

## بازشناسی رویکرد منبع محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار مورد مطالعه: شرکت تولیدی ساران

دکتر بهمن حاجی پور\*

تاریخ دریافت: ۸۷/۱۰/۰۵

مصطفی مؤمنی\*\*

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۲/۱۰

### چکیده

حفظ بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی دنیای امروز، راهی جز کسب مزیت رقابتی برای آنها باقی نمی‌گذارد. نظریه پردازان علم مدیریت استراتژیک دو رویکرد عمده برای کسب مزیت رقابتی مطرح نموده اند؛ رویکردی که مبتنی بر فرصت‌های محیطی و رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان است. پژوهش‌های دو دهه اخیر نشان داده‌اند مزیت‌های مبتنی بر قابلیت‌های درونی سازمان‌ها بهتر از فرصت‌های محیطی می‌توانند موقعیت رقابتی سازمان‌ها را تعیین کنند و مبنای مطمئن‌تری برای منشاء مزیت رقابتی هستند، از این رو در این پژوهش رویکرد مبتنی بر منابع پذیرفته و مبنای تحلیل و بررسی این تحقیق قرار گرفته است. نظریه پردازان تئوری منبع محور، زیرساختی اقتصادی برای بررسی نقش منابع داخلی در کسب مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد. این دیدگاه بر منابعی از سازمان تمرکز دارد که می‌توانند منشأ مزیت رقابتی در آن صنعت باشند. این تحقیق به دنبال بررسی وضعیت منابع شرکت ساران به منظور شناخت قابلیت‌های متمایز و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌باشد.

### واژگان کلیدی

مزیت رقابتی، مزیت رقابتی پایدار، منابع سازمان، تئوری منبع محور، مدل VRIO

\* استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز

Bhajipour@scu.ac.ir

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

## مقدمه

نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را آشکار می‌کند که «جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است» در این راستا از ویژگی‌های مسلم جهان امروز می‌توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش و افزایش زاد و ولد اشاره کرد (دراکر، ۱۳۷۸، ص ۳۸). این بیانگر یکپارچگی بازارهای جهانی و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فراروی شرکت‌ها و سازمان‌هاست (porter, 1980, p.138). در چنین فضایی این سؤال اساسی قابل طرح است که: راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروز چیست؟

با نگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت استراتژیک پاسخ سؤال را در ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی پایدار درمی‌یابیم به این معنا که صاحب‌نظران (بارنی، ۱۹۹۹؛ متا و سایرین، ۱۹۹۵؛ پورتر، ۱۹۸۰؛ اندرسون، ۱۹۹۷؛ رایت، ۱۹۹۸) معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند. بدیهی است که رسیدن به این هدف مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه است که از نظر علی، مبهم و از نظر اجتماعی و مدیریتی پیچیده است. با این حال، شناخت مفهوم و ویژگی‌های محتوایی می‌تواند در طراحی و اجرای الگوها و روش‌های کارآمد رقابتی با هدف نیل به مزیت پایدار برای سازمان‌ها بسیار مؤثر و راه‌گشا باشد (مهری، ۱۳۸۰، ص ۳۵).

به منظور تبیین مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها دو دیدگاه کلی مطرح است؛ دیدگاه اول که بر اساس تئوری سازمان صنعتی<sup>۱</sup> در اندیشه‌های مایکل پورتر در دهه ۸۰ میلادی به عنوان یک دیدگاه غالب مطرح شده است، کسب مزیت رقابتی را ناشی از فرصت‌های محیطی می‌داند. ابزارهای تحلیلی مورد استفاده در این دیدگاه، تحلیل

زنجیره ارزش سازمان، تحلیل نیروهای رقابتی، استراتژی‌های عمومی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)، رقابت پذیری، خوشه‌ها، مزیت رقابتی ملت‌ها و... هستند (porter, 1980, pp.135-138).

دیدگاه دیگری که مباحث آن از زمان نگارش مقاله «تئوری مبتنی بر منابع<sup>۲</sup>» توسط آقای ورنر فلت<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) در ادبیات مدیریت استراتژیک رایج شد، دیدگاه منبع‌محور نامیده می‌شود. این دیدگاه توسط متخصصان دیگر بررسی و تکمیل شده است (متا و سایرین ۱۹۹۵، بارنی ۱۹۹۱-۱۹۹۸، رایت ۱۹۹۸) و مدل‌های آن مورد آزمون در سازمان‌ها قرار گرفته‌اند. یکی از مدل‌های منشعب شده از این دیدگاه، مدل VRIO است که توسط پرفسور جی بارنی ارائه گردیده که برای شناخت و کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها، به شناخت منبعی که این مزیت را ایجاد می‌کند، می‌پردازد (Barney, 1998, p.39).

#### ۱. تعریف و مفهوم مزیت رقابتی

حفظ بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی دنیای امروز، راهی جز کسب مزیت رقابتی برای ایشان باقی نمی‌گذارد. تئوری پردازان علم مدیریت دو رویکرد برای کسب مزیت رقابتی مطرح نموده‌اند، رویکردی که مبتنی بر فرصت‌های محیطی<sup>۴</sup> است و رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان<sup>۵</sup> است (Porter, 1980, p.135; Barney, 1986, p.656). مطالعات متعددی توسط پژوهشگران دو دهه اخیر (ورنر فلت ۱۹۸۴، راملد ۱۹۸۴، بارنی ۱۹۹۱، متا و سایرین ۱۹۹۵، رایت و سایرین ۱۹۹۸، انصاری ۱۹۹۹، بیرد و سامر ۲۰۰۴) نشان داده است که مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان، بهترین منشاء برای مزیت رقابتی است. از این رو انتخاب این رویکرد جهت تحلیل و بررسی منشاء مزیت رقابتی، روشی آزموده و مطمئن است (Barney, 1986, pp.652-656).

برای درک بهتر مفهوم مزیت رقابتی چند تعریف ارائه می‌گردد، بدیهی است هرچه تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار باشد درک مناسب‌تری از موضوع

حاصل می‌گردد. «مزیت رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است» (کیگان، ۱۳۸۰، ص ۸۸) همچنین «مزیت رقابتی توانایی شرکت‌ها در جذب نظر مشتریان نسبت به رقبا، با تکیه بر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی است» (Barney, 1991, p.126) و در نهایت «مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است» (Porter, 1980, p.139).

توجه به تعاریف فوق و سایر تعاریف ارائه شده در مورد مزیت رقابتی، می‌توان گفت که ارتباط مستقیم ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه شده شرکت و ارزش‌های عرضه شده توسط رقبای شرکت الزمات و ابعاد مزیت رقابتی را تعیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری، مقایسه ارزش‌های عرضه شده شرکت با ارزش‌های عرضه شده رقبا، بیشتر به ارزش‌های مورد نظر و نیازهای او سازگارتر و نزدیکتر باشد می‌توان گفت که آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است به نحوی که این مزیت باعث می‌شود که شرکت در عرصه بازار نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد.

## ۲. منابع سازمان

مزیت رقابتی پایدار یک سازمان عمدتاً در پی ایجاد مزیت رقابتی در منابع داخلی آن حاصل می‌گردد (Hunt & Morgan, 1995, p.12). منبع اصطلاحی است که به تمام آنچه در تولید کالا یا ارائه خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد، اطلاق می‌شود (Grant, 1991, p.114). از این رو به آن منابع، منابع عملیاتی<sup>۷</sup> نیز می‌گویند. منابع عملیاتی به چهار دسته تقسیم می‌گردند که عبارت‌اند از: منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی. منابعی که مورد استفاده قرار می‌گیرد اگر قابل لمس باشد به آن، منبع فیزیکی گفته می‌شود؛ مانند تجهیزات و مواد اولیه. منابع مالی به صورت وجوه نقد یا اعتبارات اسنادی یا سایر اقلام مالی مورد استفاده سازمان قرار می‌گیرد. منابعی که

خلق ارزش می‌کند و حاصل تعاملات سازمانی و گردش فعالیت‌های اجرایی است به عنوان استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی ذکر می‌گردد که ساز و کار الکترونیکی سازمان (DSS، MIS و...) و سایر توانایی‌های از این قبیل در این زمره‌اند (هانگر، ۱۳۸۱، صص ۱۲۴-۱۳۶).

منابع انسانی اصلی‌ترین بازیگران این عرصه‌اند؛ مدیران، کارکنان، کارگران و سایر دست‌اندرکاران تولید کالا یا ارائه خدمت (بسته به نوع سازمان) جزو منابع انسانی سازمان هستند. اهمیت منابع انسانی به حدی است که می‌توان گفت: سازمانی که مجهز به افراد کافی و باصلاحیت است، برای موفقیت، شرایط لازم را داراست و منابع دیگر سازمان در کنار نیروی انسانی به عنوان یک عنصر مکمل قرار می‌گیرند (امیرکبیری، ۱۳۸۱، ص ۸۳).

#### ۲-۱. مزیت رقابتی منابع فیزیکی

منابع فیزیکی سازمان در سازمان‌های امروزی و غیر مجازی دارای اهمیت خاصی است (Porter, 2001, p.118). دستگاه‌ها، تجهیزات، ماشین‌آلات و تکنولوژی‌های مورد استفاده در تولید و توزیع و...، ساختمان و فضاهای مکانی، مواد اولیه و موجودی‌های انبار، تجهیزات و امکانات اداری و سایر مقدمات فیزیکی که عموماً با چشم قابل مشاهده و ارزش‌گذاری است در زمره منابع فیزیکی، قابل دسته‌بندی است (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۱۲۸). نقش اساسی این منابع در بسترسازی به منظور تولید و پیشبرد برنامه‌ها غیرقابل انکار است.

#### ۲-۲. مزیت رقابتی در منابع مالی و سرمایه‌ای

آنچه که به عنوان پشتوانه سازمان به جهت اعتباربخشی به آن برای اخذ وام یا اعتبارات اسنادی یا از این دست مورد توجه قرار می‌گیرد (Grant, 1991, p.122) و همچنین وجوه نقدی (پول) در گردش، روش‌ها و متدهای جلب سرمایه و شیوه‌های سرمایه‌گذاری به جهت کسب سود حداکثری برای سازمان در زمره موضوعات مورد توجه در منابع مالی

شرکت هاست (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۱۳۶). اگر چه در میان کشورهای اروپایی و آمریکایی اعلام عمومی این موضوعات عادی و طبیعی بوده اما در میان شرکت‌های ایرانی و برخی دیگر از کشورهای جهان، این اطلاعات طبقه‌بندی شده بوده و جزو اسرار سازمان‌ها به حساب می‌آید.

### ۲-۳. مزیت رقابتی سرمایه‌های سازمانی

بیشتر نوشته‌ها در زمینه مدیریت منابع راهبردی بر ساختار و رویه‌های سازمانی به عنوان منشأ تولید مزیت رقابتی تمرکز کرده‌اند بدین معنا که خود هرگز مزیت رقابتی نبوده‌اند بلکه زمینه‌ساز ایجاد آن شده‌اند (Schuler&MacMillan, 1984, p.241).

فرض بر این است که سازمان‌هایی که بهترین رویه‌ها را دارند، یعنی بهترین ساختار و سیستم گردش کار، بهترین برنامه آموزشی و ارتقاء، بهترین نظام پاداش و غیره، نسبت به سایر سازمان‌هایی که در بکارگیری این رویه‌ها ناموفق هستند، از مزیت رقابتی برخوردارند. مطالعات تجربی نیز بر این که رویه‌ها و ساختار برای سازمان ارزش ایجاد می‌کنند، دلالت دارند (Terpstra&Rozelle, 1993, p.27) اما با وجود اینکه هر یک از این رویه‌ها ارزش ایجاد می‌کنند، در چارچوب VRIO، آنها نمی‌توانند منابع مزیت رقابتی پایدار باشند زیرا که رویه‌های اثربخش به سادگی تقلیدپذیرند و بنابراین تنها می‌توانند مزیتی موقت - تا زمانی که رقبا آن را نسخه‌برداری نکرده‌اند - ایجاد کنند (Barney, 1999, p.102).

این واقعیت که این رویه‌های منفرد به مزیت رقابتی پایدار منجر نمی‌شود بدین معنی نیست که این رویه‌ها مهم نیستند و مدیران می‌توانند این رویه‌ها را برای انجام فعالیت‌های مختلف نادیده بگیرند، بلکه عدم موفقیت در سرمایه‌گذاری در پیشرفته‌ترین سیستم‌ها و ساختارها می‌تواند به نقطه ضعف رقابتی سازمان بینجامد. به علاوه، مجموعه‌هایی از مزیت رقابتی موجود که از طریق خلاقیت مستمر کسب شده‌اند هنوز برای سازمان تا حدودی ارزشمند هستند (Barney&Wright, 1998, p.38).

## ۲-۴. مزیت‌های رقابتی قلمرو نیروی انسانی

اهمیت و جایگاه منحصر به فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی سازمان‌ها، هر سازمانی را بر آن می‌دارد که در مقوله مزیت رقابتی به نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منبع نگاه کند. شواهد این امر در نیاز به تغییر و تحول سازمان‌ها و نقش نیروی انسانی برای توانمندسازی سازمان با هدف سازگاری بیشتر با الزمات جدید محیطی، به دلایل زیر است: (مهری، ۱۳۸۰، صص ۳۳-۳۸)

اول: فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمان‌ها وارد می‌شود آنها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام‌یافته و مستمر می‌کند. ضمن اینکه الزمات وارده از طرف فناوری‌های جدید و نیز تغییر ذهنیت و علایق مشتریان همگی به این معناست که دیگر روش‌های موفق دیروز نمی‌توانند تضمین‌کننده موفقیت فردا باشند.

دوم: مشتریان دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت و خدمات و پاسخگویی، وسیع‌تر کرده‌اند و تجربه نشان می‌دهد که اگر سازمان از عهده برآوردن این انتظارات برنیاید مشتریان به سمت سازمان‌های رقیب خواهند رفت.

سوم: با توجه به اینکه سازمان‌ها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی همواره دو هدف بقا و کسب سود را تعقیب می‌کنند، لزوماً می‌بایست به نحوی عمل کنید که ضمن تداوم حیات از حیث اقتصادی نیز سودآور باقی بمانند و این مستلزم اثربخشی و کارایی در سازمان است.

چهارم: نیروی انسانی معاصر نسبت به گذشته تفاوت‌های زیادی کرده است. از یک سو نیروی کار جدید ظرفیت و استعداد فوق‌العاده‌ای برای رشد و توسعه دارد و از سوی دیگر نیز به اعتمادآفرینی بیشتر از سوی سازمان نیاز دارد.

در این راستا اگر از مدیران سازمان‌های امروز پرسیده شود از کارکنان خود چه توقعی دارید همه آنها تقریباً جوابی به این مضمون می‌دهند که: ما افرادی لازم داریم که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و به نحوی رفتار کنند که انگار صاحب سازمان هستند؛ حال

اگر از افراد پرسیده شود شما از سازمان چه انتظاری دارید جواب می‌دهند ما صداقت و محیطی که مستلزم کسب مهارت‌های جدید برای ما باشد لازم داریم و این‌ها بیانگر این است که ساز و کار جدیدی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در محیط‌های فرارقابتی امروز لازم است (بلانچارد، ۱۳۷۹، صص ۳۹-۴۸).

سازوکاری که بتواند از توانایی‌های نیروی انسانی جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار بهره‌برداری مناسب کنند دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه افراد سازمانی در کنار مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی آنان است که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان ایجاد کند مشروط به اینکه محیط مناسب و ساز و کار موفقیت در سازمان وجود داشته باشد. بنابراین مدیران باید از نقش اهمیت نیروی انسانی در خلق وضعیت رقابتی پایدار غافل نباشند و با استفاده از مدیریت نوین قابلیت‌های مزیت رقابتی، نیروی انسانی را شناخته و به صورت نظام‌یافته و در محیطی انگیزشی جهت خلق موقعیت رقابتی به کارگیرد (مهری، ۱۳۸۰، صص ۳۳-۳۸).

جدول ۱: علل لزوم کسب مزیت رقابتی در قلمرو منابع انسانی	
۱	رقابت جهانی
۲	سطح انتظارات مشتریان
۳	حفظ بقا و کسب سود بیشتر
۴	ظرفیت و استعداد نیروی کار جدید

### ۳. قابلیت‌های محوری پایدار

به نظر می‌رسد بسیاری از ادبیات رایج در زمینه مدیریت ارشد به مدیران عامل نامداری چون لی لاکوتا در شرکت کرایسلر، جک ولش در جنرال الکتریک یا لورنس بوسیدی در الایدسیگنال، به عنوان منابع قابلیت‌های محوری پایدار اشاره می‌کند. بسیاری از



مطالعات نظری (گرشتاین و رایزمن، ۱۹۸۳؛ گوتپا و گوینداراجان، ۱۹۸۴؛ گوتری، گریم و اسمیت، ۱۹۹۱) در هماهنگی ساختن منابع انسانی با راهبردهای سازمانی بر مدیران ارشد تمرکز کرده و کارکنان سطوح پایین تر را نادیده گرفته‌اند. فرض اصلی در این تحقیقات این است که مهارت‌های نیروی کار در همه سازمان‌ها به طور معمول وجود دارد ولی افراد مدیر با مهارت بالا یا گروه‌های مدیریت ارشد کمیاب‌تر هستند (Wright, 1994, p.299).

این بدین معنی است که سازمانی که مدیرعامل یا رئیس مناسبی دارد از یک منبع رقابتی پایدار برخوردار است. هر چند این افراد تا حدودی ارزشمند هستند، اما اگر بازار کار به طور کلی کارآمد باشد، آنها احتمالاً منبع قابلیت‌های محوری پایدار نخواهند بود.

بسیاری از جابه‌جایی‌های اخیر مدیران ارشد از سازمانی به سازمان دیگر و به همان میزان افزایش دستمزد مدیران ارشد بیانگر بیهودگی تلاش برای رسیدن به قابلیت‌های محوری پایدار از طریق توانایی‌های یک فرد است. از سوی دیگر، بهره‌برداری از ارزش حاصل از هم‌کوشی گروه بزرگی از افراد که با هم کار می‌کنند، تقلید آن برای رقبا اگر ناممکن نباشد، بسیار پرهزینه است. گروه‌های بزرگ یا تیم‌ها، به دلیل ابهام غیررسمی و پیچیدگی اجتماعی‌ای که دارند، امکان بیشتری برای اینکه منبع قابلیت‌های محوری شوند فراهم می‌آورند. آلکیان و دمستز تولید تیمی را این چنین تعریف کرده‌اند: تولیدی که در آن هم گروه‌های مختلف منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، و هم محصول و جمع جبری خروجی‌های هر یک از منابع به صورت جدا از هم نیست (Alchian & Demsetz, 1972, p.777).

به علت اینکه خروجی فراتر از جمع جبری خروجی‌های هر یک از منابع به صورت مجزا است، تشخیص منشأ خاصی برای قابلیت‌های محوری اگر ناممکن نباشد، دشوار است. به عبارت دیگر، قابلیت‌های محوری از تولید تیمی‌ای سرچشمه می‌گیرد که با ابهام توصیف می‌شود و تقلید آن برای رقبا دشوار است. فایده دیگر تولید تیمی

این است که افراد با روابط کاری ویژه‌ای با هم پیوند می‌خورند که به نوعی سرمایه‌ی خاص نیروی انسانی منجر می‌شود. به عبارت دیگر، اعضای تیم، گونه‌ای از روابط پیچیده‌ی اجتماعی ایجاد می‌کنند که قابل انتقال به سازمان‌های دیگر نیست و تنها به همان سازمانی سود می‌رساند که در آن شکل یافته است. این غیر قابل انتقال بودن، مستلزم توسعه درک از موقعیت تیمی است (Boisnueau, 1995, p.10).

#### ۴. دیدگاه منبع محور به مزیت رقابتی

به وضوح مشخص است که هر دو عامل محیط خارجی و ویژگی‌های درونی سازمان تأثیر بسزایی در میزان موفقیت آن خواهند داشت (Oliver, 1997, p.69; Henderson & Michell, 1997, p.14). مدل منبع محور قابلیت‌های محوری، به ویژگی‌های درونی سازمان توجه نشان می‌دهد که عبارت است از سرمایه‌های نیمه پایدار محسوس و یا غیر محسوس. همچنین در مدل منبع محور، ریشه استراتژی سازمان و نخستین منبع اعتبارات مالی آن، مدیریت پویای منابع و ظرفیت‌های رو به رشد آن است (Hitt, 2003, p.153). ورنرفلت (۱۹۸۴) که این موضوع را تحت عنوان محدودیت منابع می‌توان نام می‌برد. مقصود از «منابع» آورده‌های انسانی، فیزیکی، سرمایه‌ای و ساختاری مؤثر در روند تولید است. مجموعه‌ای از منابع، هنگامی که به منظور یک فعالیت خاص با یکدیگر ترکیب و تجمیع می‌شوند «توانمندی» نام می‌گیرند (Hitt, 2003, p.154). توانمندی‌ها نیز به نوبه خود سبب ایجاد قابلیت‌هایی می‌گردند که نهایتاً منبع مزیت وسیعی از منابع و توانمندی‌ها می‌شوند. به عبارت دیگر، هنگامی که بازار پیوسته در حال تغییر بوده و رقابت در آن رو به افزایش است، بازگشت و توجه مجدد به عقب جهت ارشاد و هدایت در راستای اخذ تصمیم‌های استراتژیک، با مشکلات بسیاری روبرو خواهد بود. به عنوان مثال، در مدل نیروهای رقابتی پورتر (۱۹۸۰ تا ۲۰۰۱) وی از پنج عامل خارجی که زمینه‌ساز اخذ تصمیم‌های استراتژیک است، نام می‌برد. این عوامل عبارت‌اند از قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان منابع، قدرت چانه‌زنی مشتریان،

تهدید ورود سازمان‌های جدید به بازار، تهدید حضور کالاهای جایگزین، و رقابت سازمان‌ها با یکدیگر در عرصه صنعت. متأسفانه، در یک محیط پویا، توجه به این عوامل نمی‌تواند سبب هدایت لازم جهت اخذ تصمیم‌های استراتژیک، به نحوی معقول را فراهم نموده و یا حتی در نحوه تخصیص منابع این سازمان‌ها نیز مفید فایده باشد. در عوض با تمرکز بر داخل سازمان و تشخیص نقاط قوت آن، علی‌الخصوص مجموعه بی‌بدیل منابع و توان‌مندی‌های موجود، تصمیم‌گیرندگان می‌توانند گزینه‌های استراتژیک مناسب‌تری را جهت تخصیص و توزیع منابع و توان‌مندی‌های خود انتخاب نمایند (Beard&Sumner, 2004, pp.129-133).

در واقع، وقتی که محیط خارجی به سرعت هرچه تمام در حال تغییر و پیشرفت است، تنها رویکردهای داخلی مانند رویکرد منبع‌محور می‌تواند مبنای ثابت و پایداری را در اخذ تصمیم‌های استراتژیک فراهم نماید (Narayanan, 2001, p.23). بارنی مجموعه این مدل را VRIO نامگذاری نموده است. چهارچوب VRIO، دیدگاه نظریه منبع‌محور به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار را ارائه می‌نماید.

## ۵. چهارچوب VRIO

بسیاری از نویسندگان دانشگاهی بدین دلیل که توانایی‌های منابع انسانی سازمان‌ها را در فراهم آوردن قابلیت‌های محوری به خوبی می‌شناسند، برای درک نقش منابع انسانی در سازمان، دیدگاه منبع‌محور را بکار بسته‌اند. به عنوان مثال، رایت، مک‌ماهان و مک‌ویلیامز چهارچوب منبع‌محور را برای بررسی اینکه چگونه منابع انسانی سازمان می‌توانند منشأ قابلیت‌های محوری پایدار باشند، به کار برده‌اند (Wright,McMahan&McWilliams, 1994, p.299). چهارچوب VRIO می‌تواند برای تجزیه و تحلیل منابع سازمان مورد استفاده قرار گیرد. سازمان‌ها به کمک این چهارچوب می‌کوشند منابع خود را به عنوان منبع قابلیت‌های محوری پایدار توسعه دهند. در این مدل وضعیت منابع سازمان از جهت میزان ارزشمندی منابع<sup>۱</sup> (V) ،

کمیابی<sup>۱۱</sup> (R)، میزان تقلیدپذیری<sup>۱۲</sup> (I) و حمایت و استفاده شرکت و سازمان از آن منابع<sup>۱۳</sup> (O) بررسی می‌گردد. شکل ۱ نشان می‌دهد که چگونه چارچوب VRIO برای تجزیه و تحلیل توانایی منابع سازمان برای نقطه بدون مزیت، تاحدی رقابتی، قابلیت‌های محوری موقت و قابلیت‌های محوری پایدار استفاده می‌شود.

آیا یک منبع ..... دارد؟ (Barney, 1999, p.163)

عملکرد	نتایج رقابتی	استفاده توسط سازمان؟	به سختی تقلیدپذیری؟	کمیابی؟	ارزشمندی؟
پائین‌تراز حدعادی	ضعف رقابتی	-	-	-	خیر
در حدعادی	برابری رقابتی	-	-	خیر	آری
بالا‌تراز حدعادی	مزیت رقابتی موقت	-	خیر	آری	آری
بالا‌تراز حدعادی	مزیت رقابتی پایدار	آری	آری	آری	آری

شکل ۱: چارچوب مدل VRIO

#### ۱-۵. پرسش از ارزش

سازمان‌ها یا از طریق کاهش هزینه‌های محصول/ خدمت و یا از طریق متمایز کردن محصول/ خدمت خلق ارزش می‌کنند (Porter, 2001, pp.63-86). بدین ترتیب هدف نهایی هر مدیر منابع انسانی این است که از طریق کارکرد منابع انسانی خلق ارزش کند. نخستین پرسشی که یک مدیر منابع انسانی باید راجع به آن صحبت کند این است که چگونه کارکرد منابع انسانی می‌تواند به کاهش هزینه‌ها یا افزایش درآمد یا نیل به اهداف کمک کند.

#### ۲-۵. پرسش از کمیابی

ارزش ایجاد شده توسط منابع انسانی سازمان، ملاکی لازم برای مزیت است اما کافی نیست. اگر همان ویژگی منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌های رقیب نیز یافت شود، آن ویژگی نمی‌تواند منبع قابلیت‌های محوری پایدار برای هیچ‌یک از آن دو باشد. آن دسته از ویژگی‌های منابع انسانی که ارزشمند اما رایج هستند تنها برابری رقابتی ایجاد می‌کنند، با تأکید بر اینکه سازمان به علت اینکه فاقد آن ویژگی است دارای نقطه ضعف

رقابتهی مهمی است. بنابراین، یک مدیر منابع انسانی باید بررسی کند که چگونه ویژگی‌های کمیاب منابع انسانی سازمان را برای کسب قابلیت‌های محوری توسعه داده و از آنها بهره‌بردارد (Barney, 1998, p.38).

به عنوان مثال، بیشتر سازمان‌ها، گروه‌های کاری را برای شغل‌های خاص نسبتاً متجانس می‌دانند؛ با وجود آن‌که در میان هر گروه کاری، تفاوت‌هایی در میان افراد در خصوص مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به کار آنها دیده می‌شود. اگر این تصور در سازمان‌ها وجود دارد که تیم کاری متجانس است، توانایی فوق‌العاده‌ای برای بکارگیری ویژگی‌های کمیاب آن کارکنان برای کسب قابلیت‌های محوری وجود خواهد داشت (Wright, 1994, p.289).

### ۳-۵. پرسش از تقلیدپذیری

اگر چه ویژگی‌های ارزشمند و کمیاب منابع انسانی می‌توانند در کوتاه مدت سودی بیشتر از حد معمول برای سازمان به ارمغان بیاورند اما اگر سایر سازمان‌ها از این ویژگی‌ها تقلید کنند، با گذشت زمان این ویژگی‌ها چیزی بیشتر از برابری رقابتی فراهم نمی‌آورد. مدیران منابع انسانی باید بکوشند تا آن دسته از ویژگی‌های منابع انسانی سازمان را توسعه و پرورش دهند که به سادگی توسط رقبا قابل تقلید نیست. این نکته به تمرکز بر اهمیت پدیده‌های به لحاظ اجتماعی پیچیده‌ای نظیر فرهنگ یا تاریخچه منحصر به فرد سازمان در ایجاد قابلیت‌های محوری اشاره می‌کند (Barney, 1998, p.38). هر سازمان معمولاً تاریخچه منحصر به فردی دارد که موقعیت کنونی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تاریخچه اغلب شالوده‌ای برای قابلیت‌های محوری فراهم می‌آورد که سایر سازمان‌ها قادر به تقلید آن نیستند (Barney, 1998, p.39).

سازمان هواپیمایی ساوس وست در آمریکا، نمونه‌ای از نقشی است که پدیده‌های پیچیده‌ای مانند فرهنگ در قابلیت‌های محوری بازی می‌کنند. طبق گفته‌های مدیر ارشد این سازمان، موفقیت سازمان را می‌توان به «شخصیت» آن نسبت داد؛ یک فرهنگ مبتنی

بر اعتماد که شور و شعوری در کارکنان ایجاد می‌کند که هر آنچه برای تأمین نیازهای مشتریان لازم است، انجام دهند (Barney & Wright, 1998, p.42).

#### ۴-۵. پرسش از حمایت و استفاده سازمان

در نهایت، برای اینکه یک ویژگی منابع انسانی سازمان، منشأ قابلیت محوری پایدار شود، سازمان باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که بتواند از این منبع استفاده کند. در سازمان لازم است که فرآیندها و رویه‌ها طوری در جای خود قرار گیرند که ویژگی‌های منابع انسانی اجازه یابند میوه مزیت بالقوه‌شان را به ثمر رسانند (Barney, 1998, p.39).

پرسش از حمایت و استفاده سازمانی از منابع دارای قابلیت با در نظر گرفتن رویه‌های منابع انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد. مطالعات بر روی رویه‌های منابع انسانی و عملکرد سازمان به نظر چنین نشان می‌دهد که رویه‌های منابع انسانی زمانی که در فرآیندی منسجم هستند بیشترین اثربخشی را دارند. رایت و اسنل (۱۹۹۱) چنین استدلال می‌کنند که مدیریت منابع انسانی راهبردی نیازمند فعالیت‌های راهبردی منابع انسانی و آن نیز مستلزم یکپارچگی افقی رویه‌های مختلف منابع انسانی به جای منفرد دیدن آنهاست.

طبق این چارچوب، آن جنبه‌های منابع انسانی که ارزشی تولید نمی‌کنند تنها می‌توانند منشأ نقطه ضعف رقابتی باشند. این منابع یا فعالیت‌ها، آنهایی هستند که مدیران منابع انسانی باید از به کارگیری آن صرف‌نظر نمایند (Barney & Wright, 1998, p.41).

جنبه‌هایی از منابع انسانی که ارزش ایجاد می‌کنند اما کمیاب نیستند منشأ برابری رقابتی هستند. این منابع نباید بی‌فایده انگاشته شوند، نداشتن آنها منشأ نقطه ضعف رقابتی است اما چون سایر سازمان‌ها نیز از آنها برخوردارند، نمی‌توانند در عرصه رقابت، مزیتی فراهم آورند (Barney & Wright, 1998, p.43).

قابلیت‌های محوری موقت از منابعی سرچشمه می‌گیرند که تولید ارزش می‌کنند و کمیاب هم هستند اما به سادگی تقلید می‌شوند. اگر این منبع، منشأ قابلیت‌های محوری باشد، سایر رقبا به زودی از آن الگوبرداری کرده و به برابری رقابتی منجر خواهد شد اما در همان برهه‌ی زمانی کوتاه می‌تواند مزیتی هرچند موقتی برای سازمان ایجاد کند. جنبه‌هایی از منابع انسانی که با ارزش، کمیاب و به سختی تقلیدپذیر باشند می‌توانند منشأ قابلیت‌های محوری پایدار باشند اما تنها زمانی که سازمان به گونه‌ای سازماندهی شده باشد که بر این منابع سرمایه‌گذاری کند و از آن استفاده نماید، حمایت سازمان از آن منبع به این معنا است (Barney&Wright, 1998, p.42).

کارکرد منابع انسانی چه به صورت مستقیم و چه از طریق تأثیر بر ویژگی‌های منابع انسانی در سازمان، به طور آشکار نقشی مهم در ایجاد و حفظ قابلیت‌های محوری یک سازمان ایفا می‌کند. با این وجود، طرح ساده نمونه‌ای که منابع انسانی در آن قادر به تأثیر در عملکرد سازمان باشد تنها بخشی از قضیه است. برای اینکه منابع انسانی واقعاً منشأ قابلیت‌های محوری را ایجاد و حفظ کنند، مدیران منابع انسانی باید بر فعالیت‌هایی متمرکز شوند که در جهت آن جنبه‌هایی از منابع انسانی باشد که چنین مزیتی را فراهم می‌آورند (Barney&Wright, 1998, p.43).

## ۶. روش تحقیق

روش انجام این تحقیق غیرآزمایشی و توصیفی از نوع موردکاوی است و گردآوری اطلاعات در آن به دو روش انجام می‌گیرد:

الف) روش اسنادی برای مطالعه پیشینه موضوع و جمع‌آوری اطلاعات درباره انواع نگرش‌های موجود دانشمندان علم مدیریت به مقوله مزیت رقابتی و اهمیت منابع جهت کسب مزیت رقابتی، قابلیت‌های محوری، بیان تئوری منبع‌محور و مدل VRIO.

ب) روش میدانی که از طریق تدوین و ارسال پرسشنامه و انجام مصاحبه، اطلاعات لازم در مورد وضعیت فعلی منابع شرکت ساران و ویژگی‌های آن جمع‌آوری می‌گردد.

#### **۱-۶. جامعه آماری تحقیق**

شرکت ساران یکی از شرکت‌های فعال در زمینه تولید تجهیزات لوله کشی و اتصالات است که از سال ۱۳۷۱ در شهر اراک مشغول به فعالیت می‌باشد. این شرکت با بهره‌گیری از چند سالن بزرگ تولید و ساختمان اداری و انبار از جمله شرکت‌های مطرح در این زمینه می‌باشد. این شرکت حدوداً دارای ۱۶۵ کارمند و کارگر است که همگی به صورت مستقیم به فعالیت اصلی این شرکت اهتمام دارند. جهت کسب اطلاعات لازم درباره منابع داخلی شرکت ساران، تعداد ۱۲۵ پرسشنامه مربوطه درباره منابع مورد بررسی، میان مدیران، کارشناسان و کارکنان دارای تحصیلات بالاتر از دیپلم شرکت توزیع گردید که از آن میان ۱۱۲ پرسشنامه تکمیل شده قابل قبول جمع‌آوری شد که با توجه به کوچک بودن جامعه آماری و مراجع پاسخگویی، نمونه‌گیری انجام نگرفت و از تمام جامعه آماری پرسش به عمل آمده و اطلاعات مربوطه جمع‌آوری شده است.

#### **۲-۶. تهیه و تدوین پرسشنامه**

بخش اصلی این تحقیق به تدوین پرسشنامه‌ای برای به حداقل رساندن اثرات ناشی از درک نادرست و ابهام در رابطه با قابلیت‌های منابع در مدل مربوطه پرداخته است. بنای اولیه و پرسش‌های مقدماتی عیناً از مدل VRIO بارنی استخراج گردیده است. پس از تدوین اولیه پرسشنامه، اشکالات آن توسط گروه نخبگان متشکل از پنج نفر از اساتیدی که دارای درجه دکتری در رشته مدیریت استراتژیک یا سیاست‌گذاری بوده‌اند، اصلاح و متناسب با هدف تحقیق تنظیم گردید. تعداد ۱۱۵ پرسشنامه نهایی برای گروه‌های نظردهنده ارسال شد که نهایتاً از میان ایشان تعداد ۹۵ پرسشنامه تکمیل شده و عودت



گردید و از آن میان تعداد ۹۲ پرسشنامه قبول شناخته شده و در پژوهش مورد بهره‌برداری قرار گرفت؛ به عبارت دیگر ۸۲/۶ درصد از نظردهندگان به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند که این میزان مشارکت می‌تواند زیرساخت مناسبی از اطمینان بر نتایج را ایجاد نماید.

برای تعیین اعتبار پرسشنامه با استفاده از پیش آزمون مبتنی بر ۳۰ پرسشنامه توزیع شده، آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۳ محاسبه گردید. به دلیل قابل قبول بودن سطح اعتبار پرسشنامه (عدد آلفای به دست آمده بیش از ۰/۷۰ می‌باشد) می‌توان گفت مبنای علمی مناسبی برای نتایج حاصل از این پژوهش فراهم خواهد آمد.

#### ۷. تحلیل فرضیه‌ها و یافته‌های پژوهش

هدف از این تحقیق، بررسی و مطالعه مزیت رقابتی پایدار در منابع شرکت تولیدی ساران است. تمرکز این تحقیق بر شناسایی آن قابلیت‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش است. این پرسشنامه، چارچوبی برای بررسی چهار محور اصلی مدل VRIO برای چهار منبع (فیزیکی، سرمایه‌ای، سازمانی و انسانی) می‌باشد که پرسش‌های مربوط به هر منبع، مشتمل بر چهار سؤال محوری مدل مربوطه است.

#### ۷-۱. تحلیل آزمون فرضیه اول مدل تحقیق

جدول ۲ تحلیل نظر پرسش‌شوندگان درباره ارزشمندی منابع شرکت ساران که از میانگین سؤالات مربوط به آن در پرسشنامه به صورت مجزا حاصل می‌شود، بدین صورت است:

میانگین کمی	سؤالات
۳/۸۵۸	آیا ماشین‌آلات و تجهیزات استفاده شده در شرکت ساران متناسب با نیاز آن است؟
۳/۴۶۷	آیا ساختار سازمانی و فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده در

	شرکت ساران پاسخگوی نیاز آن است؟
۳/۸۳۷	آیا مهارتها و دانش فنی نیروی انسانی در شرکت ساران با نیازهای آن منطبق است؟
۴/۱۸۴	آیا شیوه گردش پول نقد و سرمایه‌گذاری مالی در شرکت ساران جوابگوی نیاز آن است؟
۳/۸۳۶	میانگین کمی چهار منبع

جدول ۲: پاسخ نظردهندگان به فرضیه اول مدل

با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در فرضیه اول ارزیابی منابع شرکت ساران در ارزشمندی و راهگشا بودن نسبت به نیازهای شرکت، همانطور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله در تمام ۴ منبع از متوسط طیف لیکرت (عدد ۳) بیشتر است. لذا فرضیه اول تحقیق طبق چارچوب مدل VRIO تأیید می‌شود؛ یعنی تمام منابع شرکت ساران به لحاظ تأمین نیازهای شرکت دارای ارزش برای آن هستند.

#### ۲-۲. تحلیل آزمون فرضیه دوم مدل تحقیق

جدول ۳ تحلیل نظر پرسش‌شوندگان درباره کمیابی منابع شرکت ساران که از میانگین سؤالات مربوط به آن در پرسشنامه به صورت منبع به منبع حاصل می‌شود، بدین صورت است:

میانگین کمی	سؤالات
۲/۵۵۴	آیا ماشین‌آلات و تجهیزات استفاده شده در شرکت ساران کمیاب است؟
۳/۲۸۲	آیا ساختار سازمانی و فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده در شرکت ساران کمیاب است؟

۲/۷۳۹	آیا مهارت‌ها و دانش فنی و نیروی انسانی شرکت ساران کمیاب است؟
۲/۷۱۷	آیا شیوه گردش پول نقد و سرمایه‌گذاری مالی در شرکت ساران کمیاب است؟
۲/۵۷۳	میانگین کمی چهار منبع

جدول ۳: پاسخ نظردهندگان به فرضیه دوم مدل

با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در فرضیه دوم ارزیابی منابع شرکت ساران در کمیاب بودن، همانطور که مشاهده می‌شود، میانگین حاصله در تمام ۴ منبع از متوسط طیف لیکرت (عدد ۳) کمتر است. لذا فرضیه اول تحقیق طبق چارچوب مدل VRIO تأیید نمی‌شود؛ یعنی همانطور که ملاحظه می‌شود منابع شرکت ساران کمیاب نبوده و به همین لحاظ نمی‌تواند برای شرکت مزیت ایجاد کند.

#### ۳-۷. تحلیل آزمون فرضیه سوم و چهارم مدل تحقیق

با توجه به مدل VRIO رد فرضیه دوم مانع از بررسی فرضیه سوم و چهارم می‌گردد، زیرا همانطور که قبلاً در مدل مفهومی پژوهش بیان شد، شرط بررسی فرضیه‌ها تأیید شدن فرضیه قبلی می‌باشد، پس مجوز تحلیل و بررسی این دو فرضیه بر طبق مدل مربوطه، تأیید شدن فرضیه دوم است که در بررسی و موردکاوی انجام شده، این فرضیه تأیید نشده است.

#### ۴-۷. تحلیل منبع به منبع نتایج پرسشنامه

چنانکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود تمام میانگین‌های منابع شرکت ساران کمتر از عدد ۳ (میانگین طیف لیکرت) است اما تنها منبع سازمانی شرکت ساران دارای میانگینی بالاتر از متوسط طیف (عدد ۳) است، در نتیجه علی‌رغم اینکه معدل منابع شرکت

پایین‌تر از حد مورد انتظار است اما طبق نتیجه حاصل از پرسشنامه منبع رویه‌ای و سازمانی شرکت از این قاعده مستثنا شده است.

به همین دلیل شایسته است تا در این مرحله، منبع سازمانی شرکت ساران به صورت مجزا مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود که آیا مزیتی برای شرکت ایجاد می‌کند یا خیر؟

جدول ۴ تحلیل نظر پرسش‌شوندگان درباره منبع رویه‌ای و سازمانی شرکت ساران که از میانگین سؤالات مربوط به آن در پرسشنامه استخراج شده است، بدین صورت می‌باشد:

میانگین کمی	سؤالات
۳/۴۶۷	آیا ساختار سازمانی و فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده در شرکت ساران پاسخگوی نیاز آن است؟
۳/۲۸۲	آیا ساختار سازمانی و فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده در شرکت ساران کمیاب است؟
۳/۹۴۵	آیا ساختار سازمانی و فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده در شرکت ساران قابل تقلید می‌باشد؟
۴/۰۳۲	آیا ساختار سازمانی فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده در شرکت ساران توسط آن شرکت مورد استفاده و حمایت قرار می‌گیرد؟

جدول ۴ : پاسخ نظردهندگان به سؤالات مربوط به منبع سازمانی

با توجه به میانگین حاصل از تحلیل داده‌ها در پرسشنامه، همانطور که مشاهده می‌شود، میانگین تمام سؤالات بالاتر از متوسط طیف (عدد ۳) بیشتر است. اما این موضوع باعث می‌شود تا لذا فرضیه سوم تحقیق طبق چارچوب مدل VRIO رد شود؛ زیرا تقلیدپذیری رویه‌ها و قابلیت‌های سازمانی شرکت ساران را ثابت می‌کند و

تقلیدپذیر بودن این قابلیت‌ها باعث دست یافتن سایر رقبا به این برتری‌ها می‌گردد. در نتیجه ضمن تأیید فرضیه اول و دوم چهارچوب مدل درباره منبع ساختار شرکت ساران، فرضیه سوم مدل تأیید نمی‌شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پیشرفت‌های سال‌های اخیر در عرصه صنعت و بازار و رقابت، افزایش اهمیت برتری رقابتی را برجسته‌تر نموده است. سازمان‌هایی که بر قابلیت‌های محوری خود تکیه می‌کنند و آن را بهبود می‌بخشند با حفظ مزیت رقابتی پایدار، بقای خود را تضمین می‌کنند.

این تحقیق به بررسی و ارزیابی قابلیت‌های محوری منابع شرکت ساران پرداخته است که شناخت آن قابلیت‌ها جهت نیل به مزیت رقابتی پایدار بر اساس دیدگاه منبع‌محور صورت پذیرفته است. در این تحقیق منظور از منابع، منبع فیزیکی، سازمانی، انسانی و مالی آن شرکت است.

نتایج تحقیق به روشنی ارزیابی ابعاد فرضیه اصلی این تحقیق «منابع شرکت ساران دارای قابلیت محوری هستند» را نمودار می‌سازد. بر اساس مدل استفاده شده در تحقیق (مدل VRIO) چهار فرضیه فرعی یکی پس از دیگری مورد ارزیابی قرار گرفت که در هر مرحله پس از تأیید هر فرضیه به آزمون فرضیه بعدی پرداخته می‌شد که در این مرحله با تأیید فرضیه اول و رد فرضیه دوم، ارزشمندی آنها تأیید شده ولی کمیابی آن رد می‌گردد بدین معنا که در این منابع فعلاً ضعف رقابتی وجود ندارد و همچنین برابری رقابتی نیز وجود دارد ولی در صورت عدم تأمین سایر جنبه‌ها، دیگر به عنوان یک قابلیت محوری پایدار و حتی نسبی قابل برنامه‌ریزی و بهره‌برداری نیست.

البته در مورد منبع سازمانی شرکت ساران، این شرکت یک گام جلوتر قرار دارد و ضمن تأیید ارزشمندی و کمیابی آنها، تقلیدناپذیر بودن آن رد می‌شود، یعنی علی‌رغم اینکه رویه‌های سازمانی و قابلیت‌های ساختاری شرکت ساران دارای ارزش است و در

نوع خود کارآمد و نادر است اما به زودی امکان تقلید و کپی برداری از سوی رقبا وجود دارد که این وضعیت علی‌رغم اینکه مزیت رقابتی موقت ایجاد می‌کند اما باید به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شود که با پیچیده شدن یا تبدیل شدن به یک فرهنگ درونی غالب، از قابل تقلید بودن آن کاسته شود.

پیشنهاد می‌گردد مدیریت عالی شرکت ساران از برنامه‌هایی که موجب برتری منابع شرکت در کمیاب شدن آنها می‌شود، استفاده نماید. به طور مثال افزایش مهارت‌های خاص منابع انسانی شرکت ساران می‌تواند موجب کمیاب شدن آنها شود. از این رو اضافه نمودن دوره‌های آموزشی و پژوهشی برای کارکنان، کارگران، کارشناسان و مدیران در برنامه‌های میان مدت شرکت، خود از جمله رهیافت‌هایی است که می‌تواند موجب کمیاب شدن منابع شرکت ساران شود.

در تحلیل این مطلب می‌توان تحقیقات دیگری ترتیب داد تا ابهام از این مشکل برداشته شود. اما آنچه بیش از همه در مواجهه این موضوع به ذهن آشنایان با فضای این شرکت متبادر می‌کند، این است که بسیاری از دلایلی که موجب قرار گرفتن شرکت ساران در وضعیت برابری رقابتی شده است، منبعت از عدم توجه به اصل تمایز در استراتژی‌های شرکت است، بدین معنا که شرکت در صورتی که برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت خود را مبتنی بر استراتژی تمایز (که یکی از استراتژی‌های سه‌گانه پیشسازی در بازار است: استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز، استراتژی تمرکز) نماید تا بدین وسیله امکان کمیاب شدن را برای منابع انسانی، فیزیکی و مالی به وجود آورد. البته نمی‌توان از این نکته غافل شد که کمیاب شدن در مورد منابع فیزیکی ضرورتاً با استفاده از تکنولوژی‌های روز همراه است اما در کمیاب شدن در منبع مالی باید از متخصصان مالی دارای مهارت و تجربه بهره برد زیرا که در بسیاری از موارد فعالیت‌های مالی شرکت ساران تبدیل به فعالیت‌های حسابداری صرف و نه مالی (توجه به تفاوت‌های اساسی مدیریت مالی و مدیریت حسابداری) شده است. گرچه

مجدداً بیان می‌دارد پرداختن به ریشه‌ها و عوامل تأثیر گذار بر این موضوع خود پژوهش مستقلی نیازمند است. در مجموع می‌توان نتیجه تحقیق را بدین صورت اعلام نمود:

الف) شرکت ساران در منابع خود دارای برابری رقابتی است که در صورت بهره‌گیری روش‌های کارآمد در ارتقای وضعیت خود می‌تواند به مزیت رقابتی نیز دست یابد.

ب) شرکت ساران در منبع سازمانی خود دارای مزیت رقابتی موقت است و اگر امکان تقلیدناپذیری از این قابلیت خود را فراهم آورد و برنامه‌های خود را در جهت استفاده از این رویه‌ها و ساختار در جهت کارآمدی شرکت تنظیم نماید، می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار دست یابد.

انجام چنین پژوهشی در میان شرکت‌های تولیدی و تجاری با توجه به رقابت کامل نبودن وضعیت بازار فعلی کشور (که بسیاری از شرکت‌های دولتی با مجوزها و قابلیت‌های خاص فعالیت دارند) قدری ناکارآمد می‌نماید اما پیشنهاد می‌شود ضمن استمرار این منش در ارزیابی قابلیت‌های فعلی این مراکز، نگاهی استراتژیک جهت برنامه‌ریزی‌های آتی به آن داشت زیرا که می‌تواند مبنای علمی مناسبی برای برنامه‌ریزی بالادست در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک برای ورود به وضعیت سازمان تجارت جهانی داشته باشد. در ضمن باید یادآوری نمود که بومی نمودن سؤالات مدل VRIO برای هر مرکز و یا سازمان، لازم است متناسب با آرمان‌ها و فرهنگ و جو حاکم بر آن صورت گیرد بدین معنی که شاید حتی سؤالات و پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش عیناً درباره شرکت‌های دیگر قابل تعمیم و استفاده نباشد بلکه باید متناسب با آن شرکت استانداردسازی شود.

#### **یادداشت**

- 1- Industrial Organization Theory
- 2- Resource Based View

- 3- Werner felt, 1984
- 4- MBV: Market Based View
- 5- RBV: Resource Based View
- 6- Resource
- 7- Functional Resource
- 8- Management Information System
- 9- Decision Support System
- 10- Valuable
- 11- Rare
- 12- Imitate
- 13- Organization Support

#### کتابنامه

- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱)، *مدیریت استراتژیک*، چاپ دوم، تهران: نشر نگاه دانش.
- بلانچارد، کن (۱۳۷۹)، *سه کلید توان/فزایی*، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: نشر فرا.
- دراکر، پیتر (۱۳۷۸)، *چالش‌های مدیریت در سده ۲۱*، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران: نشر فرا.
- کیگان، وارن جی (۱۳۸۰)، *مدیریت بازاریابی جهانی*، ترجمه عبدالمجید ابراهیمی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- محب‌علی، داود؛ رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۷۲)، *مدیریت استراتژیک*، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- مهری، علی (۱۳۸۲)، «نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار»، *نشریه تدبیر*، شماره ۱۴۰.
- هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال. (۱۳۸۱)، *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Alchian, A., Demsetz, H. (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62.
- Andrews, A. (1996), "Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management be in the Equation?", *Academy of Management Journal*, 39.
- Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 11, p 656-673.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17.
- Barney, J. B., (1995), "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management executive*, 9.



- Barney, J. B., Wright, Patrik M. (1998), "On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, 37.
- Barney, J. B. (1999), "Gaining and sustaining Competitive Advantage", Addison-Wesley, Reading, MA.
- Barney, J. B., Hesterly, William (2006), "Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts", Prentice Hall.
- Beard, Jon W., Sumner, Mary, (2004), "Seeking Strategic Advantage in Post-Net Era: Viewing ERP Systems from the Resource-Based Perspective", *Journal of Strategic Information Systems*, 13.
- Boisnueau, C. (1995), "Morale is Higher as New Managers and a Return to Profitability Give Workers a Reason to have Hope", *Houston Chronicle*.
- Grant, R. M. (1991), "the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring.
- Henderson, R., Michell, W. (1997), "The Interaction of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance", *Strategic Management Journal*, 18.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2003), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, fifth edition, Soth-Western.
- Hunt, Shelby D., Morgan, Robert M. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59.
- Jackson, S., Schuler, R. (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment", *Annual Review of Psychology*, 46.
- Lado, A., Wilson, M. (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19.
- Mata, F., Fuerst, W., Barney, J. (1995), "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: a Resource Based Analyses", *MIS Quarterly*, 19.
- Narayanan, V. K. (2001), *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Oliver, Christine (1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, 18.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industrial and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, 79.
- Schmit, M., Allschieid, S. (1995), "Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections", *Personnel Psychology*, 48.
- Schuler, R. S., MacMillan, I. (1984), "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices", *Human Resource Management*, 23.
- Terpstra, D., Rozzell, E. (1993), "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", *Personnel Psychology*, 46.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5.

- Wright, P. M., Snell, S. A. (1991), "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 1.
- Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (1994), "Human Resource as a Source of Sustained Competitive Advantage", *International Journal of Human Resource Management*, 5.

