

ارائه چارچوب تعیین وضعیت رقابتی منابع سازمان براساس معیارهای کسب مزیت رقابتی

بهرروز ارباب شیرانی
دکترای مهندسی صنایع، عضو هیأت علمی دانشگاه صنعتی اصفهان
ashirani@cc.iut.ac.ir

آناهیتا احمدی
کارشناس ارشد مهندسی سیستمهای اقتصادی-اجتماعی
a.ahmadi@irisaco.com

محسن شهریاری
دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان
m.shahriari@irisaco.com

است که کدامیک از منابع سازمان می‌توانند به ایجاد مزیت رقابتی منجر شوند. هدف اصلی این مقاله، ارائه چارچوبی است که قادر باشد منابع سازمان را بر اساس الگویی استاندارد طبقه‌بندی کرده و مشخص نماید که سازمان در کدام منابع دارای مزیت رقابتی می‌باشد. به این منظور از معیارهای استاندارد کسب مزیت رقابتی و همچنین زنجیره ارزش پورتر بهره گرفته شده است. این چارچوب می‌تواند به کلیه سازمان‌هایی که در فضای رقابتی فعالیت می‌کنند کمک زیادی نماید. نتایج پیاده‌سازی چارچوب مذکور در یک شرکت طراحی و پیاده‌سازی نرم‌افزار به عنوان مطالعه موردی بررسی گردیده است.

مزیت رقابتی / مزیت رقابتی پایدار / منابع سازمان / زنجیره ارزش پورتر

چکیده

در محیط کنونی کسب و کار، سازمان‌ها در یک وضعیت رقابتی و پیچیده متأثر از عوامل متعدد نظیر جهانی شدن، توسعه تکنولوژیکی و سرعت فزاینده انتشار تکنولوژی‌های جدید قرار گرفته‌اند و برای بقا و پیشرفت خود باید متفاوت از قبل عمل کنند؛ به ویژه، باید به دنبال منابع جدید مزیت رقابتی باشند. از این رو طی سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در مرکز بحث استراتژی‌های رقابتی قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره آن مطرح شده است. مسئله‌ای که دارای اهمیت زیادی می‌باشد این

طی سال‌های اخیر، مزیت رقابتی [۱] در مرکز بحث استراتژی‌های رقابتی قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره آن مطرح شده است. مزیت رقابتی از جمله مؤلفه‌هایی است که ماندگاری سازمان را تضمین می‌کند. کسب مزیت رقابتی به صورت تصادفی و بدون برنامه حاصل نمی‌شود، بلکه بایستی سازمان‌ها با تفکر و طراحی چارچوب‌های علمی در این راستا حرکت کنند. معمولاً سازمان‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی از منابع داخلی بهره می‌گیرند. شرایط دنیای رقابتی جدید، سازمان‌ها را ملزم به تعریف مجدد و شکل دهی مجدد منابع، در تلاش برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی کرده است. هر سازمان دارای مجموعه‌ای از منابع است که همه از یک میزان اهمیت برخوردار نبوده و کارایی و اثربخشی آن‌ها برای سازمان متفاوت است. در واقع سؤالی که در اینجا ایجاد می‌شود این است که آیا تمام منابع سازمان می‌توانند منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار [۲] شوند یا خیر؟ در این مقاله قصد داریم از طریق ارائه چارچوبی استاندارد، پس از شناسایی و طبقه‌بندی منابع سازمان، وضعیت رقابتی آن‌ها را بررسی کرده و مشخص نماییم کدامیک از منابع سازمان منشأ ایجاد مزیت رقابتی می‌باشند. به این منظور باید اولاً استاندارد برای دسته‌بندی منابع انتخاب کنیم، ثانیاً معیارهای طبقه‌بندی منابع را تعیین نمائیم. به این منظور پس از بررسی شیوه‌های مختلف دسته‌بندی منابع، الگوی زنجیره ارزش پورتر انتخاب شده است؛ همچنین از بین معیارهای مختلفی که تاکنون برای کسب مزیت رقابتی پایدار توسط منابع سازمان تعریف شده است، معیارهای چهارگانه بارنی [۳] در چارچوب ارائه شده مورد استفاده قرار گرفته است. نوع تحقیق انجام شده از حیث نتیجه کاربردی/توسعه‌ای است و از حیث هدف توصیفی می‌باشد. ضمناً چارچوب ارائه شده، در یک شرکت نرم‌افزاری به عنوان نمونه موردی پیاده‌سازی شده است.

در ادامه‌ی مقاله، مزیت رقابتی به تفصیل شرح داده خواهد شد. سپس بر اساس منابع موجود در ادبیات، در مورد الگوهای شناخته شده برای تعیین و دسته‌بندی منابع و ویژگی‌های

موردنیاز منابع جهت کسب مزیت رقابتی پایدار توضیحاتی ارائه می‌شود. پس از آن چارچوب پیشنهادی طبقه‌بندی منابع معرفی شده و نتایج پیاده‌سازی آن در یک شرکت طراحی و پیاده‌سازی نرم‌افزار تشریح خواهد گردید.

۱. مزیت رقابتی

اگرچه ارائه‌ی یک تعریف دقیق از مزیت رقابتی مشکل است ولی می‌توان گفت که مزیت رقابتی از یک طرف به معنای بازده بیش از حد معمول و از طرف دیگر به عملکرد بازار سرمایه و انتظارات مرتبط شده است. رایج‌ترین تعریف مزیت رقابتی در حوزه استراتژی رقابت و در چارچوب خلق ارزش عبارت است از: هر آنچه موجب شود درآمد بیش از هزینه افزایش یابد [۴]. پیتراف (۱۹۹۳) [۵] مزیت رقابتی را حفظ درآمد بالاتر از حد طبیعی تعریف می‌کند. به عقیده‌ی بسکانو، درانو و شانلی [۶] در صورتی که بنگاه در مقایسه با متوسط نرخ سود اقتصادی به نرخ بالاتر سود اقتصادی در بازار یکسان دست پیدا کند، دارای مزیت رقابتی است. (انکلی، ۱۹۹۲) [۷] سالونر و پودونلی (۲۰۰۹) [۸] عنوان می‌کنند که مزیت رقابتی عمدتاً به این معناست که بنگاه می‌تواند خدمات یا کالاهایی را تولید کند که مشتریان آن‌ها را با ارزش تر از کالاهای یا خدمات تولید شده توسط سایر رقبا تلقی می‌کنند. از طرف دیگر پورتر (۱۹۸۵) [۹] مزیت رقابتی را در چارچوب استراتژی رقابتی مورد توجه قرار می‌دهد. وی استراتژی رقابتی را به عنوان تعیین موقعیت بنگاه در محیط رقابتی قلمداد می‌کند. هدف از استراتژی رقابتی، تدبیر بازار از طریق درک و پیش‌بینی عوامل اقتصادی به ویژه رفتار سایر رقبا است. استراتژی رقابتی، موجب می‌شود بنگاه محصولی را تولید کند که از سوی رقبا قابل تولید نیست. به عقیده پورتر، مزیت رقابتی در مرکزیت عملکرد بنگاه رقابتی قرار دارد و ارزش‌های قابل ارائه بنگاه برای مشتریان می‌باشد به نحوی که ارزش‌های ایجاد شده از هزینه‌های مشتری بالاتر باشند.

به عقیده بارنی (۲۰۰۲)، بنگاه هنگامی مزیت رقابتی را تجربه می‌کند که فعالیت‌های آن در صنعت یا بازار، ارزش اقتصادی ایجاد کند و تعداد کمی از بنگاه‌ها مشغول فعالیت‌های مشابه

باشند. بارنی مزیت رقابتی را به عملکرد بنگاه ارتباط می‌دهد و مطرح می‌کند که بنگاه هنگامی عملکرد بالاتر از حد طبیعی را مشاهده می‌کند که ارزش بیشتری نسبت به ارزش انتظاری منابع در اختیار، ایجاد کند. کی [۱۰] مزیت رقابتی بنگاه را ظرفیت‌های اختصاصی (ممتاز) تعریف می‌کند که این ظرفیت‌ها ناشی از رفتارهایی است که سایر بنگاه‌ها فاقد آن هستند. اما این ظرفیت‌ها پایدار و معین می‌باشند. هی و ویلیامسون [۱۱] مزیت رقابتی را تشخیص ظرفیت‌ها و موقعیت بازاری تلقی می‌کنند که موجب برتری بنگاه در مقایسه با رقبایش می‌شوند. [۱۲] به بیان دیگر، مزیت رقابتی موقعیت بی‌نظیر یک سازمان در برابر رقبایش است که از طریق الگوی توسعه منابع، بسط پیدا می‌کند. در این چارچوب، مزیت رقابتی شامل مواردی است که یک بنگاه می‌تواند انجام دهد ولی بنگاه‌های دیگر قادر به انجام آن‌ها نیستند، که خود موجب تقاضای بیشتر و یا هزینه کمتر برای آن بنگاه می‌شود:

الف) مزیت رقابتی در میزان تقاضا، که امکان دستیابی متفاوت بنگاه‌ها را به مشتریان فراهم می‌آورد. این نوع مزیت می‌تواند ناشی از عادات مشتری و هزینه‌های جستجو یا هزینه تصمیم‌گیری باشد.

ب) مزیت رقابتی در هزینه، که می‌تواند به دو دلیل ایجاد شود:

- دستیابی به یک تکنولوژی پیشرفته که رقیب نمی‌تواند از آن تقلید کند.

- مقیاس اقتصادی بزرگ تولید که همراه با کاهش هزینه نهایی است و سایر رقیب قادر به بهره‌برداری از آن نمی‌باشند [۳].

البته دلایل دیگری نظیر حمایت دولت و دستیابی بیشتر به اطلاعات و ... موجب مزیت رقابتی می‌شود؛ ولی عوامل تقاضا، انحصار در تکنولوژی و مقیاس بزرگ اقتصادی عوامل اصلی محسوب می‌شوند.

در نهایت می‌توان گفت مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکرد بهتر از رقیب قادر می‌سازد. مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عوامل است که در یک محیط رقابتی، سازمان را بسیار

موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقیب نمی‌تواند براحتی از آن تقلید کند. [۱۳]

مفهوم مزیت رقابتی پایدار در سال ۱۹۸۴ و هنگامی مطرح شد که دی [۱۴] استراتژی‌های حفظ مزیت رقابتی را تبیین کرد. اصطلاح مزیت رقابتی پایدار به شکل جدی در سال ۱۹۸۵ از سوی پورتر و در چارچوب انواع استراتژی رقابتی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) برای رسیدن به مزیت رقابتی بلندمدت مطرح شد. علیرغم این موضوع، پورتر تعریف رسمی درباره مزیت رقابتی پایدار ارائه نکرد. بارنی نزدیکترین تعریف SCA را به این صورت مطرح کرد که مزیت رقابتی پایدار عبارت است از تداوم فواید اعمال استراتژی‌های خلق ارزش منحصر به فرد و به شکل غیرهم‌زمان با رقبا بالقوه و موجود که قادر به نسخه‌برداری از این فواید نیستند. مزیت رقابتی پایدار به تلاش بنگاه در ایجاد و حفظ مزیت برای دوره زمانی بلندمدت مربوط می‌شود. بر اساس مطالعه پنکیج [۱۵]، مزیت رقابتی پایدار متأثر از سه عامل اندازه بازار هدف، دستیابی بیشتر به منابع و مشتریان و محدودیت در اختیارات رقیب است. به طور کلی، بنگاهی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند که مدیران آن، استراتژی خود را بر اساس ویژگی‌هایی اعمال کنند که به راحتی قابل کپی شدن نیستند.

۲. شناسایی و دسته‌بندی منابع

منابع شرکت شامل انواع دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرآیندهای سازمانی، اطلاعات، دانش و ... است که شرکت آن‌ها را طوری کنترل می‌کند که استراتژی‌های ارزش آفرین را توسعه داده و اجرا نماید [۱۶]. وارنرفلت (۱۹۸۴) [۱۷] منابع سازمان در هر زمان را دسته‌ای از دارایی‌های سازمان تعریف می‌کند که تا مدت زیادی برای سازمان باقی می‌ماند.

منابع را از مناظر مختلفی می‌توان تقسیم‌بندی نمود. در تقسیم‌بندی 4m که بیشتر در بحث سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان [۱۸] مطرح می‌شود، منابع سازمان را به چهار منبع اساسی تقسیم می‌کنند. با ارزش‌ترین آن‌ها منابع انسانی است که دانش و مهارت‌های افراد را در برمی‌گیرد. دانش خود به دو نوع تقسیم می‌شود. دانش واضح و قابل لمس [۱۹] مثل سخنرانی‌ها، کتب و مقالات، و دانش غیر قابل لمس [۲۰]، یعنی دانشی که در

حافظه انسان نهفته است. این دانش باید از حافظه دریافت شود و در نهایت در قالب نوآوری و خلاقیت وارد سازوکارهای اداری و سازمانی گردد. تجهیزات و امکانات [۲۱]، ماشین آلات [۲۲] و پول سه منبع مهم دیگر هستند که باید برنامه‌ریزی و مدیریت شوند [۲۳]. والتین (۲۰۰۱) [۲۴] منابع سازمان را شامل انواع محسوس و نامحسوس می‌داند. منابع محسوس از جنس منابع مالی و فیزیکی می‌باشند. منابع نامحسوس، منابعی هستند که تقلیدپذیری از آن‌ها برای رقبا تقریباً مشکل است و معمولاً در طی زمان به وجود می‌آیند. این منابع شامل نیروی انسانی، دانش، تجربه و مهارت کارکنان، قدرت خلاقیت و نوآوری، منابع تکنولوژی، فرآیندها و رویه‌های سازمانی و همچنین شهرت و اعتبار می‌باشند. همچنین والتین (۲۰۰۱) در یک تقسیم‌بندی دیگر، منابع را به ۸ دسته مالی، فکری و ذهنی، قانونی، انسانی، سازمانی، اطلاعاتی، ارتباطی و شهرت تقسیم‌بندی می‌کند. از نظر بارنی (۲۰۰۷) منابع شامل دارایی‌های مالی، فیزیکی، انسانی، تجاری، تکنولوژیکی و سازمانی است. الگوی دیگری که می‌تواند جهت دسته‌بندی منابع مورد استفاده قرار گیرد، مدل زنجیره ارزش پورتر [۲۵] است که در سال ۱۹۸۵ توسط وی ارائه شد. طبق این مدل فعالیت‌های دخیل در سازمان‌های تولیدی را می‌توان به دو بخش فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی تقسیم کرد.

(شکل ۱) این فعالیت‌ها عبارتند از:



مأخذ: پورتر، ۱۹۸۵.

شکل ۱- زنجیره ارزش پورتر

۱- فعالیت‌های اصلی: لجستیک ورودی؛ عملیات تولیدی؛ لجستیک خروجی؛ بازاریابی و فروش؛ خدمات پس از فروش
 ۲- فعالیت‌های پشتیبانی: زیرساخت‌های سازمانی؛ مدیریت منابع انسانی؛ تحقیق و توسعه؛ تهیه و تدارکات. فعالیت‌های اصلی آن دسته از فعالیت‌هایی هستند که اصطلاحاً ارزش‌افزا [۲۶] نامیده می‌شوند. یعنی انجام آن‌ها سبب ارتقای ارزش محصول و جلب رضایت مشتری می‌شود. مثلاً مواد اولیه وارده، دریافت و ذخیره‌سازی می‌شود (لجستیک ورودی)، سپس عملیات تولیدی بر روی این مواد صورت می‌گیرد که آن را به محصول تولید شده ارتقا می‌دهد. در ادامه محصول تولیدی بسته‌بندی، حمل و انبار می‌شود (لجستیک خروجی). فعالیت‌های بازاریابی بر روی محصول سبب افزایش ارزش محصول و فروش آن سبب تبدیل محصول به پول می‌شود. خدمات پس از فروش نیز فعالیت ارزش‌افزای دیگری است که در انتها در مورد محصول اعمال می‌گردد. تمامی این فعالیت‌ها منبع مستقیم سودآوری سازمان به شمار می‌روند. فعالیت‌های پشتیبانی آن دسته از فعالیت‌هایی هستند که حول فعالیت‌های اصلی و برای آماده‌سازی شرایط اجرای آن‌ها انجام می‌شوند.

۳. ویژگی‌های منابع در راستای کسب مزیت رقابتی پایدار

هر سازمان دارای تعدادی منابع است که همه از یک میزان اهمیت برخوردار نبوده و عامل دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برای سازمان نمی‌باشد. منابعی برای سازمان مزیت رقابتی پایدار خلق می‌کنند که دارای ویژگی‌هایی باشند. کوین [۲۷] بیان می‌کند که برای مزیت رقابتی پایدار، مشتریان باید تفاوت‌هایی را میان محصول بنگاه مورد نظر و رقبایش تشخیص دهند. این تفاوت‌ها باید به دلیل منابعی که بنگاه دارد ولی رقیب ندارند، ایجاد شده باشد. سایر محققان با دقت بیشتری منابع و مهارت‌های خاصی که در ایجاد مزیت رقابتی پایدار سهیم هستند را تبیین کردند [۲۸].

بارنی در سال ۱۹۹۱ چهار ویژگی را که سبب خلق مزیت رقابتی پایدار توسط منابع سازمان می‌گردد، بیان نمود. طبق دیدگاه بارنی اگر یک منبع ارزشمند بوده، کمیاب باشد، به سختی توسط رقیب تقلید شود و توسط سازمان استفاده گردد، می‌تواند عامل خلق مزیت رقابتی پایدار شود (بارنی، ۱۹۹۱). گران (۱۹۹۱) [۲۹] عوامل دوام و پایداری، شفافیت، انتقال‌پذیری و قابلیت تکثیر منابع را عواملی می‌داند که منابع برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار باید داشته باشند. کولیس و مونگومری (۱۹۹۵) [۳۰] پنج عامل تقلیدناپذیری، دوام و پایداری، شفافیت، عدم وجود جایگزین و برتری رقابتی را مطرح می‌کنند. آمیت و اسچومیکر (۱۹۹۳) [۳۱] فراتر رفته و هشت عامل مکمل بودن، کمیابی، غیرقابل خرید بودن، تقلیدناپذیری، عدم وجود جایگزین، برتری رقابتی، دوام و پایداری و همسویی با عوامل استراتژیک صنعت را عوامل مهم و تأثیرگذار برای خلق مزیت رقابتی پایدار می‌داند. بارنی در سال ۲۰۰۲ چارچوبی را تحت عنوان VRIO [۳۲] ارائه داد که در آن پرسش‌ها و سوالاتی از ارزش [۳۳]، کمیابی [۳۴]، تقلیدناپذیری [۳۵] و حمایت و استفاده سازمان از منابع [۳۶] مطرح کرده و بررسی می‌کند که آیا منابع و توانمندی‌های سازمان می‌توانند مزیت رقابتی پایداری را ایجاد نمایند یا خیر. براساس این چارچوب، آن دسته از جنبه‌های منابع سازمانی که ارزشی تولید نمی‌کنند، تنها می‌توانند منشأ نقطه ضعف رقابتی باشند. این منابع یا فعالیت‌ها، آنهایی هستند که مدیران باید از به‌کارگیری‌شان صرف نظر کنند. جنبه‌های ارزش‌آفرین منابع سازمانی، کمیاب نیستند اما منشأ برابری رقابتی هستند. این منابع نباید بی‌فایده انگاشته شوند، نداشتن آن‌ها منشأ نقطه ضعف رقابتی

است، اما چون دیگر سازمان‌ها نیز از آن‌ها برخوردارند، در عرصه رقابت نمی‌توانند مزیتی خاص را فراهم آورند. مزیت رقابتی موقت، از منابعی سرچشمه می‌گیرد که تولید ارزش می‌کنند و کمیاب هستند، اما به سادگی تقلید می‌شوند. اگر این منبع، کار یک منشأ مزیت رقابتی را انجام دهد، سایر رقیب‌ها به زودی از آن الگوبرداری خواهند کرد. این امر منجر به برابری رقابتی خواهد شد، اما در همان برهه زمانی کوتاه، می‌تواند مزیتی هرچند موقتی برای شرکت یا سازمان ایجاد کند. در نهایت، جنبه‌هایی از منابع سازمان که با ارزش، کمیاب و به سختی تقلیدپذیر باشند، می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار باشند، البته تنها زمانی که سازمان به گونه‌ای سازماندهی شده باشد که در زمینه این منابع سرمایه‌گذاری نموده و از آن‌ها استفاده کند. حمایت سازمان از این نوع منابع، به این معنا است.

۴. چارچوب طبقه‌بندی منابع براساس مدل VRIO و زنجیره ارزش پورتر

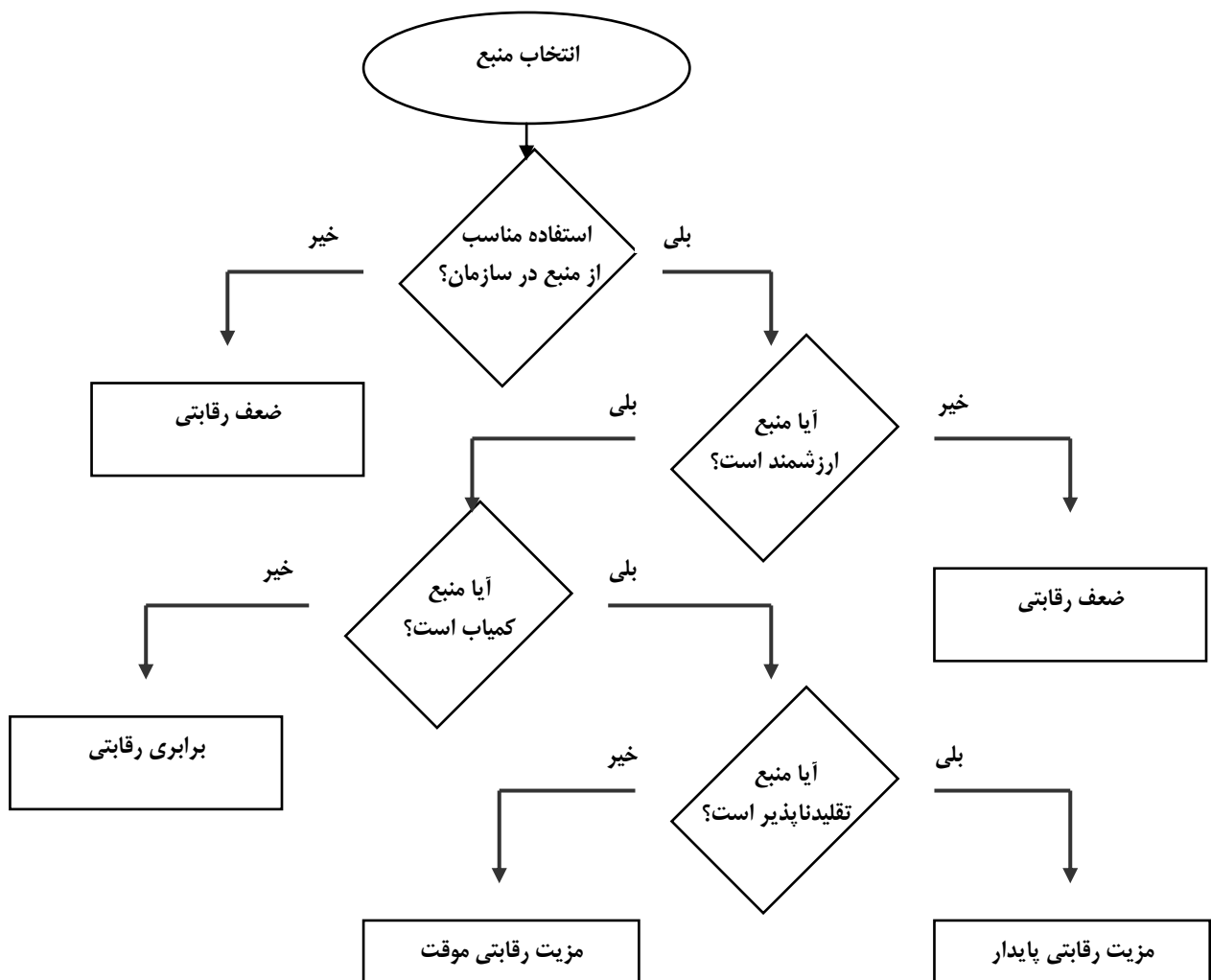
در این مقاله به دنبال این هستیم که چارچوبی ارائه دهیم که قادر باشد منابع سازمان را بر اساس الگوی استاندارد طبقه‌بندی کند و مشخص نماید که سازمان در کدام منابع دارای مزیت رقابتی می‌باشد. به این منظور باید اولاً استاندارد برای دسته‌بندی منابع انتخاب کنیم، ثانیاً معیارهای طبقه‌بندی منابع را تعیین نمائیم. همانطور که قبلاً عنوان شد، شیوه‌های مختلفی را برای دسته‌بندی منابع می‌توان اتخاذ نمود. از آنجا که زنجیره ارزش پورتر از شفافیت کافی در تقسیم‌بندی برخوردار می‌باشد و همچنین در کاربردهای عملی زیادی در سراسر دنیا مورد استفاده قرار گرفته است، در این پژوهش به عنوان ملاک دسته‌بندی منابع، قرار داده شده است. برای طبقه‌بندی منابع نیز معیارهای مختلفی می‌توان به کار برد که معیارهای چهارگانه بارنی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، یعنی ارزشمندی، کمیابی، تقلیدناپذیری و استفاده سازمان به عنوان معیارهای طبقه‌بندی منابع انتخاب گردید. سه معیار اول در نظرات اکثر کارشناسان نظیر آمیت، اسچومیکر، کولیس و مونگومری دیده می‌شود. در عین حال معیار چهارم نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا برای اینکه یکی از منابع سازمان به منشأ مزیت رقابتی پایدار

تبدیل شود، سازمان باید به گونه‌ای سازماندهی شده باشد که بتواند از این منبع استفاده کند. لازم است که سیستم‌ها و رویه‌های سازمان به گونه‌ای در جای خود قرار گیرند که منابع سازمانی اجازه یابند، میوه مزیت بالقوه‌شان را به ثمر رسانند. همانطور که قبلاً بیان شد، معیارهای چهارگانه بارنی، در قالب مدل VRIO قابلیت طبقه‌بندی منابع را دارا می‌باشند.

در چارچوب مذکور، ابتدا می‌بایست منابع سازمان در قالب حیطه‌های منابع انسانی، دانش و فناوری، زیرساخت‌ها، تدارکات، لجستیک داخلی و خارجی، بازاریابی و فروش، خدمات پس از فروش و عملیات تعریف گردند. در صورتی که حیطه مربوطه از وسعت زیادی در سازمان برخوردار باشد، می‌توان چندین منبع را

در آن حیطه تعریف نمود. در غیر اینصورت می‌توان خود حیطه را به عنوان یک منبع در نظر گرفت. سپس باید هر منبع را بر اساس معیارهای چهارگانه مورد سنجش قرار داد. در واقع باید چهار سؤال مدل VRIO برای هر منبع پاسخ داده شود. این سوالات عبارتند از:

۱. آیا منبع مورد نظر ایجاد ارزش می‌نماید؟
۲. آیا منبع مورد نظر در بین رقبا کمیاب می‌باشد؟
۳. آیا منبع مورد نظر توسط رقبا تقلیدناپذیر می‌باشد؟
- آیا منبع مورد نظر بخوبی در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

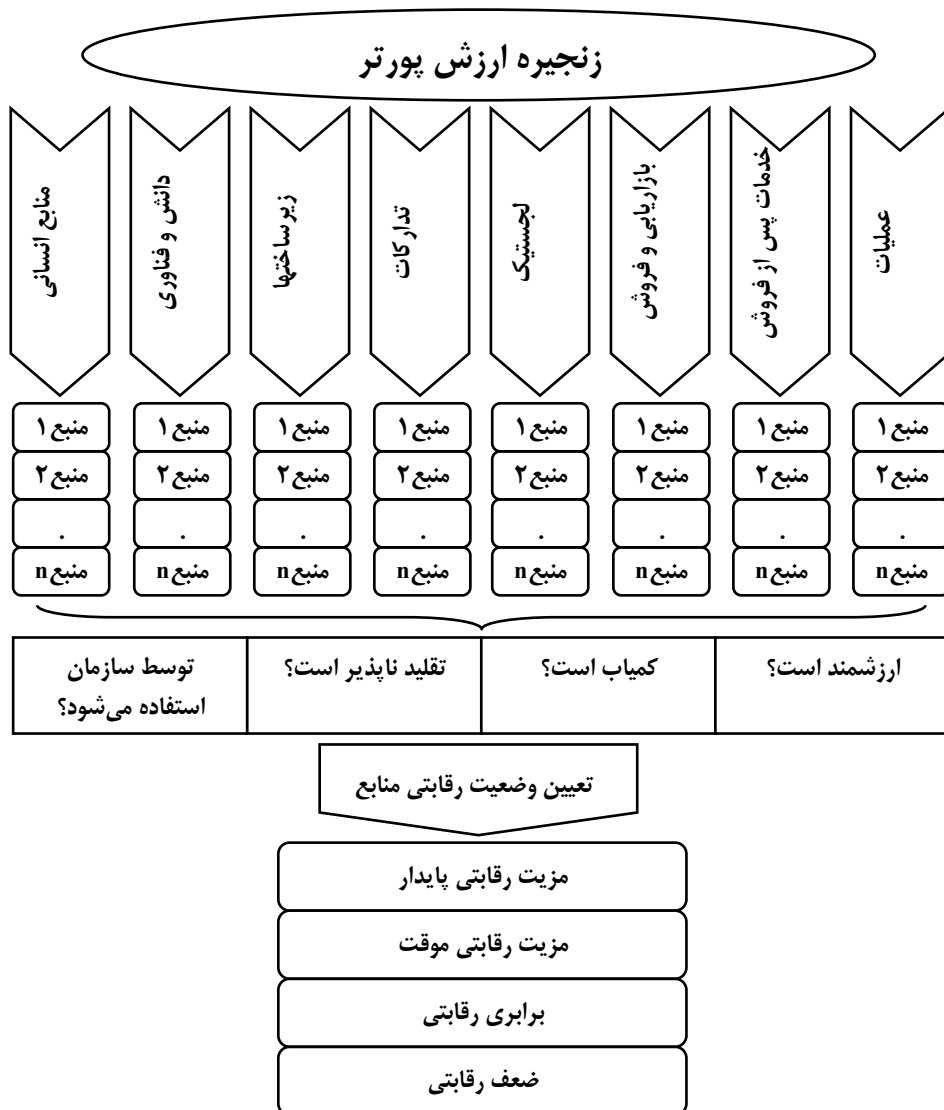


مأخذ: بارنی، ۲۰۰۲.

شکل ۲- تعیین وضعیت رقابتی منابع با استفاده از مدل VRIO

به منظور پاسخگویی به سؤالات فوق، می‌توان از اجماع نظرات کارشناسان و خبرگان سازمان یا توزیع پرسشنامه و تحلیل آماری استفاده نمود. در نمونه موردی مطالعه شده در این مقاله از روش دوم بهره گرفته شده است. در مرحله بعد می‌بایست براساس نتایج مرحله قبل وضعیت رقابتی منابع تعیین گردد. همان‌طور که قبلاً تشریح گردید منابع از حیث وضعیت رقابتی به چهار دسته «ضعف رقابتی»، «برابری رقابتی»، «مزیت رقابتی موقت» و «مزیت رقابتی پایدار» تقسیم می‌شوند. شکل (۲) مراحل تعیین وضعیت رقابتی منابع را به صورت یک فلوجارت نشان می‌دهد. در مرحله اول سؤال «به خوبی توسط سازمان استفاده می‌شود؟» بررسی می‌گردد. اگر پاسخ به این سؤال منفی باشد، در هر صورت «ضعف رقابتی» داریم. در صورت مثبت

بودن جواب، به مرحله دوم می‌رویم. در مرحله دوم ارزشمند بودن منابع را بررسی می‌کنیم. جواب مثبت به این سؤال ما رابه مرحله سوم برده و جواب منفی به این سوال «ضعف رقابتی» را نشان می‌دهد. در مرحله سوم «کمیاب بودن منابع» را بررسی می‌کنیم. جواب مثبت به این سؤال ما رابه مرحله چهار برده و جواب منفی به این سوال «برابری رقابتی» را نشان می‌دهد. در مرحله چهارم «سختی تقلیدپذیری توسط رقبا» را بررسی می‌کنیم. اگر منبع به راحتی توسط رقبا تقلیدپذیر باشد و جواب این سؤال منفی باشد «مزیت رقابتی موقت» داریم. ایده‌آل‌ترین حالت زمانی است که تقلیدپذیری توسط رقبا سخت باشد که «مزیت رقابتی پایدار» را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.



شکل ۳- چارچوب طبقه‌بندی منابع بر اساس چارچوب VRIO و زنجیره ارزش پورتر

منابع	حیطه
تدارکات	تدارکات
لجستیک	لجستیک
شناخت بازار و مشتری	بازاریابی و فروش
اعتبار و شهرت در بازار	
وفاداری مشتری	
خدمات پس از فروش	خدمات پس از فروش
طراحی	عملیات
پیاده‌سازی	

در واقع این شرکت برای تداوم و بهبود فعالیت خود در صنعت رقابتی نرم‌افزار به وجود چنین منابعی نیاز دارد. البته نیاز است وضعیت رقابتی این منابع تعیین گردد و برای حفظ، بهبود و به‌کارگیری آن‌ها برنامه‌ریزی گردد. همچنین ممکن است منابع دیگری در آینده مورد نیاز تشخیص داده شود که برای ایجاد آن‌ها نیز باید برنامه‌ریزی گردد.

به منظور تعیین وضعیت رقابتی منابع و طبقه‌بندی آن‌ها، پرسشنامه‌ای در سطح شرکت توزیع گردید. در این پرسشنامه، برای هر یک از منابع، چهار سؤال پرسیده شد و برای هر سؤال مطابق با معیار لیکرت [۳۷] پنج حالت «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» در نظر گرفته شد و به منظور تبدیل داده‌های کیفی به کمی، به ترتیب مقادیر ۱ تا ۵ برای این پنج حالت در نظر گرفته شد. تعداد ۴۰ پرسشنامه بین مدیران و کارشناسان شرکت توزیع گردید و با پیگیری‌های انجام شده تعداد ۳۷ پرسشنامه، برگشت داده شد و مورد تحلیل قرار گرفت. توزیع افراد نمونه به تفکیک سمت سازمانی در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲- پرسشنامه‌های برگشت داده شده به

تفکیک سمت افراد

تعداد	سمت
۴	معاونت
۱۲	مدیران
۲۱	کارشناسان

در شکل (۳) چارچوب طبقه‌بندی منابع بر اساس چارچوب VRIO و زنجیره ارزش پورتر به صورت کلی آورده شده است.

۵. پیاده‌سازی چارچوب طبقه‌بندی منابع در یک شرکت طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های نرم‌افزاری

چارچوب ارائه شده در این مقاله در یک شرکت طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های نرم‌افزاری مورد استفاده قرار گرفت. این شرکت با در اختیار داشتن بیش از ۷۰ کارشناس خبره در زمینه سیستم‌های نرم‌افزاری و سابقه‌ای چندین ساله در صنعت نرم‌افزار، یکی از شرکت‌های بزرگ کشور در این صنعت به شمار می‌آید. جهت پیاده‌سازی این چارچوب، در ابتدا کمیته‌ای هشت نفره متشکل از معاون اجرایی، مدیر طراحی نرم‌افزار، مدیر پیاده‌سازی نرم‌افزار، مدیر تدارکات، مدیر بازاریابی و فروش، مدیر منابع انسانی، مسئول امور راهبردی و دو تن از کارشناسان نرم‌افزار تشکیل گردید. سپس آموزش‌هایی در زمینه مبانی تئوری و کاربردی چارچوب انجام شد. پس از آن طی چندین جلسه، با بررسی مدل‌ها و ویژگی‌های مطرح شده در قسمت سه مقاله حاضر و تطبیق آن‌ها با نوع و وسعت فعالیت، ساختار و فرآیندهای شرکت هشت حیطه انتخاب گردید که هر یک شامل یک یا چند منبع می‌باشد. در نهایت ۱۹ منبع برای شرکت شناسایی گردید (جدول ۱).

جدول ۱- منابع شناسایی شده در شرکت

منابع	حیطه
نیروی انسانی	منابع انسانی
سیستم تأمین نیرو	
آموزش	
انگیزش و نگهداری	
حقوق و پاداش	دانش و فناوری
تحقیق و توسعه	
فناوری مورد استفاده	
دانش تخصصی	زیرساخت‌ها
ساختار سازمانی	
فرهنگ سازمانی	
سیستم‌ها و فرآیندها	

نتایج آماری حاصل از پرسشنامه در پیوست (۱) نشان داده شده است. در دو ستون اول جدول، منابع تعیین شده برای شرکت و در ستون‌های بعدی، میانگین و آماره t پاسخ‌ها برای هر یک از معیارها آورده شده است. ستون میانگین، نشان دهنده میانگین پاسخ‌های داده شده به پرسش مورد نظر بر اساس پنج گزینه مطرح شده می‌باشد. (میانگین محاسبه شده عبارتست از مجموع حاصلضرب فراوانی هر گزینه در عدد آن گزینه (۱ تا ۵) تقسیم بر تعداد پاسخ‌دهندگان) ستون مربوط به آماره t استودنت نشان‌دهنده مقدار آماره می‌باشد که از رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

در رابطه فوق، \bar{X} میانگین نمونه‌ای پاسخ‌ها، S انحراف معیار نمونه‌ای و n تعداد پاسخ‌دهندگان می‌باشد. μ را برابر با ۳ قرار داده و آزمون فرض زیر را در نظر می‌گیریم:

$H_0: \mu=3$ (وضعیت رقابتی متوسط)

$H_1: \mu>3$ (وضعیت رقابتی بالاتر از متوسط)

در مرحله بعد، آماره t هر سوال را با مقدار t جدول با $\alpha=0.05$ و درجه آزادی n-2 مقایسه می‌کنیم. اگر آماره t از مقدار جدول بزرگ‌تر بود، معادل جواب مثبت به سؤال مربوطه می‌باشد. سپس به منظور تعیین وضعیت رقابتی هر منبع، از فلوجارت ذکر شده در شکل (۲) استفاده نموده که نتایج آن در جدول (۳) آورده شده است:

جدول ۳- تعیین وضعیت رقابتی منابع بر اساس تحلیل آماره t

حیطه	منابع	ارزشمند است؟	کمیاب است؟	تقلیدناپذیر است؟	به خوبی توسط سازمان استفاده می‌شود؟	وضعیت رقابتی
منابع انسانی	نیروی انسانی	آری	آری	خیر	آری	مزیت رقابتی موقت
	سیستم تأمین نیرو	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی
	آموزش	آری	خیر	خیر	خیر	نقطه ضعف رقابتی
	انگیزش و نگهداری	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی
	حقوق و پاداش	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی
دانش و فناوری	تحقیق و توسعه	آری	آری	خیر	آری	مزیت رقابتی موقت
	فن‌آوری مورد استفاده	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی
	دانش تخصصی	آری	آری	آری	آری	مزیت رقابتی پایدار
	ساختار سازمانی	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی
زیرساخت‌ها	فرهنگ سازمانی	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی
	سیستم‌ها و فرآیندها	آری	خیر	خیر	خیر	نقطه ضعف رقابتی
	تدارکات	خیر	خیر	خیر	آری	نقطه ضعف رقابتی
لجستیک	لجستیک	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی
بازاریابی و فروش	شناخت بازار و مشتری	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی
	اعتبار و شهرت در بازار	آری	آری	آری	آری	مزیت رقابتی پایدار
	وفاداری مشتری	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی
	خدمات پس از فروش	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی
عملیات	طراحی	آری	آری	خیر	آری	مزیت رقابتی موقت
	پیاده‌سازی	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی
	کیفیت	آری	خیر	خیر	آری	برابری رقابتی

شهرت در بازار دارای مزیت رقابتی پایدار و در زمینه‌های تحقیق

بنابراین شرکت در زمینه‌های دانش تخصصی و اعتبار و

و توسعه، نیروی انسانی و طراحی نرم‌افزار دارای مزیت رقابتی می‌باشد. همچنین در ۱۲ منبع دارای برابری رقابتی و در زمینه‌های آموزش، سیستم‌ها و فرآیندها و تدارکات دارای ضعف رقابتی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله چارچوبی برای طبقه‌بندی منابع سازمان بر اساس معیارهای کسب مزیت رقابتی پایدار ارائه گردید. همچنین از زنجیره ارزش پورتر جهت دسته‌بندی منابع بهره گرفته شد. به کارگیری این چارچوب در کلیه بنگاه‌ها به ویژه بنگاه‌هایی که در محیط رقابتی فعالیت می‌کنند، می‌تواند کاربرد داشته باشد. بنگاه‌ها با شناسایی، دسته‌بندی و ارزیابی منابع فعلی خود می‌توانند با شناخت جایگاه منابع خویش اقدام به برنامه‌ریزی منبع محور نمایند. در واقع برنامه‌ها و استراتژی‌های خود را بر اساس حفظ و توسعه منابع تدوین نمایند. بر این اساس اولاً وضعیت رقابتی منابعی که دارای ضعف می‌باشند را از طریق اصلاح و بهبود آن، به کارگیری مناسب آن در سازمان و یا حتی از طریق جایگزین کردن آن، بهبود بخشند. همچنین منابعی که پتانسیل تبدیل شدن به مزیت رقابتی موقت یا پایدار دارند را شناسایی نموده و در جهت توسعه این گونه منابع تلاش نمایند؛ و مهمترین نکته این که در جهت حفظ مزیت‌های رقابتی خود از طریق اتخاذ استراتژی‌ها و سیاست‌های مناسب تلاش نمایند. از این رو این چارچوب می‌تواند مکمل خوبی برای مدل‌ها و ابزارهایی باشد که بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع اقدام به تدوین استراتژی می‌کنند.

اجرای چارچوب مذکور در شرکت مطالعه شده در این پژوهش، نتایج مفیدی را در اختیار مدیران شرکت قرار داد و جهت‌گیری برنامه‌ها و استراتژی‌هایی آتی شرکت را روشن‌تر نمود. بر اساس نتایج حاصله شرکت مذکور در دو زمینه دارای مزیت رقابتی پایدار و در سه زمینه دارای مزیت رقابتی موقت می‌باشد. همچنین در ۱۲ منبع دارای برابری رقابتی و در سه منبع نیز دارای ضعف رقابتی می‌باشد. شرکت اولویت خود را در تدوین استراتژی‌ها بر حفظ و به کارگیری مناسب‌تر مزیت‌های رقابتی

پایدار خود یعنی دانش تخصصی و اعتبار و شهرت در بازار قرار داد. در این راستا شرکت با ارتقای سیستم به‌روزرسانی تکنولوژی و بهره‌گیری از سیستم‌های نوین مدیریت دانش سعی در حفظ مزیت رقابتی خود در دانش تخصصی خواهد داشت و با خلق بسته‌های نرم‌افزار مبتنی بر دانش تخصصی خود سعی در استفاده بیشتر از این مزیت رقابتی خواهد نمود. همچنین در جهت حفظ شهرت و اعتبار خود در بازار اقدامات ویژه‌ای در زمینه‌های توسعه وفاداری مشتری و افزایش کانال‌های ارتباطی انجام خواهد داد.

پی‌نوشت

1. Competitive Advantage.
2. Sustainable Competitive Advantage (SCA).
3. Barney, 1995.
۴. راسخی و ذبیحی لهرمی، ۱۳۸۷.
5. Peteraf, 1993.
6. Besanko, Dranove and Shanley.
7. Ankli, 1992.
8. Saloner and Podolnly, 2009.
9. Porter, 1985.
10. Kay.
11. Hay and Williamson.
12. Klein, 2011.
۱۳. علوی شاد و صناعی، ۱۳۸۴.
14. Day.
15. Pankaj.
16. Rumelt, 2003.
17. Warnerfelt, 1984.
18. ERP.
19. Explicit Knowledge.
20. Tacit Knowledge.
21. Material.
22. Machine.
23. Mogens & Ike, 2005.
24. Valentine, 2009.
25. Porter's Value Chain.
26. Value-Added.
27. Coyne.
28. Hoffman, 2000.
29. Grant, 1991.
30. Collis & Montgomery, 1995.
31. Amit & Schoemaker.
32. Valuable- Rare- Inimitable- Organization use.

Collis, David J.; Cynthia A. Montgomery, Competing on Resources: Strategy in the 1990s, Harvard Business Review, 73, 118-128, 1995.

Fahy, J.; Smithee, A., Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, Academy of Marketing Science, 10, 1999.

Grant, Robert, M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 33, 114-135, 1991.

Hoffman Nicol P., An Examination of the Sustainable Competitive Advantage, Concept; Past, Present, and Future, Academy of Marketing Science Review, 4, 245-348, 2000.

Klein Jeremy, A Critique of Competitive Advantage, Critical Management Studies Conference, Manchester, 2001.

Mogens Madsen; Ike C. Ehie, Identifying Critical Issues in Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation, Computers in Industry, 56(6), 545-557, 2005.

Peteraf, M. A., The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal, 14, 179-191, 1993.

Porter E. Michael, Copetitive Strategy, New York, Free Press, 1985.

Porter E. Michael, How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, 1997.

Rumelt Richard P., What in the World is Competitive Advantage?, Policy Working Paper, 105, 1-5, 2003.

Saloner, S. and Podolny, Strategic Management. 2nd Edition. (Wiley), 2009.

Valentin, E. K., Swot Analysis from a Resource Based View, Journal of Marketing. Theory and Practice, 9(2), 54-68, 2001.

Wernerfelt, B., A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 5, 171-180, 1984.

33.Value.

34.Rarity.

35.Inimitability.

36.Effectively Exploited by Organization.

37.Lickert.

منابع

راسخی، سعید و المیرا ذبیحی لهرمی. «مزیت رقابتی در سطح بنگاه: مفهوم و تئوری»، پژوهشنامه علوم اقتصادی، شماره ۲۸، ۱۳۸۷.

علوی شاد، عباس و علی صنایعی. «نقش مدیریت روابط با مشتری در کسب مزیت رقابتی بازارهای خدماتی»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۱۳۸۴.

Amit, Raphael; Paul J. Schoemaker. Strategic Assets and Organisational Rent. Strategic Management Journal, 14, 33-46, 1993.

Ankli Robert E., Michael Porter's Competitive Advantage and Business History, Business and Economic History, 2(21), 228-236, 1992.

Barney, J. B., Looking Inside for Competitive Advantage, Academy of Management Executive, 1, 13-27, 1995.

Barney, J. B.; Clark, D. N., Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford, Oxford University Press, 2007.

Barney, J., Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, Management Science, 32(10), 231-1241, 1986.

Barney, J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 99-120, 1991

Barney, Jay B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Mass Addison-Wesley, 2002.

پیوست ۱: نتایج آماری بررسی معیارهای چهارگانه برای منابع شرکت

آیا منبع مورد نظر به خوبی توسط سازمان استفاده می‌شود؟		آیا منبع مورد نظر توسط رقبا تقلیدناپذیر است؟		آیا منبع مورد نظر کمیاب است؟		آیا منبع مورد نظر ارزشمند است؟		منابع	حیطه
t	\bar{X}	t	\bar{X}	t	\bar{X}	t	\bar{X}		

حیطه	منابع	آیا منبع مورد نظر نظرازشمند است؟		آیا منبع مورد نظر نظر کمیاب است؟		آیا منبع مورد نظر توسط رقبا تقلیدناپذیر است؟		آیا منبع مورد نظر به خوبی توسط سازمان استفاده می شود؟	
		t	\bar{X}	t	\bar{X}	t	\bar{X}	t	\bar{X}
منابع انسانی	نیروی انسانی	۸/۷۱	۴/۱۲	۳/۷۷	۳/۰۷	۰/۵۹	۳/۷۲	۶/۵۹	۳/۷۲
	سیستم تأمین نیرو	۲/۵۲	۳/۲۶	-۱/۲۱	۲/۸۱	-۳/۰۷	۲/۵۳	۴/۷۷	۳/۶۳
	آموزش	۸/۹۵	۳/۸۵	-۱/۱۸	۲/۸۷	-۳/۲۷	۲/۶۰	-۰/۳۷	۲/۹۵
	انگیزش و نگهداری	۵/۰۲	۳/۵۶	-۲/۱۵	۲/۷۳	-۴/۰۰	۲/۴۴	۴/۵۷	۳/۶۲
	حقوق و پاداش	۴/۵۶	۳/۷۳	۱/۸۰	۳/۳۴	۰/۶۴	۳/۱۲	۳/۵۹	۳/۶۱
دانش و فناوری	تحقیق و توسعه	۱۵/۲۷	۴/۱۱	۲/۷۴	۳/۲۳	-۲/۶۱	۲/۷۴	۱۵/۵۲	۴/۳۷
	فناوری مورد استفاده	۱۸/۸۷	۴/۲۳	-۱/۶۷	۲/۸۷	-۵/۷۵	۲/۶۰	۲۸/۰۲	۴/۶۳
	دانش تخصصی	۱۳/۸۶	۳/۹۷	۶/۷۳	۳/۵۶	۵/۴۳	۳/۷۱	۲/۱۲	۳/۲۶
زیرساختها	ساختار سازمانی	۸/۶۶	۳/۸۸	-۲/۹۳	۲/۶۵	-۴/۹۸	۲/۳۵	۸/۲۱	۴/۰۳
	فرهنگ سازمانی	۳/۸۰	۳/۵۶	-۳/۳۳	۲/۴۵	-۳/۷۷	۲/۳۲	۶/۸۷	۴/۲۴
	سیستمها و فرآیندها	۵/۶۱	۳/۷۶	-۴/۷۸	۲/۲۳	-۷/۵۷	۱/۸۸	۰/۵۴	۳/۰۸
تدارکات	تدارکات	۰/۳۶	۳/۰۲	۱/۸۷	۱/۸۷	-۱۶/۸	۱/۴۸	۱۶/۸۴	۴/۱۴
لجستیک	لجستیک	۵/۶۲	۳/۴۴	-۶/۲۷	۲/۴۱	-۸/۵۳	۲/۰۸	۴/۷۳	۳/۴۶
بازاریابی و فروش	شناخت بازار و مشتری	۱۰/۵۳	۳/۸۹	۰/۵۱	۳/۰۵	-۲/۶۹	۲/۸۰	۱۸/۵۶	۴/۰۹
	اعتبار و شهرت در بازار	۱۴/۴۷	۴/۳۴	۵/۷۳	۳/۶	۶/۵۳	۳/۷۹	۳/۰۸	۳/۳۵
	وفاداری مشتری	۳/۶۸	۳/۴۸	-۰/۸۶	۲/۸۷	-۲/۴۸	۲/۶۰	۵/۴۹	۳/۸۸
خدمات پس از فروش	خدمات پس از فروش	۶/۰۰	۳/۶۷	-۲/۵۵	۲/۶۷	-۴/۸۳	۲/۳۷	۱۰/۵۶	۴/۳۰
عملیات	طراحی	۱۲/۵۵	۴/۲۳	۶/۷۷	۳/۷۶	۱/۳۸	۳/۱۸	۸/۷۳	۴/۰۶
	پیاده سازی	۵/۸۶	۳/۸۱	-۳/۰۵	۲/۵	-۴/۶۵	۲/۱۸	۹/۰۳	۴/۴۳
	کیفیت	۲/۸۲	۳/۳	-۰/۳۷	۲/۹۵	-۲/۱۵	۲/۶۷	۴/۷۴	۳/۶۳