابتی وجود ندارد، یا از چنین تحلیل‌هایی کلاً صرف‌نظر می‌شد یا به گزارش‌سازی‌های کم‌اعتبار بسنده می‌شد.

به هر حال فارغ از اینکه مدیران شرکت‌های مشاوره ایرانی در برداشت خود از فضای رقابتی محق بودند یا خیر، نفس این برداشت میزان درک آن‌ها از پویایی‌های رقابتی در صنعت موکل را کاهش می‌داد.

#### ۴-۱-۳- شناخت ابزارها و دانش‌های جدید مدیریتی:

شرکت‌های مشاوره آلمانی تلاش می‌کردند تا از جدیدترین تکنیک‌های مدیریتی برای خدمات مشاوره بهره بگیرند. تحقیق و توسعه در این شرکت‌ها با قوت زیاد و صرف بودجه کافی انجام می‌شد و تجربیات

کسب شده مستند و در آینده نیز به کار گرفته می‌شد. مضافاً درآمد بالای مشاوران آلمانی به آن‌ها اجازه می‌داد مطالعه بیشتری داشته باشند و در صنعت و زمینه تخصصی خود به‌روز باشند. یکی از مدیران این شرکت‌ها گفت: «در اینجا این شرکا هستند که بیشتر به امور تحقیق و توسعه می‌پردازند، نه مشاوران تازه‌کار یا حتی مشاوران ارشد. شرکا به اقتضای سن و سال و تخصصشان کم‌تر درگیر کارهای عملیاتی هستند. بنابراین هم وقت کافی را دارند و هم تجربه و دانش لازم را».

شرکت‌های مشاوره ایرانی نیز به تحقیق و توسعه بی‌توجه نبودند، با این حال نقش تحقیق و توسعه در این شرکت‌ها به مراتب از شرکت‌های آلمانی کم‌رنگ‌تر بود. علیرغم این که هر چهار شرکت ایرانی به‌خصوص در سال‌های اخیر فعالیت‌های تحقیق و توسعه خود را گسترش داده بودند، اما این فعالیت‌ها پراکنده بود و بخش زیادی از آن را جستجوهای اینترنتی یا استفاده از کتب و مقالات مدیریتی دربرمی‌گرفت. شرکت‌های ایرانی به ندرت عضو بانک‌های اطلاعاتی و دانشی جهانی بودند؛ به‌علاوه پژوهش‌های آن‌ها در زمینه‌های تخصصی منقطع بود و در دوره‌های زمانی کوتاه و معمولاً به خاطر پروژه‌های جدید انجام می‌گرفت. نگاه مدیران این شرکت‌ها بلندمدت نبود و علاقه‌ای به تحقیقات بنیادی نداشتند. اکثر این شرکت‌ها به تناسب نیاز و کشش بازار، برخی تکنیک‌ها را در یک بازه زمانی محدود موردتوجه قرار می‌دادند. از طرفی درآمد پایین مشاوران ایرانی و داشتن مسئولیت‌های متعدد در شرکت باعث می‌شد زمان و انگیزه کافی برای فعالیت‌های پژوهشی جدی نیز در آن‌ها وجود نداشته باشد. کارشناس یکی از شرکت‌های مشاوره ایرانی گفت: «من چند روز در هفته در این شرکت کار می‌کنم. کار تحقیقاتی می‌کنم. در یک شرکت دیگر هم مشاور داخلی پاره‌وقتیم. تازه درس هم می‌خوانم». در کمال شگفتی مدیرعامل یک شرکت ایرانی، مستقل از شرکت خود به دو شرکت موکل نیز مشاوره می‌داد. او گفت: «درآمدی که از مشاوره دادن به این دو شرکت درمی‌آورم بیشتر از درآمد ماهانه‌ای است که از شرکت خودمان نصیب می‌شود».

در جدول ۲، خلاصه‌ای از اقدامات هشت شرکت بررسی شده و نتایج مقایسه میان آن‌ها درخصوص قابلیت حس کردن ارائه شده است. یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که شرکت‌های ایرانی و آلمانی از نظر شناسایی نیازهای مشتریان، و شناخت ابزارها و دانش‌های جدید مدیریتی در کلیات با یکدیگر شباهت دارند با این حال از حیث جزئیات متفاوتند. شباهت میان شرکت‌های مشاوره ایرانی و آلمانی از حیث درک پویایی‌های رقابتی ناچیز و تفاوت‌ها چشمگیر است.

جدول ۲. مقایسه شرکت‌های مشاوره ایرانی و آلمانی از نظر قابلیت حس کردن

تفاوت‌ها	شباهت‌ها	قابلیت حس کردن
وجود مسئول مشخص برای یک یا چند صنعت در شرکت‌های آلمانی استفاده از افراد یکسان برای صنایع مختلف در شرکت‌های ایرانی	فرآیندهای کلان مشابه برای شناسایی نیازها	شناسایی نیازهای مشتریان
تصور شرکت‌های آلمانی از وجود رقابت شدید در صنعت، تجربه و تحلیل رقابت تصور شرکت‌های ایرانی از عدم وجود رقابت یا مصنوعی بودن آن، انصراف از انجام تجزیه و تحلیل یا اقدام به گزارش‌سازی در زمینه رقابت	-	درک پویایی‌های رقابتی
تحقیق و توسعه قوی از طریق شرکا، پیوستگی تحقیقات، اتصال به بانک‌های اطلاعاتی و دانشی جهانی، تمرکز همزمان بر تحقیقات بنیادی و کاربردی در شرکت‌های آلمانی	وجود تحقیق و توسعه	شناخت ابزارها و دانش‌های جدید مدیریتی

تحقیق و توسعه ضعیف از طریق مشاوران تازه‌کار، گسستگی تحقیقات، عدم اتصال به بانک‌های اطلاعاتی و دانشی جهانی، تمرکز صرف بر تحقیقات کاربردی در شرکت‌های ایرانی		
--	--	--

#### ۴-۲- قابلیت تصاحب:

##### ۴-۲-۱- تصمیم‌گیری و توسعه کسب و کار

شرکت‌های ایرانی تمایل داشتند تا زمینه‌های فعالیت خود را گسترش دهند. در این شرکت‌ها فقط خدمات مشاوره مدیریت ارائه نمی‌شد بلکه آموزش، برگزاری کنفرانس، نشر و غیره نیز به صورت موازی با خدمات مشاوره و چه بسا جدی‌تر از آن دنبال می‌شد. شدت این‌گونه فعالیت‌ها آن قدر زیاد بود که مدیران عامل شرکت‌های مختلف بعضاً از یکدیگر نه با عنوان مشاور مدیریت بلکه با عناوین دیگری (مانند مؤسسه برگزاری کنفرانس) یاد می‌کردند. برخی از این شرکت‌ها در موضوعاتی کاملاً بی‌ارتباط با مشاوره و آموزش مدیریت هم فعال شده بودند (مانند بازرگانی و صنعت مواد غذایی). یکی از مدیران گفت: «ما در زمینه‌های مکمل مشاوره هم فعالیت می‌کنیم. این کار باعث می‌شود ریسکمان کم شود». یا یکی دیگر از مدیران عامل گفت: «ما می‌خواهیم به یک گروه تجاری تبدیل شویم».

در نقطه مقابل، شرکت‌های آلمانی تمرکز اصلی خود را بر مشاوره قرار داده بودند. اگرچه ممکن بود در زمینه‌های مکملی مانند آموزش یا نشر نیز فعالیت داشته باشند، اما حجم این فعالیت‌ها قابل مقایسه با فعالیت اصلی‌شان، یعنی مشاوره مدیریت نبود و صرفاً جنبه مکمل داشت. یکی از مدیران آلمانی گفت: «کار ما مشاوره مدیریت است. این کار آنقدر سخت است که اصلاً وقت نمی‌کنی کار دیگری بکنی. پولش هم خیلی خوب است».

بدیهی است که نداشتن تمرکز در زمینه مشاوره مدیریت، باعث می‌شد شرکت‌های ایرانی نتوانند به اندازه کافی روزآمد باشند و مشاوره‌هایشان از عمق کافی برخوردار باشد. بسیاری از آن‌ها در توجیه علت گرایششان به تنوع‌بخشی به کسب و کارشان، فرهنگ ضد دانش در ایران امروز و ناکارآمدی مدیران شرکت‌های موکل در فهم و بهره‌گیری از خدمات مشاوره را به عنوان دلایل اصلی ذکر می‌کردند.

شرکت‌های مشاوره آلمانی علاقه زیادی به توسعه کسب و کارشان به مناطق جغرافیایی دیگر داشتند. بنابراین اقبال زیادی به استخدام کارشناسانی از کشورهای دیگر نشان می‌دادند. محیط کاری این شرکت‌ها چندفرهنگی بود و این رویکرد هم به توسعه خلاقیت و تقویت تصمیمات اتخاذ شده در این شرکت‌ها منجر می‌شد و هم شناخت این شرکت‌ها از کشورهای دیگر و امکان فعالیت فراملی و فرامنطقه‌ای را برای آنان تسهیل می‌نمود. محدودیت‌های شرکت‌های ایرانی در نقل و انتقال پول و صدور ویزا از جمله دلایلی بود که این شرکت‌ها را به فعالیت در عرصه بین‌المللی بی‌علاقه می‌کرد.

##### ۴-۲-۲- جذب و ترکیب دانش‌های ضروری

مشاوران آلمانی معتقد بودند که یکی از اصلی‌ترین الزامات جذب دانش‌های جدید و جاری کردن آن‌ها در فرآیندهای شرکت، همکاری با شرکت‌های دیگر است. در مقابل شرکت‌های مشاوره ایرانی چندان به همکاری با سایر شرکت‌ها باور نداشتند و سوابقی که در این زمینه داشتند موردی و منقطع بود. هریک از

شرکت‌های آلمانی چندین شرکت همکار داشتند که ارتباطاتشان با آن‌ها طولانی مدت بود. برخی از آن‌ها همکاری‌های نزدیکی نیز با دانشگاه‌های معینی داشتند و سعی می‌کردند خود را با یک یا چند دانشگاه به‌خصوص تعیین بخشند. در میان شرکت‌های ایرانی تنها یک شرکت بود که تعاملات مشابهی با یکی از دانشگاه‌های داخلی داشت.

در شرکت‌های آلمانی توجه ویژه‌ای به مقوله توزیع دانش وجود داشت. استفاده از ابزارهایی مانند ویکی<sup>۱</sup> در درون شرکت یا فراهم‌سازی امکان دسترسی آزاد به اطلاعات و دانش‌ها در این شرکت‌ها رایج بود. درحالی‌که مدیران عامل هر چهار شرکت ایرانی نسبت به این موضوع حساسیت داشتند و از آن اجتناب می‌کردند. آن‌ها از تجربه‌های تلخی در گذشته سخن می‌گفتند مبنی بر این‌که کارشناسان شرکت اطلاعات ذیقیمت آن‌ها را ربوده بودند و خودشان به صورت فردی یا در قالب شرکتی جدید اقدام به ارائه خدمات مشاوره کرده بودند. مثلاً یکی از این مدیران عامل گفت: «افراد باید مراحل زیادی را پشت سرگذارند تا دسترسیشان به برخی از اطلاعات به صورت پلکانی گشوده شود. معمولاً به جز مالکان، هیچ کارشناسی آنقدر در شرکت نمانده که بشود همه چیز را با او به اشتراک گذاشت. حتی برخی از مالکان هم پس از چند سال سهامشان را واگذار کرده‌اند و رفته‌اند».

در مقابل، یکی از مدیران آلمانی گفت: «دانش به نظر من یک قابلیت است. نمی‌شود آن را دزدید. تازه اگر یک نفر اینقدر قابلیت دارد که دانش را بدزدد و کسب‌وکار خودش را راه بیندازد خوب خیلی هم خوب است. توانمند است و شایستگی‌اش را دارد. ما اینجا همه چیز را به اشتراک می‌گذاریم. در عوض سعی می‌کنیم آنقدر شرایط خوبی برای کارکنانمان ایجاد بکنیم که کسی اینجا را ترک نکند».

در جدول ۳، خلاصه‌ای از اقدامات هشت شرکت بررسی شده و نتایج مقایسه میان آن‌ها درخصوص قابلیت تصاحب ارائه شده است. یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که شرکت‌های ایرانی و آلمانی از نظر تصمیم‌گیری و توسعه کسب‌وکار، و جذب و ادغام دانش‌های ضروری در کلیات با یکدیگر شباهت دارند با این حال از حیث جزئیات متفاوتند.

جدول ۳. مقایسه شرکت‌های مشاوره ایرانی و آلمانی از نظر قابلیت تصاحب

تفاوت‌ها	شباهت‌ها	قابلیت تصاحب
افزایش نامتناسب زمینه‌های فعالیت مکمل و نامرتب، و محدود بودن جغرافیایی کسب‌وکار مشاوره در شرکت‌های ایرانی تمرکز جدی بر کسب‌وکار محوری مشاوره، و گسترش جغرافیایی کسب‌وکار مشاوره در شرکت‌های آلمانی	فعالیت در زمینه‌های مکمل مشاوره	تصمیم‌گیری و توسعه کسب‌وکار
همکاری گسترده با شرکت‌ها و دانشگاه‌ها، در دسترس قرار دادن آزاد اطلاعات، و حفظ دانشگران در شرکت‌های آلمانی همکاری محدود با شرکت‌ها و دانشگاه‌ها، در دسترس قرار دادن محدود اطلاعات، و ترک خدمت دانشگران در شرکت‌های ایرانی	همکاری با شرکت‌ها و دانشگاه‌ها	جذب و ادغام دانش‌های ضروری

## ۴-۳- قابلیت تحول

#### ۴-۳-۱- باز آرای

شرکت‌های ایرانی و آلمانی از طریق روش‌هایی منابع و قابلیت‌های پیشین خود را تغییر می‌دادند. در مقاله حاضر این روش‌ها با مفاهیم نوسازی، نوآوری، مرزگشایی و استقلال بخشی دسته‌بندی شده است. شباهت‌ها در نوسازی و نوآوری بیشتر و تفاوت‌ها در مرزگشایی و استقلال بخشی مشهودتر بود. نوسازی از طریق اعمال تغییر در نحوه انجام فعالیت‌ها، آن‌ها را بهبود می‌داد. فلذا فعالیت‌های پیشین متوقف نمی‌شدند بلکه تکامل می‌یافتند. مثلاً قیمت‌گذاری سیستماتیک که شکل تکامل یافته‌ای از روش‌های سنتی در شرکت‌های ایرانی بود، و تقویت ظاهر و محتوای وبسایت هم در شرکت‌های ایرانی و هم در شرکت‌های آلمانی مواردی از این دست بودند. نوآوری مرتبط با فعالیت‌های جدید بود که قبلاً انجام نمی‌شدند. بازاریابی ایمیلی و اینترنتی و بهره‌گیری از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی مانند لینکدین هم در شرکت‌های ایرانی و هم در شرکت‌های آلمانی از این جمله بودند. توسعه روش‌ها و ابزارهای جدید مشاوره نیز از دیگر مصادیق نوآوری بود. در شرکت‌های ایرانی این نوآوری‌ها بیشتر متکی بر روش‌های جدیدی بود که در آمریکا و اروپا توسعه یافته بود. در آلمان روش‌ها و ابزارهای آمریکایی و اروپایی استفاده می‌شد و ابزارهای جدیدی هم توسط خود مشاوران آلمانی توسعه پیدا کرده بود.

مرزگشایی مربوط به فعالیت‌هایی بود که اگرچه سابقاً در سازمان انجام می‌شدند، در وضعیت نوین میزان آن‌ها بیشتر شده بود. تبلیغات بیشتر درخصوص خدمات قابل ارائه مشاوره طی زمان برگزاری گردهمایی‌ها و همایش‌های علمی از نمونه‌های قابل ذکر مرزگشایی بودند که در هر دو گروه از شرکت‌ها مشاهده شد. با این حال شرکت‌های آلمانی حضور بسیار محسوسی در دانشگاه‌ها و نهادهای پژوهشی داشتند و روزه‌روز محدوده آن را توسعه می‌دادند. به‌علاوه برای جذب نخبگان دانشگاهی تبلیغات وسیعی در دانشگاه‌ها انجام می‌دادند. برگزاری همایش‌ها و دوره‌های مختلف برای دانشجویان و دعوت آن‌ها به دوره‌های کارآموزی با مزایای مناسب از جمله آن‌ها بود. چنین رفتاری در شرکت‌های ایرانی بسیار محدود بود. استقلال بخشی مربوط به مجموعه فعالیت‌هایی می‌شد که قبلاً توسط اعضای سازمان در درون شرکت‌ها صورت می‌گرفت و سپس در قالب واحد کسب‌وکار استراتژیک یا شرکت مستقلی انجام می‌شدند. شرکت‌های مشاوره آلمانی تلاش می‌کردند تا با ایجاد شعب در اقاص نقاط جهان، خدمات خود را بین‌المللی کنند. فعالیت‌های شرکت‌های ایرانی در این زمینه ناچیز و عمدتاً نمایشی و توخالی بود. به‌علاوه حجم و تنوع فعالیت‌های تحقیق و توسعه، میزان تفویض اختیار به مدیران و دادن استقلال در هزینه‌کردن منابع مالی در شرکت‌های آلمانی به مراتب بیشتر از شرکت‌های ایرانی بود.

یکی از مدیران عامل شرکت‌های آلمانی گفت:

«ما باید حضور خودمان را در فضای الکترونیکی بیشتر کنیم. برای همین فعالیت‌مان در شبکه‌های اجتماعی را جدی‌تر کرده‌ایم. در حال حاضر اینترنت تبدیل به یک بازار متمرکز خیلی بزرگ شده است». در مقابل مدیرعامل یک شرکت ایرانی گفت: «ما توانستیم یک نیروی تمام وقت را برای کار تحقیقاتی استخدام کنیم. تا چندسال پیش سابقه نداشت یک نفر در این‌جا به‌طور تمام‌وقت فقط کار تحقیقاتی کند».

#### ۴-۳-۲- رهبری تغییر:

معمولاً برای ایجاد کسب و کارهای جدید یا نوآوری در محصولات، خدمات، فرآیندها و مدل‌های کسب و کار ضروری است که تغییراتی در استراتژی، ساختار و مشوق‌ها انجام شود. تغییرات فرهنگی نیز احتمالاً مورد نیاز است. در استراتژی یکی از اصلی‌ترین مشوق‌هایی که به شرکت‌های مشاوره آلمانی کمک می‌کرد تغییر سازمانی را به پیش برند، سلسله مراتب سازمانی و حقوق پرداختی توسط آن‌ها بود. در آلمان یکی از بهترین موقعیت‌های شغلی که در انتظار فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت است استخدام در یک شرکت مشاوره خوشنام است. مشاوران مدیریت باید مهارت‌های متنوعی داشته باشند، از هوش تحلیلی و هیجانی بالایی برخوردار باشند، توان کار طولانی، طاقت‌فرسا و مقید به ضرب‌الاجل‌های مشخص را داشته باشند، و برای سفرهای طولانی و مستمر آماده باشند. در عوض حقوق‌های بسیار بالایی انتظار آن‌ها را می‌کشد.

فرد در ابتدای ورود به یک شرکت مشاوره معمولاً تحت عنوان کارآموز مشغول به کار می‌شود و پس از چندی در صورت رضایت کارفرما به یک کارشناس<sup>۱</sup> مشاوره تبدیل می‌شود. پس از چندین سال کار تحت هدایت و رهبری مشاوران ارشد، در صورتیکه فرد صلاحیت‌های لازم را داشته باشد به سمت کارشناس مسئول<sup>۲</sup> مشاوره ارتقاء می‌یابد. نهایتاً فرد پس از سال‌ها و شاید دهه‌ها کار می‌تواند به مرتبه شراکت دست پیدا کند. در این زمان دریافتی فرد افزایش چشمگیری پیدا می‌کند و ممکن است سهامدار شرکت هم بشود (البته معمولاً به میزان بسیار محدود). بنابراین کارشناسان و مدیران مشاوره در آلمان از انگیزه زیادی برای پیشبرد تغییرات سازمانی برخوردارند چراکه افق روشنی پیش‌روی خود می‌بینند.

مدیرعامل یکی از شرکت‌های مشاوره مدیریت آلمانی گفت: «کسی مشاور مدیریت می‌شود که عاشق یادگیری مستمر، کار پرچالش و درآمد خیلی زیاد باشد. اگر کسی بخواهد پولدار شود حتماً به او توصیه می‌کنم مشاور مدیریت شود».

در نقطه مقابل مدیران عامل شرکت‌های مشاوره ایرانی حتی در حفظ نیروهای متوسط خود نیز با چالش روبرو بودند. درآمدهای پایینی که این شرکت‌ها داشتند باعث می‌شد بیشتر متکی به نیروهای پاره‌وقت باشند و نتوانند افراد نخبه را جذب و حفظ کنند. نخبگانی هم که در این صنعت باقی مانده بودند بیش از هر چیز علاقه و انگیزه شخصی‌شان باعث تداوم فعالیتشان شده بود. مدیرعامل یکی از شرکت‌های مشاوره موفق و قدیمی ایران گفت: «اگر در سازمان دولتی‌ای که در سال‌های اولیه فعالیتیم به آن پیوسته بودم باقی مانده بودم، وضعم به مراتب بهتر از امروز بود. چیزی که مرا به سمت این صنعت کشاند و نگه داشت عشق بود».

یکی از کارشناسان ارشد یک شرکت مشاوره ایرانی که در مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد از یکی از بهترین دانشگاه‌های ایران فارغ‌التحصیل شده بود ناامیدانه گفت: «من طی دوره‌ای که در اینجا کار می‌کردم به اصل مدیریت بدبین شدم. بنابراین وضع مشاوره مدیریت هم معلوم است. وقتی مدیران قرار نیست چیزی را بهبود دهند کار من چه فایده‌ای دارد. احساس می‌کنم کارم خاصیتی ندارد. ای کاش اصلاً به رشته و شغلی که در ارتباط با مدیریت باشد ورود نکرده بودم».

در جدول ۴، خلاصه‌ای از اقدامات هشت شرکت بررسی شده و نتایج مقایسه میان آن‌ها در خصوص قابلیت تحول ارائه شده است. یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که شرکت‌های ایرانی و آلمانی در موضوع بازآرایی از نظر نوسازی با یکدیگر شباهت دارند و از نظر نوآوری، مرزگشایی و استقلال بخشی با یکدیگر متفاوتند. این شرکت‌ها از لحاظ رهبری تغییر نیز با هم متفاوتند.

جدول ۴. مقایسه شرکت‌های مشاوره ایرانی و آلمانی از نظر قابلیت تحول

تفاوت‌ها	شباهت‌ها	قابلیت تحول
تفاوت در نوآوری شرکت‌های آلمانی و ایرانی در زمینه توسعه روش‌ها و ابزارهای جدید مشاوره تفاوت در مرزگشایی شرکت‌های آلمانی و ایرانی در زمینه حضور در دانشگاه‌ها و نهادهای پژوهشی و داشتن دوره‌های کارآموزی مناسب	نوسازی	بازآرایی
تفاوت در استقلال بخشی شرکت‌های آلمانی و ایرانی در زمینه شعب بین‌الملل، حجم و تنوع فعالیت‌های تحقیق و توسعه، میزان تفویض اختیار به مدیران و دادن استقلال در هزینه کردن منابع مالی	-	رهبری تغییر
سلسله مراتب سازمانی گسترده، حقوق و مشوق‌های خوب برای مشاوران شرکت‌های آلمانی سلسله مراتب سازمانی محدود، حقوق و مشوق‌های اندک برای مشاوران شرکت‌های ایرانی	-	رهبری تغییر

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

براساس نظریه دیوید تیس (۲۰۱۷)، شرکت‌های مشاوره موفق که قادر می‌شوند به مزیت رقابتی دست یافته و آن را حفظ کنند، شرکت‌هایی هستند که از قابلیت‌های پویا برخوردار باشند و استراتژی خوب داشته باشند. به بیان دیگر، قابلیت‌ها و استراتژی با همدیگر عملکرد شرکت را تعیین می‌کنند. قابلیت‌های پویای سازمانی این امکان را به شرکت‌های مشاوره می‌دهند تا منابع و قابلیت‌های عادی خود را متناسب با نیاز محیط تغییر دهند و به‌روزرسانی کنند.

در تحقیق حاضر چهار شرکت مشاوره ایرانی و چهار شرکت مشاوره آلمانی که از عملکرد نسبتاً پایداری طی سال‌های اخیر برخوردار بوده‌اند، با یکدیگر مقایسه شده‌اند و شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها از حیث قابلیت‌های پویای سازمانی تبیین شده است. به‌علاوه چگونگی کارکرد این قابلیت‌ها برای گشایش مسیرهای نوین سازمانی و ساخت مزیت‌های رقابتی جدید تشریح شده است.

در ارتباط با قابلیت حسگری، شرکت‌های ایرانی و آلمانی از نظر شناسایی نیازهای مشتریان، و شناخت ابزارها و دانش‌های جدید مدیریتی در کلیات با یکدیگر شباهت دارند با این حال از حیث جزئیات متفاوتند. شباهت میان شرکت‌های مشاوره ایرانی و آلمانی از حیث درک پویایی‌های رقابتی ناچیز و تفاوت‌ها چشمگیر است. در ارتباط با قابلیت تصاحب، شرکت‌های ایرانی و آلمانی از نظر تصمیم‌گیری و توسعه کسب‌وکار، و جذب و ادغام دانش‌های ضروری در کلیات با یکدیگر شباهت دارند با این حال از حیث جزئیات متفاوتند. در ارتباط با قابلیت تحول، شرکت‌های ایرانی و آلمانی در موضوع بازآرایی از نظر نوسازی با یکدیگر شباهت دارند و از نظر نوآوری، مرزگشایی و استقلال بخشی با یکدیگر متفاوتند. این شرکت‌ها از لحاظ رهبری تغییر نیز با هم متفاوتند.

قابلیت‌های پویای سازمانی (حسگری، تصاحب و تحول)، قابلیت‌های عادی سازمانی (تحقیق و توسعه، بازاریابی، مدیریت منابع انسانی و همکاری‌ها) را تغییر می‌دهند و آن‌ها را متناسب با الزامات محیطی به‌روز می‌کنند. توسعه ابزارهای جدید مشاوره، ایجاد شعب و نمایندگی‌های جدید و ایجاد کسب‌وکارهای مکمل، مسیرهای جدیدی هستند که از این طریق در شرکت‌های مشاوره موفق رخ می‌نمایند. نتیجه کسب مزیت‌های رقابتی جدید و حفظ سطوح پیشین و حتی بالاتر عملکردی است.

برخی از عواملی که در پژوهش‌های پیشین به عنوان عوامل موفقیت شرکت‌های مشاوره معرفی شده بودند (تاوانتی و همکاران، ۲۰۱۹)، با یافته‌های تحقیق حاضر سازگاری دارند. اهمیت مدیریت منابع انسانی (سینگ و سینگ، ۲۰۱۶) و قابلیت‌های پویای سازمانی (سیدکلالی و حیدری، ۲۰۱۶) از آن جمله‌اند. اهمیت فرهنگ و کشور مورد مطالعه نیز در تحقیقات پیشین مورد اشاره قرار گرفته است (کلارک و همکاران، ۲۰۱۶). پژوهش حاضر در پی آن بود تا به شناخت عمیق‌تری درخصوص ماهیت قابلیت‌های پویای سازمانی دست پیدا کند. نتایج نشان می‌دهد که همانطور که جزئیات قابلیت‌های پویا از شرکتی به شرکت دیگر درون یک صنعت یکسان در کشوری یکسان با هم متفاوتند (سیدکلالی و حیدری، ۲۰۱۶؛ جانتون و همکاران، ۲۰۱۲)، جزئیات این قابلیت‌ها در شرکت‌های یک صنعت یکسان در کشورهای متفاوت با شدتی بیشتر با هم فرق می‌کنند. البته این قابلیت‌ها در کلیات با یکدیگر شباهت‌هایی دارند. به بیان تیس (۲۰۲۰)، این میکروفونداسیون‌های قابلیت‌های پویا هستند که ممکن است از جهاتی با یکدیگر شباهت داشته باشند اما خود قابلیت‌های پویا که به طرز پیچیده‌ای در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و روتین‌های سازمانی تعبیه شده‌اند منحصربه‌فرد هستند. علت آن را می‌توان در تاریخ متفاوت هر شرکت و وابستگی آن به مسیر دانست. از سوی دیگر تفاوت‌های قابلیت‌های پویا میان شرکت‌های مشاوره در دو کشور مختلف بیشتر از تفاوت‌های قابلیت‌های پویا در شرکت‌های مشاوره یک کشور است. علت این موضوع احتمالاً ناشی از عواملی مانند محیط کسب‌وکار و فرهنگ متفاوت است. بررسی نقش این عوامل موضوعاتی هستند که می‌توانند در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرند.

پژوهش حاضر می‌تواند برای مدیران شرکت‌های مشاوره ایران دلالت‌ها و کاربردهای عملی سودمندی داشته باشد. شناخت ریشه‌های درونی عملکرد شرکت‌های برتر مشاوره مدیریت ایران یکی از آن‌هاست. به‌علاوه یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌های مشاوره موفق در آلمان چه نوع قابلیت‌هایی دارند. شناخت پیچیدگی‌های موفقیت در بازار کشورهای توسعه‌یافته می‌تواند به شرکت‌های ایرانی کمک کند تا با شناختی بهتر نسبت به ورود به بازار این کشورها اقدام کنند. اگرچه تقلید از میکروفونداسیون‌های این قابلیت‌ها ممکن است، برای ساخت قابلیت‌های پویا هر شرکت باید مسیر منحصربه‌فرد خود را رقم زند. به نظر می‌رسد در وضعیت کنونی فاصله عمیقی میان نحوه عمل شرکت‌های مشاوره مدیریت ایرانی و آلمانی وجود دارد. تفاوت عملکردی این شرکت‌ها پیامد رفتار متفاوت آن‌ها است. با این حال باید توجه داشت که بخشی از این اختلافات ناشی از تفاوت‌های محیطی است. عواملی مانند ثبات اقتصادی، سرمایه اجتماعی و کارآمدی نظام قضایی در آلمان احتمالاً آثار مثبتی بر کسب‌وکارهای گوناگون از جمله مشاوره مدیریت داشته است.



## ۶- منابع

- Adesi, M., Owusu-Manu, D., & Badu, E. (2015). Rethinking methodology in project management consulting context. *International Journal of Construction Project Management*, 7(2), 79.
- 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.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic management journal*, 32(13), 1437-1464.
- Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802-1825.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Clark, J. M., Quast, L. N., Jang, S., Wohkittel, J., Center, B., Edwards, K., & Bovornusvakool, W. (2016). GLOBE Study Culture Clusters: Can They Be Found in Importance Ratings of Managerial Competencies?. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 534-553.
- Collis, D. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*. 15. 143-152.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic management journal*, 29(5), 519-543.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. and Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28, pp. 307-327.
- Eisenhardt, K. (1989). 'Building theories from case study research'. *Academy of Management Review*, 14, 532-50.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65-82.

- FEACO (2017). *Survey of the European Management Consultancy Market*. <  
<http://www.feaco.org>>.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465–1474.
- Golden, B. R. (1992). Research notes: The past is the past – Or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35, 848–860.
- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2005). When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company. *Strategic management journal*, 26(1), 1-24.
- Heidari, A., & Seyed Kalali, N. (2016). Presenting a Model of Competitive Advantage of Management Consulting Firms Based on Dynamic Capability Theory. *Journal of Business Management*, 8(2), 317-338. (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).
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic management journal*, 18(5), 339-360.
- 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.
- Karim, S. (2006). Modularity in organizational structure: The reconfiguration of internally developed and acquired business units. *Strategic management journal*, 27(9), 799-823.
- Karim, S., & Mitchell, W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the US medical sector, 1978–1995. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1061-1081.
- Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization.
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205.
- Laamanen, T., & Wallin, J. (2009). Cognitive dynamics of capability development paths. *Journal of Management Studies*, 46(6), 950-981.
- McKenna, C. (2006). *The World's Newest Profession*. Oxford: Oxford University Press.
- Moliterno, T. P., & Wiersema, M. F. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1065-1087.

- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- O'Mahoney, J., & Markham, C. (2013). *Management consultancy*. Oxford University Press.
- Porter M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.
- Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Rothaermel, F. T. (2016). *Strategic management: concepts*. McGraw-Hill Education.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*, 35(2), 179-203.
- Seyed Kalali, N. & Heidari, A. (2016), How was competitive advantage sustained in management consultancies during change: The role of dynamic capabilities, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 661-685.
- Singh, V. L., & Singh, M. (2016). Techniques of job crafting: an exploratory study on management consultants. *South Asian Journal of Management*, 23(2), 25.
- Tavoletti, E., Cerruti, C. & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*.
- Teece D.J. (2016) Theory of the Firm. In: Augier M., Teece D. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2017). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Lin, N. (2018). A Semi-formalization of the dynamic capability view. In *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*.

- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.