



Analyzing the Applicability of the Chandlerian Organizational Capability Framework for Small and Medium Technology Based Organizations: (Case Study of an Iranian Fund)

Ebrahim Souzanchi Kashani^{1✉}, Seyed Ali Fatemi Khorasgani²

1- Assistant Professor, Faculty of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.

2- MSc in Business Administration, Faculty of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.

Abstract:

In this article we tried to analyze the effects of organizational capabilities presented by Chandler - especially managerial and marketing capabilities - on success of small and medium technology based firms. For this purpose, experiences of four small and medium technology based firms - which applied for guarantee letters of an Iranian credit guarantee fund - have been studied. Results of this analysis show that two out of four firms was nearly close to guarantee letter default, and both of these two firms had important defects in their managerial and marketing capabilities. So we can conclude that beside other Chandlerian organizational capabilities, managerial and marketing capabilities are important in survival and success of small and medium technology based firms. For this reason, financial institutions and science and technology policy making institutions should consider managerial and marketing capabilities situation and improvement, in their interactions with small and medium technology based firms.

Keywords: *Small and Medium Technology Based Firms, Financing, Organizational Capabilities, Managerial Capabilities, Marketing Capabilities.*

1. ✉Corresponding author: souzanchi@sharif.edu

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت
سال دهم، شماره ۳، پیاپی ۳۳، پاییز ۱۳۹۵
صفحات ۲۵ - ۱

تحلیل کارآیی چارچوب توانمندی‌های سازمانی چندلر برای شرکت‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور (مطالعه موردی یک صندوق ایرانی)

(تاریخ دریافت: ۹۵/۰۴/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۳۰)

ابراهیم سوزنچی کاشانی^{۱*}، سیدعلی فاطمی خوراسگانی^۲

چکیده

در مقاله حاضر تلاش شده است تاثیر توانمندی‌های سازمانی معرفی شده توسط چندلر، خصوصاً توانمندی‌های مدیریتی و بازاریابی بر موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور تجربه چهار بنگاه کوچک و متوسط فن‌آوری محوری که از یک صندوق ضمانت اعتبار ایرانی، اقدام به درخواست ضمانت‌نامه نموده‌اند، مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد که دو مورد از چهار بنگاه مطالعه شده تا آستانه واخواست شدن ضمانت‌نامه پیش رفتند و همین دو بنگاه نیز در توانمندی‌های مدیریتی و بازاریابی با چالش مواجه بوده‌اند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت توانمندی‌های بازاریابی و مدیریتی نیز در کنار سایر توانمندی‌های سازمانی چندلر در بقا و موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور موثر هستند. به همین دلیل افزایش اثربخشی تعامل نهادهای مالی و نهادهای سیاست‌گذار علم و فناوری با این‌گونه شرکت‌ها، منوط به توجه این نهادها به وضعیت توانمندی‌های مدیریتی و بازاریابی بنگاه‌ها و بهبود این توانمندی‌ها است.

واژگان کلیدی:

بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور، تامین مالی، توانمندی‌های سازمانی، توانمندی‌های مدیریتی، توانمندی‌های بازاریابی.

*۱- عضو هیأت علمی دانشگاه صنعتی شریف (نویسنده مسئول): souzanchi@sharif.edu
۲- کارشناسی ارشد MBA، دانشگاه صنعتی شریف

۱- مقدمه

بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور، به‌عنوان منبعی ضروری برای توسعه‌ی ایده‌ها و قابلیت‌های جدید در توسعه‌ی سیستم‌های اقتصادی و به دلیل نقش حیاتی که در بسیاری از کشورهای دنیا ایفا می‌کنند، همواره مورد توجه قرار می‌گیرند. براساس مطالعات متعدد صورت گرفته بر روی این بنگاه‌ها، بزرگ‌ترین مشکل آنها، به‌خصوص در مراحل رشد اولیه، دسترسی به منابع تامین مالی است [۲]. یکی از روش‌هایی که در سال‌های اخیر در بسیاری از کشورها توسعه‌یافته‌اند، انواع مختلف برنامه‌ها و نهادهای ضمانت اعتبار بوده‌اند.

در کشور ایران، یک صندوق غیردولتی پژوهش و فن‌آوری (که در این مقاله به‌اختصار صندوق الف نامیده می‌شود)، از اولین نهادهای مالی در کشور است که اقدام به اعطای ضمانت به بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور کرده‌است. این صندوق با تکیه بر سیستم ارزیابی و اعتبارسنجی خود تاکنون حجم قابل‌توجهی ضمانت‌نامه برای بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور، صادر کرده‌است. بنابر ادعای مدیران ارشد و سوابق فعالیت‌های صندوق الف، تاکنون همه‌ی ضمانت‌نامه‌های صادره توسط این صندوق موفق بوده‌اند و هیچ موردی از آنها واخواست نشده‌اند.

با این حال مقایسه مدل ارزیابی و اعتبارسنجی صندوق با ادبیات توانمندی‌های سازمانی چندلر این ادعا را با ابهامی جدی مواجه می‌کند. صندوق توجهی به توانمندی‌های بازاریابی و مدیریتی شرکت‌های مزبور ندارد و مدعی است همواره با موفقیت همراه بوده‌است؛ در حالی که به‌نظر می‌رسد این توانمندی‌ها از ضروریات موفقیت شرکت‌هاست. بدین ترتیب، یا توانمندی‌های سازمانی چندلر در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور صادق نیست و چارچوب جدیدی بدین منظور باید توسعه یابد؛ یا در تجربیات ادعا شده به‌وسیله صندوق الف مشکلاتی وجود دارد که نیازمند واکاوی و بررسی دقیق‌تر است.

این مساله از آن جهت حائز اهمیت است که چارچوب توانمندی‌های چندلر و مدل رشد وی برای بنگاه‌های بزرگ توسعه یافته است و پژوهش‌های کمی بر روی قابلیت کاربرد این چارچوب بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط صورت گرفته است. به‌صورت خاص، بررسی این چارچوب در بستر کشور و علی‌الخصوص برای شرکت‌های کوچک و متوسط در حوزه‌های با فن‌آوری برتر، صورت نگرفته است. تنها یک پژوهش با مفروض گرفتن وجود این چارچوب، به بررسی مولفه‌های درونی این چارچوب و نقش آنها در موفقیت و رشد این نوع شرکت‌ها پرداخته است [۱]. مقاله حاضر، به‌دنبال محک‌زدن میزان صدق چارچوب توانمندی‌های سازمانی چندلر، در شرکت‌های کوچک فن‌آوری محور مزبور است که با صندوق ضمانت الف کار می‌کردند، که این مورد به‌عنوان یک مثال به ظاهر نقض، در نظر گرفته شده است.

۲- پیشینه پژوهش

۲-۱- اهمیت بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور

بنگاه‌های کوچک و متوسط، کارکردهای مهمی در اقتصاد ایفا می‌کنند. سه کارکرد اساسی و متمایز این بنگاه‌ها عبارت‌اند از [۴۱]:

۱. تخصیص مجدد منابع و خصوصاً منابع انسانی، از بخش‌های اقتصادی قدیمی به بخش‌های جدید
۲. تسریع ورود فن‌آوری‌های جدید به بازار
۳. ایجاد انگیزش در افرادی که توانایی‌های کارآفرینی را دارند.

بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور نوع خاصی از بنگاه‌های کوچک و متوسط هستند. این بنگاه‌ها، بنگاه‌هایی مستقل با سن نه‌چندان زیاد، هستند که بر پایه‌ی اختراع یا نوآوری فن‌آورانه، ایجاد شده‌اند و ریسک‌های اساسی فن‌آورانه را در بردارند [۱۶]. در مقایسه‌ی بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور با بنگاه‌های کوچک و متوسط، چهار ویژگی خاص زیر قابل‌شناسایی هستند [۱۴]:

۱. هزینه‌های پژوهش و توسعه بالا که ماهیتاً عدم قطعیت زیادی دارند و ناظر به بلندمدت هستند.
۲. در صورت عدم سرمایه‌گذاری و تامین مالی به‌موقع، فرصت موفقیت کمی دارند.
۳. کارآفرینان مبتنی بر فن‌آوری
۴. پتانسیل ایجاد تحول در بازار و اجتماع

۲-۲- مشکل تامین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور و ابزار ضمانت اعتبار

یک مشکل مهم در مدیریت فن‌آوری، تامین مالی توسعه فن‌آوری و نوآوری است [۱۸]. دلیل عمده این مشکل، کمبود اعتبار رسمی بنگاه‌های کوچک و متوسط است که مانع توسعه‌ی پتانسیل این بنگاه‌ها می‌شود. مشاهده شده‌است که حتی باوجود وام و سرمایه به حد فراوان و وجود نهادهای قانونی، همچنان دسترسی بنگاه‌های کوچک و متوسط به تامین مالی محدود است [۳۲]. به همین دلیل، دولت‌های مختلف در سرتاسر دنیا، فعالیت‌های حمایتی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط مدنظر داشته‌اند. در گذشته، این فعالیت‌ها، مستقیم و از طریق برنامه‌های یارانه‌ای بوده است. این عمل، به‌جای از بین بردن محدودیت‌ها، یک بازار جدید را ایجاد کرد که ناکارآمد بود و باعث افزایش بهره‌وری در تخصیص منابع بانک‌ها نشد. به همین دلیل، در نیمه دوم دهه ۱۹۹۰ برنامه‌های ضمانت اعتبار به‌عنوان ابزاری کارا برای کمک به بنگاه‌های کوچک و متوسط در بازارهای اعتباری و تامین منابع مالی توسط دولت‌ها شناسایی شد [۳]. در مجموع، در تقریباً ۱۰۰ کشور بیش از ۲۲۵۰ برنامه ضمانت اعتبار انجام شده است [۱۷].

سه دلیل عمده برای عدم موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط در تامین مالی از طریق نهادهای مالی مرسوم وجود دارد [۳۲]:

۱. عدم تقارن اطلاعاتی
۲. هزینه‌های اجرایی زیاد وام‌های کم‌حجم بنگاه‌های کوچک و متوسط و ریسک ادراک‌شده زیاد
۳. کمبود وثیقه

برنامه‌های ضمانت اعتبار از طریق ارزیابی و اعتبارسنجی بنگاه‌های کوچک و متوسط و صدور ضمانت‌نامه، با غلبه بر مشکلات بالا، می‌توانند به‌عنوان یک راه‌حل برای مشکل تامین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط مطرح شوند [۲۳].

۲-۳- ابعاد توانمندی در سطح بنگاه

۲-۳-۱- تعریف توانمندی

نگاه به بنگاه از منظر منابع در دسترس آن، نگاهی است که منجر به توسعه‌ی مفاهیم منبع و توانمندی در سطح بنگاه شد. در دیدگاه مبتنی بر منبع (RBV)^۱، منابع و توانمندی‌های بنگاه به‌عنوان عوامل اصلی تعیین‌کننده‌ی مزیت رقابتی بنگاه شناخته می‌شوند. این منابع که به‌صورت غیریکنواخت بین بنگاه‌ها توزیع شده‌اند، غیرقابل جابجایی نیز هستند [۵]. در این دیدگاه چهار ویژگی زیر در منابع تعیین‌کننده‌ی «چگونگی انتخاب بنگاه توسط بازار برای ورود به آن» و «میزان سود مورد انتظار بنگاه» هستند [۴۷]:

۱. ارزشمند بودن

۲. کمیاب بودن

۳. غیرقابل تقلید بودن

۴. غیرقابل جایگزین بودن

البته برای بقا و موفقیت یک بنگاه، در کنار مزیت در برخورداری از منابع، استفاده بهتر از منابع نسبت به سایر بنگاه‌ها نیز موردنیاز است [۳۳]. درواقع لازمه‌ی استفاده‌ی مناسب از منابع بهره‌مندی از توانمندی‌هایی است که بنگاه را از دیگران متمایز می‌سازد [۱۲]. توانمندی در صورتی که دو شرط:

۱. غیرقابل جابجایی بودن: قابل معامله نبودن توانمندی

۲. و غیرقابل تقلید بودن: قابل تقلید و کپی‌برداری نبودن توانمندی

را داشته باشد، می‌تواند یک مزیت رقابتی مداوم را برای بنگاه ایجاد کند [۳۴].

اکثر نویسندگان دو واژه «توانمندی» و «شایستگی»^۱ را به‌جای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌دهند [۲۱] و [۲۲]. بااین‌حال، تانزلمن ادعا می‌کند که تمایز بین توانمندی و شایستگی، به غنای فهم از چگونگی رشد بنگاه‌ها، مناطق و کشورها در طول زمان کمک می‌کند [۴۶]. او برای تمایز این دو مفهوم شانزده معیار مشخص می‌کند و تاکید می‌کند که شایستگی‌ها شامل افزایش دسترسی به منابع، مانند نیروی کار آموزش دیده و فن‌آوری‌های پیشرفته، است؛ درحالی‌که توانمندی‌ها یک‌قدم فراتر می‌روند و افزایش دسترسی به خدمات را نیز شامل می‌شوند؛ یعنی حوزه‌هایی که منابع در آن‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تمایز منجر به فهم این نکته می‌شود که دست‌یابی به شایستگی‌ها (که عموماً در منابع انسانی انباشته شده‌اند)، برای رشد کافی نیست و سرمایه‌گذاری‌های تکمیلی بر روی توانمندی‌ها نیاز است [۴۶].

^۱ Resource-Based View

۲-۳-۲- توصیف توانمندی‌های سازمانی و اجزای آن

پیرامون اجزای توانمندی‌های سازمانی مطالعات مختلفی رخ داده است. برای نمونه، لئونارد-بارتون پیشنهاد می‌دهد که مهارت‌ها و پایه‌های دانشی (انباشته‌شده در افراد یا توزیع‌شده در قالب سیستم‌های فنی) هسته توانمندی‌ها هستند؛ اما ابعاد سازمانی مشخصی این هسته را تحت تاثیر قرار می‌دهند. این ابعاد شامل سیستم‌های مدیریتی (مانند روش‌های رسمی و غیررسمی خلق دانش)، هنجارها و ارزش‌های تخصیص داده‌شده به انواع مختلف دانش (مانند خبرگی فنی در برابر خبرگی بازاریابی) هستند [۲۸]. همچنین، مطالعه تجربی آیزنهارت و مارتین تیم‌ها و روتین‌ها یا فرآیندها را به‌عنوان جزئی از توانمندی‌ها نشان می‌دهد [۱۳]. در واقع، به نظر می‌رسد که دامنه اجزای توانمندی‌ها گسترده‌تر از اجزای سازمانی و فنی باشند و ویژگی‌های شخصیتی افراد، خصوصاً مدیران را نیز دربر می‌گیرد. بنابراین، کیفیت رهبری و کارآفرینی، بصیرت و قضاوت نقشی کلیدی در کمک کردن به بنگاه‌ها برای درک و تحلیل محرک‌های تغییر و پاسخ مناسب به آن‌ها به کمک چیدمان مجدد دارایی‌های موجود ایفا می‌کند [۴ و ۴۳].

از بین توانمندی‌های یک بنگاه، توانمندی تحقیق و توسعه می‌تواند توانمندی پیشرو باشد تا در کنار آن باوجود توانمندی‌های مکمل در سایر فعالیت‌های بنگاه (تولید، خرید، بازاریابی، حقوقی) زمینه‌ی موفقیت بنگاه را فراهم کند [۲۹]. باوجود این توانمندی‌های مکمل، بنگاه می‌تواند از نوآوری‌های رخ‌داده در بنگاه سود کسب کند [۴۴].

بر این مبناء، از بین انواع توانمندی‌های سازمانی، توانمندی‌های فن‌آورانه موردتوجه قرار گرفته‌اند. توانمندی‌های فن‌آورانه باعث می‌شوند بنگاه بتواند ظرفیت تولید خود را پر کند و به قدرت رقابت خود تبدیل کند [۶]. در یک تقسیم‌بندی، توانمندی‌های فن‌آورانه به سه دسته‌ی توانمندی سرمایه‌گذاری، تولید و ارتباطات و شبکه‌سازی تقسیم‌بندی می‌شود [۲۶].

توصیف توانمندی‌های سازمانی به‌عنوان یک عامل مختص به سازمان^۱ نیز در کمک به تحلیل ابعاد آن بسیار مفید است. سابقه بیان توانمندی‌های مختص به سازمان، حداقل به قدمت مطالعات سلزنیک است [۳۸]. سیرت و مارچ نیز به‌عنوان متقدمین این حوزه، مدلی قدرتمند از یادگیری سازمانی توسعه دادند که در آن فرآیندهای عملیاتی استاندارد به‌عنوان حافظه سازمان و زیربنای توانمندی‌ها دیده می‌شدند [۱۱].

چندلر از کسانی است که در گسترش و ترویج مفهوم توانمندی‌های سازمانی نقش بسزایی داشت. در نگاه او نیروهای آموزش‌دیده با مهارت‌های تولید، بازاریابی، مهندسی، علمی و مدیریتی بسیار ارزشمندتر از انبارها، واحدهای تولید و دفاتر هستند. این مهارت‌ها برای توانمندی‌های سازمانی مهم هستند [۹]. البته برای تبدیل مهارت‌ها به توانمندی‌های سازمانی نیاز است مهارت‌ها در فرآیند یادگیری سازمانی یکپارچه شوند. بریتانیایی‌ها در میانه‌های قرن بیستم از مهارت‌های تولیدی متعددی برخوردار بودند؛ اما در تبدیل این مهارت‌ها به توانمندی‌های سازمانی ناموفق بودند [۲۷].

^۱ organization-specific

برمبنای همین نگاه، در ادامه مفاهیم توانمندی و یادگیری سازمانی با یکدیگر ترکیب شدند و اهمیت و برجستگی فراوانی پیدا کردند و حتی در تحلیل‌های اقتصاد خرد نیز مورد استفاده قرار گرفتند [۴۲]. برای نمونه، نلسون و وینتر از این ترکیب استفاده کردند و ایده روتین‌های سازمانی را به‌عنوان محل ذخیره دانش‌های چگونگی^۱، مختص به هر سازمان دانستند [۳۰].

چندلر در دو کتاب آخر خود چارچوب مفهومی منسجمی از توانمندی‌های سازمانی را بیان می‌کند. در نگاه او، توانمندی‌ها، دارای ارتباط تنگاتنگی با محصولات بنگاه، فن‌آوری‌های مورد استفاده بنگاه، و بازارهای تحت فعالیت بنگاه هستند. این توانمندی‌ها در طول زمان آموخته می‌شوند و در تاروپود سازمانی نهادینه می‌شوند. این توانمندی‌ها مشتمل بر سه نوع فنی، وظیفه‌ای و مدیریتی هستند [۷ و ۸]:

۱. توانمندی‌های فنی: توانمندی‌هایی که از طریق به‌کار بستن «دانش» علمی و مهندسی موجود و جدید آموخته می‌شود.

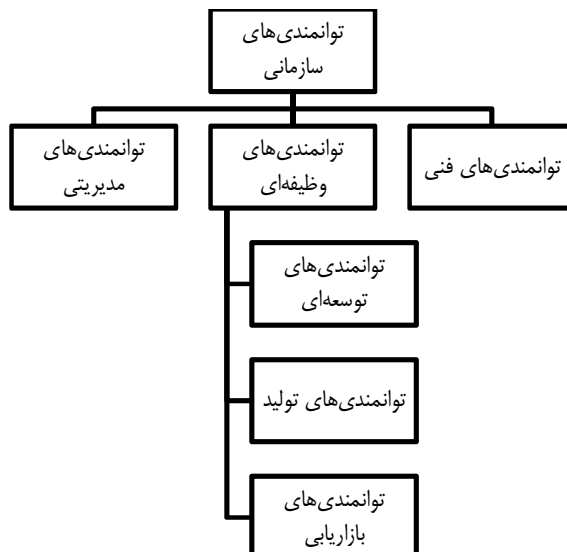
۲. توانمندی‌های وظیفه‌ای: این توانمندی‌ها دارای ارتباط تنگاتنگی با محصولات بنگاه هستند که خود دربرگیرنده‌ی توانمندی‌های زیر هستند:

- توانمندی‌های توسعه‌ای: برای آن که بتوان یک نوآوری را به یک محصول تجاری برای فروش در بازارهای ملی و بین‌المللی تبدیل نمود، نیاز به دانش، توانایی و مهارتی است که در مورد هر محصول، متفاوت است.

- توانمندی‌های تولید: این توانمندی‌ها حاصل آموختن چگونگی «راه‌اندازی و اداره‌ی ماشین‌آلات و تجهیزات تولید انبوه یک محصول جدید» و «استخدام و آموزش نیروی کار لازم برای کار با این ماشین‌آلات و تجهیزات» است. در این میان، توانمندی‌های مشابه اما کم‌اهمیت‌تری را نیز می‌توان در مورد «خرید انبوه مواد اولیه» مشاهده نمود.

- توانمندی‌های بازاریابی: این توانمندی‌ها حاصل یادگیری در مورد ماهیت بازار محصول و چگونگی ایجاد یک سیستم توزیع گسترده برای دستیابی به این بازار است.

۳. توانمندی‌های مدیریتی: این توانمندی‌ها، بر پایه‌ی دانش و تجربه‌ی مدیریت بنگاه بنا شده‌است و برای شکل‌گیری و بقای یک بنگاه سودآور الزامی است. این توانمندی‌ها، برای مدیریت کردن واحدهای عملیاتی وظیفه‌ای، یکپارچه کردن این فعالیت‌ها، و همچنین هماهنگ کردن جریان کالا از تامین کنندگان مواد اولیه به سمت فرآیندهای تولید و توزیع تا خرده‌فروشان و مشتریان نهایی، باید آموخته شوند.



شکل ۱- ابعاد سه‌گانه توانمندی‌های سازمانی از نگاه چندلر

۲-۳-۳- توانمندی‌های سازمانی در بنگاه‌های کوچک و متوسط

یکی از توانمندی‌های کلیدی برای بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، توانمندی نوآوری است [۳۶]. برخورداری از توانمندی نوآوری به بنگاه‌های کوچک و متوسط در اجرای موفق و تسهیل فرآیندهای توسعه، ارزیابی و تحقق نوآوری در محصول کمک می‌کند [۳۱]. بنگاه‌های کوچک و متوسطی که از توانمندی نوآوری برخوردار هستند، در قیاس با رقبای خود از یک ضلع رقابتی برخوردارند که امکان عملکرد برتر را برای آن‌ها فراهم می‌کند [۳۶]. بنگاه‌های کوچک و متوسط با این‌که عموماً از کمبود منابع رنج می‌برند، با تکیه بر این توانمندی می‌توانند به موفقیت‌هایی دست یابند [۴۵]. کوچکی و چابکی بنگاه‌های کوچک و متوسط، این امکان را برای آن‌ها فراهم می‌کند که با انعطاف‌پذیری، محصولات جدید را به سرعت به بازار معرفی کنند و نیاز در حال تغییر مشتریان را پاسخ‌گو باشند [۴۰].

نقش توانمندی یادگیری در موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط نیز بسیار مورد توجه قرار گرفته است. توانمندی یادگیری به بنگاه امکان می‌دهد نیازهای آموزشی کارکنان را تشخیص دهد؛ فعالیت‌های ناموفق بنگاه را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد؛ از تجربه‌های گذشته درس بگیرد و این درس‌ها را به فعالیت‌های آتی مرتبط سازد؛ و دانش‌های جدید و مرتبط با فعالیت‌های سازمان را بیاموزد [۱۵]. توانمندی یادگیری یک فاکتور مهم در رقابت‌پذیری بنگاه‌های کوچک و متوسط به حساب می‌آید که امکان تشخیص بهتر، سریع‌تر، و ارزان‌تر سرنخ‌های بازار و واکنش به آن‌ها را فراهم می‌کند [۳۹ و ۳۵]. همچنین، توانمندی یادگیری، به بنگاه‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند تا استراتژی‌ها، کانال‌ها و شبکه‌های جدید برای ارتباط با مشتری شناسایی کند و خود را از سایر رقبا متمایز سازند [۳۹].

توانمندی‌های سازمانی به‌عنوان توانایی بنگاه در مدیریت فرآیندهای مدیریتی نیز در بنگاه‌های کوچک و متوسط مورد بررسی قرار گرفته است. بر این مبنا فرآیندهایی که منجر به اعمال نظر مدیریت در تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌های مختلف می‌شوند، تاثیر به‌سزایی بر موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط دارند [۱۴]. این تاثیرگذاری‌ها، خصوصاً بر فرآیندهای کلان بنگاه مانند بازاریابی، توسعه محصول و تولید قابل رصد هستند. برخی از محققین از این قبیل توانمندی‌های سازمانی به‌عنوان توانایی سازمان در خلق روتین‌های سازمانی مناسب و مدیریت اجرای آن‌ها نیز یاد می‌کنند [۲۵].

در مجموع می‌توان گفت در ادبیات توانمندی‌های سازمانی بنگاه‌های کوچک و متوسط، توانمندی‌هایی به‌صورت موردی تحلیل شده‌اند. با این حال چارچوب جامعی جهت برشمردن تمام توانمندی‌های سازمانی لازم برای موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط ارایه نشده است و از این‌روی مشخص نیست تا چه میزان چارچوب توانمندی‌های سازمانی چندلر برای این بنگاه‌ها صادق است؛ اگرچه به‌صورت موردی بر نکاتی نظیر توانمندی یادگیری در آن‌ها تاکید شده است.

۳- طرح پژوهش

۳-۱- چارچوب پژوهش

با توجه به توضیحات ارایه شده در بخش مرور ادبیات و هدف اصلی پژوهش، یعنی بررسی میزان صدق چارچوب چندلر برای شرکت‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محوری که به ادعای صندوق الف، همگی در بازپرداخت وام موفق بوده‌اند و به دنبال بررسی تجربه صندوق مزبور، سوال اصلی این پژوهش این است که تا چه میزان توانمندی‌های مدیریتی و بازاریابی در موفقیت شرکت‌هایی که با آن کار می‌کرده‌اند، واجد اهمیت بوده است. به‌عبارت دیگر، با مطالعه موردی از شرکت‌های فوق‌الذکر، این نکته به‌صورت تجربی مورد بررسی قرار می‌گیرد که وضعیت توانمندی‌های مدیریتی و بازاریابی در شرکت‌های مورد مطالعه چگونه است و آیا به‌زعم خود این شرکت‌ها، این توانمندی‌ها در موفقیت آن‌ها مهم بوده‌اند یا خیر؟ از این طریق مشخص می‌شود که آیا چارچوب چندلر برای این حوزه نیز صادق بوده است یا اینکه بنا بر ادعای صندوق الف، این دو نوع توانمندی تاثیر خاصی در موفقیت شرکت‌ها در کسب درآمد و بازپرداخت وام خود نداشته است؟ بنابراین، این پژوهش به دنبال آن است که به کمک چارچوب توانمندی‌های سازمانی چندلر، شناختی عمیق از وضعیت توانمندی‌های سازمانی، با تاکید بر توانمندی‌های بازاریابی و مدیریتی، در بنگاه‌های مورد مطالعه به‌دست آورد و چگونگی تاثیر آن‌ها بر موفقیت را بسنجد. به همین دلیل، می‌توان گفت که این پژوهش، یک تحقیق کیفی تجربی و کاربردی است.

۳-۲- روش پژوهش

رابرت بین در مطالعات خود، سه عامل را در انتخاب روش پژوهش، موثر می‌داند [۴۸]:

۱. فرم سوال‌های پژوهش

۲. میزان دسترسی به محیط و اتفاقات واقعی

۳. امکان کنترل محقق بر روی وقایع

با توجه به این سه عامل، اگر سوال‌های تحقیق پیرامون چرایی و چگونگی باشند؛ دسترسی به محیط و اتفاقات واقعی امکان‌پذیر باشد؛ اما امکان کنترل محقق بر روی وقایع وجود نداشته باشد، روش تحقیق مطالعه موردی نسبت به سایر روش‌ها مناسب‌تر است [۴۸]. بر همین مبنا نیز در این پژوهش از روش مطالعه موردی چندگانه^۱ استفاده می‌شود. مطالعه موردی یک روش تحقیق تجربی است که واقعه را در زمینه واقعی‌اش مورد مطالعه قرار می‌دهد و از منابع و شواهد مختلف برای رفع نیازهای داده‌ای خود استفاده می‌کند [۴۸].

در مقایسه مطالعه موردی تکی با مطالعه موردی چندگانه می‌توان گفت مطالعه موردی چندگانه به یافته‌هایی متقاعدکننده‌تر و محکم‌تر دست می‌یابد و موارد غیرمعمول، نادر، بحرانی و حتی الهام‌بخش را آشکار می‌سازد. بنابراین با انتخاب روش مطالعه موردی چندگانه و استفاده از منطق تکرار در مطالعه‌ها، به دنبال آن هستیم که الگوهای مشابه را شناسایی کنیم و برای الگوهای متفاوت نیز ریشه‌یابی‌های لازم را انجام دهیم [۴۸]. (در منطق تکرار در مطالعه‌ها، موردها به صورت متوالی - و نه همزمان - مورد مطالعه قرار می‌گیرند [۴۸]).

به منظور انتخاب شرکت‌ها برای انجام مطالعه موردی، به سابقه‌ی فعالیت‌های صندوق الف در صدور ضمانت‌نامه تعهد پرداخت مراجعه شده است و (با توجه به اقتضای دسته‌بندی چندلر از توانمندی‌های سازمانی)، آن دسته از شرکت‌هایی انتخاب شده‌اند که تولیدی باشند و موفقیت یا عدم موفقیت شرکت در استفاده از ابزار ضمانت‌نامه، مشخص شده باشد. با در نظر گرفتن این معیارها در انتخاب شرکت برای مطالعه و با توجه به سابقه اندک فعالیت صندوق الف و جدید بودن صدور ضمانت‌نامه تعهد پرداخت در صندوق الف، در نهایت، تنها ۴ شرکت برای دست‌یابی به اهداف این تحقیق مناسب بودند. بنابراین، همین ۴ شرکت برای انجام مطالعه موردی این تحقیق انتخاب شدند.

برای انجام مطالعه موردی چندگانه، با حضور مستمر در چهار شرکت منتخب، اقدامات متنوعی از جمله مطالعه اسناد، مشاهده فرآیندهای اجرای کارها، حضور در جلسه‌ها، انجام مصاحبه با افراد مهم و صاحب‌نظر، و گفتگوهای تصادفی انجام شده است. همه این اقدامات با هدف کسب آگاهی از چگونگی وضعیت این چهار شرکت در توانمندی‌های سازمانی پنج‌گانه چندلر و تاثیرگذاری این توانمندی‌ها در موفقیت یا عدم موفقیت آن‌ها پیگیری شده‌اند.

یکی از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، مصاحبه عمیق فردی بوده است. به کمک این روش می‌توان نقطه نظرات افراد، دیدگاه‌ها و تجارب آن‌ها پیرامون وقایع رخ داده را اکتشاف کرد [۳۷]. در کنار

^۱ multiple case study

مصاحبه، تلاش شده است اسناد پشتیبان شرکت‌ها از قبیل اسناد مالی و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک موردبررسی قرار گیرند. البته با توجه به این که در چند شرکت امکان دسترسی به اسناد مالی توسط خود شرکت‌ها فراهم نشد، به اسناد مالی که در اختیار صندوق الف قرار گرفته بود، بسنده شد. مصاحبه در سه نوع ساختاریافته، نیمه ساختاریافته و بدون ساختار انجام می‌شود. با توجه به این که این پژوهش، به دنبال اطلاعات عمیق از افراد مورد مصاحبه است، در آن از مصاحبه نیمه ساختاریافته، استفاده شده است [۱۰]. در این مصاحبه نیمه ساختاریافته، در ابتدا به مصاحبه‌شوندگان اجازه داده شده است از منظر خود، عوامل موثر بر موفقیت بنگاه را تشریح کنند. سپس به صورت خاص به طراحی سوال‌هایی برای بررسی وضعیت توانمندی‌های چندلر در بنگاه پرداخته شده است. بنابراین، محورهای اصلی تشکیل‌دهنده چارچوب مصاحبه ناظر بر بررسی مدل ارزیابی صندوق و وضعیت بنگاه در ۵ دسته توانمندی تحقیقاتی و فن‌آورانه، توسعه‌ای، تولید، بازاریابی و مدیریتی است.

در پژوهش کیفی، منطق نمونه‌برداری و انتخاب افراد برای مصاحبه، دریافت اطلاعات کیفی عمیق از اعضای نمونه در جهت فهم و تحلیل بهتر و عمیق‌تر مساله موردتحقیق است. بنابراین، در این تحقیق نیز انتخاب افراد برای مصاحبه به صورت هدفمند انجام شده است و افراد غنی از اطلاعات، یعنی افرادی که بتوان بیشترین یادگیری را از آن‌ها با توجه به هدف تحقیق داشت، برای مصاحبه هدف‌گذاری شده‌اند. در عمل به این مهم، در ابتدا فهرستی از افراد کلیدی فعلی و گذشته هر شرکت تهیه شده است. در ادامه ضمن انجام مصاحبه با این افراد، از آن‌ها خواسته شده است با مراجعه به شبکه اجتماعی خود، افرادی که می‌توانند اطلاعات بیشتری را در جهت هدف تحقیق عرضه کنند را نیز معرفی کنند. این فرآیند تا آنجا ادامه پیدا کرده است که مصاحبه‌های جدید دیگر اطلاعات جدیدی را مرتبط با اهداف و سوال‌های تحقیق در اختیار محقق قرار ندهد.

در مطالعه موردی، جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن به صورت همزمان در یک فرآیند رفت و برگشت توسعه پیدا می‌کنند. قدم اول در مسیر تحلیل داده‌ها، توصیف دقیق داده‌ها و توسعه دسته‌هایی برای قرار دادن رفتارها و فرآیندها در آن است. در این قدم، داده‌ها در حول موضوعات مشخص و سوال‌های اصلی سازمان‌دهی می‌شوند. در قدم بعدی، وضعیت داده‌ها در تناسب یا عدم تناسب با دسته‌بندی بررسی می‌شود. در این قسمت ممکن است نتایج غیرطبیعی یا غیرقابل‌پیش‌بینی مشاهده شوند که نیاز به ویرایش دسته‌بندی‌ها یا نیاز به تفسیر متفاوت وقایع را آشکار می‌سازند. در تمام طول تحلیل، محقق می‌بایست نسبت به داده‌های ردکننده و نیاز به توصیف‌های جایگزین برای آن‌ها آگاه باشد [۱۹].

در انتهای کار و پس از ارایه دسته‌بندی‌شده و ساختارمند تجزیه و تحلیل داده‌ها، برای آزمودن صحت تجزیه و تحلیل و بیان داده‌ها و بررسی روایی تحقیق در مطالعه موردی دو ابزار زیر مورد استفاده می‌گیرند [۱۹]:

۱. استفاده از محقق دیگر به‌عنوان مدافع شیطان^۱، ابزار مناسبی برای به چالش کشیدن تحلیل‌ها است. نقادی این محقق، خصوصاً اگر با نگاهی متفاوت به بنگاه مورد مطالعه نگریسته باشد، می‌تواند زمینه را برای طرح سوال‌های دقیق از تحلیل ارایه شده و اصلاح و تکمیل آن‌ها فراهم کند.

۲. چک کردن یافته‌ها با حاضرین در بنگاه مورد مطالعه، قسمتی ارزشمند در فرآیند تحلیل داده‌ها به حساب می‌آید. گرچه محقق مسئولیت تحلیل و توصیف یافته‌ها را بر عهده دارد، اما اعضای بنگاه مورد مطالعه، به‌عنوان افرادی مطلع، می‌توانند موافقت یا عدم موافقت خود با تحلیل‌های ابطال‌پذیر ارایه شده توسط محقق را ابزار کنند و به محقق در ارزیابی بیان یافته‌های خود کمک کنند.

۴- معرفی شرکت‌های مورد مطالعه

در این بخش چهار شرکت مورد مطالعه به‌صورت مختصر معرفی شده‌اند و وضعیت کلی آن‌ها در دریافت ضمانت‌نامه از صندوق الف تشریح شده است. در این مقاله از اشاره به نام اصلی شرکت‌ها خودداری شده است و از حرف‌های جایگزین برای نام‌گذاری استفاده شده است.

۴-۱- شرکت «ن»

شرکت «ن» یک شرکت تولیدی ربات‌های کمک‌آموزشی با برنامه‌نویسی فارسی است که بسته‌های تولیدی خود را به مقاطع مختلف دبستان، راهنمایی و دبیرستان عرضه می‌کند. این شرکت در کنار فروش بسته‌های خود، آموزش‌های لازم را نیز به مشتریان خود می‌دهد. بنابراین، شرکت «ن» یک شرکت تولیدی و خدماتی است. این شرکت قسمتی از مواد و قطعات مورد نیاز خود را وارد می‌کند و قسمت دیگر را نیز خود تولید می‌کند و مجموعه‌ی قطعات ایجادشده را مونتاژ می‌کند. این شرکت فروش خود در استان‌های تهران و البرز را شخصاً انجام می‌دهد اما برای فروش در سایر استان‌ها از نمایندگی‌های فروش خود استفاده می‌کند.

این شرکت در سال ۱۳۸۲، توسط برخی از فارغ‌التحصیلان و مربیان مدارس تیزهوشان در تهران تاسیس شد و از همان ابتدای فعالیت خود رابطه مادی و معنوی قابل توجهی با یکی از دانشگاه‌های برتر استان تهران داشته است. این رابطه باعث شده است شرکت در مقاطع مختلف از حمایت‌های مادی صندوق این دانشگاه استفاده کند که این حمایت‌ها نقش قابل توجهی در توسعه این شرکت داشته است. در کنار این حمایت‌های مادی، برگزاری کارگاه‌ها و جشنواره‌های مشترک نیز از جمله سایر همکاری‌های شرکت «ن» با دانشگاه مورد نظرش بوده است.

شرکت «ن» برای دریافت تسهیلات از صندوق دانشگاه طرف همکاری خود، اقدام به دریافت ضمانت‌نامه تعهد پرداخت از صندوق الف نمود. شرکت «ن» با استفاده از این ضمانت‌نامه مبلغ ۳۰۰ میلیون تومان از صندوق طرف همکاری خود تسهیلات دریافت کرد. شرکت «ن» در مقطع زمانی استفاده از ضمانت‌نامه در دستیابی به اهداف اقتصادی خود ناموفق بود. بنابراین در صورتی که صندوق طرف همکاری شرکت «ن»

^۱ devil's advocate

به واسطه روابط و وابستگی‌هایی که شرکت با صندوق داشت، اقدام به تمدید ضمانت‌نامه نمی‌کرد، این ضمانت‌نامه و اخواست می‌شد. بدین ترتیب می‌توان گفت تجربه دریافت ضمانت‌نامه برای شرکت «ن» تجربه موفق نبوده است و این شرکت فشارهای زیادی را برای تمدید ضمانت‌نامه و جلوگیری از اخواست آن تحمل کرده‌است.

۴-۲- شرکت «ب»

شرکت «ب» یک شرکت توسعه فن‌آوری در حوزه‌های IT و ICT، است. این شرکت در سال ۱۳۸۸، به‌عنوان یک spin-off از یک سازمان دولتی ایجاد شده‌است که بخشی از سهام آن متعلق به سازمان دولتی است و سایر سهام آن متعلق به بخش خصوصی است که در مجموع این شرکت را به‌عنوان یک شرکت خصوصی معرفی می‌کند. این شرکت در ابتدا با پروژه‌های IT و ICT که در سازمان دولتی صاحب‌سهم تعریف می‌شده‌اند آغاز به کار کرده‌است و در ادامه توانسته است با تکیه بر تجربه و توانمندی‌های خود پروژه‌های دیگری را نیز از سایر مشتریان اخذ کند. البته سازمان دولتی در اخذ پروژه‌های مستقل از سایر مشتریان نیز تاثیرگذار بوده است.

شرکت «ب» معمولاً پس از اخذ یک پروژه، فعالیت‌های تحقیق و توسعه را روی آن‌ها انجام می‌دهد و زمانی که آن پروژه به حدی از نتیجه رسید و توجیه اقتصادی آن شفاف شد، ادامه فعالیت را در قالب یک SBU یا Spin-off ادامه می‌دهد و فعالیت‌های اجرایی اصلی آن پروژه از بدنه اصلی شرکت «ب» خارج می‌شود. این مدل کسب‌وکار شرکت «ب» باعث شده‌است این شرکت در سال‌های اخیر چند شرکت ذیل خود پیدا کند. البته فعالیت‌های مربوط به دو پروژه همچنان داخل شرکت «ب» باقی‌مانده‌اند و در یک شرکت مستقل زیرمجموعه دنبال نمی‌شوند.

شرکت «ب» برای دریافت تسهیلات از یکی دیگر از صندوق‌های مالی فعال در کشور، اقدام به دریافت ضمانت‌نامه تعهد پرداخت از صندوق الف کرده‌است و با تکیه بر این ضمانت‌نامه توانسته است از صندوق مدنظر خود مبلغ ۲۲۵ میلیون تومان تسهیلات اخذ کند. این شرکت در زمان استفاده از ضمانت‌نامه نتوانست به اهداف اقتصادی خود دست یابد و در بازپرداخت اقساط تسهیلات دچار مشکل شد. در شرایطی که ضمانت‌نامه شرکت «ب» در آستانه اخواست شدن قرار داشته است، سازمان دولتی سهامدار در شرکت «ب» برای جلوگیری از اخواست شدن ضمانت‌نامه باقیمانده تعهدات مالی شرکت را در قالب یک وام قرض‌الحسنه به شرکت «ب» داده است. بنابراین ضمانت‌نامه اخذ شده توسط شرکت «ب» در شرایط عادی اخواست می‌شده است و تجربه این شرکت در کسب موفقیت در زمان استفاده از ضمانت‌نامه تجربه موفق نبوده‌است.

۴-۳- شرکت «م»

شرکت «م» یک شرکت تولیدکننده کلان‌سیستم‌های نرم‌افزاری است که نرم‌افزارهای خدماتی به سفارش مشتری و نرم‌افزارهای آموزشی تولید می‌کند. این شرکت علاوه بر تولید نرم‌افزارهای خاص، با توجه به خط تولید نرم‌افزار خود می‌تواند ویژگی‌های موردنیاز مشتریان خاص را نیز فراهم کند. بزرگ‌ترین زمینه فعالیت

این شرکت نرم‌افزارهای بانکی بوده است. همچنین در زمینه آموزش نیز فعالیت‌های گسترده‌ای مانند انتخاب واحد اینترنتی، سامانه ارزش‌یابی اساتید و سیستم تغذیه داشته‌اند.

شرکت «م» از سال ۱۳۸۱ ذیل یک هولدینگ آغاز به کار کرده است و اولین پروژه شرکت مربوط به مدیریت دسترسی بوده است. بعد از مدتی شرکت یک خط تولید نرم‌افزار ایجاد کرده است که از صفر تا صد خط تولید در اختیار خود شرکت است. این خط تولید از ماژول‌های مختلفی برخوردار است و open source است. اکثر پروژه‌های شرکت به صورت کلان سیستم در سطح ملی بوده است و از این‌رو اکثر مشتریان شرکت نیز تاکنون دولتی بوده‌اند.

شرکت «م» برای دریافت تسهیلات از یک بانک توسط هولدینگ خود به صندوق الف معرفی شده است و بر مبنای ضمانت‌نامه تعهد پرداخت صادر شده توسط صندوق (به‌عنوان پوشش بخشی از مبلغ کل تسهیلات) توانسته است تسهیلاتی به ارزش ۶۰۰ میلیون تومان از یکی از بانک‌های کشور دریافت کند. شرکت «م» توانسته است به موقع اقساط تسهیلات دریافتی خود را پرداخت کند و بدین ترتیب از واخواست شده ضمانت‌نامه صادره توسط صندوق جلوگیری کند. بنابراین، می‌توان گفت تجربه شرکت «م» در استفاده از ضمانت‌نامه یک تجربه موفق به حساب می‌آید.

۴-۴- شرکت «پ»

شرکت «پ» در سال ۱۳۸۲، فعالیت خود را در حوزه مواد پلیمری و شیمیایی آغاز کرد. موسسان این شرکت با تجربه حاصل از فعالیت در یک شرکت بازرگانی محصولات پلیمری و شیمیایی، اقدام به تجهیز یک کارگاه برای تولید مواد پلیمری پرداختند. این شرکت به‌مرور توانمندی‌های خود را در زمینه تولید مواد پلیمری گسترش داد تا آن‌جا که دو محصول پلیمری با فرمول جدید نیز با برند تجاری خود ثبت نمود. زمینه اصلی تولید مواد پلیمری این شرکت در رابطه با کاربردهای PVC و UPVC بوده است. این شرکت همچنین اقدام به ارائه خدمات سنتز ترکیب‌های شیمیایی برای صنایع شیمیایی و دارویی می‌پردازد.

شرکت «پ» برای دریافت تسهیلات از یکی از صندوق‌های مالی کشور، اقدام به دریافت ضمانت‌نامه از صندوق الف کرده است و توانسته است بر مبنای این ضمانت‌نامه تسهیلاتی به مبلغ ۲۶۵ میلیون تومان دریافت کند. شرکت «پ» با انجام به‌موقع تعهدات خود و پرداخت اقساط تسهیلات، توانست از واخواست شدن تسهیلات جلوگیری کند. بنابراین، می‌توان گفت تجربه شرکت «پ» در استفاده از ضمانت‌نامه برای تامین مالی موفقیت‌آمیز بوده است.

۵- تحلیل نتایج پژوهش

با توجه به این‌که تجربه ۲ شرکت از میان ۴ شرکت فوق نشان می‌دهد که آنان نتوانسته‌اند مبتنی بر تعهد اصلی خود بتوانند مبلغ مورد نظر صندوق را بازپس داده و به‌جای آن اقدام به راه‌های جایگزین نموده‌اند، بنابراین، ادعای اولیه صندوق مبنی بر این‌که همه تجربیات موفق بوده‌اند رد می‌شود. حال در بخش تحلیل، این نکته مورد واکاوی قرار می‌گیرد که تا چه میزان موفقیت یا عدم موفقیت آنان با چارچوب چندلر قابل

سنجش است. بر این اساس، در این بخش وضعیت چهار شرکت مورد بررسی در هر یک توانمندی‌های پنج‌گانه چندلر، بررسی شده است. در بخش جمع‌بندی، با تکیه بر این دو مرحله تحلیل، کارایی دسته‌بندی چندلر از توانمندی‌های سازمانی در تحلیل موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور مورد بررسی قرار گرفته است.

۵-۱- تحلیل وضعیت چهار بنگاه از منظر توانمندی‌های سازمانی چندلر و تاثیر آن‌ها بر موفقیت بنگاه

در این قسمت تلاش شده است به کمک حضور در شرکت و مصاحبه با افراد کلیدی چهار بنگاه مورد مطالعه، وضعیت این چهار بنگاه در هر یک از توانمندی‌های سازمانی چندلر شناسایی شوند. همچنین به کمک این مصاحبه‌ها، شدت تاثیر برخورداری یا عدم برخورداری هر یک از توانمندی‌ها بر موفقیت بنگاه‌ها در زمان استفاده از ضمانت‌نامه نیز مورد تحلیل قرار گیرد.

۵-۱-۱- شرکت «ن»

۵-۱-۱-۱- وضعیت شرکت در توانمندی‌های سازمانی

توانمندی‌های فنی: شرکت «ن»، از ابتدای تاسیس خود توانمندی‌های فنی حوزه‌های ریاتیک و برنامه‌نویسی را در اختیار داشته است. محل انباشت این توانمندی‌ها در شرکت، موسسان آن هستند که با تکیه بر همین دانش و توانمندی‌ها اقدام به همکاری با یکی از دانشگاه‌های معتبر تهران و ثبت شرکت در ادامه کرده‌اند. وجود این پایه دانشی در سهام‌داران کلیدی شرکت «ن»، این شرکت توانسته است توانمندی‌های طراحی ربات‌های آموزشی جدیدی را در طول زمان به‌دست بیاورد.

توانمندی‌های توسعه‌ای: شرکت «ن» در طول فعالیت خود اقدامات مختلفی در راستای تبدیل ایده اولیه خود به محصول تجاری قابل عرضه در بازار انجام داده است. برای نمونه می‌توان به بهبود و ساده‌سازی زبان برنامه‌نویسی ربات‌ها، اضافه کردن خدمت آموزش در کنار فروش محصول، و ویژه سازی محصول برای مشتری اشاره کرد. این نمونه‌ها نشان می‌دهند شرکت از توانمندی‌های توسعه‌ای مناسبی برخوردار است و در طی فعالیت خود توانسته است محصولاتی متناسب با بازار داخلی تولید و عرضه کند.

توانمندی‌های تولید: شرکت «ن» با تامین تجهیزات تولید در ابتدای فعالیت خود و تجهیز نیروی انسانی مورد نیاز، توانسته است به خوبی از تجهیزات خود استفاده کند و حتی در مواردی به تعمیر آن‌ها نیز بپردازد. این مساله در کنار تامین به موقع مواد اولیه، خصوصاً آن دسته از موادی که از خارج تامین می‌شوند، منجر شده‌اند شرکت «ن» بتواند متناسب با میزان تقاضا و سهم بازار خود، به تولید به موقع محصول خود بپردازد در دوران اوج‌گیری تقاضا، محصول خود را به بازار عرضه کند. این شرکت همچنین با توجه به این که مشتری نهایی محصولاتش دانش‌آموزان هستند، کنترل کیفیت تولید را به دقت فراوان انجام می‌دهد.

توانمندی‌های بازاریابی: شرکت «ن» به خوبی توانسته است مطالعه و تحلیل بازار را به‌طور پیوسته انجام دهد و به تناسب نیاز بازار، تغییرات لازم را در محصولات خود ایجاد کند. در زمینه توسعه بازار و برند خارج از استان

تهران نیز، شرکت با پذیرفتن نمایندگی‌های فروش، امر بازاریابی و فروش خود را به آن نمایندگی‌ها سپرده است و از این طریق توانسته است به بازارهای شهرستان‌ها نفوذ پیدا کند. این اتفاق یک مزیت قابل توجه برای شرکت «ن» در قیاس با سایر رقبایش ایجاد کرده است. باین‌حال شرکت «ن» بازاریابی، فروش و توزیع استان تهران را خود انجام می‌دهد و همین مساله باعث شده است توسعه بازار شرکت در سطح تهران آن‌چنان‌که باید و شاید رخ ندهد. بازار شرکت «ن» در تهران به چند مدرسه خاص محدود شده است و همین مساله باعث شده است نوع خرید این مدارس خاص تاثیر چشم‌گیری بر کسب‌وکار شرکت داشته باشد.

توانمندی‌های مدیریتی: در عرصه توانمندی‌های مدیریتی، شرکت «ن» در زمینه جذب منابع مالی در مقاطع حساس مانند زمان خرید مواد اولیه موفق بوده است. باین‌حال تخصیص منابع، خصوصاً منابع مالی، در جهت مدیریت و توسعه سرمایه انسانی شرکت همیشه با توازن همراه نبوده است. در واقع مدیر شرکت متأثر از سابقه تحصیلی خود در حوزه‌های مهندسی، نگاه یکسانی به همه قسمت‌های سازمان نداشته است. این مساله باعث شده است شرکت از توانمندی‌های مناسب در زمینه‌های بازاریابی و فروش به تناسب با سایر فعالیت‌هایش برخوردار نباشد. همچنین توانمندی‌های مدیریتی شرکت در برون‌سپاری و شبکه‌سازی تا حدی مناسب است. شرکت توانسته است تولید قسمتی از مواد موردنیاز خود را به‌خوبی به شرکت‌های دیگر واگذار کند و در فروش خارج از تهران نیز شبکه‌ای نمایندگی‌های فروش برای خود ایجاد کرده است. البته شرکت «ن»، در برقراری روابط مالی و حقوقی مناسب با نمایندگی‌های خود همیشه موفق نبوده است و همین امر گلوگاه‌هایی را برای این شرکت ایجاد کرده است.

در مجموع می‌توان گفت شرکت «ن» در توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و تولید با چالش جدی مواجه نبوده است اما در عرصه‌های بازاریابی و مدیریتی، توانمندی‌های این شرکت همچنان تکامل نیافته هستند که این مساله چالش‌هایی را برای شرکت به‌دنبال دارد.

۵-۱-۲- تاثیر توانمندی‌های سازمانی بر عدم موفقیت شرکت

شرکت «ن»، در یک دوره از فعالیت تولید و فروش ربات‌های آموزشی خود، برای رفع قسمتی از نیاز خود به نقدینگی اقدام به گرفتن ضمانت‌نامه از صندوق الف نمود. این شرکت با تجهیز به‌موقع منابع مالی و نیروی انسانی در آن دوره، مواد اولیه لازم برای تولید را در زمان مناسب تامین نمود. در ادامه این شرکت با تکیه بر توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و تولید خود اقدام به تولید ربات‌های آموزشی نمود و در این مسیر، قسمتی از فرآیند تولید خود را نیز با موفقیت برون‌سپاری کرد. مجموعه این فعالیت‌ها باعث شد در زمان مناسب محصول برای عرضه به بازار آماده شود و در داخل تهران و سایر استان‌ها توزیع شود. باین‌حال دو عامل باعث شد درآمد حاصل از فروش به‌موقع جهت رفع تعهدات ضمانت‌نامه وصول نشود:

۱. با توجه به عدم توسعه بازاریابی و فروش شرکت، مدارس متقاضی محصولات شرکت در تهران تعداد محدودی بودند. این تعداد که وابسته به یک نهاد دولتی خاص نیز بودند، در زمان‌های نزدیک به تحویل محصول نهایی، به ناگاه حجم تقاضای خود را به‌شدت کاهش دادند. شرکت «ن» نیز به دلیل این‌که صرفاً توانسته بود محصول خود را به همین چند مدرسه پیش‌فروش کند و گزینه دیگری

نداشت، در عمل مجبور شد جهت فروش محصول خود تخفیف زیادی به این مدارس بدهد که منجر به کاهش درآمد شرکت شد.

۲. شرکت «ن» نتوانسته بود مدل حقوقی و قراردادی مناسبی با نمایندگی‌های خود در شهرستان‌ها ایجاد کند. همین مساله باعث شده بود عدم موفقیت نمایندگی‌ها در عمل به پیش‌بینی‌های فروششان به صورت مستقیم به شرکت منتقل شود و شرکت نیز از هیچ اهرم فشار یا ابزار پوشش ریسکی برای مواجهه با این مساله برخوردار نباشد.

در مجموع می‌توان گفت با وجود برخورداری شرکت از توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و تولید، وجود نقصان در توانمندی‌های بازاریابی و مدیریتی شرکت باعث شد شرکت نتواند به تعهدات خود مرتبط با ضمانت‌نامه عمل کند و ضمانت‌نامه این شرکت در آستانه واخواست شدن قرار گیرد.

۵-۱-۲- شرکت «ب»

۵-۱-۲- وضعیت شرکت در توانمندی‌های سازمانی

توانمندی‌های فنی: شرکت «ب» از طریق جذب نیروی انسانی متخصص در حوزه‌های فن‌آوری اطلاعات و نرم‌افزار توانسته است آمادگی فنی و فن‌آورانه خود را در حد بالایی نگه‌دارد. این آمادگی باعث شده است شرکت بتواند پس از تشخیص فرصت‌های بالقوه، به سرعت به خلق ایده بپردازد و براساس آن ایده دانش اولیه تولید محصول را توسعه دهد و در اسرع وقت پیشنهاد خود را به متقاضیان ارائه دهد.

توانمندی‌های توسعه‌ای: شرکت «ب» این توانمندی را دارد که در تعامل با مشتری، نیازهای وی را در نظر بگیرد و براساس آن محصول را به صورت ویژه برای مشتری تهیه کند. این توانمندی در طراحی محصول و مهندسی آن و ایجاد محصول نهایی باعث شده است شرکت در توانمندی توسعه‌ای در موقعیت مناسبی قرار داشته باشد.

توانمندی‌های تولید: شرکت «ب» اکثر تجهیزات مرتبط با محصولات خود را از خارج تهیه کرده است. با این حال به خوبی توانسته است این تجهیزات را مورداستفاده قرار دهد و آن‌ها را براساس نیاز خود برنامه‌نویسی کند. شرکت همچنین در صورت افزایش تقاضا توانسته است توان تولیدی خود را گسترش دهد و به نیازهای موجود پاسخ دهد. بنابراین، می‌توان گفت وضعیت توانمندی‌های تولیدی شرکت در حد قابل قبولی قرار دارد.

توانمندی‌های بازاریابی: شرکت «ب» در مطالعه و تحلیل بازار به منظور شناسایی فرصت‌های بالقوه کشور بسیار موفق بوده است و توانسته است با آینده‌نگری در بازار، خود را به عنوان اولین بازیگر در چندین حوزه معرفی کند. با این حال شرکت در توسعه بازار و برند برای محصولات خود با چالش‌های جدی مواجه است. تمام مشتریان این شرکت برای فروش محصول از طریق سازمان‌های دولتی همکار شرکت به آن‌ها معرفی شده است و شرکت خود هیچ تلاش مشخصی برای بازاریابی نداشته است. این ضعف بازاریابی باعث شده است فروش شرکت «ب» کاملاً وابسته به چند مشتری خاص (که دولتی نیز هستند) باشد.

توانمندی‌های مدیریتی: بارزترین نقطه قابل اشاره در توانمندی‌های مدیریتی شرکت «ب»، توان این شرکت در جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص است. این امر که در صنعت فناوری اطلاعات بسیار دشوار

است، در سال‌های اخیر به‌خوبی توسط مدیران شرکت «ب» انجام شده‌است. در کنار این توانمندی مثبت مدیریتی، مدیران شرکت در اجرای استراتژی‌های اصلی شرکت ناموفق بوده‌اند. باوجود این که شرکت از ابتدا در نظر داشته است پس از طی مراحل تحقیق و توسعه، پروژه‌های خود را در قالب spin-off دنبال کند، اما در عمل همه‌ی فعالیت‌های مربوط به دو پروژه بزرگ این شرکت در داخل شرکت مانده است و هیچ تدارکی برای انجام مناسب آن‌ها نیز اندیشیده نشده است.

درمجموع می‌توان گفت شرکت «ب» در توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و تولید با چالش جدی مواجه نبوده‌است اما در عرصه‌های بازاریابی و مدیریتی، نقص‌هایی در شرکت قابل مشاهده هستند.

۵-۱-۲- تاثیر توانمندی‌های سازمانی بر عدم موفقیت شرکت

شرکت «ب» با درگیری در چند پروژه بزرگ، برای رفع قسمتی از نیاز خود به نقدینگی اقدام به دریافت ضمانت‌نامه از صندوق الف نمود. شرکت با تکیه بر توانمندی‌های فنی نیروی انسانی خود و تامین تجهیزات موردنیاز، توسعه محصول برای مشتری را به‌سرعت انجام داد و محصولات و خدمات پیرامونی آن‌ها را طبق زمان‌بندی از پیش تعیین‌شده به مشتریان خود تحویل داد. بااین‌حال دو عامل زیر عمل به تعهدات ضمانت‌نامه را برای شرکت «ب» با چالش جدی مواجه کرد:

۱. شرکت عملاً هیچ فعالیتی برای توسعه بازار خود انجام نداده بود و کسب درآمدش کاملاً به فروش به متقاضیان دولتی وابسته شده بود. مشتریان دولتی شرکت «ب» نیز تنها پیش‌پرداخت پروژه‌های مربوطه را پرداخت کرده بودند و در پرداخت وجوه پس از اتمام پروژه تاخیرهای بسیار زیادی داشتند. این مساله بازگشت منابع برای جبران تعهدات را برای شرکت با وقفه‌ای بسیار طولانی همراه کرد. وقفه‌ای که عمل به تعهد ضمانت‌نامه را نیز زیر سوال می‌برد.

۲. شرکت پس از اتمام تحقیق و توسعه دو پروژه بزرگش، تصمیم گرفت سایر فعالیت‌های مربوط به مشتری و فروش آن را نیز در شرکت انجام دهد و از سیاست اصلی خود، یعنی ایجاد spin-off عدول کرد. این تصمیم مدیریتی در حالی گرفته شد که تدارک نیازهای این کار در داخل شرکت دیده نشده بود. این اتفاق باعث شد شرکت در عرصه‌های مختلف حقوقی و قراردادی، فروش و خدمات پس از فروش با چالش‌ها و ناکارآمدی‌هایی جدی مواجه شود.

درمجموع می‌توان گفت باوجود برخورداری شرکت از توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و تولید، چالش‌های موجود در توانمندی‌های بازاریابی و مدیریتی، عمل به تعهدات ضمانت‌نامه را برای شرکت بسیار مشکل کرد و اگر کمک‌های دولتی نبود، قطعاً ضمانت‌نامه توسط مشتری واخواست می‌شد.

۵-۱-۳- شرکت «م»

۵-۱-۳- وضعیت شرکت در توانمندی‌های سازمانی

توانمندی‌های فنی: شرکت «م» با تکیه بر توانمندی‌های فنی موسسین خود آغاز به کار کرده است. باین‌حال در ادامه شرکت با جذب نیروهای متخصص، توانمندی‌های فنی خود را به شدت توسعه داده است. دستیابی به ایده‌های خلاقانه در توسعه محصولات نرم‌افزاری در واحد تحقیق و توسعه شرکت و توسعه دانش اولیه متناسب با آن به منظور رسیدن به نمونه‌های محصول و خدمت در اسرع وقت را می‌توان شاهدی بر این مدعا در نظر گرفت.

توانمندی‌های توسعه‌ای: شرکت «م» در طول زمان موفق به طراحی یک خط تولید برای توسعه ایده و طراحی اولیه به محصول نهایی شده است. این خط تولید نرم‌افزاری باعث شده است در سریع‌ترین زمان ممکن یک دانش اولیه با ماژول‌های عملیاتی مختلف تکمیل و قابل عرضه به بازار شود. شرکت «م» همچنین در توسعه محصول خود امکان در نظر گرفتن ویژگی‌های مورد درخواست مشتریان خاص را نیز دارد.

توانمندی‌های تولید: در تولید نرم‌افزار در شرکت «م»، بحث سخت‌افزار تولید چندان چالش مهمی نیست. قسمت اعظم توانمندی‌های تولید مورد نیاز مربوط به انعطاف تولید و کنترل کیفیت آن است که در شرکت نیز وجود دارد. شرکت با برخورداری از مراحل مختلف عیب‌یابی نرم‌افزار، تلاش می‌کند نرم‌افزارهای خود را با کم‌ترین عیب عملیاتی به مشتری نهایی تحویل دهد.

توانمندی‌های بازاریابی: شرکت «م» در مطالعه و تحلیل بازار با تمرکز بر چند صنعت خاص (خصوصاً صنعت بانکداری و صنعت آموزش)، تبحر زیادی در تحلیل این بازارها پیدا کرده است و در شناسایی فرصت‌های این صنایع برای فعالیت خود بسیار موفق است. اما در زمینه توسعه بازار و فروش شرکت تا چند سال گذشته به چند مشتری دولتی خاص وابسته بوده است. آسیب‌هایی که شرکت از همین مساله دیده است، باعث شد فعالیت‌های توسعه بازار و فروش در شرکت به صورت خاص مورد توجه قرار گیرد و مشتریان هدف شرکت «م» از چند سازمان دولتی خاص، به شرکت‌های دولتی و خصوصی مختلف تعمیم داده شود. این اتفاق به سرعت در حال پیشرفت است و آثار آن نیز در متنوع سازی منابع درآمدی شرکت مشاهده می‌شود.

توانمندی‌های مدیریتی: مدیریت شرکت از ابتدای کار تنها به جنبه‌های فن‌آورانه کار متمرکز بوده است و تخصیص منابع در سازمان نیز با توجه به همین تمرکز انجام می‌شده است. اما چند سالی است که تناسب در فعالیت‌های مختلف سازمان بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. آثار این تحولات مدیریتی را می‌توان در مواردی از قبیل تخصیص منابع به واحد بازاریابی و تامین نیروی انسانی آن، توسعه روابط استراتژیک به نهادهای بیرونی (خصوصاً نهادهای حقوقی و مالی) و همگرایی فعالیت‌های بخش‌های مختلف سازمان با توجه به استراتژی سازمان دید.

در مجموع می‌توان گفت شرکت «م» از ابتدای کار در توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و تولید با چالش جدی مواجه نبوده است و در توانمندی‌های مدیریتی و بازاریابی نیز به سرعت در حال رشد و توسعه است.

۵-۱-۳-۲- تاثیر توانمندی‌های سازمانی بر موفقیت شرکت

شرکت «م» در برهه‌ای از توسعه خود با توجه به پروژه‌ها، برای رفع نیاز نقدینگی خود اقدام به دریافت ضمانت‌نامه از صندوق الف نمود. منابع مالی حاصل از این ضمانت‌نامه در کنار سایر منابع زمینه را برای فعالیت‌های شرکت فراهم نمودند. فعالیت‌های که به توسعه نرم‌افزارهای مورد سفارش مشتریان و تحویل به‌موقع آن‌ها انجامید. با توجه به این که محصولات و خدمات ارائه‌شده مورد رضایت مشتریان واقع شده بودند، مشتریان نیز به‌تناسب ویژگی‌های خود تعهدات مالی خود به شرکت «م» را در زمان‌های مختلف عملیاتی کردند. از آنجایی که در میان مشتریان شرکت، شرکت‌های خصوصی نیز وجود داشتند که به‌موقع تعهدات خود را رعایت کردند، شرکت در عمل به تعهدات ضمانت‌نامه صندوق مشکلی پیدا نکرد و توانست از واخواست شدن ضمانت‌نامه جلوگیری کند.

۵-۱-۴- شرکت «پ»

۵-۱-۴-۱- وضعیت شرکت در توانمندی‌های سازمانی

توانمندی‌های فنی: شرکت «پ» با تکیه بر توانمندی‌های فنی موسسین خود آغاز به کار کرده‌است و در ادامه نیز به کمک رابطه‌ای که با دانشگاه داشته‌است، توانسته‌است به‌تناسب نیاز بر نیروی انسانی خود اضافه کند. این ارتباط مداوم با دانشگاه (به دلیل حضور یک هیئت‌علمی در موسسین شرکت) باعث شده‌است توانمندی فن‌آورانه شرکت همواره در سطح قابل قبولی قرار داشته باشد. این توانمندی قدرت کسب دانش و طراحی به‌تناسب نیاز بازار را برای شرکت فراهم کرده‌است.

توانمندی‌های توسعه‌ای: شرکت «پ» از ابتدای فعالیت تولیدی خود امر توسعه محصول را به‌خوبی انجام می‌داده‌است. این شرکت تلاش می‌کرده‌است محصول را به‌تناسب نیاز مشتریان خود در صنایع مختلف تولید کند به‌طوری‌که بیشتری سازگاری را با دستگاه‌ها و تجهیزات آن‌ها داشته باشد. این شرکت همچنین در صورت درخواست مشتری، امکان اعمال تغییرات در محصول خود و ویژه سازی آن‌ها را نیز دارد. توانمندی‌های تولید: شرکت «پ» در چند سال اخیر توانسته‌است با خرید تجهیزات موردنیاز خود و تقویت نیروی انسانی خود، کشتش خط تولیدش برای تولید در مقیاس بالا را افزایش دهد. این شرکت همچنین به‌تناسب درخواست‌های مشتریان خود، توانسته‌است شاخص‌های کنترل کیفیت موردنیاز در فرآیند تولید خود را نیز اعمال کند.

توانمندی‌های بازاریابی: همان‌طور که در گذشته نیز اشاره شد، شرکت «پ» فعالیت خود را با بازرگانی در حوزه مواد پلیمری و شیمیایی آغاز کرده‌است. این مساله باعث شده‌است مجموعه‌ای از توانمندی‌های بازاریابی در طی سالیان در این شرکت انباشته شود. برای نمونه می‌توان گفت باوجود این که شرکت وارد عرصه تولید شده‌است، همچنان به برخی از شرکت‌های داخلی و خارجی پیرامون تحلیل بازار مشاوره‌هایی می‌دهد. شرکت «پ» همچنین به‌خوبی سایر بازارهای بالفعل فعالیت خود را نیز رصد می‌کند و تاکنون توانسته‌است در چند حوزه اقدام به توسعه بازار کند. این توسعه بازار نه تنها در محصولات موجود، بلکه در محصولات جدید و صنایع هدف جدید نیز انجام شده‌است.

توانمندی‌های مدیریتی: طراحی فرآیند توسعه فعالیت‌های شرکت «پ» که از بازرگانی محصول آغاز و به کسب توانمندی تولید ختم شده است، بهترین شاخص نشان‌دهنده توانمندی‌های مدیریتی این شرکت است. مدیریت ارشد شرکت «پ» با طراحی این استراتژی برای ورود به بازار، به خوبی توانست تجهیز و تخصیص منابع را به صورت متوازن در فعالیت‌های مختلف شرکت پیگیری کند و در حین گسترش شبکه ارتباطات بیرونی، توانمندی‌ها و امکانات داخلی شرکت را نیز توسعه دهد. دیگر شاخصه توانمندی‌های مدیریتی این شرکت، برخورداری از استراتژی بازار برای ورود به صنایع مصرف‌کننده محصولات شرکت است. در مجموع می‌توان گفت شرکت «پ» در ابتدای فعالیت‌های بازرگانی خود به حد قابل قبولی از توانمندی‌های مدیریتی و بازاریابی دست یافته است که این توانمندی‌ها در ادامه توسط توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و تولید تکمیل شده و زمینه را برای ورود شرکت به تولید فراهم آورده است.

۱-۴-۲- تاثیر توانمندی‌های سازمانی بر موفقیت شرکت

شرکت «پ» با توجه به تصمیم به ورود به چند بازار هدف جدید، اقدام به دریافت ضمانت‌نامه از صندوق الف برای رفع قسمتی از نیاز نقدینگی خود کرد. با توجه به این که شرکت از توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و تولید مناسبی برخوردار بود، توانست به کمک منابع مالی جذب‌شده، تولید برای بازار هدف را به خوبی انجام دهد. در این مسیر توانمندی‌های بازاریابی نیز به شرکت کمک کردند تا فروش محصولات شرکت در بازارهای جدید در زمان مناسب انجام شوند و درآمد حاصل از آن به شرکت بازگردند. تشکیل موفق این زنجیره از فعالیت‌ها با تکیه بر توانمندی‌های مدیریتی شرکت، باعث شد شرکت بتواند در زمان مناسب تعهدات خود نسبت به ضمانت‌نامه را انجام دهد و از واخواست شدن ضمانت‌نامه جلوگیری کند.

۶- نتیجه گیری

این تحقیق در نظر داشت تا با بررسی مدل اعتبارسنجی صندوق الف و وضعیت شرکت‌های استفاده‌کننده از خدمت ضمانت‌نامه به کمک چارچوب توانمندی‌های سازمانی چندلر، کارایی این چارچوب در تحلیل موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط فن آوری محور را مورد بررسی قرار دهد.

گرچه در ظاهر و آمار آرایه شده توسط صندوق الف این طور به نظر می‌آید که این صندوق تجربه استفاده ناموفق از ضمانت‌نامه و واخواست شدن آن را ندارد، اما مطالعه و بررسی دقیق چهار شرکت منتخب در این پژوهش نشان داد دو عدد از این چهار شرکت تا آستانه واخواست شدن ضمانت‌نامه پیش رفته‌اند و اگر کمک‌های خارج از عرف نهادهای دولتی مرتبط با این دو شرکت نبود، ضمانت‌نامه این شرکت‌ها توسط ذینفعان واخواست می‌شد. پدیدارشدن این مساله نشان می‌دهد مدل اعتبارسنجی صندوق الف نتوانسته است در مورد این چهار شرکت به خوبی شرکت‌های واجد شرایط را غربال کند.

در مدل اعتبارسنجی صندوق الف، دو توانمندی بازاریابی و مدیریتی جایگاهی ندارند. در عمل نیز مشخص شد که عدم وجود همین دو توانمندی در دو مورد ناموفق منجر به شکست این شرکت‌ها در زمان استفاده از ضمانت‌نامه شده است. این در حالی است که دو مورد موفق در زمان استفاده از ضمانت‌نامه، به صورت تصادفی

از لحاظ توانمندی‌های مدیریتی و بازاریابی در شرایط مناسبی قرار داشتند و قرار گرفتن این دو توانمندی در کنار توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و تولید باعث شده‌است آن‌ها بتوانند با موفقیت از ابزار ضمانت‌نامه استفاده کنند.

جدول ۱- وضعیت چهار شرکت در توانمندی‌های سازمانی

توانمندی‌های سازمانی	شرکت «ن»	شرکت «ب»	شرکت «م»	شرکت «پ»
توانمندی‌های فنی	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب
توانمندی‌های توسعه‌ای	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب
توانمندی‌های تولید	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب
توانمندی‌های بازاریابی	دچار چالش	دچار چالش	مناسب	مناسب
توانمندی‌های مدیریتی	دچار چالش	دچار چالش	مناسب	مناسب

عدم برخورداری دو شرکت مورد مطالعه از توانمندی‌های مدیریتی، به اشکال زیر این شرکت‌ها را با چالش مواجه کرده‌است:

۱. فقدان توانمندی‌های مدیریتی در شرکت باعث می‌شود امر تخصیص منابع در سازمان به صورت متوازن انجام نشود و قسمت‌های مختلف شرکت به تناسب یکدیگر رشد پیدا کنند. این مساله باعث می‌شود شرکتی که در قسمت‌های فنی و تولید به توانمندی‌هایی می‌رسد، در سایر قسمت‌ها مانند بازاریابی و فروش از توانمندی‌های مکمل برخوردار نباشد و همین مساله به عنوان یک گلوگاه، کسب درآمد شرکت را، حتی با وجود برخورداری از توانمندی‌های مربوط به تولید محصول، دچار مشکل می‌کند. این ضعف توانمندی مدیریتی در هر دو مورد ناموفق این پژوهش، در قالب ضعف واحد بازاریابی در قیاس با واحدهای فنی و تولید نمودار شده‌است.

۲. با توجه به وسعت فعالیت‌های شرکت‌ها، برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها امری ناگزیر است. اما برون‌سپاری در صورتی که به صورت غلط انجام شود می‌تواند آسیب‌های زیادی به شرکت وارد کند. شرکتی از که توانمندی‌های مدیریتی لازم برای برون‌سپاری صحیح فعالیت‌ها برخوردار نباشد، نمی‌تواند طوری برون‌سپاری را انجام دهد که منافع شرکت تحت‌الشعاع قرار نگیرد. این مساله باعث می‌شود ناکارآمدی‌های احتمالی شرکت‌های همکار به شرکت آسیب بزند و فعالیت‌های شرکت منجر به کسب درآمد نشود.

این چالش در توانمندی مدیریتی در یکی از شرکت‌های مورد مطالعه این پژوهش منجر شده بود امر فروش توسط نمایندگی‌ها انجام نشود و آسیب ناشی از این امر به شرکت منتقل شود.

۳. عدم ثبات مدیران در اجرای استراتژی‌های اصلی شرکت نیز یکی دیگر از آسیب‌های ناشی از ضعف در توانمندی‌های مدیریتی است. این مساله باعث می‌شود شرکت مجبور شود در حوزه‌هایی فعالیت کند که از قبل برای آن تدارک ندیده‌است. طبیعتاً در چنین شرایطی هرگونه فعالیت شرکت بسیار پر چالش خواهد بود.

وجود این چالش در یکی از شرکت‌های مورد مطالعه باعث شده بود شرکت به جای واگذاری کار در انتهای فرآیند تحقیق و توسعه، درگیر تمامی فعالیت‌های مربوط به تولید و خدمات پس از فروش شود. آماده نبودن شرکت برای انجام این فعالیت‌ها، بهره‌وری شرکت در هزینه و کسب درآمد از آن را به شدت تحت تاثیر قرار داده بود.

۴. همچنین عدم برخورداری از توانمندی‌های بازاریابی باعث خواهد شد درآمد شرکت به چند مشتری محدود شود. این مشتریان خاص اگر خصوصی باشند به شدت از نوسانات بازار آسیب‌پذیر خواهند بود و آسیب آن‌ها به سرعت به میزان و قیمت تقاضای آن‌ها منتقل خواهد شد. همچنین مشتریان دولتی نیز معمولاً در پرداخت‌های خود تاخیرهای بسیار زیادی دارند و نمی‌توان چندان از کسب درآمد به موقع از تجارت با آن‌ها مطمئن بود. بنابراین، شرکتی که از توانمندی توسعه بازار و برند برخوردار نباشد و نتواند سبد مشتریان خود را متنوع سازد، به شدت توسط مشتریان محدودش تحت فشار قرار خواهد گرفت.

در این پژوهش هر دو مورد ناموفق از ضعف در توانمندی بازاریابی خود آسیب‌دیده‌اند. کاهش تقاضای مشتری خصوصی و تاخیر در پرداخت مشتری دولتی برای این دو شرکت، منجر شده‌است آن‌ها نتوانند در زمان مناسب به درآمد مورد پیش‌بینی خود دست پیدا کنند. با توجه به فقدان توانمندی مدیریتی شرکت در تخصیص متوازن منابع در سازمان (مورد اول)، می‌توان گفت عدم برخورداری شرکت‌های مورد بررسی از توانمندی‌های بازاریابی نیز در وضعیت توانمندی‌های مدیریتی این شرکت‌ها ریشه دارد چرا که هر دو شرکت ناموفق مورد مطالعه، در زمان استفاده از خدمت ضمانت‌نامه در شرایط تغییر قرار داشتند.

شرکت «ن»، در شرایط توسعه بازار - چه در زمینه افزایش فروش در محصولات قبلی و چه در زمینه اضافه کردن محصولات جدید - قرار داشت و شرکت «ب» نیز در حال تبدیل از یک شرکت تحقیق و توسعه و فروشنده طرح به یک شرکت تولیدی و فروشنده محصول نهایی بود. این شرایط تغییر نیاز به بازطراحی توانمندی‌های مختلف سازمان و تخصیص متوازن منابع با توجه به این بازطراحی داشته است. در حالی که به نظر می‌رسد در شرایط جدید دو شرکت، توانمندی‌های بازاریابی باید پیش‌ازپیش مورد توجه قرار می‌گرفتند، مدیران شرکت همچنان تمرکز اصلی خود را بر روی توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و تولید گذاشته‌اند و توانمندی‌های بازاریابی را آن‌چنان که باید مورد توجه قرار نداده‌اند. همین مساله باعث شده‌است توانمندی‌های بازاریابی این دو شرکت به تناسب نیاز آن‌ها بهبود پیدا نکند و نتواند نیاز شرایط جدید این شرکت‌ها را در فروش و کسب درآمد برآورده سازد.

این مساله از چارچوب تحلیلی توانمندی‌های پویا نیز قابل بررسی است. گرچه دو شرکت «ن» و «ب» بر اساس سطح مشخصی از توانمندی‌های عملیاتی خود چند سال در حوزه کاری خود مشغول فعالیت بوده‌اند؛ اما ورود این دو شرکت به عرصه‌های جدید (افزایش حجم تولید و فروش، تولید و فروش محصولات جدید، ورود به عرصه تولید محصول نهایی)، نیاز به چیدمان مجدد توانمندی‌های عملیاتی داشته است. در چیدمان مجدد توانمندی‌های عملیاتی، توانمندی‌های بازاریابی به صورت متوازن با سایر توانمندی‌ها مدنظر قرار نگرفته‌اند. به همین دلیل در یکپارچه‌سازی این توانمندی‌ها برای دستیابی به هدف نهایی، هر دو شرکت با چالش مواجه شده‌اند و نتوانسته‌اند پیش‌بینی‌های درآمدی خود را محقق سازند. با توجه به تعریف

توانمندی‌های پویا به‌عنوان توانمندی‌های معطوف به ایجاد، یکپارچه‌سازی یا چیدمان مجدد توانمندی‌های عملیاتی، می‌توان گفت این اتفاق حاکی از ضعف این دو شرکت در توانمندی‌های پویا است [۲۰]. در مجموع می‌توان گفت تجربه صندوق الف در ارائه ضمانت‌نامه به تعهد پرداخت، که در نگاه اولیه چارچوب چندلر را برای شرکت‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور زیر سوال می‌برد، نتوانست کارایی چارچوب توانمندی‌های سازمانی چندلر در زمینه بنگاه‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور را زیر سوال ببرد. بدین ترتیب تمام توانمندی‌های پنج‌گانه چندلر برای موفقیت شرکت‌های موردبررسی حائز اهمیت هستند و توجه صرف به توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و تولید، موفقیت این شرکت‌ها در بلندمدت را با ابهام مواجه می‌کند. در این میان توانمندی‌های مدیریتی از تأثیری محوری در توسعه سایر توانمندی‌ها برخوردار هستند. شرکت‌ها باید بتوانند با تکیه بر توانمندی‌های مدیریتی خود، در جهت تخصیص بهینه منابع به فعالیت‌های مختلف سازمان و دستیابی به سطح موردنیاز از هر یک از توانمندی‌های سازمانی با توجه به شرایط و نیازمندی‌هایشان گام بردارند.

این مساله اهمیت خود را در دو جنبه نشان می‌دهد:

۱. صندوق‌های مالی حوزه پژوهش و فن‌آوری که با شرکت‌های کوچک و متوسط فن‌آوری محور تعامل می‌کنند، باید مورد مصرف تسهیلات ارایه شده به این شرکت‌ها را به‌دقت موردبررسی قرار دهند. در صورتی که شرکتی تصمیم دارد تغییری در فعالیت‌های خود ایجاد کند، آن تغییر و کلیه توانمندی‌های لازم برای آن باید به‌دقت توسط صندوق‌ها مورد ارزیابی قرار گیرند. صرف برخورداری شرکت از توانمندی‌های فنی، توسعه‌ای و حتی تولید، برای ورود به عرصه‌ای جدید کافی نیست و شرکت باید از توانمندی‌های بازاریابی لازم برای موفقیت در بازار عرصه‌ی جدید نیز برخوردار باشد. عدم برخورداری از توانمندی‌های بازاریابی باعث خواهد شد کلیه فعالیت‌های شرکت‌ها در نهایت منجر به فروش و درآمدزایی نشود و بازپرداخت اقساط تسهیلات و بازگشت ضمانت‌نامه را با چالش مواجه کند.

۲. نهادهای سیاست‌گذار فعال در عرصه علم و فن‌آوری، باید در کنار توجه به شکل‌گیری شرکت‌های دانش‌بنیان، بقا و رشد این شرکت‌ها را موردتوجه قرار دهند. در این فرآیند بقا و رشد، برخورداری از همه‌ی توانمندی‌های سازمانی از اهمیت برخوردار هستند. بنابراین نهادهای سیاست‌گذار نیز در تعامل با شرکت‌های دانش‌بنیان تنها بر توانمندی‌های فنی و تولید این شرکت‌ها توجه نکنند و توسعه یکپارچه تمام توانمندی‌های این شرکت‌ها - خصوصاً توانمندی‌های مدیریتی - را هدف‌گذاری کنند.

References:

منابع :

۱. سوزنچی کاشانی، ابراهیم، طالبی سروش و علی عسگری، وحید. (۱۳۹۳). "بررسی توانمندی‌های سازمانی ۴ شرکت دانش بنیان در مرکز رشد دانشگاه شریف"، فصلنامه سیاست علم و فناوری، جلد ۳، صفحه ۳۹-۵۴.
۲. Almus Matthis and Nerlinger Eric A. (1999). "Growth of new technology-based firms: Which factors matter?". *Small Business Economics*, vol. 13, No. 2, pp. 141-154.
۳. Arping S., Loranth G., and Morrison A. (2009). "Public Initiatives to Support Entrepreneurs: Credit Guarantees versus Co-Funding". *Journal of Financial Stability*, pp. 26-35.
۴. Augier M., Teece D. J. (2006). "Understanding complex organization: the role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 2.
۵. Barney J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
۶. Bell M., Pavitt K. (1993). "The Development of Technological Capabilities," in *Trade, Technology and International Competitiveness*. Washington: World Bank.
۷. Chandler A. D. (2005). *Inventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*. London: Harvard University Press.
۸. Chandler D. A. (2005). *Shaping the Industrial Century: The Remarkable Story of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*. London: Harvard University Press.
۹. Chandler A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
۱۰. Cooper D. R. and Pamela S. S. (2006). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill.
۱۱. Cyert R. M. and March J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
۱۲. Dierickx I., Cool K., (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.
۱۳. Eisenhardt K. and Martin J., (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?," *Strategic Management Journal*, vol. 21, No. 10.
۱۴. Ganerger P. and Bernardi G. (2007). "Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 56, No. 6, pp. 518-532.
۱۵. Garcia-Morales V. J., Llorens-Montes F. J., and Verdu-Jover A. J. (2006). "Organizational learning categories: their influence on organisational performance," *International Journal of Innovation and Learning*, vol. 3, pp. 518-536.
۱۶. Gracey A. D. (2001). *Guarantee Mechanisms for Financing Innovative Technology- Survey and Analysis*, Luxembourg.
۱۷. Green A. (2003). "Credit Guarantee Schemes for Small Enterprises: An Effective Instrument to Promote Private Sector-led Growth?."
۱۸. Hall B. H. (2005). "The Financing of Innovation," *The Handbook of Technology and Innovation Management*, pp. 409-430.
۱۹. Hartley J. (2004). *Case Study Research in Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage, pp. 323-333.
۲۰. Helfat C. E. et al. (2007). *Dynamic capabilities. Understanding strategic change in organization*. Blackwell Publishers.
۲۱. Helfat C. E. and Peteraf M. (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles," *Strategic Management Journal*, vol. 24, No. 10.
۲۲. Henderson R. and Cockburn I. (1994). *Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research*.
۲۳. Honohan P. (2008). "Partial Credit Guarantee: Principles and Practices," in *Confrence on Partial Credit Guarantee*, Washington DC.
۲۴. Jones O., and Macpherson A. (2006). "Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework," *Long Range Planning*, vol. 39, No. 2, pp. 155-175.
۲۵. Laforet S. (2011). "A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 17, no. 4, pp. 380-408.
۲۶. Lall S. (1992). "Technological Capabilities and Industrialization," *World Development*, vol. 20, pp. 165-182.

۲۷. Lazonick W. (1994). "Social organization and technological leadership," in *Convergence of Productivity: Cross-National Studies and Historical Evidence*. Oxford: Oxford University Press, pp. 164-193.
۲۸. Leonard-Barton D. (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, vol. 13, No. Special Issue: Strategy Process: Mapping Corporate Self-Renewal.
۲۹. Nelson R. R. (1991). "Why do Firms Differ, and How does it Matter?," *Strategic Management Journal*, vol. 12, No. 2, pp. 61-74.
۳۰. Nelson R. R. and Winter S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
۳۱. O'Cass A. and Sok P. (2012). "Examining the role of within and between functional area resource-capability complementarity in achieving customer and product based performance outcomes," *Journal of Strategic Marketing*, vol. 20, pp. 345-363.
۳۲. Panetta Ida C. (2012). "An Analysis of Credit Guarantee Schemes: Suggestions Provided by Literature," in *Credit Guarantee Institutions and SME Finance*. London: Palgrave Macmillan, pp. 11-37.
۳۳. Penrose E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
۳۴. Peteraf M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-baes View," *Strategic Managment Journal*, vol. 1, no. 3, pp. 179-191.
۳۵. Prieto I. and Revilla E. (2006). "Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain," *Management Learning*, vol. 37, pp. 499-522.
۳۶. Rosenbusch N., Brinckmann J., and Bausch A. (2011). "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs," *Journal of Business Venturing*, vol. 26, pp. 441-457.
۳۷. Seidman I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences.*: Teachers College Press.
۳۸. Selznick P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation.*: Berkeley.
۳۹. Sok P. and O'Cass A. (2011). "Achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource-capability complementarity," *Industrial Marketing Management*, vol. 40, pp. 1285-1293.
۴۰. Phyra Sok, Aron O'Cass, and Keo Mony Sok. (2013). "Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities," *Australasian Marketing Journal*, vol. 21, pp. 161-167.
۴۱. Storey D. J. and B S Tether, "Public Policy Measures to Support New Technology-based Firms in the European Union," *Research Policy*, vol. 26, pp. 933-946, 1998.
۴۲. Teece D. J. (2010). "Alfred Chandler and "capabilities" theories of strategy and management," *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, no. 2, pp. 297-316.
۴۳. Teece D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance," *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 1319-1350.
۴۴. Teece D. J. (1986). "Profiting from Technological Innovation: Implications of Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy*, vol. 15, no. 6, pp. 285-305.
۴۵. Terziovski M. (2010). "Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view," *Strategic Management Journal*, vol. 31, pp. 892-902.
۴۶. Tunzelmann N. V. (2009). "Competencies Versus Capabilities: A Reassessment," *Journal of analytical and institutional economics*, vol. 3, pp. 435-464.
۴۷. Wernerfelt B. (1984). "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 795-815.
۴۸. Yin R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

