

## مدل عوامل کلیدی موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران

تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

عطاءاله هرندی\*

پیوند میرزائیان خمسه\*\*

### چکیده

در سال‌های اخیر، تشدید ناپایداری‌ها و پیچیدگی‌های محیط اقتصادی موجب افزایش گرایش سازمان‌ها و مدیران به استفاده از خدمات مشاوره مدیریت شده است. با وجود اهمیت روزافزون این صنعت، همچنان اجماع نظری در خصوص عوامل حیاتی موفقیت در صنعت مشاوره، به‌ویژه در بستر جمهوری اسلامی ایران، وجود ندارد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران و توسعه چارچوب مفهومی، با رویکرد کیفی و استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر تئوری مزیت رقابتی انجام شد. این پژوهش از منظر رویکرد، استقرایی و ماهیت، اکتشافی است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با دوازده نفر از خبرگان و دانشگاهیان فعال در صنعت مشاوره مدیریت جمع‌آوری شد و نمونه‌گیری نظری تا رسیدن به اشباع ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. روایی و پایایی با بازآزمون و ارزیابی هم‌کدگذاری توسط دو پژوهشگر همکار تضمین شد. در مجموع، ۷۱ کد استخراج شد و در شش مقوله اصلی شامل شرایط علی (ویژگی‌های ناظر بر مشاور و کارفرما)، شرایط مداخله‌گر (شرایط عمومی فضای کسب‌وکار)، شرایط زمینه‌ای (شرایط ناظر بر شرکت مشاور، صنعت مشاوره و کارفرما)، مقوله محوری (عوامل اثرگذار بر موفقیت صنعت مشاوره)، راهبردها (مدیریت دانش و تجربه، استقرار نظام جامع مدیریت کشور، انتقال فناوری‌های بین‌المللی) و پیامدها (خلق ارزش برای سازمان کارفرما و رشد صنعت مشاوره) طبقه‌بندی شد. یافته‌ها نشان می‌دهد محیط اقتصادی متلاطم نیاز به مشاوران مدیریت را افزایش داده و راهبردهای مشخصی برای موفقیت در صنعت مشاوره شناسایی شده است. پژوهش ضمن تبیین چارچوب مفهومی موفقیت، راهنمای عملی برای ارتقای خدمات مشاوره و توسعه پایدار صنعت مشاوره در ایران فراهم می‌آورد.

**واژگان کلیدی:** تئوری مزیت رقابتی، خدمات مشاوره مدیریت، صنعت مشاوره، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

---

\* استادیار گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\*\* کاندیدای دکتری بازاریابی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

## مقدمه

ارزش صنعت خدمات مشاوره به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و بالغ‌ترین بازارهای خدمات حرفه‌ای در جهان در سال ۲۰۲۳ میلادی در حدود ۲۹۰ میلیارد دلار برآورد شده است (مالیکووا و عبدوگانیوا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در سال‌های اخیر، سخت شدن اوضاع اقتصادی ملل مختلف، منجر شده است که استفاده از خدمات مشاوره افزایش یابد زیرا تاثیر مستقیمی بر کارایی و رقابت‌پذیری شرکت‌ها دارد (زاوهروودنی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). با وجود اهمیت بالای این صنعت در فضای کسب و کار و هزینه‌کرد سالانه ۶ میلیارد دلاری برخی دولت‌ها مانند ایالات متحده آمریکا برای مشاوره‌ی مدیریت، به‌علاوه ادبیات روبه‌رشد در رابطه با حوزه‌ی مشاوره، مطالعات متنوعی در سطح بین‌المللی در استفاده از مشاوره مدیریت هنوز به اندازه کافی مورد بررسی قرار نگرفته است (میچل<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). به این ترتیب، توجه چندانی به نحوه عملکرد شرکت‌های مشاوره بخش خصوصی صورت نگرفته (ویلیامز و ون تریس<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳) و شدت رقابت در میان مشاوران مدیریت تنها در چند کشور پیشرفته غربی بالاست و کمبود شگفت‌انگیزی در مورد نقش مشاوران در سایر بسترهای ملی و بین‌المللی وجود دارد (استردی و اوماهانی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

صنعت خدمات یکی از مهم‌ترین و سریع‌ترین بخش‌های در حال رشد در اقتصادهای جهانی، قلمداد می‌شود (زاوهروودنی و همکاران، ۲۰۲۳). زیرا شرکت‌ها با بهره‌گیری از راهنمایی مشاوران، برای ربودن سهم بازار بیشتر از رقبا تلاش می‌کنند (ستایش و امین، ۱۳۹۴). کاتلر (۲۰۰۸، ص ۵۸۳)، خدمات را تحت عنوان «هر منفعتی که یک طرف می‌تواند به طرف دیگر ارائه دهد، که عموماً نامشهود است و نتیجه آن به معنای مالکیت کالای مادی نیست» تعریف می‌کند (الکساندرا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). از آنجایی که هنوز در مورد مهم‌ترین جنبه‌های موفقیت خدمات مشاوره که دستیابی به اهداف پروژه به آن بستگی دارد، اتفاق نظر وجود ندارد، زمینه برای بررسی بیش‌تر موضوع پژوهش نام‌برده، وجود دارد (سپتورینو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷)، پژوهش‌گران در این مقاله با هدف اصلی تعیین عوامل موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت به‌ویژه در بستر کشور جمهوری اسلامی ایران به بررسی مشخصه‌ها و عوامل اثرگذار موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت پرداخته‌اند. بنابراین با توجه به اقدامات مهم بسیاری از شرکت‌ها در پی کاهش ریسک‌های مدیریت کسب‌وکار، شرکت‌های مشاوره در سال‌های اخیر رشد نسبتاً سریعی

را مشاهده کرده‌اند (زاوه‌رودنی و همکاران، ۲۰۲۳). این پژوهش در پاسخ به این پرسش اصلی شکل گرفت که عوامل حیاتی موفقیت اثرگذار بر صنعت مشاوره مدیریت ایران کدام است. لذا با هدف شناسایی عوامل موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران با روش کیفی و استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد مبتنی بر تئوری مزیت رقابتی انجام شد که شامل اهداف فرعی زیر نیز می‌باشد:

۱. شناسایی شرایط علی موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.
۲. شناسایی پدیده‌های محوری موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.
۳. شناسایی شرایط مداخله‌گر موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.
۴. شناسایی شرایط زمینه‌ای موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.
۵. شناسایی راهبردهای موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.
۶. شناسایی پیامدهای حاصل از موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.

در ادامه بخش‌های مبانی نظری و پیشینه پژوهش، اهداف مشخص پژوهش، روش پژوهش، تحلیل یافته‌ها و نتیجه‌گیری و پیشنهادهای و محدودیت‌های پژوهش ارائه می‌شود.

### پیشینه پژوهش

با توجه به اهمیت مزیت رقابتی و نقش منابع انسانی و دانش در حفظ و توسعه آن (یاسین و همکاران، ۲۰۲۲؛ بارنی، ۱۹۹۱؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۱)، شرکت‌ها به ویژه در صنعت مشاوره مدیریت، نیازمند بهره‌گیری از مشاورانی هستند که علاوه بر دانش نظری، دارای توانمندی عملی برای ارائه خدمات با کیفیت باشند (کی، ۱۹۹۳). تحولات سریع محیط کسب‌وکار، رقابت شدید و عدم اطمینان اقتصادی، فشار مضاعفی بر سازمان‌ها وارد می‌کند تا با انتخاب مشاوران حرفه‌ای و شایسته، به بهره‌وری و اثربخشی بالاتر دست یابند (آگیاپونگ، ۲۰۲۱؛ دو و همکاران، ۲۰۲۰؛ زاوه‌رودنی، ۲۰۲۳).

بر اساس مطالعات اخیر، مشاوران مدیریت نقش مهمی در کاهش ریسک، شکل‌دهی استراتژی‌های نوآورانه و خلق ارزش برای کارفرمایان دارند (ماماتیانویچ و همکاران، ۲۰۲۳؛ نیمی، ۲۰۲۲). با این حال، پیچیدگی خدمات مشاوره، ناملموس بودن کیفیت خدمات و عدم تقارن اطلاعاتی میان مشاور و مشتری، موجب می‌شود انتخاب مشاور

مناسب برای سازمان‌ها با ابهام و سردرگمی همراه باشد (الکساندرو و همکاران، ۲۰۲۲؛ هریس و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، علی‌رغم اهمیت مشاوره مدیریت، نظام رسمی و یکپارچه‌ای برای ارزیابی و تایید صلاحیت حرفه‌ای مشاوران در ایران وجود ندارد، که این خود یک خلاء عملی و پژوهشی در صنعت مشاوره کشور محسوب می‌شود.

### تئوری مزیت رقابتی

تئوری مزیت رقابتی ابزار پیچیده‌ای را برای ارزیابی رقابت‌پذیری ارائه می‌دهد. بر اساس این نظریه، سازمان‌ها در بازارهای بین‌المللی، برای کسب مزیت رقابتی به رقابت می‌پردازند. زیرا، سازمان‌ها برای ادامه حیات خود باید مزیت رقابتی را حفظ کنند (یاسین و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). مزیت رقابتی؛ مزیت شرکت نسبت به رقبا در یک بازار معین، گروه استراتژیک یا صنعت است (کی<sup>۹</sup>، ۱۹۹۳). بر این اساس، لازم است تا کسب‌وکارها سیاست‌هایی را دنبال کنند به طوری که محصولاتی با کیفیت بالا ایجاد کنند که بتوانند با قیمت‌های بالا در بازار فروخته شوند. همچنین در منابع انسانی مزیت رقابتی بر این مفهوم استوار است که نیروی کار ارزان فراگیر است و بر مبنای پیشنهاد بارنی<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۱) منابعی که به طور هم‌زمان کمیاب و ارزشمند هستند، می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند و اگر تکرار، جایگزینی و تحویل این منابع نیز دشوار باشد، می‌توانند مزیت را حفظ کنند (وانگ و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱). پس مزیت رقابتی می‌تواند به ماندن در رقابت فعلی یا بالقوه کمک کند. بنابراین، عملکرد برتر از طریق مزیت رقابتی، رهبری بازار را تضمین می‌کند. شرکت‌ها با تمرکز بر منابع انسانی، فیزیکی، دانش، سرمایه و زیرساخت مزیت‌های رقابتی به دست می‌آورند (یاسین و همکاران، ۲۰۲۲).

### صنعت مشاوره

تحولات اخیر در دنیای کسب‌وکار، رقابت شدید و عدم اطمینان محیطی را رقم زده و برای شرکت‌ها، فشارهایی جهت اخذ استراتژی‌هایی برای ماندن در عرصه رقابت ایجاد کرده است (آگیاپونگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۱؛ دو و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰؛ اویوو و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۳). از سویی با بدتر شدن فضای عمومی اقتصادی، ارائه‌ی خدمات مناسب اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کند زیرا به طور مستقیم بر کارایی و رقابت‌پذیری شرکت تأثیر می‌گذارد (زاوه‌روندی، ۲۰۲۳).

تاسیس اولین شرکت‌های مدرن مشاوره از اواخر قرن ۱۹ آغاز شد که بر مشاوره مدیریت در صنایع مهندسی و مالی متمرکز بود (نیمی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۲). سپس این حوزه به آرامی جای خود را در کسب‌وکار و تجارت باز کرد به طوری که در سال ۱۹۳۰ اندازه شرکت‌های مشاوره از تیم‌های کوچک فراتر رفت و شروع به رشد کرد (نیمی، ۲۰۲۲). امروزه بسیاری از شرکت‌ها به کاهش ریسک‌های مرتبط با مدیریت کسب‌وکار خود علاقه‌مند هستند و این امر منجر به رشد سریع شرکت‌های مشاوره شده است (زاهرودنی، ۲۰۲۳).

صنعت مشاوره، بین‌المللی شدن خود را از دهه ۱۹۶۰ با گسترش به سمت اروپا آغاز کرد (نیمی، ۲۰۲۲). سرآغاز شکوفایی اقتصادی صنعت مشاوره با افزایش درآمد ده شرکت برتر مشاوره بین‌المللی از ۲۰۰ میلیون دلار به ۵۰ میلیارد دلار در آغاز قرن بیست و یکم شکل گرفت (گزارش صنعت مشاوره انگلستان<sup>۱۶</sup>، ۲۰۲۲). با این وجود، تعداد شرکت‌های مشاوره در دهه‌های بعد افزایش یافت که این دوره، دوره‌ی طلوع معروف‌ترین شرکت‌های مشاوره ایالات متحده مانند آرتور دی. لیتل<sup>۱۷</sup> و مک کینزی و همکاران<sup>۱۸</sup> نام گرفت (نیمی، ۲۰۲۲).

به طور کلی مشاوره به روش‌هایی اطلاق می‌شود که شخص حقیقی یا حقوقی بر اساس تخصص خود در موقعیت‌هایی (موقتی یا پروژه‌ای) که مشتری نیاز به مشاوره دارد به وی راهنمایی می‌دهد (ماماتیان‌نوویچ و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۲۳؛ نیمی، ۲۰۲۲). بر اساس گزارش صنعت مشاوره انگلستان، بازار مشاوره در منطقه اروپا، خاورمیانه و آفریقا<sup>۲۰</sup> همراه با آمریکای شمالی بزرگ‌ترین بازارهای مشاوره در جهان را تشکیل می‌دهند، که در این میان اروپا بالاترین سهم ارزش (حدود ۱۰۰ میلیارد دلار) را به خود اختصاص داده است که خود اروپای غربی ۹۰ درصد از این حجم را تولید می‌کند (گزارش صنعت مشاوره انگلستان، ۲۰۲۲). کشورهای منطقه دچ<sup>۲۱</sup> بزرگ‌ترین و اسکاندایناوی کوچک‌ترین بازار را دارند و بزرگ‌ترین بخش در کشورهای این منطقه، مباحث مربوط به مشاوره در بخش عملیات و کوچک‌ترین بخش استراتژی و منابع انسانی است (نیمی، ۲۰۲۲).

مشاوران ممکن است دانش دست اولی از علم و فناوری مربوطه نداشته باشند، به ویژه زمانی که ماهیت پیچیده‌ای دارند، این ممکن است فرصت یادگیری را برای آن‌ها فراهم کند (هیلکامو و همکاران<sup>۲۲</sup>، ۲۰۲۱). مشاوران مدیریت به احتمال زیاد با پایگاه

وسیعی از هیئت مدیره و مدیران ارشد در سازمان مشتری تعامل دارند، با منابع رهبری فکری درگیر می شوند و با مؤسسات آموزش عالی در دانشکده های بازرگانی و مدیریت و بخش های اقتصاد ارتباط دارند. آن ها بر جنبه های توسعه استراتژیک و سازمانی تحول دیجیتال، از جمله استراتژی منابع انسانی تمرکز خواهند کرد (تبریزی و همکاران<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۹). احتمال بیشتری وجود دارد که دوره تحصیلات تکمیلی آن ها کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار باشد و احتمال کمتری دارد که در یک حوزه فنی خاص متخصص باشند (ویلیامز و ون تریس، ۲۰۲۳).

### خدمات مشاوره مدیریت

مفهوم خدمت «به مجموعه ای از فعالیت های تاحدی ملموس، که معمولاً در لحظه تعامل بین خریدار و ارائه دهنده ی خدمت شکل می گیرد» تعریف شده و با چهار ویژگی «ناملموس بودن، تفکیک ناپذیری، تغییرپذیری، فناپذیری» شناخته می شود (الکساندرو و همکاران<sup>۲۴</sup>، ۲۰۲۲). از منظری دیگر دو بعد اصلی ارائه ی خدمات در صنعت مشاوره مدیریت، ناملموس بودن کیفیت خدمات و رابطه مشاور-مشتری است (اوماهونی<sup>۲۵</sup>، ۲۰۲۱؛ تاوولتی و همکاران<sup>۲۶</sup>، ۲۰۲۲). بنابراین طبق تعاریف، خدمات؛ کالاهای ملموس دیده، احساس، چشیده یا لمس نمی شوند و در نتیجه خدمات قابل استرداد نیستند (الکساندرو و همکاران، ۲۰۲۲).

مشاوره مدیریت، قدیمی ترین و رایج ترین دسته خدمات مشاوره است (ماماتیانوویچ و همکاران، ۲۰۲۲) که به ارائه راه حل هایی برای کمک به حل مشکلات مشتری مبتنی بر تجربه و تخصص مشاور اشاره دارد (ماماتیانوویچ و همکاران، ۲۰۲۳؛ نیمی، ۲۰۲۲). این نحوه ی تفسیر ویژگی های ارائه شده خدمات توسط مشتریان است که مزیت رقابتی را شکل می دهد (الکساندرو و همکاران، ۲۰۲۲). چرا که خدمات مشاوره دارای مشخصه هایی سرشار از عدم اطمینان و پیچیدگی هستند و عناصر مرتبط با محیط داخلی شرکت و هم چنین محیط خارجی را ادغام کرده و مشاور انگیزه دارد تا به کارفرمای خود (مشتری) کمک کند تا بفهمد مشتریان او، به چه چیزهایی نیاز دارند، شرکت چه چیزی می تواند ارائه دهد و چگونه می توان این دو را با هم مرتبط کرد تا در نهایت یک رابطه دوجانبه سودمند به وجود آید (الکساندرو و همکاران، ۲۰۲۲). مشاوران مدیریت به شکل دهی سیاست های نوآورانه در سطح استراتژیک تر

کمک می‌کنند (ویلیامز و ون تریس، ۲۰۲۳).

از سویی عدم تقارن اطلاعاتی در تعاملات مشاور و مشتری، دو نوع عدم قطعیت را شکل می‌دهد (۱) عدم قطعیت‌های سازمانی، مانند فقدان استانداردهای رسمی سازمانی و (۲) عدم قطعیت معاملاتی، مانند ناملوس بودن محصولات، خدمات و ریسک‌های رابطه‌ای (هریس و همکاران<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۸؛ تاوولتی و همکاران، ۲۰۲۲). لذا صرف نظر از نوع مشتری و خدمت، هنگام تماس با مشاور نیاز به تعریف روشنی از اهداف مورد نظر کارفرما یا مشتری، وجود دارد. ادبیات مشاوره مدیریت بر قضاوت مشاور و فرآیندهای تکرارپذیر در پروژه‌های نوآورانه تأکید دارد (کریستنسن و همکاران<sup>۲۸</sup>، ۲۰۱۳) و نشان می‌دهد که چگونه مشاوران به آوردن نوآوری مدیریت در سازمان‌های مشتری کمک می‌کنند (رایت و همکاران<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۲).

مشاوران مدیریت، به ویژه، نقش عمده‌ای در بازارهای نوپا دارند، زیرا آن‌ها به عنوان واسطه‌های کلیدی دانش و شبکه در مراحل اولیه عمل می‌کنند. آن‌ها همچنین علاقه دیرینه‌ای به توسعه فرصت‌های تجاری و خدمات قابل مبادله پیرامون مسائل یا دانش جدید دارند (هیلکامو و همکاران، ۲۰۲۱). برای مثال ارائه خدمات مشاوره مدیریت استراتژیک به مدلی از مشاوره اتلاق می‌شود که معمولاً به روابط بلندمدت با کارفرما، غوطه‌ور شدن در کار شرکت و اجرای استراتژی‌های توسعه دقیق جهت کمک به مشتری در انتخاب کانال رشد نیاز دارد (ماماتیانویچ و همکاران، ۲۰۲۳). مشاوره مالی نیز به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات با هدف بهبود کارایی مدیریت مالی با در نظر گرفتن استفاده از تمام منابع مالی سازمان مشتری درک می‌شود (زاوهروونی، ۲۰۲۳). مشاوران منابع انسانی نیز به بهبود سطح رفاه کارکنان، میزان مشارکت آن‌ها در فرآیند کار، توسعه مهارت‌های مدیریت تعارض و سایر استراتژی‌ها کمک می‌کند (ماماتیانویچ و همکاران، ۲۰۲۳).

با توجه به ماهیت اهداف یک بنگاه اقتصادی، دو دسته، اهداف اقتصادی و اهداف اجتماعی شناسایی می‌شوند که اهداف اقتصادی، استفاده بهینه از منابع شرکت را هدف قرار داده و اهداف اجتماعی، نتیجه رابطه بین منافع سازمان و منافع محیطی که سازمان در آن فعالیت دارد، بررسی می‌کند، لذا برای حصول نتیجه بهتر در صنعت مشاوره مدیریت نیز لازم است تا هر دو نوع از اهداف با یکدیگر هماهنگ شوند و در نهایت میان سازمان و مشتری رابطه دوسویه خلق شود، تا بتوان به نتیجه مطلوب دست یافت

(الکساندرو و همکاران، ۲۰۲۲). از نظر ماماتیانوویچ و همکاران (۲۰۲۳)، خدمات مشاوره به یک کانسپت اطلاعاتی-تحلیلی اطلاق می‌شود که در صورت عملکرد موفق، پیروزی در زیرساخت‌های اقتصادی تضمین شده و منجر به شکل‌گیری مزیت‌های رقابتی خصوصاً برای شرکت‌هایی که بر بستر اطلاعات، دانش و نوآوری فعالیت می‌کنند، می‌شود (ماماتیانوویچ و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین در این مطالعه پژوهشگران در تلاشند تا با بررسی مشخصه‌ها و عوامل اثرگذار موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت، مولفه‌های ساخت منافعی شرکت‌های مشاوره مدیریت را شناسایی کنند و از این مسیر در راستای توسعه‌ی صنعت مشاوره مدیریت ایران گام بردارند.

شرکت‌های بزرگ با مجموعه گسترده‌ای از خدمات مشاوره و ارائه دهندگان مواجه هستند. از مشاوره مدیریت گرفته تا حسابداری، تدارکات و روابط انسانی، صنعت خدمات حرفه‌ای رشد فوق‌العاده‌ای در تعداد شرکت‌ها و طیف وسیعی از خدماتی که ارائه می‌دهند، داشته است (فلپس و وود<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). مشاوران مدیریت یک تعامل را در قالب فرآیند توصیف می‌کنند: سهامداران مهم چه کسانی هستند، حامیان مالی چه کسانی هستند، آمادگی برای تغییر چیست. آنها سعی می‌کنند زمینه و مرزهای مشکل را تعریف کنند (ویلیامز و ون تریس، ۲۰۲۳). از آنجایی که محصول اصلی شرکت‌های مشاور دانش و جنبه کاربردی آن است، سطح تحصیلات کارکنان شرکت‌های مشاور بسیار بالاست و بسیاری از آن‌ها کارمندان تمام وقت نیستند، عمدتاً کارمندانی هستند که از چند ماه تا ۱,۵ (به ندرت ۲) سال در زمینه مشاوره کار می‌کنند (زاوهروودی، ۲۰۲۳). با این حال، در عمل، مشاوره در جهات مختلف اجرا می‌شود و نیاز است تا مشاور به مشتری کمک کند تا بفهمد در کدام منطقه از اقیانوس رقابت قرار دارد، چه مزیت‌های رقابتی دارد و چگونه می‌تواند خود را از سایر رقبا متمایز کند (الکساندرو و همکاران، ۲۰۲۲). مشخص شده است که در بلندمدت خدمات بر اساس مفاهیم نوآورانه و ابزارهای مدیریتی برای تضمین رقابت استراتژیک مشتریان توسعه خواهد یافت (زاوهروودی، ۲۰۲۳). با توجه به روایت‌های آینده‌محور و پیش‌بینی‌های رشد، آنها نقش عمده‌ای در شکل‌دهی انتظارات و درک اعضای دسته در مورد زمان‌بندی مناسب برای مشارکت و شکل‌دهی بازار دارند (هیلکامو و همکاران، ۲۰۲۱). نویسندگان در این مطالعه برای پرکردن خلاء تئوریک عوامل موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت، به کمک رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد به دنبال کشف و شناسایی عوامل موفقیت شرکت‌های مشاوره

مدیریت در ایران می‌باشند که در بخش‌های بعدی بیشتر به آن پرداخته می‌شود.

### اهداف مشخص پژوهش

هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران با روش کیفی و استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد مبتنی بر تئوری مزیت رقابتی انجام شد که شامل اهداف فرعی زیر نیز می‌باشد:

۱. شناسایی شرایط علی موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.
۲. شناسایی پدیده‌های محوری موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.
۳. شناسایی شرایط مداخله‌گر موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.
۴. شناسایی شرایط زمینه‌ای موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.
۵. شناسایی راهبردهای موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.
۶. شناسایی پیامدهای حاصل از موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل موثر بر موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت ایران به ثمر رسیده است. بنابراین از منظر رویکرد: استقرایی، جهت‌گیری: کاربردی و نوع پژوهش: اکتشافی می‌باشد که به صورت کیفی با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد و تئوری مزیت رقابتی تبیین شده است.

جهت تحلیل کیفی این پژوهش با توجه به هدف اصلی مقاله از طرح اکتشافی مدل گونه‌شناسی استفاده شد زیرا شناسایی متغیرهای مهم، نظامی برای دسته‌بندی، خلق نظریه و در نهایت آزمون مدل و بررسی دقیق‌تر یافته‌ها ارائه می‌دهد. در این پژوهش، ابتدا با دو خبره دانشگاهی پیرامون طراحی پروتکل مصاحبه، مکالمه شد تا از خروجی آن بتوان مجموعه پرسش‌های اولیه را یافت. سپس، فرایند مصاحبه از دوازده نفر از خبرگان و کارشناسان فعال در صنعت مشاوره مدیریت ایران که در این زمینه مطالعه، پژوهش و اقدامات کاربردی داشته‌اند، به صورت فردی شروع شد. در این پژوهش از نمونه‌گیری نظری استفاده شد و مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. به این ترتیب که بعد از انجام هر مصاحبه، داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها مورد

تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا با استخراج کدهای مفهومی اولیه و دسته‌بندی مقوله‌ها مصاحبه‌های بعدی دقیق‌تر انجام شود (رحمان سرشت و هرندی، ۱۳۹۶).

این مصاحبه‌ها به تعداد ۱۲ عدد، در متوسط زمانی ۴۰ دقیقه و در میان جامعه آماری خبرگان و کارشناسان فعال در صنعت مشاوره مدیریت ایران انجام شد و تا اشباع نظری ادامه یافت. این افراد شامل یک زن، عضو هیات علمی دانشگاه الزهرا و پنج مرد، از اعضای هیات علمی دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران و پنج مرد از کارشناسان و مشاوران فعال در صنعت می‌باشند. سپس با استفاده از روش داده‌بنیاد، کدگذاری باز، محوری و انتخابی به صورت دستی به سبب هم‌خوانایی بیش‌تر این نرم افزار با خط فارسی تجزیه و تحلیل شد. از شاخص تکرارپذیری و پایایی کدهای استخراج شده میان کدگذاران مختلف، برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها استفاده شد و روایی نیز از روش واریسی همکاران برای کدگذاری و مقوله‌بندی تصادفی مصاحبه‌ها استفاده شد که پایایی بازآزمون برابر با ۸۳ درصد و در سطح مطلوب سنجش شد. روش‌شناسی این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش در جدول شماره (۱) ارائه شده است:

جدول ۱- روش‌شناسی پژوهش

پراگماتیسم			فلسفه پژوهش
از نظر رویکرد	از نظر هدف	از نظر جهت گیری اصلی	نوع پژوهش
استقرایی	بنیادی - اکتشافی	کاربردی - بنیادی	
کیفی			ماهیت تحلیل
نظریه‌پردازی داده بنیاد			استراتژی
جامعه: خبرگان دانشگاهی و کارشناسان صنعت نمونه: نمونه‌گیری نظری از دوازده نفر تا رسیدن به اشباع نظری			جامعه و نمونه
مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختارمند			روش گردآوری داده‌ها
پایایی مصاحبه‌ها از شاخص بازآزمون جهت سنجش روایی استفاده از واریسی دو همکار پژوهشی متخصص برای کدگذاری و مقوله‌بندی تصادفی مصاحبه‌ها			روایی و پایایی
کدگذاری باز، محوری و نظری			روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
کدگذاری دستی			نرم افزار

## تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

متغیرهای جمعیت‌شناختی این پژوهش با مصاحبه از دوازده نفر از خبرگان شامل ۱۱ مرد و ۱۱ تا رسیدن به اشباع نظری، استخراج شده است. در این مطالعه، مبتنی بر مدل اشتراوس و کوربین تحلیل داده‌ها بر اساس روش داده بنیاد طی سه مرحله‌ی ۱. کدگذاری باز، ۲. کدگذاری محوری ۳. کدگذاری انتخابی انجام شد.

### گام اول. کدگذاری باز

در گام اول تحت عنوان کدگذاری باز این پژوهش با تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه تحت عنوان مقوله‌های پژوهش در قالب اصلی و فرعی شروع شد و تا مرحله‌ی اشباع مقوله‌ها در یک فرایند رفت‌و برگشتی ادامه پیدا کرد. واحدهای معنادار مرتبط با موضوع بر مبنای حساسیت نظری پژوهش‌گران کدگذاری و سپس کدهای هم‌مفهوم، در قالب یک مقوله مانند جدول (۲) از مصاحبه سوم و جدول (۳) از مصاحبه ششم، دسته‌بندی شدند.

جدول ۲- نمونه‌ای از کدگذاری باز بر اساس مقوله‌ها مستخرج از مصاحبه سوم

مقوله	کد	نمونه‌ی مصاحبه	یادداشت
راهبردها	تاسیس نظام جامع مدیریت کشور	یک نکته مهمش توسعه اقتصادی خود کشور است البته در دنیا معمولاً رشد صنعت مشاوره مدیریت و اقتصاد همبستگی مثبت دارند و خیلی‌ها اعتقاد دارند که پیشران توسعه اقتصادی توسعه صنعت مشاوره مدیریت است و اول باید صنعت مشاوره مدیریت درست بشه و بعد توسعه اقتصادی اتفاق می‌افتد یعنی علت، صنعت مشاوره است و معلول، توسعه اقتصادی! اما من احساس می‌کنم که اگر در ایران این رابطه را دو طرفه ببینیم واقع بینانه‌تر است یعنی دست شرکت‌ها هم باید باز باشند که بتوانند پول بدهند و مشاور بخرند خدایوشکر جریانش از شش سال پیش شکل گرفته گرچه که اما و اگرهایی دارد در اثربخشی دوره‌ها صحبت‌هایی است اما به نظرم روند کلی رو به توسعه است و این هم اتفاق مهمیه. سومین پارامتر زمینه‌سازی برای ورود شرکت‌های مشاوره برند دنیا پارامتر تاثیرگذاری می‌تواند باشد. نکته چهارم اقداماتی که در سطح حمایت‌های دولتی و حاکمیتی است اقداماتی که در جهت سازماندهی صنعت مشاوره مدیریت در ایران باید انجام شود این که نظام صلاحیت حرفه‌ای روشن باشه و مشاورها رتبه‌بندی بشن و این که قیمت‌گذاری‌ها استاندارد شوند و تا حدی این‌ها هم پارامترهایی است که به رشد و توسعه صنعت مشاوره مدیریت در ایران کمک می‌کند.	نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت

جدول ۳- نمونه‌ای از کدگذاری باز بر اساس مقوله‌ها مستخرج از مصاحبه ششم

مقوله	کد	نمونه مصاحبه	یادداشت
شرایط زمینه‌ای	شرایط ناظر بر شرکت کارفرما	داده نداریم، برای مثال در شرکت "آ" پایگاه داده‌ای قوی وجود دارد که وصل می‌شود در لحظه و مشخص می‌کند که کارخانه "ب" چقدر اسلب زده است یا کارخانه "ج" چقدر میلگرد تولید کرده و خیلی مبتنی بر داده مشاوره میدهد اما در صنایعی مانند افام‌سی جی این اطلاعات را نداریم، از صنعت مراقبت‌های بهداشتی و درمان از پیمانکاری و ... این اطلاعات را نداریم. داده- محور نشده‌ایم و کلی‌گویی می‌کنیم. اولدشن مشاوره‌های ایران است. در بستر ضعف دانش و داده وجود دارد. ضعف دانش هم خیلی زیاد است. یک فاکتور دیگر هم این است که صنعت به مشاوره مدیریت بها نمی‌دهد و دلیل آن شومن‌های این صنعت‌اند.	زیرساخت کارفرما در استفاده از خدمات:

### گام دوم. کدگذاری محوری

سپس در گام کدگذاری محوری، خط ارتباط میان مقوله‌های اصلی پژوهش شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و مقولات فرعی طبق جدول (۴) مشخص شد. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و براساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها، خط سیر ارتباطی مقوله‌های به هم یافت شد و نظام نظری عوامل موفقیت صنعت مشاوره مدیریت در ایران ارائه شد.

جدول ۴- کدگذاری محوری

پدیده محوری، مفاهیم و مقوله‌ها		مقوله اصلی	
مفاهیم	مقوله فرعی		
عوامل اجتماعی (حال عمومی جامعه)	عوامل ملی	عوامل مؤثر بر موفقیت صنعت مشاوره مدیریت	پدیده محوری
عوامل اقتصادی (۱. حال عمومی فضای کسب و کار در کشور ۲. حال عمومی صنعت زمینه فعالیت مشاور)			
عوامل قانونی			
عوامل سیاسی	عوامل بین‌المللی		
نظام اقتصادی جهانی			
ورود فناوری‌های و نوآوری‌های تکنولوژیکی			

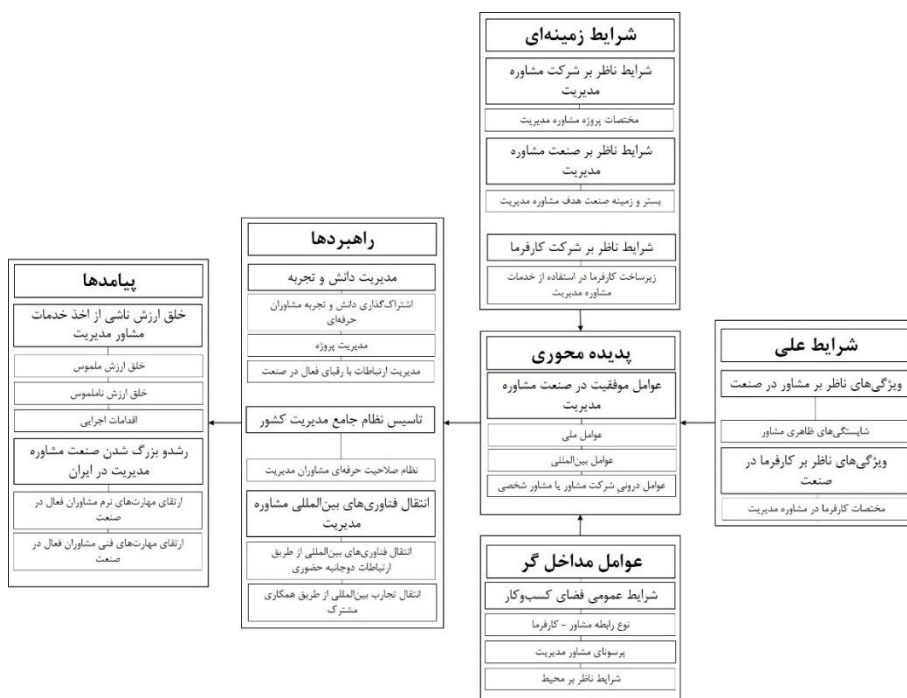
روابط دیپلماتیک میان ملل			
قوانین و مقررات تجارت بین الملل			
میزان ارتباطات مشاور	عوامل درونی شرکت مشاوره یا مشاوره شخصی		
امکان تامین مالی از سایر محلهای درآمدی مشاور			
مدیریت بهای تمام شده در بازه زمانی مشخص			
خلاقیت مشاور (ماتریس، مدل، ابزار، محتوا و ...)			
خلق ارزش منحصربفرد			
<b>شرایط علی، مفاهیم و مقوله‌ها</b>			
مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	
اعتبار درک شده از برند مشاور مدیریت در صنعت	شایستگی‌های ظاهری مشاور	ویژگی‌های ناظر بر مشاور در صنعت	شرایط علی
شهرت درک شده از برند مشاور مدیریت در صنعت			
تصویر درک شده از برند مشاور مدیریت			
تجربه مشاور مدیریت (۱. تجربه انباشته مشاور در صنعت، ۲. تجربه انباشته مشاور در نعت، تجربه انباشته مشاور در پروژه)			
دانش مشاور مدیریت			
توانمندی‌های مشاور مدیریت			
کیفیت سرمایه‌های انسانی مشاور مدیریت			
میزان شناخت از صنعت مشاور مدیریت			
معماری سازمانی مطلوب مشاور مدیریت			
توازن جریان نقدینگی مشاور			
نوع شرکت کارفرما	مختصات کارفرما	ویژگی‌های ناظر بر کارفرما	
اندازه شرکت کارفرما	در مشاوره		
شرایط مالی کارفرما	مدیریت		
<b>شرایط زمینه‌ای، مفاهیم و مقوله‌ها</b>			
مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	
مشاوره کلینیکی	مختصات پروژه مشاوره مدیریت	شرایط ناظر بر شرکت مشاوره مدیریت	شرایط زمینه‌ای
مشاوره مشارکتی			
مشاوره پروژه‌ای			
مشاوره ساعتی			
میزان پیچیدگی پروژه			
صنایع سخت (مالی و بانکداری و ...)	بستر و زمینه صنعت هدف مشاوره مدیریت	شرایط ناظر بر صنعت مشاوره مدیریت	شرایط ناظر بر شرکت
صنایع نرم (FMCG و ...)			
زیرساخت فرهنگی کارفرما	زیرساخت		

کارفرما در استفاده از خدمات مشاوره مدیریت	زیرساخت دانشی کارفرما			
	زیرساخت تکنولوژیکی کارفرما			
	بینش سایر صنایع نسبت به مشاوره مدیریت			
<b>شرایط مداخله‌گر، مفاهیم و مقوله‌ها</b>				
مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم		
شرایط مداخله‌گر	نوع رابطه مشاور - کارفرما	قدمت رابطه کارفرما با مشاور		
		استمرار رابطه کارفرما با مشاور		
		مدت زمان پروژه مشاوره مدیریت		
	شرایط عمومی فضای کسب‌وکار	پرسونای مشاور مدیریت	شخصیت حقیقی-حقوقی مشاور مدیریت	
			روندهای فناورانه در هر صنعت	
	شرایط محیط	شرایط ناظر بر محیط	پیشران‌های تغییر در هر صنعت	
			شرایط سیاسی-اجتماعی-اقتصادی جامعه	
<b>راهنماها، مفاهیم و مقوله‌ها</b>				
راهنماها	اشتراک‌گذاری دانش و تجربه مشاوران حرفه‌ای	انتقال دانش پنهان مشاوران حرفه‌ای		
		انتقال دانش آشکار مشاوران حرفه‌ای		
	مدیریت دانش و تجربه	مدیریت پروژه	مدیریت و پیاده‌سازی دانش مشاوران حرفه‌ای	
			مدیریت و پیاده‌سازی تجربه مشاوران حرفه‌ای	
			استفاده از توانمندی‌های دیجیتال برای افزایش توانمندی‌های دیجیتال مشاور (۱). مترکزسازی داده‌ها و ۲. داده‌محور ساختن پروژه‌ها)	
	تاسیس نظام مدیریت کشور	نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت	مدیریت ارتباطات با رقبای فعال در صنعت	طراحی شبکه‌های مبتنی بر برندگان چندگانه
نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت			طراحی نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت	
			پیاده‌سازی نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت	
بین‌المللی	انتقال فناوری‌های	ارزیابی مشاوران بر اساس نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت		
		ارتباطات در همایشات و سمینارها		

شرکت در دوره‌هایی با مدرک معتبر بین‌المللی ( PMP, CFC, PHRI, CFA و ... )	بین‌المللی از طریق ارتباطات دوجانبه حضوری		
بازدید حضوری از شرکت‌های مطرح و نامدار مشاوره مدیریت			
گرفتن نمایندگی از شرکت‌های بین‌المللی	انتقال تجارب بین‌المللی از طریق همکاری مشترک		
ارسال نماینده و کسب تجربه از طریق همکاری بین‌المللی			
الگو برداری از شیوه‌های مشاوره بین‌المللی			
<b>پیامدها، مفاهیم و مقوله‌ها</b>			
مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	
افزایش درآمدهای کارفرما	خلق ارزش ملموس	خلق ارزش ناشی از اجتناب از خدمات مشاور مدیریت	پیامدها
نرخ بازگشت سرمایه هزینه شده کارفرما			
خلق ارزش قابل اندازه‌گیری برای کارفرما			
ارتقای سطح فرهنگ شرکتی در روابط میان کارمندان - سرپرستان	خلق ارزش ناملموس		
ارتقای سطح فرهنگ شرکتی در روابط میان همکاران			
ارتقای سطح بینش مدیران نسبت به فضای مشاوره			
کیفیت خروجی‌های مشاور مدیریت	اقدامات اجرایی		
کیفیت اجرای خروجی‌های مشاور مدیریت			
کیفیت کنترل و بازخورد اجرای اقدامات مشاور مدیریت			
ارزیابی عملکرد اقدامات مشاور مدیریت			
ارتقای مهارت‌های نرم مشاوران فعال در صنعت	ارتقای مهارت‌های فنی مشاوران فعال در صنعت	رشد و بزرگ شدن صنعت مشاوره مدیریت در ایران	
ارتقای مهارت‌هایی نظیر رایزنی و مذاکره، ارائه‌ی مناسب، اداره تعارضات و ...			
ارتقای مهارت‌هایی نظیر پروپوزال نویسی، ارائه‌ی مدل‌های جدید مالی و ...			

### گام سوم. کدگذاری انتخابی یا ظهور نظریه

در این پژوهش بر اساس الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین، شرایط علی، از دو مقوله اصلی با عنوان الف. ویژگی‌های ناظر بر مشاور در صنعت، ب. ویژگی‌های ناظر بر کارفرما در صنعت که خود شامل دو مقوله فرعی و تعداد ده مفهوم هستند در یک مدل پارادایمی محقق ساخته دسته‌بندی شد. همچنین، در بخش شرایط مداخله‌گر، مقوله اصلی شرایط عمومی فضای کسب‌وکار احصا شد که این شرایط در سه دسته از مقوله‌های فرعی به همراه هفت مفهوم قرار گرفت.



شکل ۱- مدل محقق ساخته پژوهش

شایان ذکر است در این پژوهش عوامل موثر بر موفقیت صنعت مشاوره مدیریت به عنوان مقوله‌ی محوری انتخاب شد زیرا برای پیروزمندی در صنعت مشاوره مدیریت لازم است تا عوامل تاثیرگذار بر موفقیت فعالان این صنعت از نگاه متخصصان گردآوری شده و ارائه شود. از سویی راهنم‌های موثر بر موفقیت صنعت مشاوره مدیریت از دید

متخصصان صنعت شامل سه مقوله اصلی ۱. مدیریت دانش و تجربه، ۲. تاسیس نظام جامع مدیریت کشور و ۳. انتقال فناوری‌های بین‌المللی است که خود در شش مقوله فرعی و پانزده مفهوم قابل بررسی است.

افزون‌براین در بخش شرایط زمینه‌ای، سه مقوله اصلی ۱. شرایط ناظر بر شرکت مشاوره مدیریت، ۲. شرایط ناظر بر صنعت مشاوره مدیریت و ۳. شرایط ناظر بر شرکت کارفرما حاصل شد این شرایط در سه مقوله فرعی و تعداد یازده مفهوم دسته‌بندی شدند.

در نهایت پیامدهای حاصل از این پژوهش در دو دسته از مقولات اصلی با عناوین ۱. خلق ارزش ناشی از اخذ خدمات مشاور مدیریت و ۲. رشد و بزرگ شدن صنعت مشاوره مدیریت در ایران با پنج مقوله فرعی و یازده مفهوم ارائه شد. در آخر مدل پارادایمی پژوهش به شرح شکل (۱)، طراحی شد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

محیط اقتصادی متلاطم و در حال تغییر مشاغل مختلف را با چالش‌های متفاوتی مواجه کرده (هرندی و میرزائیان خنجر، ۲۰۲۳)، که نیاز مدیران در مراجعه به مشاوران مدیریت را افزایش داده است. هدف این پژوهش دستیابی به مدلی برای دسته‌بندی عوامل موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت بود که با مصاحبه جمعی از مشاوران فعال در صنعت و با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد کلاسیک اشتراوس و کوربین انجام شد.

در مجموع در این پژوهش تعداد ۷۱ کد استخراج شد که بعد از مرور آن‌ها و بررسی ارتباط میانشان تحت عنوان مفاهیم یا مقوله‌های اولیه در دسته‌های شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، مقوله محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و پیامدها قرار گرفت. سپس این مفاهیم در دسته‌بندی‌های کلی و مرتبط‌تری قرار گرفت و تحت عنوان مقوله‌های فرعی کدی به آن‌ها نسبت داده شد. در نهایت مقوله‌های فرعی در یک نگاه کلان‌تر و تحت عنوان یک رویکرد استقرایی جزء به کل به کدهای مقوله‌های اصلی مبدل شد.

بر اساس مدل نهایی پژوهش در بخش شرایط علی دو مقوله اصلی تحت عنوان ۱. ویژگی‌های ناظر بر مشاور در صنعت و ۲. ویژگی‌های ناظر بر کارفرما در صنعت احصا شد که مورد اول به مقوله فرعی شایستگی‌های ظاهری مشاور و مورد دوم به مقوله

فرعی مختصات کارفرما در مشاوره مدیریت منتهی می‌شود. هرکدام از این مقوله‌ها با مفاهیمی شناخته می‌شوند که به ترتیب برای مقوله فرعی ابتدایی عبارتند از مفاهیم اعتبار درک شده از برند مشاور مدیریت در صنعت، تصویر درک شده از برند مشاور مدیریت (۱). تجربه انباشته مشاور در صنعت، ۲. تجربه انباشته مشاور در صنعت، تجربه انباشته مشاور در پروژه، دانش مشاور مدیریت، توانمندی‌های مشاور مدیریت، کیفیت سرمایه‌های انسانی مشاور مدیریت، میزان شناخت از صنعت مشاور مدیریت، معماری سازمانی مطلوب مشاور مدیریت و توازن جریان نقدینگی مشاور.

به‌علاوه در بخش شرایط زمینه‌ای سه مقوله اصلی تحت عنوان ۱. شرایط ناظر بر شرکت مشاوره مدیریت، ۲. شرایط ناظر بر صنعت مشاوره مدیریت و ۳. شرایط ناظر بر شرکت کارفرما حاصل شد که مورد اول به مقوله فرعی مختصات پروژه مشاوره مدیریت شامل مفاهیم مشاوره کلینیکی، مشاوره مشارکتی، مشاوره پروژه‌ای، مشاوره ساعتی و میزان پیچیدگی پروژه؛ مورد دوم به مقوله فرعی بستر و زمینه صنعت هدف مشاوره مدیریت با دو مفهوم صنایع سخت (مالی و بانکداری و ...) و صنایع نرم (FMCG و ...) و مورد سوم به مقوله فرعی زیرساخت کارفرما در استفاده از خدمات مشاوره مدیریت با مفاهیم زیرساخت فرهنگی کارفرما، زیرساخت دانشی کارفرما، زیرساخت تکنولوژیکی کارفرما و بینش سایر صنایع نسبت به مشاوره مدیریت می‌باشد.

هم‌چنین در بخش پدیده محوری یک مقوله اصلی با عنوان عوامل موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت شامل مقوله‌های فرعی عوامل ملی، عوامل بین‌المللی و عوامل درونی شرکت مشاوره یا مشاوره شخصی می‌باشد که با مفاهیم عوامل اجتماعی (حال عمومی جامعه)، عوامل اقتصادی (۱. حال عمومی فضای کسب و کار در کشور ۲. حال عمومی صنعت زمینه فعالیت مشاور)، عوامل قانونی، عوامل سیاسی در دسته اول شناخته می‌شود. افزون‌براین با مفاهیم نظام اقتصادی جهانی، ورود فناوری‌های و نوآوری‌های تکنولوژیکی، روابط دیپلماتیک میان ملل و قوانین و مقررات تجارت بین‌الملل در مقوله فرعی دوم و سپس مفاهیم میزان ارتباطات مشاور، امکان تامین مالی از سایر محل‌های درآمدی مشاور، مدیریت بهای تمام شده در بازه زمانی مشخص، خلاقیت مشاور (ماتریس، مدل، ابزار، محتوا و ...) و خلق ارزش منحصربفرد در مقوله فرعی سوم یافت شد.

در بخش عوامل مداخله‌گر یک مقوله اصلی با عنوان شرایط عمومی فضای کسب‌وکار شامل مقوله‌های فرعی نوع رابطه مشاور - کارفرما، پرسونای مشاور مدیریت و شرایط ناظر بر محیط و مفاهیمی از جمله قدمت رابطه کارفرما با مشاور، استمرار رابطه کارفرما با مشاور، مدت زمان پروژه مشاوره مدیریت در مقوله فرعی اول و مفهوم شخصیت حقیقی-حقوقی مشاور مدیریت در مقوله فرعی دوم و مفاهیم روندهای فناورانه در هر صنعت، پیشران‌های تغییر در هر صنعت و شرایط سیاسی-اجتماعی-اقتصادی جامعه در مقوله فرعی سوم قرار گرفت.

افزون بر موارد گفته شده، سه مقوله اصلی در بخش راهبردها با عنوان ۱. مدیریت دانش و تجربه، شامل مقوله‌های فرعی اشتراک‌گذاری دانش و تجربه مشاوران حرفه‌ای، مدیریت پروژه و مدیریت ارتباطات با رقبای فعال در صنعت؛ ۲. تاسیس نظام جامع مدیریت کشور شامل مقوله‌ی فرعی نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت و ۳. انتقال فناوری‌های بین‌المللی مشاوره مدیریت، شامل مقوله‌های فرعی انتقال فناوری‌های بین‌المللی از طریق ارتباطات دوجانبه حضوری و انتقال تجارب بین‌المللی از طریق همکاری مشترک می‌باشد. این مقوله‌های فرعی هر کدام با مفاهیمی شناسایی می‌شوند که در مورد اول عبارتند از انتقال دانش پنهان مشاوران حرفه‌ای، انتقال دانش آشکار مشاوران حرفه‌ای، مدیریت و پیاده‌سازی دانش مشاوران حرفه‌ای، مدیریت و پیاده‌سازی تجربه مشاوران حرفه‌ای، استفاده از توانمندی‌های دیجیتال برای افزایش توانمندی‌های دیجیتال مشاور (۱. متمرکزسازی داده‌ها و ۲. داده‌محور ساختن پروژه‌ها)، طراحی شبکه‌های مبتنی بر برندگان چندگانه. مفاهیم در مقوله فرعی دوم عبارتند از طراحی نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت، پیاده‌سازی نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت و ارزیابی مشاوران بر اساس نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت. هم‌چنین این مفاهیم در مقوله فرعی سوم به ترتیب ارتباطات در همایشات و سمینارها، شرکت در دوره‌هایی با مدرک معتبر بین‌المللی (PMP, CFC, PHRI, CFA و ...)، بازدید حضوری از شرکت‌های مطرح و نامدار مشاوره مدیریت، گرفتن نمایندگی از شرکت‌های بین‌المللی، ارسال نماینده و کسب تجربه از طریق همکاری بین‌الملل و الگوبرداری از شیوه‌های مشاوره بین‌الملل احصا شد.

و در آخر در بخش پیامدها دو مقوله اصلی ۱. خلق ارزش ناشی از اخذ خدمات

مشاور مدیریت شامل سه مقوله فرعی خلق ارزش ملموس، خلق ارزش ناملموس و اقدامات اجرایی و مقوله اصلی ۲. رشد و بزرگ شدن صنعت مشاوره مدیریت در ایران با مقوله های فرعی ارتقای مهارت های نرم مشاوران فعال در صنعت و ارتقای مهارت های فنی مشاوران فعال در صنعت بدست آمد که هر کدام با مفاهیمی از جمله افزایش درآمدهای کارفرما، نرخ بازگشت سرمایه هزینه شده کارفرما، خلق ارزش قابل اندازه گیری برای کارفرما، ارتقای سطح فرهنگ شرکتی در روابط میان کارمندان-سرپرستان، ارتقای سطح فرهنگ شرکتی در روابط میان همکاران، ارتقای سطح بینش مدیران نسبت به فضای مشاوره، کیفیت خروجی های مشاور مدیریت، کیفیت اجرای خروجی های مشاور مدیریت، کیفیت کنترل و بازخورد اجرای اقدامات مشاور مدیریت، ارزیابی عملکرد اقدامات مشاور مدیریت در مقوله اصلی اول و مفاهیم ارتقای مهارت های نظیر رایزنی و مذاکره، ارائه ی مناسب، اداره تعارضات و .... و ارتقای مهارت های نظیر پروپوزال نویسی، ارائه ی مدل های جدید مالی و .... در مقوله اصلی دوم دسته بندی شد.

از سویی مدل پیشنهادی این پژوهش چند مزیت دارد که عبارتند از:

- نخست به فعالان این حوزه کمک می کند که شرایط علی اثرگذار بر عوامل موفقیت را شناخته و بر مبنای آن ها بتوانند بر پدیده محوری تاثیر بگذارند. این مهم خود می تواند به عنوان یک عامل شتاب دهنده عمل کند به طوری که چراغ راهی برای مشاوران باشد.
- دوم این که مدل ارائه شده، مسیر عملیاتی مشخصی برای توسعه پایدار صنعت مشاوره مدیریت در بستر شرایط متلاطم اقتصادی کشور ارائه می دهد و نمایان گر این است که فضای صنعت هنوز برای رسیدن به بلوغ خود و در یک نگاه قیاسی با فضای این صنعت در کشورهای توسعه یافته فاصله زیادی دارد. به گفته چند نفر از مصاحبه شوندگان فضای قیمت گذاری بر روی خدمات مشاوره مدیریت در ایران هنوز از اصول شهودی و اقتضایی پیروی می کند که این نوع قیمت گذاری غیرسیستماتیک، از نگاه کارفرمایان دارای ابهامات فراوانی است به طوری که به مشاوران کم تر اعتماد کرده و معمولاً بینشی از کم اثری این صنعت بر روی کسب و کار خود دارند.
- سوم این که دو مقوله اصلی احصا شده در بخش پیامدها نشان می دهد که فعالان

این صنعت نگاهی کاملاً فرایندی به پدیده محوری پژوهش داشته‌اند؛ به طوری - که موفقیت در این صنعت را دارای دو نوع پیامد می‌دانند پیامد نوع اول دارای ارزش‌های خلق شده و مزایا و منافع قابل اندازه‌گیری برای سمت کارفرما و در طرف دیگر پیامد نوع دوم به بزرگ شدن خود صنعت مشاوره مدیریت در ایران می‌انجامد. بر اساس نظر متخصصان مصاحبه شونده در این مطالعه عوامل موفقیت به عنوان اهرم و تکیه گاه عمل می‌کنند به طوری که اگر خروجی مشاوران از جنس خلق ارزش منحصر بفرد و کارا و دارای نوآوری در استفاده از ابزارها، مدل‌ها، محتوا، الگوهای جدید باشد ابتدا به رشد، توسعه و برندینگ شرکت یا شخص مشاور کمک می‌کند و به وی اعتبار می‌دهد. بدین ترتیب اگر عملکرد مشاوران خوب باشد به رشد و توسعه صنعت مشاوره مدیریت هم یاری می‌رساند و این چرخه ادامه خواهد یافت.

- با توجه به این مهم که یکی از اصلی‌ترین چالش‌هایی که شرکت‌های مشاوره مدیریت با آن دست و پنجه نرم می‌کنند نگهداشت استعدادها در شرکت است در رابطه با شرکت‌های مشاوره مدیریت پیشنهاد می‌شود که رویکردی پیشگیرانه به استعدادیابی داشته و استخر استعداد خود را عمیق کنند. از سویی پیشنهاد می‌شود برای امکان تامین مالی پیش از اجرای پروژه با الگوگیری از شرکت‌های مشاوره فعال در سطوح بین‌المللی برای ارائه پروپوزال خود نیز مبلغی را شارژ کرده و نگاه کافرمایان به ارائه RFP<sup>۳۱</sup> را تغییر دهند.
- پیشنهاد می‌شود میزان اهمیت هر یک از عوامل موفقیت در یک پژوهش کمی معتبر ارزیابی شود تا بتوان بر اولویت عوامل هم تاکید کرد.
- جا دارد پژوهش دیگری در خصوص مواردی که بایستی در هر حوزه موضوعی به کارفرما تحویل داده شود انجام شود زیرا واکاوی مصاحبه نشان داد یکی از عواملی که منجر می‌شود بسیاری از قراردادهای ناتمام باقی مانده یا به لحاظ زمانی بسیار طولانی شوند عدم توافق طرفین در محتوایی است که مشاور موظف است تا آن را به کارفرما تحویل دهد و انجام این پژوهش بسیار کاربردی و پیشران صنعت خواهد بود.
- پیشنهاد می‌شود نظام صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت مشابه انجمن‌های

بین‌المللی مشاوره مدیریت در کشور ایجاد گردد تا ارزیابی و اعتبارسنجی مشاوران داخلی به صورت نظام‌مند انجام پذیرد. در نتیجه، با اعطای گواهینامه‌های ملی به مشاوران، میزان سردرگمی و ابهام مدیران در فرآیند انتخاب مشاوران حرفه‌ای کاهش یافته و یکی از چالش‌های اساسی صنعت مشاوره مرتفع خواهد شد.

### محدودیت‌های پژوهش

- هرچند در این پژوهش ۱۲ مقوله اصلی بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین به عنوان عوامل موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت معرفی شد، اما مقایسه مستقیمی میان اهمیت نسبی و تعیین اولویت هر کدام از مقوله‌ها ارائه نشد که از محدودیت‌های این پژوهش است.
- هم‌چنین محدودیت دیگری که می‌توان نام برد، در پاسخ به این پرسش شکل گرفت که عوامل احصا شده پیرامون موفقیت در صنعت مشاوره مدیریت به ویژه با وجود فاصله‌ای که مصاحبه‌شوندگان میان شرایط این صنعت در ایران و در کشورهای توسعه یافته به آن اعتقاد داشتند تا چه اندازه وابسته به شرایط خاص کشور است و تا چه اندازه قابل تعمیم به سایر کشورها حتی در حوزه خلیج فارس و منطقه است و این مهم نیز از دیگر محدودیت‌های پژوهش کنونی بود.
- در این پژوهش مشاوران شخصی فعال در صنعت (فریلنسرها) و مدیران شرکت‌های مشاوره مدیریت به صورت توامان وارد فرایند مصاحبه شدند که ممکن است شرایط هر کدام در نوع خود دارای تفاوت‌هایی باشند و این نیز از دیگر محدودیت‌های پژوهش بود که پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی این دو دسته از مشاوران از یکدیگر تفکیک شوند.

### پی‌نوشت‌ها

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. Malikova & Abduganieva | 2. Zavorodnii et al      |
| 3. Mitchell               | 4. Williams & Van Triest |
| 5. Sturdy and O'Mahoney   | 6. Alexandru et al       |
| 7. Ceptureanu et al       | 8. Yasin et al           |

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 9. Kay   | 10. Barney               |
| 11. Wang et al   | 12. Agyapong             |
| 13. Du   | 14. Oyewo et al          |
| 15. Niemi  | 16. Consultancy.uk       |
| 17. Arthur D. Little                                     | 18. McKinsey & Company   |
| 19. Mamatjanovich et al                                  |                          |
| 20. Europe, the Middle East and Africa (EMEA)            |                          |
| 21. Germany (D), Austria (A), and Switzerland (CH), DACH |                          |
| 22. Hilkamo et al  | 23. Tabrizi et al        |
| 24. Alexandru et al                                      | 25. O'Mahoney et al      |
| 26. Tavoletti et al                                      | 27. Harris et al         |
| 28. Christensen et al                                    | 29. Wright et al         |
| 30. Phelps & Wood  | 31. Request for Proposal |

## منابع

ستایش، سامی؛ امین، فرشته. (۱۳۹۴). طراحی راهبرد اقیانوس آبی در حوزه فعالیت های مهندسان مشاور در طرح های ملی فعال در حوزه سدسازی کشور. *مدیریت دولتی*، ۷(۱)، ۷۱-۸۷.

رحمان سرشت، حسین؛ هرندی، عطاءاله. (۱۳۹۶). بررسی اثر کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی بر راهبری اثربخش شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۳)، ۴۸۵-۵۰۶.

هرندی، عطاءاله؛ میرزائیان خمسه، پیوند. (۱۴۰۲). مروری نظام مند بر حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای خانوادگی. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۸(۶۹)، ۱۰۵-۱۳۴.

## References

- Agyapong, D. (2021). Implications of digital economy for financial institutions in Ghana: an exploratory inquiry. *Transnational Corporations Review*, 13(1), 51-61.
- Alexandru, I. R., Constantinescu, M., & Brahadiru, T. (2022). Using Marketing Research in Identifying the Best Marketing Consulting Services for Young Entrepreneurs. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 51-60.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Ceptureanu, E. G., Ceptureanu, S. I., Luchian, C. E., & Luchian, I. (2017). Quality management in project management consulting. A case study in an international consulting company. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 215.
- Christensen, C.M., Wang, D., Van Bever, D., 2013. Consulting on the cusp of

- disruption. *Harv. Bus. Rev.* 91 (10), 106–114.
- Consultancy.uk. (n.d.). *Consulting industry*. Retrieved January, 16, 2022 from <https://www.consultancy.uk/consulting-industry>.
- Du, J., Yang, G., & Dang, H. (2020). Special issue on foreign trade and investment in China's continuing economic opening and the Belt and Road Initiative. *Pacific Economic Review*, 25(2), 121-126.
- Ghods, K., sarabadani, A., ghazinoory, S. (2023). The process model of the mediating institution of innovation in the creation of shared inter-institutional values. *Management Research in Iran*, 27(3), 57-77. (in Persian)
- Harandi, A., & MirzaeianKhamseh, P. (2023). A systematic review of corporate governance in family businesses. *Iranian journal of management sciences*, 18(69), 105-134. (in Persian)
- Harris, D., Sorensen, P., & Yaeger, T. F. (2018, July). Management consulting through the work of Dick Beckhard: Improving client's lives. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 10380). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hilkamo, O., Barbe, A. S., Granqvist, N., & Geurts, A. (2021). Temporal work by consultants in nascent market categories: constructing a market for knowledge in quantum computing. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(11), 1303-1316.
- Kay, J. (1993). The structure of strategy. *Business Strategy Review*, 4(2), 17–37.
- Khaleghi Baygi, M., & Ghareche, M. (2010). Dynamic Management Consulting Industry, Competitive Bridge of Industrial Development. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(3), 107-121. (in Persian)
- Malikova, D., & Abduganieva, F. (2023). The Role of Consulting in the Modern Economy. *Global Scientific Review*, 12(Feb), 1-4.
- Mamatjanovich, A. Q., & Azamat o'g'li, M. S. (2023). Consulting Services in the Context of Economic Modernization. *Innovative Science in Modern Research*, 32-34.
- Mitchell, D. (2023). Councils, Managers. . . and Consultants? Management Consulting and Complementarity in Municipal Strategy Implementation. *Administration & Society*, 55(1), 64–92.
- Niemi, A. (2022). Project consulting services: Expanding market area to Estonia: case Company X.
- Oyewo, B., Obanor, A., & Iwuanyanwu, C. (2023). Determinants of the adoption of big data analytics in business consulting service: a survey of multinational and indigenous consulting firms. *Transnational Corporations Review*, 1-20.
- Phelps, N. A., & Wood, A. M. (2021). Market maker? The Fantus Company and the making of a market for location in the United States. *Business History*, 1-19.
- Setayesh, S., & Amin, F. (2015). Designing a Blue Ocean Strategy in the field of

- consulting engineers services, involved in national projects of dam construction. *Journal of Public Administration*, 7(1), 71-87. (in Persian)
- Seyed Kalali, N. (2020). Competitive Advantage in Management Consulting Industry of Iran and Germany: The Role of Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Administration*, 3(2), 23-42. (In Persian)
- Sturdy, A., & O'Mahoney, J. (2018). Explaining national variation in the use of management consulting knowledge: A framework. *Management Learning*, 49(5), 537-558.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., Irvin, V., 2019. Digital transformation is not about technology. *Harv. Bus. Rev.* 13 (March), 1–6.
- Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, C., Grieco, C., & Appolloni, A. (2022). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 612-636.
- Wang, W. C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100–104.
- Williams, C., & Van Triest, S. (2023). Understanding performance in professional services for innovation intermediation: Technology consultants vs. management consultants. *Technovation*, 126(Aug), 102824.
- Wright, C., Sturdy, A., Wylie, N., 2012. Management innovation through standardization: consultants as standardizers of organizational practice. *Res. Pol.* 41 (3), 652–662.
- Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2022). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 30(1), 369-383.
- Zavorodnii, A., Skupskiy, R., Zubkov, R., Dombrovska, L., Fridman, O., & Shcherbyna, O. (2023). Development of IT-consulting in the system of foreign economic activity of agriculture in the region. *Journal of Information Technology Management*, 15(1), 89-112.



## **Key success Factors Model in the Iranian management consulting industry**

**Ata Harandi**<sup>1</sup>

**Payvand Mirzaeian Khamseh**<sup>2</sup>

### **Abstract**

In recent years, the intensification of economic instabilities and complexities has led organizations and managers to increasingly utilize management consulting services. Despite the growing importance of this industry, there remains no theoretical consensus regarding the critical success factors in the consulting sector, particularly within the context of the Islamic Republic of Iran. The present study is aimed at identifying the factors influencing success in Iran's management consulting industry and developing a conceptual framework, by employing a qualitative approach and a grounded theory strategy based on the theory of competitive advantage. This research From the perspective of the approach, inference, and nature, is exploratory. Data were collected through semi-structured interviews with twelve experts and academics active in the management consulting industry, and theoretical sampling continued until data saturation was achieved. Data analysis was conducted using open, axial, and selective coding. Validity and reliability were ensured through re-testing and assessment of intercoder agreement by two collaborating researchers. In total, 71 codes were extracted and classified into six main categories: causal conditions (characteristics related to the consultant and the client), intervening conditions (general business environment conditions), contextual conditions (conditions related to the consulting industry, and the client), phenomenon (factors influencing the success of the consulting industry), strategies (knowledge and experience management, establishment of a comprehensive national management system, and transfer of international technologies), and consequences (value creation for client organizations and growth of the consulting industry). The findings indicate that a turbulent economic environment has increased the demand for management consultants, and specific strategies for achieving success in the consulting industry have been identified. By elucidating a conceptual framework of success, this study provides practical guidance for enhancing consulting services and promoting the sustainable development of the consulting industry in Iran.

**Keywords:** competitive advantage theory, consulting industry, grounded theory, management consulting services.

1. Assistant Prof, Department of Strategy and Business policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Corresponding Author: Email: Harandi@ut.ac.ir

2. Ph.D. Candidate of Marketing Management, Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University. Tehran. Iran.