

## توسعه مدلی برای ارائه راهکار یکپارچه در شرکت‌های مادر

سید مصطفی رضوی<sup>۱</sup>، نیما مختارزاده<sup>۲</sup>، محمود احمدپور<sup>۳</sup>، مهران سلیمی<sup>۴</sup>

**چکیده:** شرکت‌های پیشرو به‌صورت فزاینده‌ای به‌دنبال استراتژی ارائه راهکار، برای مقابله با کالاهای گران‌بای و کاهش سودآوری در بازار کالاهای محض هستند. اگرچه شرکت‌های زیادی اهمیت ارائه راهکار (ترکیب سفارشی‌سازی و یکپارچه‌سازی از کالا و خدمات برای ارضای نیاز مشتری) را تشخیص داده‌اند، تعداد اندکی از آنها توانسته‌اند این فرایند را با موفقیت طی کنند. ناموفق بودن شرکت‌ها، باعث شده تحقیقات زیادی به‌دنبال چالش‌های ارائه راهکار و عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌ها در این فرایند باشند. بر این اساس، یکی از نقص‌های مهم تحقیقات در این حوزه، مدلی است که جنبه‌های مختلف فرایند ارائه راهکار و ویژگی‌های آن را ارائه دهد. از این رو این تحقیق به‌دنبال دادن مدلی برای ارائه راهکار در سطح شرکت‌های مادر، با رویکردی کیفی و استفاده از روش نظریه داده‌مبناست. مدل به‌دست‌آمده چهار مرحله «کالای محض»، «کالا و خدمات استاندارد»، «کالا و خدمات سفارشی‌سازی شده» و «ارائه راهکار» را بربردار که گذر از این مراحل با تغییر در «منابع و توانمندی‌ها»، «کالاها و خدمات»، «فرایندها» و در نهایت «استراتژی و دیدگاه» سازمان همراه است.

واژه‌های کلیدی: ارائه راهکار، بلوغ راهکارگرایی، شرکت مادر، مدل پارادایمی، نظریه داده‌مبنای.

۱. دانشیار مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استادیار مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۱۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۲۹

نویسنده مسئول مقاله: سید مصطفی رضوی

E-mail: Mrzavi@ut.ac.ir

## مقدمه

بر اساس مطالعات، امروزه تمرکز صرف بر کالاهای فیزیکی نمی‌تواند به‌تنهایی مزیت رقابتی پایداری برای بنگاه‌های تولیدی ایجاد کند و این موضوع موجب شده است که بنگاه‌ها با ارائه خدمات و راهکارهای یکپارچه برای ایجاد منبع جدیدی در راستای خلق ارزش تلاش کنند (الیوا و کالبرگ، ۲۰۰۳). طی چند دهه گذشته تغییر شرایط کسب‌وکار موجب تغییر در مفهوم تولید شده و صنایع را به نوآوری مستمر و توسعه محصولات جدید ناگزیر کرده است. این تغییر، در راستای به‌دست آوردن مزیت رقابتی و توسعه سهم بازار، هم از طریق بهبود فنی و هم از طریق افزایش و توسعه روابط نزدیک با مشتریان، چالش‌هایی را برای شرکت‌ها ایجاد کرده است (بردی، دیویس و گان، ۲۰۰۵). به‌منظور مقابله با این چالش‌های جدید، شرکت‌های تولیدی سرویس‌هایی را به پیشنهادهای خود افزوده‌اند. این روند ترکیب کردن کالا و خدمات به‌سمت ارائه راهکاری در حال حرکت است که به آن سرویس‌گرایی<sup>۱</sup> نیز گفته می‌شود. در این روند، بسیاری از تولیدکنندگان تمرکز خود را از مدل تجاری فروش کالا یا خدمات صرف به مدل ارائه‌دهنده راهکار<sup>۲</sup> تغییر داده‌اند (بیکفالوی، لی، مالوکا و واسر، ۲۰۱۳). شرکت‌های پیشرو در ایجاد ارزش افزوده که در بازارهای بین‌المللی نیز سهم بازار شایان توجهی دارند، با استفاده از مدل ارائه راهکار در پی توسعه بازار، افزایش حاشیه سود و نگاه‌داشت مشتریان خود هستند. مطالعات نشان می‌دهد ۶۳ شرکت از ۱۰۰ شرکت برتر مجله فورچون، به‌جای ارائه کالا یا خدمات صرف، به ارائه راهکار پرداخته‌اند و شرکت‌های دیگر نیز برای استفاده همزمان از مزیت‌های کالا و خدمات، به سمت ارائه راهکار حرکت کرده‌اند تا بتوانند علاوه بر افزایش حاشیه سود، وفاداری و نگاه‌داشت مشتریان خود را نیز بهبود بخشند (گالبرایت، ۲۰۰۲). بر اساس استدلال سالونن (۲۰۱۱) اگرچه شرکت‌ها با موج حرکت سریع به‌سمت راهکارگرایی مواجه‌اند، اغلب آنها از ارزیابی دقیق وضعیت فعلی خود و طراحی مسیری برای ارائه راهکار ناتوان هستند. ارائه راهکار در شرکت‌ها، به ایجاد توانمندی‌هایی خاص و همچنین اعمال تغییراتی در سطح سازمان و شبکه همکاری‌های سازمانی نیاز دارد که این توانمندی‌ها و اعمال تغییرات طی فرایندی مرحله‌ای در سطح سازمان‌ها ایجاد می‌شود. سازمان‌ها طی این فرایند با چالش‌هایی مواجه‌اند که موفقیت آنها را در فرایند راهکارگرایی تهدید می‌کند (گبائر، پائولا و ساکانی، ۲۰۱۳). شرکت‌ها به‌دلیل سطح تغییرات و توانمندی‌های لازم برای ارائه راهکار، باید به همکاری استراتژیک بین سازمانی نیز توجه کنند که به‌معنای همکاری با سایر اعضای زنجیره/شبکه ارزش

1. Servitization  
2. Solution Provider

و حتی رقباست. بنابراین شرکت‌ها برای ارائه راهکار، به همکاری و توانمندی به اشتراک‌گذاری دانش با سایر شرکت‌های شبکه نیاز دارند (گبائر و همکاران، ۲۰۱۳). چنین پتانسیلی بیش از آن که به تنهایی در یک بنگاه<sup>۱</sup> وجود داشته باشد، در شرکت‌های مادر که به صورت چندوجهی عمل می‌کنند، مشاهده می‌شود تا بتوانند با استراتژی مناسب، کل مجموعه را به ارائه‌دهنده راهکار تبدیل کرده و در این مسیر نقش خود را به‌عنوان شرکت مادر ارزش‌آفرین نیز ایفا کنند (کمبل، وایتهد، الکساندر و گولد، ۲۰۱۴: ۱۸۱-۱۹۵). در ایران نیز با توجه به کوچک‌سازی بدنه دولت (با توجه به اصل ۴۴ قانون اساسی در زمینه خصوصی‌سازی)، تعداد شرکت‌های مادر یا هلدینگ خصوصی رو به افزایش است (اسدزاده و رحمان‌سرشت، ۱۳۹۴). برای مثال ۶۵ شرکت از ۱۰۰ شرکت برتر رتبه‌بندی شده توسط سازمان مدیریت صنعتی در سال ۱۳۹۴ را شرکت‌های هلدینگ تشکیل داده‌اند، از این رو در اختیار داشتن یک الگوی تصمیم‌گیری و یک مدل کسب‌وکار مناسب برای موفقیت این گونه شرکت‌ها لازم است؛ در غیر این صورت، عملکرد شرکت‌های مادر که سهم بسزایی در اقتصاد کلان کشور دارند، بازدهی مناسب و نتایج مطلوبی به‌همراه نخواهد داشت.

اگرچه بسیاری از شرکت‌ها به‌درستی تشخیص داده‌اند که ارائه راهکار، فرصتی برای ایجاد ارزش بیشتر در اختیار آنها قرار می‌دهد؛ تعداد اندکی از آنها می‌دانند که چگونه کالا و خدمات خود را در قالب راهکاری ارزش‌آفرین یکپارچه کنند و اصولاً برای ارائه راهکار چه مرحله‌ای را باید طی کرده و چه تغییراتی را در سازمان خود ایجاد کنند تا بتوانند راهکاری جامع و مطابق با نیاز مشتری ارائه دهند (سسی و پرنسیپ، ۲۰۰۸). پس از مرور ادبیات موضوعی مشخص شد در تحقیقات گذشته به تغییرات و توانمندی‌های لازم برای ارائه راهکار و برخی چالش‌های آن اشاره شده است، اما فرایند و مدل جامعی برای ارائه راهکار که تغییرات و توانمندی‌های لازم را به تفصیل بیان کند، ارائه نشده است (استریاکا، ۲۰۱۱؛ گبائر و همکاران، ۲۰۱۳). از این رو، پژوهش حاضر با توسعه مدلی در راستای ارائه راهکار در سطح شرکت‌های مادر یا هلدینگ، به دنبال پرکردن شکاف نظری بیان شده و همچنین کمک به شرکت‌ها برای ورود به کسب‌وکار ارائه راهکار است. اهداف و سؤال‌های فرعی این پژوهش بر اساس مدل اشتراک و کوربین به شناسایی شرایط علی، نتایج، پدیده اصلی و ابعاد آن، کنش‌ها و اقدام‌ها، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر پدیده راهکارگرایی در شرکت‌های مادر می‌پردازد. این تحقیق مبتنی بر رویکرد کیفی اجرا شده و با استفاده از روش تئوری داده‌بنیان درصد پاسخ به سؤالات فرعی و استخراج مدل نهایی تحقیق است تا جنبه‌های مختلف پدیده راهکارگرایی را تشریح کند.

---

1. Stand alone company

### پیشینه پژوهش

برای نخستین بار دان و توماس در سال ۱۹۹۴ مفهوم راهکار را مطرح کردند و آن را برای مدیریت ارتباط با مشتری به کار بردند. پس از آن، ساهنی (۲۰۰۴) تعریف جامعی از راهکار بدین شرح ارائه کرد: «ترکیب یکپارچه از کالا و خدمات که برای مجموعه‌ای از مشتریان سفارشی‌سازی می‌شود و به مشتریان اجازه می‌دهد به خروجی بهتری از مجموع تک‌تک اجزای راهکار دست یابند». تحقیقات دانشگاهی و کاربردی واژگان متفاوتی مانند کالای مرکب، پیشنهاد مرکب، سیستم کالا - خدمات، مجموعه کالا و خدمات و در نهایت، راهکار و راهکار جامع را برای این ترکیب پیشنهاد کرده‌اند (الیوا و کالنبگ، ۲۰۰۳؛ گالبرایت، ۲۰۰۲؛ براکس و جانسون، ۲۰۰۹).

بررسی ادبیات نشان می‌دهد موضوع اصلی پژوهش‌ها در این حوزه دربرگیرنده دلایل حرکت سازمان‌ها در راستای ارائه راهکار، توانمندی‌ها و تغییرات مورد نیاز برای ارائه راهکار و چالش‌های پیش روی شرکت‌ها در ورود به کسب‌وکار ارائه راهکار، بوده است.

الیوا و کالنبگ سه عامل مهم را که در روند اضافه کردن خدمات به کالاها توسط شرکت‌ها مؤثر بوده‌اند، شناسایی کردند. عوامل اقتصادی، خدمات چرخه عمر طولانی‌تر و حاشیه سود بالاتری دارند. عوامل بازار، می‌توانند با راهکار یکپارچه شرکت‌ها، تقاضای رو به افزایش نیاز مشتریان به خدمات را برآورده کنند و عوامل رقابتی خدمات برای کپی‌برداری پیچیده‌تر و مشکل‌ترند و مزیت رقابتی‌ای بر مبنای خدمات پایدارتر محسوب می‌شوند (الیوا و کالنبگ، ۲۰۰۳). برای سازمان‌هایی که نیاز مشتری و صنعت مورد فعالیت آنها در تولید، به بلوغ رسیده است، برای حرکت به سمت راهکارگرایی دلایل کافی وجود دارد. شرکت‌های پیشرو درصد عمده‌ای از درآمد خود را از طریق ارائه راهکار ایجاد می‌کنند و مشتریان آنها نیز رضایت بیشتری کسب می‌کنند (بردی و همکاران، ۲۰۰۵).

محققان معتقدند که راهکار یکپارچه، ترکیبی از فعالیت‌های ارزش‌زا از چند عضو زنجیره برای ارائه پیشنهاد به مشتری است، بنابراین ایجاد راهکار جامع، به مدیریت وابستگی اعضای ارائه راهکار (بین اعضای ارائه راهکار و مشتریان) نیاز دارد (براکس و جانسون، ۲۰۰۹). برای اغلب شرکت‌ها، توسعه توانمندی‌ها در راستای یکپارچه‌سازی بخش‌هایی از سیستم که توسط سایر اعضای شبکه عرضه می‌شود، بزرگ‌ترین چالش است (دیویس، بردی و هابدی، ۲۰۰۶). درصد زیادی از چالش‌های شناسایی شده، فرایند راهکارگرایی مربوط به هماهنگی اعضای شبکه راهکار، اعتماد متقابل اعضا و مشتریان و همچنین گردش اطلاعات بین اعضای شبکه است (کینون و ترونن، ۲۰۱۲؛ ساهنی و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین شرکت‌های مادر با استفاده از

ویژگی‌ها و توانمندی‌های منحصربه‌فرد خود در زمینه مدیریت شبکه شرکت‌ها، می‌توانند این چالش‌ها را به فرصت تبدیل کنند تا از این طریق بتوانند بین شرکت‌ها هم‌افزایی ایجاد کرده و خود نیز به‌عنوان شرکت مادر ارزش‌آفرین مطرح شوند (کمبل و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۷-۲۵).

توانمندی‌های متعدد سازمانی در پژوهش‌های مختلف برای ارائه راهکار مفهوم‌سازی شده‌اند. برای ارائه راهکار ترکیب کالا و خدمات کافی نیست، شرکت‌ها باید توانمندی‌های وسیعی از قبیل توانایی‌های فنی (شامل دانش، تجربه و پورتفولیو سخت‌افزار و نرم‌افزار در زمینه کسب‌وکار مشتری توانایی پاسخگویی به تغییرات نیاز مشتری)، توانایی یکپارچه‌سازی (شامل فعالیت‌های یکپارچه‌سازی در طول زنجیره ارائه راهکار) و توانایی بازار (شامل اطلاعات کامل در خصوص بازار، محصولات و رقبا) را توسعه دهند (براکس و جانسون، ۲۰۰۹). این توانمندی‌ها نشان‌دهنده نیاز به تغییر ابعاد مختلف سازمان برای ارائه راهکار است.

استریاکا در سال ۲۰۱۱ یک مدل فرایندی برای توسعه راهکار ارائه کرد. بر اساس این مدل شرکت‌ها برای ارائه راهکار به دو گونه فرایند در چهار فاز مجزا نیاز دارند. فرایند تجاری‌سازی که شامل ارتباط با مشتری و شناسایی نیاز است و فرایند صنعتی‌سازی که عمل تولید و سفارشی‌سازی کالا و خدمات را انجام می‌دهد. این دو فرایند در چهار فاز توسعه، ایجاد، فروش و انتقال انجام می‌شود. در هر فرایند و هر فاز سازمان باید توانمندی‌هایی ایجاد کرده و اقداماتی را به اجرا درآورد تا راهکار مد نظر در اختیار مشتری قرار گیرد (استریاکا، ۲۰۱۱). کینون و ترونن (۲۰۱۲) نیز مدلی با دو بعد برای ارائه راهکار مطرح کردند. این دو بعد شامل فرهنگ سازمانی و پیکره‌بندی سازمان است. سازمان‌ها برای ارائه راهکار باید فرهنگ سازمانی را از کالامحور به مشتری‌محور تغییر داده و سازمان را حول مشتری سازماندهی کنند. برای ایجاد این تغییرات نیز خطوط راهنمایی ارائه شده است. این مدل‌ها به فرایند ارائه راهکار پرداخته‌اند، اما روند تغییرات و ابعاد مختلف پدیده راهکارگرایی را بررسی و تحلیل نکرده‌اند. با مرور جامع تحقیقات در حوزه ارائه راهکار، نتایج زیر حاصل می‌شود:

۱. نتایج به‌دست آمده از ارائه راهکار بسیار متفاوت است و چنانچه شرکتی نتواند به‌درستی این فرایند را پیاده‌سازی کند با هزینه و زیان‌های بسیاری مواجه خواهد شد. در تحقیقات انجام‌شده به چالش‌های پیش روی شرکت‌ها توجه زیادی شده است (کینون و ترونن، ۲۰۱۲؛ الورانتا و ترونن، ۲۰۱۶؛ گبائر و همکاران، ۲۰۱۳).

۲. در فرایند ارائه راهکار به بحث شبکه‌سازی و توانمندی رابطه‌ای به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت اشاره شده، اما به نحوه ایجاد این شبکه و کیفیت روابط توجه زیادی نشده است. شرکت‌هایی که به‌سمت راهکارگرایی حرکت می‌کنند، با مشکلات شبکه راهکار مواجه می‌شوند.

از سوی دیگر، به دلیل آن که شرکت‌ها به تنهایی قادر به ارائه راهکار نیستند، ایجاد شبکه راهکار به عنوان یکی از ضعف‌های شرکت‌ها و عامل عدم نتیجه‌گیری آنها مطرح بوده است (کینون و ترون، ۲۰۱۲؛ ساهنی و همکاران، ۲۰۰۴؛ مارتینز، باستل، کینگستون و اوانز، ۲۰۱۰).

۳. تحقیقات متعددی به چگونگی ارائه راهکار و فرایند راهکارگرایی توجه کرده‌اند، اما این مدل‌ها بیشتر در آخرین مرحله یعنی مرحله ارائه راهکار باقی می‌مانند و به شرکت‌ها در حرکت به سمت راهکارگرایی کمک چندانی نمی‌کنند. ابعاد مدل‌های ارائه‌شده کمتر به صورت مفهومی و با زیربدهای اختصاصی معرفی شده‌اند، از این رو شرکت‌ها در حرکت خود با این مدل‌ها اغلب با سردرگمی و عدم شناسایی نقطه شروع مواجه‌اند (استریاکا، ۲۰۱۱؛ کیندستورم و کووالوسکی، ۲۰۰۹).

۴. بیشتر پژوهش‌ها به منظور شناسایی و تأیید ابعادی از سازمان که برای ارائه راهکار باید تغییر کنند، اجرا شده‌اند و ارائه‌کننده وضعیت نهایی تغییرات برای سازمان‌ها در ابعاد شناسایی شده بوده‌اند. از این رو با تغییر ظاهری از فروش کالا به فروش راهکار، باید درون سازمان نیز تغییرات اساسی ایجاد شود و بی‌توجهی به این تغییرات، عموماً با زیان‌هایی برای شرکت‌ها و مشتریان آنها همراه است (استریاکا و پنانن، ۲۰۱۴؛ ۱۷-۱۱؛ دیویس و همکاران، ۲۰۰۶؛ الیوا و کالنبرگ، ۲۰۰۳؛ بردی و همکاران، ۲۰۰۵).

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه اشتراس و کوربین در مدل خود از نگاه تفسیری استفاده کرده‌اند، در این تحقیق نیز از پارادایم تفسیری استفاده می‌شود. این تحقیق که به دنبال توسعه مدلی برای ارائه راهکار در شرکت‌های مادر است، از نظر هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای کاربردی محسوب می‌شود. از آنجا که در این تحقیق محقق قصد دستکاری داده‌ها در شرکت‌های مورد بررسی را ندارد و وضعیت موجود را مطالعه می‌کند، تحقیق از نوع توصیفی محسوب می‌شود. برای شناسایی مدل از روش تحقیق کیفی استفاده شده که علت اصلی به کارگیری آن، ضعف روش‌های اثباتی در بررسی پدیده‌های اجتماعی است (ازکیا و دربان، ۱۳۸۹: ۲۸۷). با توجه به هدف اصلی تحقیق که به دنبال مدلی از داده‌های جمع‌آوری شده در شرایط واقعی است، نه آزمون آن، استفاده از نظریه برخاسته از داده مناسب است. از آنجا که شناسایی تمام جنبه‌های مدل اهمیت دارد و همچنین مقوله اصلی پژوهش از ارتباط سایر مقوله‌ها به دست می‌آید، برای شناسایی مدل مد نظر، رویکرد پارادایمی اشتراس و کوربین در نظر گرفته شده است (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۸: ۱۳-۱۲).

برای جمع‌آوری داده‌ها روش نمونه‌گیری هدفمند با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته، به کار گرفته شد. مزیت مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته در این است که مصاحبه‌شوندگان می‌توانند با ارائه نظرها و ایده‌های جدید به غنای تحقیق بیفزایند (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰: ۵۹-۵۸). در انتخاب نمونه از شرکت‌هایی در صنایع متفاوت استفاده شد تا همه جنبه‌های مدل پوشش داده شود و قدرت تعمیم‌پذیری آن نیز افزایش یابد. با جمع‌آوری داده‌ها، همزمان بررسی یادداشت‌ها و کدگذاری آنها نیز انجام شد و مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که اشباع در ابعاد و مفاهیم شناسایی شده صورت گرفت.

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیرانی است که در شرکت‌های مادر حاکمیتی فعالیت دارند. شرکت‌های مادر حاکمیتی با شرکت‌های مادر سرمایه‌گذار متفاوت است و در هدف‌گذاری، استراتژی‌ها و فعالیت‌های شرکت‌های زیرمجموعه به صورت مستقیم و غیرمستقیم دخالت دارند. بر اساس نظر بین (۲۰۰۹)، دسترسی‌پذیری و نوسان حول مقوله اصلی دو معیار اصلی انتخاب نمونه‌ها هستند. بنابراین در این پژوهش پس از بررسی اولیه، شرکت‌هایی که یا در حال ارائه راهکار هستند یا در مأموریت و چشم‌انداز خود به ارائه راهکار پرداخته‌اند، برای مشارکت انتخاب شدند. در ادامه برای انتخاب سایر مصاحبه‌شوندگان از ترکیب روش هدفمند و شیوه گلوله برفی که روشی غیراحتمالی است، استفاده شده است. در شرکت‌های منتخب برای افزایش قابلیت اعتماد و شناسایی تغییرات، داده‌های ثانویه از قبیل تاریخچه شرکت‌ها، تغییرات ایجادشده در سازمان، گزارش‌های سالانه و سوابق قراردادهای مطالعه و بررسی شد. نوع شرکت‌ها و تعداد مصاحبه‌های انجام‌شده در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نوع شرکت‌ها و تعداد افراد مصاحبه‌شونده

نوع شرکت	نیرو	شیمیایی	ساختمانی	نرم‌افزار	کشاورزی	پیمانکاری	مالی	جمع
تعداد مصاحبه	۳	۲	۲	۴	۲	۲	۱	۱۶
سمت	مدیر عامل، مدیر سرمایه‌گذاری، مدیر مهندسی صنایع، مدیر کسب‌وکار							

در راستای ارزیابی کیفی نتایج از روش لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شده است. در این روش برای ارزیابی کیفیت از معیارهای کثرت‌گرایی<sup>۱</sup> داده‌ها، انجام دقیق مراحل تئوری داده‌منا و همچنین تأیید نتایج توسط مشارکت‌کنندگان به‌عنوان متخصصان موضوع استفاده می‌شود (جاودانی و ضیایی، ۲۰۱۵). در این تحقیق برای کثرت‌گرایی داده‌ها اقدام به جمع‌آوری داده‌های

1. Triangulation

اولیه و ثانویه شده و در هر شرکت حداقل با دو نفر مصاحبه به عمل آمد. برای انجام دقیق مراحل روش تئوری برخاسته از داده، با بهره‌مندی از متخصصان روش تحقیق به صورت مستمر فرایند تحقیق ارزیابی شد و در نهایت مصاحبه‌شوندگان مدل به دست آمده را تأیید کردند.

### یافته‌های پژوهش

محقق، برای تحلیل داده‌های کیفی، کار تحلیل را با کدگذاری باز آغاز می‌کند و به واسطه آن، داده‌ها را کدگذاری کرده و مفاهیم را استخراج می‌کند. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به صورت منظم پرورده شده و به زیرمقوله‌ها متصل می‌شوند. سپس با تمرکز بر یکی از مقوله‌ها، سایر مقوله‌ها را حول آن سازماندهی می‌کند. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، از مدل پارادایمی اشتراک و کوربین استفاده شده است. اجزای اصلی این مدل را شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، کنش‌ها و تعاملات و پیامدها تشکیل می‌دهند. در انتها نیز از کدگذاری انتخابی برای یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها استفاده می‌شود (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۸: ۱۳۵-۱۰۱). در جدول ۲ مفاهیم و مقوله‌های فرعی به دست آمده از کدگذاری باز و محوری داده‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های فرعی شناسایی شده

مقوله فرعی	مفاهیم
توانمندی سفارشی سازی	قابلیت ایجاد تغییرات در خدمات و کالا، قابلیت سفارشی‌سازی بر اساس نیاز مشتری، قابلیت سفارشی‌سازی با پیش‌بینی بازار و توجه به چالش‌های پیش روی مشتری و ارائه خدمات سفارشی
توانمندی یکپارچه‌سازی	ارائه پیشنهاد به صورت یکپارچه، یکپارچه‌سازی فنی و یکپارچه‌سازی کسب‌وکار
توانمندی رابطه‌ای	رابطه با شرکا به صورت شبکه‌ای، ایجاد اعتماد متقابل و گروهی، دریافت بازخورد از مشتری با تعامل دائمی و به کارگیری توانمندی سایر شرکا در ایجاد و انتقال راهکار
زیرساخت‌ها	تغییر فرهنگ سازمانی به ارزش محوری، تغییر ساختار سازمانی با تمرکز بر مشتری، نیروی انسانی آموزش دیده و توانمند در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار، زیرساخت ارتباطی برای تعامل بلندمدت با شرکا و ارزیابی عملکرد شبکه‌ای و تیمی بر اساس ارزش ایجادشده
موقعیت در شبکه	سرمایه بودن شرکت در کسب‌وکار، به اشتراک‌گذاری جریان ارزش با اعضای شبکه و تخصصی‌سازی شرکت‌ها در شبکه ارزش
قرارداد	ترکیب راه حل‌ها و ارائه پیشنهاد به مشتری، ارائه پیشنهاد جدید به مشتری پس از فروش راهکار و تعامل بلندمدت با اعضای شبکه راهکار مشتری
دسته‌بندی مشتریان	شناسایی اشتراک‌هایی در نیازها برای استانداردسازی بخش ماژول‌ها، تقسیم‌بندی مشتریان بر اساس معیارهای مناسب، شناسایی مشتریان پیشرو، سازگار کردن راهکار با نیاز گروه‌های مختلف مشتریان، دسته‌بندی و اولویت‌بندی مشتریان و کاربرد راهکار برای نیازهای پیچیده مشتریان



## ادامه جدول ۲

مفاهیم	مقوله فرعی
کالا در نقش انتقال‌دهنده ارزش و ساختار سلسله‌مراتبی کالا و اجزای آن	نقش کالا
همکاری استراتژیک با اعضای شبکه، به‌کارگیری توانمندی اعضای شبکه، سیستم اطلاعاتی بین‌سازمانی، حس اعتماد متقابل در زنجیره ارائه راهکار و هم‌افزایی در شرکت‌های گروه	شبکه شرکا و تمرکز سازمانی
مشتری به‌عنوان شریک، تولید و مصرف هم‌زمان ارزش توسط مشتری و ارائه‌دهنده، به‌کارگیری دانش مشتری برای ارتقای پیشنهادها، ارتباط پیوسته با مشتری و شناخت کسب‌وکار مشتری	مشتری
تمایز در قیمت‌گذاری و انعطاف در آن، بازاریابی رابطه‌مینا با مشتریان، مشارکت مشتریان پیشرو، هزینه‌بایی بر مبنای فروش و سفارشی‌سازی مشتریان (مرکز هزینه)، توانمندسازی پیشخوان مشتری‌مدار و پرتفوی فروش غیرترکیبی و ماژولار	بازاریابی و قیمت‌گذاری
بر عهده گرفتن کل مسئولیت راهکار در طول عمر وی، تخصصی‌سازی ارائه خدمات، خدمات چرخه عمر راهکار، پیشرو بودن در ارائه خدمات و ساختار ماژولار اجزای خدمات	نقش خدمات
ایجاد تمایز برای محصولات، تمرکز بر گروه‌های خاصی از مشتریان منتخب و ارائه راهکار در حوزه‌های تخصصی گروه شرکت‌ها	استراتژی رقابتی
شبکه‌سازی سازمانی برای پیاده‌سازی تغییرات، ساختار شبکه‌ای راهکار، تغییر استراتژی و اهداف بلندمدت سازمان، مشتری‌محور شدن استراتژی سازمانی و ارزش پیشنهادی اصلی تفکر سازمانی	استراتژی کسب و کار
تخصصی‌سازی فرایند تولید و حرکت از تولید انبوه به سمت سفارشی‌سازی انبوه	استراتژی تولید
توانایی حل مسئله مشتری و ایجاد فرصت بهبود و توانمندی رابطه‌ای و سفارشی‌سازی	شایستگی اصلی
شناسایی مشتریان پیشرو، شناسایی وضعیت صنعت، شناسایی توانمندی‌های تولیدی و خدماتی شرکت و شرکا (هلدینگ)، ایجاد زیرساخت راهکارگرایی، سنجش آمادگی بازار و صنعت و مشتری	پیش‌طراحی و زیرساخت‌ها
طراحی مشترک راهکار و ایجاد قابلیت‌ها و ویژگی‌ها، ارائه راه حل برای چالش‌های مشتری و استفاده از فرصت‌ها، طراحی ماژولار و مشکل مشتری ابتدای فرایند طراحی	طراحی
تولید ماژول‌های طراحی‌شده، سفارشی‌سازی و یکپارچه‌سازی، تخصصی‌سازی ایجاد و تغییر اجزا، ایجاد قابلیت تکرار در تولید اجزای راهکارها (استانداردسازی فرایندها)، تعامل با مشتری برای پیاده‌سازی راهکار و صحت‌گذاری ارزش، انطباق راهکار با فرایندهای مشتری، پشتیبانی فرایند مشتری و ارائه خدمات سفارشی‌سازی‌شده طی دوره عمر راهکار	ایجاد و انتقال راهکار
مدیریت هر راهکار به‌صورت مجزا مانند یک پروژه، شناسایی ابعاد کنترلی پروژه‌های راهکار و مستندسازی آنها، طراحی فرایندهای یادگیری از راهکارهای ارائه‌شده و بهبود فرایندها با پروژه‌ها	مدیریت پروژه و یادگیری
محرك‌های اقتصادی و رقابتی، محرك‌های بازاری و مشتریان، تغییرات زیرساختی و هم‌افزایی گروهی	عوامل (دلایل) ارائه راهکار
نوع نیاز مشتریان، بلوغ شرکت‌های شبکه، شرایط کلان صنعت و بازار و ویژگی شرکت‌های گروه	بستر ایجاد راهکار
تعهد مدیران، ویژگی‌های سازمان، تمایل مشتریان به مشارکت و موانع درون و برون سازمانی	موانع و تسهیل‌گر
نتایج اقتصادی - رقابتی، نتایج مشتری و هم‌افزایی گروهی	خروجی

نخستین گام در یکپارچه‌سازی مقوله‌ها، تعیین مقوله مرکزی است که مضمون اصلی پژوهش را نشان می‌دهد. مقوله اصلی این تحقیق بلوغ راهکارمحوری شرکت مادر است که خود از زیرمقوله‌های «منابع و توانمندی‌ها»، «کالا و خدمات»، «فرایندها» و «استراتژی و دیدگاه‌ها» تشکیل شده است. سازمان‌ها باید برای ارائه راهکار، این چهار حوزه را به صورت پیوسته تغییر دهند. این تغییرات در مجموعه ابعاد و ویژگی‌های مقوله‌های شناسایی شده، انجام می‌شود که این ابعاد همان مراحل بلوغ راهکارگرایی هستند. در ادامه، شرح زیرمقوله‌ها و نظر مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.

۱. منابع و توانمندی: در زمینه منابع و توانمندی‌ها، مشارکت‌کنندگان معتقدند که سازمان‌ها برای ارائه راهکار باید توانمندی‌های سفارشی‌سازی، یکپارچه‌سازی و رابطه‌ای را توسعه داده و زیرساخت‌ها و موقعیت شرکت در شبکه را ارتقا دهند:

«توانمندی سفارشی‌سازی کالا و خدمات و اجزای آنها، نخستین و مهم‌ترین ویژگی ما برای ارائه راهکار بود. در ادامه ما حتی در مراحل ابتدایی و قبل از طراحی نیز به دنبال شناخت نظر مشتری هستیم.»

۲. فرایندها: در زمینه فرایندها، مشارکت‌کنندگان معتقدند که سازمان‌ها برای ارائه راهکار باید در قراردادها، تمرکز سازمانی، شیوه بازاریابی، قیمت‌گذاری و برخورد با انواع مشتریان تغییراتی ایجاد کنند:

«در ارائه راهکار ما مشتریان خود را انتخاب و اولویت‌بندی می‌کنیم و بر اساس این اولویت‌بندی، به بستن قرارداد و ارائه خدمات حتی پیش از نهایی شدن قرارداد اقدام می‌کنیم.»  
«تغییر بازاریابی از فروش یکباره محصول به ایجاد ارتباط دائمی و قیمت‌گذاری بر اساس میزان خدمات دریافتی هر دوره و به شکل صورت وضعیتی است.»

۳. کالاها و خدمات: در این زمینه، مشارکت‌کنندگان معتقدند که سازمان‌ها باید برای ارائه راهکار در نقش کالا و خدمات خود تغییراتی ایجاد کنند:

«فروش کالا برای یک بار هدف شرکت ما نیست، بلکه ما به دنبال این هستیم که به همراه کالای خود وارد سازمان مشتری شویم و با ارائه خدمات متنوع به همراه مشتری به ایجاد ارزش برای طرفین بپردازیم.»

۴. استراتژی و دیدگاه‌ها: در این زمینه، مشارکت‌کنندگان معتقدند که سازمان‌ها باید برای ارائه راهکار در استراتژی رقابتی، استراتژی کسب‌وکار، استراتژی تولید و شایستگی اصلی خود تغییراتی ایجاد کنند:

«ما تولید کالای استاندارد خود را به سفارشی‌سازی محصولات و خدمات تغییر دادیم و این تغییر برای ما تمایز با سایر رقبا را ایجاد کرد، به طوری که رقبا نتوانند از محصولات و پیشنهادهای ما مشابه‌سازی کنند».

پس از شناسایی مقوله‌های پدیده راهکارگرایی، ویژگی‌ها و ابعاد این مقوله‌ها نیز با توجه به مصاحبه‌ها و داده‌های ثانویه، شناسایی شدند. ابعاد به دست آمده برای مقوله‌های بالا مراحل گذار شرکت‌ها به سمت راهکارگرایی را نشان می‌دهند. در شکل ۱ ابعاد بلوغ راهکارگرایی و سطح تغییرات آنها، ارائه شده است. بر این اساس مجموعه تغییرها، مقوله‌های پدیده راهکارگرایی را می‌توان در چهار مرحله زیر خلاصه کرد:

- تولید کالای محض: در این مرحله شرکت‌ها فعالیت‌های خود را با تمرکز بر فروش کالاهای تولیدی به کلیه افرادی بنا می‌کنند که به صورت بالقوه می‌توانند مشتری سازمان باشند. در این مرحله، هدف حداکثرسازی سود سازمان با افزایش سهم بازار بوده و ساختار و فرهنگ سازمان نیز کالامحور است.
  - کالا با خدمات استاندارد: در این مرحله سازمان برای افزایش وفاداری و رضایت مشتریان، برخی خدمات استاندارد را به محصولات خود اضافه می‌کند. هدف این مرحله نیز حداکثرسازی سود با افزایش سهم بازار بوده و ساختار و فرهنگ سازمان کالامحور است.
  - کالا و خدمات سفارشی‌سازی شده: در این مرحله بر اساس درخواست مشتریان محصولات و خدمات به صورت سفارشی‌سازی شده به مشتریان ارائه می‌شود.
  - کالا و خدمات سفارشی‌سازی شده و یکپارچه شده (راهکار): در این مرحله به مشتریان راهکار ارائه می‌شود. ساختار، فرهنگ و استراتژی سازمان راهکارمحور شده و هدف سازمان ایجاد و انتقال ارزش با همکاری مشتریان و سایر شرکا است.
- در گام دوم مقوله کنش‌ها و تعاملات، با بررسی کدهای به دست آمده از مصاحبه‌ها، مفاهیم و طبقات، استخراج شد که خود از زیرمقوله‌های «پیش‌طراحی»، «طراحی»، «ایجاد و انتقال» و «مدیریت پروژه و یادگیری» تشکیل شده است. در ادامه زیرمقوله‌های شناسایی شده تشریح می‌شود:

۱. مرحله پیش‌طراحی و زیرساخت، ایجادکننده شرایط لازم برای عبور از سطوح شناسایی شده بلوغ راهکارگرایی است. تغییر ساختار سازمان و اضافه شدن واحد خدمات، شناسایی توانمندی‌های ارائه خدمات در شرکت و شبکه شرکا، بررسی بازار و شناسایی خدمات استاندارد، شناسایی مشتریان پیشرو، به اشتراک‌گذاری اطلاعات در شبکه و ایجاد زیرساخت لازم و برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد شرکت‌ها توسط شرکت مادر، از جمله اقدامات مورد نیاز برای تغییر توانمندی‌ها و منابع در مراحل بلوغ است. مصاحبه‌شوندگان معتقدند:

«با یکی از مشتریان سازمان که بیشترین تعامل را در زمان فروش کالا داشتیم، در مورد همکاری برای توسعه راهکار توافق شد. مشتری منتخب ویژگی‌هایی داشت که در موفقیت سازمان مهم بود، از جمله اینکه خود صاحب ایده در زمینه محصولات کشاورزی بود.»

۲. مرحله طراحی راهکار، طراحی ترکیبی محصولات با خدمات، طراحی ماژولار اجزای پیشنهاد و مشارکت مشتری در فرایند طراحی از اقدامات شناسایی شده برای تغییر کالا و خدمات در مراحل بلوغ است. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه معتقدند:

«در مواردی مشتری حتی نمی‌داند که چه چیزی نیازش را برطرف می‌کند و ما با ارائه مشاوره، ابتدا نیاز مشتری را دقیق می‌کنیم و سپس با تأیید مشتری، ماژولاریت لازم را برای پوشش نیازش، پیشنهاد می‌دهیم.»

۳. مرحله ایجاد و انتقال، ورودی‌های خود را از مرحله طراحی و نیاز مشتریان می‌گیرد و خروجی خود را به مشتریان ارائه می‌کند. ایجاد کانال‌های توزیع خدمات، توجه به انتقال ارزش به مشتری و مسئولیت کامل در انتقال راهکار از اقدامات شناسایی شده برای تغییر فرایندها در مراحل بلوغ است. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه معتقدند:

«راهکار در سایت مشتری راه‌اندازی شده و آموزش لازم برای بهره‌برداری در صورت لزوم ارائه می‌شود. ارائه خدمات به صورت مستمر است، به طوری که در مواردی مشتری ما را جزئی از سازمان خود می‌داند.»

۴. مرحله مدیریت پروژه و یادگیری برای افزایش کارایی و بهبود پیشنهادهای ارائه شده به مشتری لازم است. توسعه توانمندی‌های کارکنان در زمینه ارتباط با مشتری، مستندسازی راهکارهای ارائه شده و پروژه محور کردن راهکارهای ارائه شده، از فعالیت‌های اصلی برای تغییر استراتژی و گرایش‌ها در مراحل بلوغ است. مصاحبه‌شوندگان معتقدند:

«تمام پروژه‌های راهکاری سازمان مستندسازی شده و از این طریق فرصت لازم برای استفاده از تجارب انباشته شده در سایر پروژه‌ها ایجاد می‌شود. کما اینکه اتفاق می‌افتد یکی از راهکارهای ارائه شده برای مشتریان قبلی انطباق زیادی با نیاز مشتری دیگر دارد.»

در گام سوم شرایط علی، مداخله‌گر، بستر حاکم و نتایج حاصل از ارائه راهکار، با بررسی کدهای به دست آمده از مصاحبه‌ها و مفاهیم شناسایی شده، استخراج شدند.

۱. محرک‌های ارائه راهکار که عوامل حرکتی سازمان‌ها به سمت ارائه راهکار را بیان می‌کنند، شامل محرک‌های اقتصادی و رقابتی، محرک‌های بازاری و مشتریان، تغییرات زیرساختی و هم‌افزایی گروهی هستند. مصاحبه‌شوندگان در زمینه محرک‌های ارائه راهکار معتقدند:

«برای ایجاد یک راهکار در حوزه ساختمان، هر یک از شرکت‌های گروه، وظیفه‌ای را برعهده دارد و این وظایف در راستای یک راهکار جامع به استفاده مناسب از قابلیت‌های شرکت‌های گروه منجر شده و ارزش بیشتری را در کل ایجاد می‌کند».

۲. بستر مورد نیاز برای ارائه راهکار که در واقع نشان‌دهنده شرایط حاکم برای ارائه راهکار است، شامل نوع نیاز مشتریان، بلوغ شرکت‌های شبکه، ویژگی شرکت‌های گروه و شرایط کلان صنعت و بازار می‌شود. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه معتقدند:

«برای برآوردن یک نیاز از طریق راهکار یک سؤال اساسی مطرح است، اینکه اصولاً این نیاز با یک کالا یا خدمات محض و استاندارد برآورده می‌شود؟ بنابراین نوع نیاز مشتریان و قابلیت تبدیل این نیاز به راهکار، بسیار پراهمیت است، زیرا اگر نیاز مشتری پیچیدگی لازم را نداشته باشد و سایر عرضه‌کنندگان بتوانند به راحتی آن را برآورده کنند، مشتری نیازی برای ورود به فرایند ارائه راهکار احساس نخواهد کرد».

۳. شرایط مداخله‌گر در ارائه راهکار، تسهیل‌گر یا مانع ارائه راهکار هستند. این عوامل شامل ویژگی‌های سازمان، تعهد مدیران، تمایل مشتریان به مشارکت و موانع درون و برون سازمانی است. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه معتقدند:

«عدم تعهد سازمانی اعضای شبکه و میزان مشارکت مشتریان می‌تواند به موفقیت یا شکست سازمان در ارائه راهکار منجر شود».

۴. نتایج راهکارگرایی شامل نتایج اقتصادی - رقابتی، هم‌افزایی گروهی و نتایج مشتری است. مصاحبه‌شوندگان در این خصوص معتقدند:

«با ارائه راهکار ارتباطی که بین شرکت‌های گروه به صورت صوری و ضعیف برقرار بود به یک ارتباط واقعی و دو طرفه تبدیل شد و همه شرکت‌ها در یک راستا برای افزایش ارزش در کل گروه تلاش می‌کنند».

پس از طی مراحل تحقیق داده‌بنیاد، مدل تحقیق قابل استخراج بوده و می‌توان مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها را در مدل پارادیمی اشتراک و کوربین جانمایی کرد. این مدل در شکل ۱ ارائه شده است. پس از تهیه مدل پارادیمی برای افزایش اعتبار، مدل در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و به تأیید نهایی رسید. همچنین محقق در طول فرایند تحقیق با خبرگان روش تحقیق برای اجرای دقیق روش تئوری داده‌بنیاد در ارتباط مستقیم بود.

برای مقایسه نتایج این تحقیق با تحقیقات مشابه، مقالاتی که در زمینه ارائه راهکار منتشر شده‌اند، بررسی گردید و میزان پوشش آنها در حوزه‌های شش‌گانه مدل پارادیمی ارزیابی شد که نتیجه آن در ادامه به صورت خلاصه ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل پارادایمی پدیده راهکارگرایی

در خصوص شرایط علی بیشترین فراوانی مربوط به عوامل بازاری، مشتریان و اقتصادی رقابتی بوده است. بر این اساس مهم‌ترین دلیل شرکت‌ها برای ارائه راهکار، افزایش حاشیه سود و پوشش تقاضای مشتریان و در ادامه ایجاد تمایز و مزیت رقابتی پایدار در مقایسه با رقباست. در تحقیق حاضر نیز این عوامل به‌عنوان محرک‌های ارائه راهکار شناسایی شدند (الیوا و کالبرگ، ۲۰۰۳؛ سسی و پرنسیپ، ۲۰۰۸؛ نوردین و کووالوسکی، ۲۰۱۰؛ سالونن، ۲۰۱۱؛ استریاکا و پنانن، ۲۰۱۴: ۲-۷ و پتری و جاکوب، ۲۰۱۶).

در خصوص نتایج حاصل از ارائه راهکار، بیشترین فراوانی مربوط به نتایج اقتصادی و رقابتی است که به بقای سازمان و مقابله با کالاهای منجر می‌شود. در این تحقیق علاوه بر موارد ذکر شده نتایج مربوط به مشتریان که مهم‌ترین آن افزایش ارزش ایجاد شده است، شناسایی شد (سسی و پرنسیپ، ۲۰۰۸؛ سالونن، ۲۰۱۱ و استریاکا، ۲۰۱۱).

بیشترین فراوانی برای شرایط مداخله‌گر، مربوط به موانع برون‌سازمانی بوده که در واقع همان ایجاد شبکه راهکار است. در این تحقیق نیز شبکه راهکار به‌عنوان مهم‌ترین چالش پیش روی شرکت‌ها برای ارائه راهکار شناسایی شد (متیسن، وندنمپ و وینز، ۲۰۰۹؛ مارتینز و همکاران، ۲۰۱۰؛ رینانن، پکارینن و سالمینن، ۲۰۱۲؛ ترونن و فین، ۲۰۱۴).

تحقیقات اندکی با عناوین دیگری به مقوله بستر حاکم پرداخته‌اند که بیشترین فراوانی مربوط به شرایط کلان صنعت و بازار بوده است. در این تحقیق نیز این شرایط و شرایط شرکت‌های گروه، به‌عنوان مفاهیم اصلی در بستر حاکم شناسایی شدند (مارتینز و همکاران، ۲۰۱۰؛ بوهم و توماس، ۲۰۱۳).

در خصوص تغییرات مورد نیاز برای ارائه راهکار، بیشترین فراوانی مربوط به ایجاد توانمندی‌های سفارشی‌سازی و یکپارچه‌سازی است. در این تحقیق علاوه بر موارد بالا، توانمندی رابطه‌ای، تغییر دیدگاه کلان سازمان، نقش کالا و خدمات و تغییر فرایندها شناسایی شدند (براکس و جانسون، ۲۰۰۹؛ کاپلتیا و رابرت، ۲۰۱۰؛ نوردین و کووالوسکی، ۲۰۱۰؛ اولاگا و رینارتز، ۲۰۱۱؛ الوراتتا و ترونن، ۲۰۱۵).

در خصوص کنش‌ها و تعاملات، بیشترین فراوانی مربوط به طراحی، ایجاد و انتقال بوده است. بر این اساس، طراحی مشترک با مشتری و در ادامه ساخت و پیاده‌سازی راهکار در فرایندهای مشتری به‌عنوان فعالیت‌های اصلی مد نظر قرار گرفته‌اند. در این تحقیق علاوه بر موارد بالا، پیش‌طراحی و آماده‌سازی زیرساخت‌ها و مدیریت پروژه و یادگیری نیز برای مقوله کنش‌ها و تعاملات شناسایی شده‌اند (کاپلتیا و رابرت، ۲۰۱۰؛ استریاکا، ۲۰۱۱؛ اولاگا و رینارتز، ۲۰۱۱؛ نگوریا و همکاران، ۲۰۱۳؛ والتاکوکی، ۲۰۱۷).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه شرکت‌های پیشرو برای مقابله با کالاگرایی و کاهش حاشیه سود، به ارائه راهکار گرایش یافته‌اند. با توجه به اینکه موفقیت آنها در ارائه راهکار با چالش‌هایی همراه است، این شرکت‌ها به دنبال فرایندهایی برای ارائه راهکار هستند تا بتوانند احتمال موفقیت خود را افزایش دهند. تحقیقات این حوزه نیز با این هدف به دنبال شناسایی چالش‌ها، عوامل کلیدی موفقیت و تغییرات و توانمندی‌های مورد نیاز شرکت‌ها برای ارائه راهکار بوده است. با توجه به چالش ایجاد شبکه راهکار برای شرکت‌های منفرد و نبودن مدلی فرایندی برای ارائه راهکار، در این تحقیق برای ارائه راهکار در شرکت‌های مادر، مدلی ارائه گردید. برای طراحی مدل از تحقیق کیفی با رویکرد تئوری داده‌مبنا و روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه با ۱۶ مدیر شرکت‌های مادر و هلدینگ جمع‌آوری شد و همزمان تحلیل‌های مربوطه روی داده‌ها انجام گرفت.

در این پژوهش الگوی پدیده راهکارگرایی شرکت‌های مادر در قالب مدل پارادایمی اشتراک و کوربین شناسایی و بررسی شد. در خصوص پدیده اصلی راهکارگرایی چهار مقوله اصلی «منابع و توانمندی‌ها»، «فرایندها»، «کالا و خدمات» و «استراتژی و دیدگاه‌ها» شناسایی شدند. نکته‌ای که در خصوص پدیده اصلی ظهور یافت، مراتب بلوغ راهکارگرایی بود که در چهار سطح شناسایی شدند و این چهار سطح در واقع ابعاد و ویژگی‌های مقوله‌های فرعی پدیده اصلی را پوشش دادند که به تفصیل در شکل ۱ ارائه شده است. در خصوص کنش‌ها و تعاملات چهار مقوله پیش‌طراحی، طراحی، ایجاد و انتقال و مدیریت پروژه و یادگیری شناسایی شد. در خصوص نتایج ارائه راهکار می‌توان به نتایج اقتصادی - رقابتی، هم‌افزایی گروهی و نتایج مختلف برای مشتریان اشاره کرد که این نتایج در صورتی حاصل می‌شود که فرایند تبدیل شدن به درستی توسط سازمان‌ها طی شود. از عوامل حرکت سازمان‌ها به سمت ارائه راهکار می‌توان به محرک‌های اقتصادی و رقابتی، محرک‌های بازاری و مشتریان، تغییرات زیرساختی و هم‌افزایی گروهی اشاره کرد که موجب جذابیت ارائه راهکار توسط شرکت‌ها شده و از طرف دیگر درخواست مشتریان برای دریافت راهکار را به همراه دارد. در خصوص بستر ارائه راهکار نیز نوع نیاز مشتریان، بلوغ شرکت‌های شبکه، ویژگی شرکت‌های گروه و شرایط کلان صنعت و بازار شناسایی شدند. در نهایت عواملی که به تغییر نتایج و شکست یا موفقیت شرکت‌ها منجر می‌شوند شامل ویژگی‌های سازمان، تعهد مدیران، تمایل مشتریان به مشارکت و موانع درون و برون سازمانی هستند.



نتایج این تحقیق نشان می‌دهد شرکت‌ها با ارزیابی دقیق از ویژگی‌های معرفی شده در زمینه ارائه راهکار، می‌توانند موقعیت فعلی خود را در این فرایند مشخص کرده و با توجه به همین ویژگی‌ها در مراحل بعدی، تغییرات مورد نیاز را در سازمان ایجاد کنند. برای ایجاد تغییرات مورد نیاز شناسایی شده، باید گذر از مراحل را با توجه به مقوله‌های «پیش‌طراحی»، «طراحی»، «ایجاد و انتقال» و «مدیریت پروژه و یادگیری» انجام داد. در مرحله پیش‌طراحی زیرساخت لازم برای افزایش بلوغ در سطح منابع و توانمندی‌های سازمان ایجاد می‌شود، فعالیت‌هایی از قبیل ایجاد واحد مستقل خدمات، ایجاد کانال‌های مناسب برقراری ارتباط و ارائه خدمات، تغییر ساختار سازمانی به سمت پروژه محور و شناسایی مشتریان پیشرو برای همکاری مد نظر است. در مرحله طراحی اقدامات لازم برای بلوغ سازمان در کالا و خدمات انجام می‌شود، اقداماتی از قبیل طراحی ترکیبی کالا و خدمات، طراحی ماژولار اجزای کالا و خدمات، ترکیب سلسله‌مراتبی کالا و خدمات و مشارکت مشتری که در فرایند طراحی به آن توجه می‌شود. در مرحله تولید و انتقال اقدامات لازم برای بلوغ سازمان در فرایندها انجام می‌شود، اقداماتی از قبیل تولید و سفارشی‌سازی بر اساس نوع نیاز مشتری، تخصصی‌سازی فعالیت‌ها در شرکت‌ها، مسئولیت کامل عملیات مشتری و صحنه‌گذاری کلیه عملیات با نظر مشتری مد نظر است. در مرحله مدیریت پروژه و یادگیری اقدامات لازم برای بلوغ سازمان در استراتژی و گرایش‌ها انجام می‌شود و به اقداماتی از قبیل توسعه فرایندهای ارتباطی، مستندسازی ارتباط با مشتری، توسعه توانمندی‌های کارکنان در خصوص اجزای کالا، خدمات و نوآوری فرایندها، ایجاد شبکه راهکار و اعتمادسازی بین اعضای شبکه، مدیریت هر راهکار مانند یک پروژه و طراحی فرایندهای یادگیری از پروژه‌های منفرد توجه می‌شود. چنانچه شرکت‌ها در طراحی اقدامات مورد نیاز برای ارائه راهکار به عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای توجه کافی کنند، انطباق نتایج به‌دست آمده و پیش‌بینی شده افزایش یافته و احتمال شکست شرکت در فرایند راهکارگرایی کاهش خواهد یافت.

نوآوری تئوریک این تحقیق به کارگیری مدل پارادایمی و مراحل بلوغ در زمینه ارائه راهکار و شناسایی جزئیات فرایند ارائه راهکار از شش بعد و در سطح شرکت‌های مادر است که در مدل‌های ارائه شده برای راهکارگرایی تاکنون استفاده نشده است. برای تحقیقات آتی، بررسی علت و معلولی کنش‌ها و اقدامات در مراحل بلوغ، بررسی مدل نهایی این تحقیق از طریق آزمون فرضیه و مطالعه موردی و همچنین مقایسه نتایج ارائه راهکار در دو سطح شرکت‌های منفرد و شرکت‌های هلدینگ پیشنهاد می‌شود.

## فهرست منابع

- ازکیا، م.، دربان آستانه، ع. (۱۳۸۹). روش‌های کاربردی تحقیق. تهران: انتشارات کیهان.
- اسدزاده، ع.، رحمان‌سرشت، ح. (۱۳۹۴). مدلی برای تبیین هوشمندی در شرکت‌های هلدینگ. مدیریت بازرگانی، ۴۷(۴)، ۸۰۵-۸۲۲.
- دانایی‌فرد، ح.، اسلامی، آ. (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل، ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق(ع).
- Asadzadeh, M. & Rahmanseresht, H. (2015). *A model describing intelligence in parent companies. Journal of business management*, 7(4), 805-822. (in Persian)
- Azkiya, M. & Darban, A. (2010). *Applied research methodologies*. Kayhan press, Tehran. (in Persian)
- Bikfalvi, A. & Lay, G. & Maloca, S. & Waser, B. (2013). Servitization and networking: large-scale survey findings on product-related services. *Service Business*, 7(1), 61-82.
- Boehm, M. & Thomas, O. (2013). Looking beyond the rim of one's teacup: a multidisciplinary literature review of Product-Service Systems in Information Systems, Business Management, and Engineering & Design. *Journal of Cleaner Production*, 51, 245-260.
- Brady, T. & Davies, A. & Gann, D. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, 23(5), 360-365.
- Brax, S. & Jonsson, K. (2009). Developing integrated solution offerings for remote diagnostics: A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 539 – 560.
- Campbell, A. & Whitehead, J. & Alexander, M. & Goold, M. (2014). *Strategy for the corporate level*. John Wiley & Sons, San Francisco.
- Ceci, F. & Prencipe, A. (2008). Configuring Capabilities for Integrated Solutions: Evidence from the IT Sector. *Industry and Innovation*, 15(3), 277-296.
- DanaeeFard, H. & Islami, A. (2011). *Application of grounded theory: construction of organizational indifference*. I.S.U. press, Tehran. (in Persian)
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2006). Charting a path toward integrated solutions. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 39-48.
- Eloranta, V. & Turunen, T. (2016). Platforms in service-driven manufacturing: Leveraging complexity by connecting, sharing, and integrating. *Industrial Marketing Management*, 55, 178-186.

- Galbraith, J. (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, 31-46.
- Javdani, T. & Ziaei, M. (2015). An empirically developed framework for agile transition and adoption: A Grounded Theory approach. *The Journal of Systems and Software*, 107, 204-219.
- Kapletia, D. & Probert, D. (2010). Migrating from products to solutions: An exploration of system support in the UK defense industry. *Industrial Marketing Management*, 39, 582-592.
- Kindström, D. & Kowalkowski, C. (2009). Development of industrial service offerings-A process framework. *Journal of Service Management*, 20(2), 156-172.
- Kinnunen, R. & Turunen, T. (2012). Identifying Servitization Capabilities of Manufacturers: A Conceptual Model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 55-78.
- Martinez, V. & Bastl, M. & Kingston, J. & Evans, S. (2010). Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(4), 449-469.
- Matthyssens, P. & Vandenbempt, K. & Weyns, S. (2009). Transitioning and co-evolving to upgrade value offerings: A competence-based marketing view. *Industrial Marketing Management*, 38(5), 504-512.
- Nordin, F. & Kowalkowski, Ch. (2010). Solutions offerings: A critical review and reconceptualization. *Journal of Service Management*, 21(4), 441-459.
- Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003), Managing transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172.
- Petri, J. & Jacob, F. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56, 63-72.
- Ryynanen, H. & Pekkarinen, O. & Salminen, R. (2012). Supplier's Internal Communication in Change Process to Solution Business - Challenges and Tentative Research Agenda. *Business Market Management*, 5(3), 154-172.
- Salonen, A. (2011). Service transition strategies of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 683-690.
- Sawhney, M. & Balasubramanian, S. & Krishnan, V. (2004). Creating growth with services. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 34-43.

- Storbacka, K. & Pennanen, R. (2014). *Solution business: Building a Platform for Organic Growth*, Springer, New York.
- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699-711.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for grounded theory*. Sage publication, California.
- Turunen, T. & Finne, M. (2014). The organisational environment's impact on the servitization of manufacturers. *European Management Journal*, 32(4), 603-615.
- Uлага, W. & Reinartz, W. (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, 75 (November), 5-23.
- Valtakoski, A. (2017). Explaining servitization failure and deservitization: A knowledge-based perspective. *Industrial Marketing Management*, 60 (January), 138-150.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods* (4th Ed). Sage publication, California.

Archive of SID