

## رویکردهای توسعه استراتژی در کسب مزیت رقابتی پایدار و مصادیق آن در صنعت خودروی جهانی همراه با تحلیل پیامدهای آن برای صنعت خودروی کشور

داوود کریمی دستجردی<sup>۱</sup>، جواد فیض آبادی<sup>۲\*</sup>، سمیه علی بخش مطلق<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲. دکترای تخصصی مدیریت تولید و عملیات دانشگاه تهران

۳. کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه

(تاریخ دریافت: ۸۷/۴/۱۳؛ تاریخ تصویب: ۸۷/۷/۳۰)

### چکیده

سؤالی که اکثر محققان رشته مدیریت، سازمان و استراتژی به دنبال یافتن پاسخی برای آن هستند، این است که «چرا برخی از شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های دیگر عملکرد بهتری دارند؟» در مقاطع مختلف زمانی محققان به عوامل متفاوتی در پاسخ به این سؤال توجه کرده‌اند. برخی در رویکرد ساختار صنعت، نقش عوامل بیرون از سازمان یا عوامل محیطی و نوع صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند را برجسته کرده‌اند و برخی با نقد رویکرد پورتری برای عوامل منحصر به فرد داخل شرکت‌ها و منابع و توانمندی‌های استراتژیک شرکت‌ها (رویکرد منبع‌محور) نقش مهمی قایل شده‌اند. هم‌چنین در تکمیل رویکرد منبع‌محور در یافتن منشأهای مزیت رقابتی برخی از محققان، بررسی‌های خود را از داخل مرزهای سازمان به نحوه ارتباط سازمان با ذی‌نفعان بیرونی و به عبارت دیگر، منشأ مزیت رقابتی را در ارتباط‌های بین سازمانی (رویکرد رابطه‌ای) جستجو کرده‌اند. واحد تجزیه و تحلیل برخی دیگر از پژوهشگران از رابطه دودویی، رویکرد رابطه‌ای به ارتباط‌ها و تعامل‌های سازمان در یک شبکه از اتحادها (رویکرد شبکه اجتماعی) تغییر کرد. در این مقاله رویکردهای فوق‌الذکر مورد بررسی بیشتر قرار گرفته و تأکید و تمرکز هر یک از رویکردها برای تبیین مزیت رقابتی پایدار با یکدیگر مقایسه می‌شوند و مصادیق این تغییر رویکردها در صنعت خودروی جهانی مورد بررسی قرار گرفته و پیامدهای آن برای صنعت خودروی ایران مورد بحث قرار گرفته است.

### واژگان کلیدی

منشأ مزیت رقابتی، مزیت رقابتی پایدار، رویکرد ساختار صنعت، رویکرد منبع‌محور از شرکت، رویکرد رابطه‌ای.

## مقدمه

سؤالی که اکثر محققان و دانشمندان مدیریت و استراتژی به دنبال پاسخ دادن به آن هستند، این است که: «چرا برخی از شرکت‌ها نسبت به بقیه عملکرد بهتری دارند؟» (راملت و همکاران، ۱۹۹۴). به منظور پاسخ به این سؤال دو نوع نگرش در تحقیقات مدیریت استراتژیک به چشم می‌خورد. یکی تحقیقات مربوط به فرآیند تدوین استراتژی است و دیگری تحقیقات مربوط به محتوای تشکیل‌دهنده استراتژی. تحقیق در مورد محتوای استراتژی بر روی اینکه چه موقعیت استراتژیکی از شرکت، تحت شرایط محیطی مختلف منجر به بهترین عملکرد می‌شود، متمرکز است، در حالی که تحقیق در مورد فرآیند استراتژی با اینکه چطور سیستم‌های مدیریتی و فرآیندهای تصمیم‌گیری شرکت بر موقعیت استراتژیک آن تأثیر می‌گذارد، سر و کار دارد. تحقیق در مورد فرآیند استراتژی از تحقیق در مورد محتوای استراتژی حداقل در سه جنبه متفاوت است.

۱. تمرکز: تحقیقات محتوای استراتژی، قلمرو شرکت (ترکیب بازارهایی که شرکت در آنها رقابت می‌کند) و شیوه‌های رقابت در تک تک بازارها (استراتژی‌های سطح کسب و کار و رقابتی) را مشخص می‌کند. اخیراً تأثیر دست‌یابی شرکت به منابع بر عملکرد شرکت مورد توجه قرار گرفته است. این نوع تحقیقات مشخص نمی‌کنند که چگونه شرکت‌ها موقعیت مناسبی را در بازار به وسیله اقدامات خود به دست آورده و حفظ می‌کنند. در حالی که، تحقیقات فرآیند استراتژی چگونگی دست‌یابی و حفظ موقعیت رقابتی در بازار را مورد توجه قرار می‌دهند.

۲. مبنای رشته‌ای: به علت دامنه گسترده‌تر تحقیقات فرآیند استراتژی، رشته‌های مختلف و متعددی نسبت به تحقیقات محتوای استراتژی در آن دخیل هستند.

۳. متدولوژی: بر خلاف تحقیقات محتوای استراتژی که می‌تواند از طریق داده‌های ثانویه منتشر شده در مورد شرکت انجام شود، تحقیقات فرآیند استراتژی نیاز به روش‌های دقیق‌تری شامل پیمایش‌های پرسش‌نامه‌ای، مطالعات میدانی و اقدام پژوهی دارد (چاکراواری و همکاران، ۱۹۹۲، صص ۵ - ۱۴).

در این مقاله تحقیقات محتوای تشکیل دهنده استراتژی مورد توجه قرار گرفته است. در این نوع تحقیقات محققان رویکردهای مختلفی را برای تبیین عملکرد بهتر سازمان‌ها نسبت به یکدیگر مطرح کرده‌اند. رویکرد نخست رویکرد ساختار صنعت<sup>۱</sup> مایکل پورتر (۱۹۸۰) است که محتوای تشکیل دهنده استراتژی را ویژگی‌ها و خصوصیات صنعت (پنج نیروی رقابتی) می‌داند. نگرش دوم، نگرش منبع‌محور از شرکت است که ورنرفلت برای اولین بار در سال ۱۹۸۴ آن را مطرح کرد. ورنرفلت در مقاله خود با عنوان رویکرد منبع‌محور از شرکت<sup>۲</sup> ادعا کرد که محتوای تشکیل دهنده استراتژی علاوه بر ویژگی‌های صنعت، منابع و توانمندی‌های منحصر به فرد شرکت می‌باشد. رویکرد سوم در تحقیقات استراتژی، رویکرد رابطه‌ای<sup>۳</sup> (دایر و همکاران، ۱۹۹۸، صص ۷۰۱-۷۱۹) است، که به بررسی منابع و توانمندی‌های استراتژیک شرکت‌ها در برقراری ارتباط با اجزای بیرونی شرکت (مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، سایر واحدهای کسب و کار) می‌پردازد. برخی دیگر از محققان قلمرو مطالعه رویکرد رابطه‌ای را گسترش داده و نقش شبکه اجتماعی‌ای که شرکت در آن نهادینه شده است را در تبیین منشأهای مزیت رقابتی با اهمیت دانسته‌اند (گلاتی و همکاران، ۲۰۰۰، صص ۲۰۳-۲۱۵). بقیه این مقاله بدین ترتیب، سازماندهی شده است. ابتدا هر یک از رویکردهای استراتژی شرح داده شده است، در مرحله بعد، مصادیق این تغییر رویکردها در صنعت خودرو بحث شده است و در نهایت، این رویکردها با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفته است.

### نگرش ساختار صنعت

از دهه ۱۹۶۰ چهارچوبی به نام (SWOT) برای تدوین استراتژی در شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد که بیان می‌کند، شرکت‌ها با بهره‌مندی از قدرت‌های داخلی به فرصت‌های محیطی پاسخ داده و در عین حال، تهدیدهای بیرونی را خنثی کرده و از ضعف‌های داخلی اجتناب می‌کنند. بدین ترتیب، استراتژی‌هایی را اجرا می‌کنند تا مزیت رقابتی پایدار به دست آورند.

1. Industry structure view
2. Resource-based view of the firm
3. Relational view

در این نگرش ساختار و ویژگی‌های صنعت است که تعیین‌کننده جهت‌گیری شرکت می‌باشد. همانطور که در نگرش ساختار - رفتار - عملکرد<sup>۱</sup> نیز تصریح شده است، ساختار صنعت تعیین‌کننده نوع رفتار شرکت بوده و در پی آن، این رفتار موجب عملکرد شرکت خواهد شد. در همین رابطه، پورتر مدل پنج نیروی رقابتی خود را مطرح کرده است تا بر اساس آن میزان جذابیت صنعت سنجیده شود. هم‌چنین به منظور بررسی قدرت‌ها و ضعف‌های داخلی شرکت‌ها نیز مدل زنجیره ارزش پورتر به عنوان یک ابزار مناسب مورد استفاده قرار می‌گیرد (شهان و فوس، ۲۰۰۷، صص ۴۵۰-۴۶۱).

دو فرض اساسی در این نگرش عبارتند از: اول اینکه شرکت‌ها در یک صنعت دارای منابع و توانمندی‌های همگن و مشابه بوده و دوم اینکه، این منابع و توانمندی‌ها قابل انتقال بین شرکت‌ها می‌باشد و آنها می‌توانند منابع و توانمندی‌ها را در بازار عوامل تهیه نمایند (بارنی، ۱۹۹۱، ص ۱۷). بنابراین اولین شرکت‌هایی که وارد یک صنعت می‌شوند، می‌توانند بیش‌ترین مزیت را از آن صنعت با ایجاد کانال‌های توزیع، تأمین و ایجاد موانع برای ورود سایر شرکت‌ها به دست آورند. این مزیت به نام مزیت اولین وارد شونده<sup>۲</sup> نامیده می‌شود.

از طرف دیگر، در این نگرش سلسله مراتب استراتژی در نظر گرفته می‌شود و سطوح استراتژی به استراتژی بنگاه، استراتژی کسب و کار و استراتژی‌های کارکردی تقسیم‌بندی می‌شوند. در این رابطه نیز اخیراً برخی از محققان (چاکراواری و همکاران، ۲۰۰۷، صص ۱۴۵-۱۴۶) معتقدند که نگاه سلسله مراتبی به تدوین استراتژی منسوخ شده است و دیگر نمی‌توان برای تدوین استراتژی شرکت‌ها از این رویه پیروی کرد. چرا که بسیاری از استراتژی‌های شرکت‌ها از منابع و توانمندی‌های سطح کارکردی شرکت‌ها ناشی شده و لزوماً این‌گونه نیست که ابتدا استراتژی سطح کسب و کار از استراتژی بنگاه و استراتژی‌های کارکردی از استراتژی کسب و کار تبعیت کند و ممکن است، این سطح تبعیت دو طرفه باشد.

تمرکز اصلی رویکرد شبکه به هم پیوسته<sup>۳</sup> در تدوین استراتژی بر نوسازی مداوم<sup>۴</sup> استراتژی‌ها می‌باشد. نگرش شبکه به هم پیوسته تمرکز بیش‌تری بر ویژگی‌ها و

- 
1. Structure-conduct-performance (SCP)
  2. First-mover advantage
  3. Heterarchy
  4. Continuous renewal

خصوصیات داخلی شرکت‌ها در تدوین استراتژی شرکت دارد. در این نگرش هر یک از سطوح، رابطه متقابلی با یکدیگر داشته و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. لزوماً مانند نگرش سلسله‌مراتبی استراتژی‌ها از سطح بنگاه به سطوح پایین‌تر جاری نمی‌شوند، بلکه حتی ممکن است، توانمندی‌ها و منابع خاصی که شرکت‌ها در هر یک از کارکردهای خود دارند، استراتژی سطوح بالاتر را تحت تأثیر قرار دهد.

تحقیقات زیادی (زاگلی، ۱۹۷۰؛ راملت، ۱۹۷۴؛ پورتر، ۱۹۸۰؛ میلز و همکاران، ۱۹۷۸) در مورد نحوه تدوین انواع استراتژی‌های سطوح مختلف صورت گرفته است. در استراتژی سطح بنگاه سوال اصلی مدیریت این است که «در چه کسب و کارهایی باید وارد شود، اولویت‌بندی این کسب و کارها چگونه است و نحوه تخصیص منابع سازمان به این کسب و کارها چگونه باید باشد». در سطح استراتژی کسب و کار سؤالی که مطرح می‌شود، این است که: «یک واحد کسب و کار یا یک بخش از شرکت چه روشی را برای رقابت در یک صنعت بر می‌گزیند.» در این رابطه دو دسته‌بندی عمده وجود دارد. یکی دسته‌بندی پورتر (۱۹۸۰) که بر روی مشتریان و رقبا تمرکز می‌کند و دیگری دسته‌بندی میلز و اسنو (۱۹۷۸) که بر نرخ مورد نظر تغییر محصول - بازار متمرکز است.

پورتر (۱۹۸۵) سه نوع استراتژی را بر مبنای نحوه دستیابی و حفظ مزیت رقابتی توسط واحد کسب و کار متمایز می‌کند: ۱. رهبری هزینه کلی، ۲. تمایز بر مبنای توسعه درک برتر مشتری از کیفیت، طراحی، نام تجاری یا خدمات و ۳. تمرکز کسب و کار بر روی یک جایگاه ویژه<sup>۱</sup> از بازار که به طور محدود تعریف شده است و استفاده از رویکرد تمایز یا رهبری هزینه در آن. پورتر بر روی تناسب بین سه استراتژی و جنبه‌های محیطی کسب و کار (پنج نیروی تشکیل‌دهنده رقابت در یک صنعت) تمرکز می‌کند. در عین حال، توجه کمی به ساختارهای سازمانی، فرآیندها و برنامه‌های لازم برای اجرای مؤثر استراتژی‌های کسب و کار کرده است. هم‌چنین استراتژی‌های پورتر عمدتاً بر حسب اقدامات رقابتی که یک کسب و کار به طور واقعی به آنها متعهد شده است، تعریف

می‌شود، نه بر حسب انواع اقداماتی که مدیریت قصد دارد که آنها را انجام دهد. این امر معمولاً موجب متفاوت شدن استراتژی‌های تحقق یافته با استراتژی مورد نظر می‌شود. دسته‌بندی میلز و اسنو (۱۹۷۸) بر برخی از محدودیت‌های رویکرد پورتر غلبه می‌کند. متغیر اصلی تشکیل‌دهنده این دسته‌بندی، نرخ مورد نظر تغییر در بازار - محصول (یعنی توسعه محصول جدید، رشد سهم بازار و غیره) می‌باشد. در این رویکرد یک چهارچوب جامع توسعه داده شده است. شیوه‌های مختلفی که سازمان‌ها دامنه محصول - بازار خود را تعریف می‌کنند (مسئله کارآفرینی) را بیان کرده و ساختارها و فرآیندهایی (مسئله‌های اداری و فنی) را برای دستیابی به مزیت رقابتی در آن دامنه‌های محصول - بازار ایجاد می‌کند (آلسن و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۷۹). آنها کسب و کارها را به چهار نوع استراتژیک طبقه‌بندی می‌کنند:

۱. پیشگام‌ها<sup>۱</sup> که به طور مداوم در جهت پیدا کردن فرصت‌های جدید بازار - محصول و بهره‌مندی از آنها تلاش می‌کنند، ۲. تحلیل‌گرها<sup>۲</sup>، ۳. مدافعان<sup>۳</sup>، ۴. واکنش‌گرها<sup>۴</sup>. دسته‌بندی آنها چهارچوب مفیدی را برای اجرای موفق استراتژی‌های مختلف فراهم می‌کند. چرا که کسب و کارها را بر طبق مقاصد استراتژیک مدیریت دسته‌بندی کرده و چندین پیشنهاد در مورد اینکه چگونه جنبه‌های مختلف ساختار، فرآیندها و سبک مدیریت در هر یک از انواع استراتژی باید با یکدیگر تناسب داشته باشند، ارائه می‌کند.

### نگرش منبع محور

اساساً دیدگاه منبع محور به کار ریشه‌ای و برای مدت طولانی نادیده گرفته شده توسط ادیت پنروز (۱۹۵۹) در تئوری رشد شرکت بر می‌گردد. کمی بعد از پنروز، رابین (۱۹۷۳) یکی از معدود محققانی است که شرکت‌ها را به عنوان مجموعه‌ای از منابع در نظر گرفته است. همانند پنروز، رابین نیز مشخص کرد که دارا بودن منابع توسط شرکت‌ها به خودی خود ارزشمند نیست و به جای صرف داشتن منابع، شرکت‌ها باید منابع را به نحو مؤثری مورد پردازش قرار دهند (نیوبرت، ۲۰۰۷، ص ۱۶۶-۱۲۱). هر چند که در نسخه مدرن آن، این

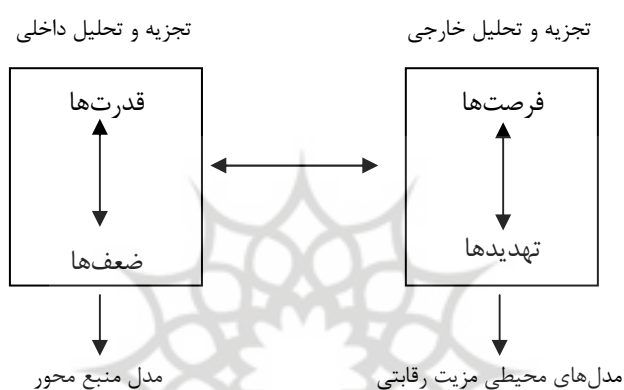
1. Prospectors
2. Analyzers
3. Defenders
4. Reactors

رویکرد به سال ۱۹۸۴ برمی‌گردد که در این سال مقاله بیرگر ورنرفلت با عنوان یک رویکرد منبع محور از شرکت و ریچارد روملت با عنوان به سمت یک تئوری استراتژیک از شرکت به چاپ رسید. محققان دیگری سریعا از این مقاله‌ها پیروی کرده و دهه بعد از آن، در تحقیقات استراتژی به عنوان دهه اوج علاقه تحقیقاتی در مورد منابع، توانمندی‌ها و شایستگی‌ها شناخته می‌شود؛ و کمی بیش از یک دهه رویکرد منبع محور به عنوان رویکرد غالب در تحقیقات محتوای استراتژی جای خود را تثبیت می‌کند (امیت و همکاران ۱۹۹۳، صص ۴۶-۳۳؛ دیرچ و همکاران، ۱۹۸۹، ص ۳۵؛ بارنی، ۱۹۹۱، ص ۱۷).

در تحقیقات مفهومی اولیه در مدیریت استراتژیک اساسا محققان به قدرت‌ها و ضعف‌های شرکت در برابر فرصت‌ها و تهدیدهای آن در محیط رقابتی به میزان یکسانی توجه می‌کردند. انتشار کتاب تأثیرگذار پورتر (۱۹۸۰)، یعنی استراتژی رقابتی، تأکید و توجه را به سمت مباحث رقابتی سطح صنعت و خارج از شرکت تغییر داد. در عین حال، مقاله سال ۱۹۸۴ ورنرفلت هم به مدیران و هم به محققان، کوتاهی در توجه به مجموعه دارایی‌ها به جای ترکیب خاصی از بازار - محصول را به عنوان عاملی که در بطن موقعیت رقابتی شرکت قرار دارد، متذکر شد (کول و همکاران، ۱۹۸۹، ص ۱۲). در نگرش پورتر منابع به خودی خود دارای ارزش نیستند، بلکه ارزش آنها وابسته به نحوه تناسب با ساختار صنعت و چگونگی حمایت آنها از یک استراتژی خاص است، در حالی که نگرش منبع محور منابع را ذاتا ارزشمند قلمداد می‌کند (ریوارد و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۱۵).

برخی تئوریسین‌ها (ورنرفلت، ۱۹۸۴؛ هامل، ۱۹۹۰؛ پیتراف، ۱۹۹۳) از پنروز (۱۹۵۹) پیروی کرده و بر چگونگی مشارکت منابع در ایجاد تنوع در کسب و کارهای شرکت و اینکه چگونه تنوع در کسب و کارهای شرکت بایستی با شایستگی‌های اساسی آن هماهنگ و هم جهت باشد، تأکید می‌کنند. تئوریسین‌های دیگر (پاول، ۱۹۹۲؛ کونز، ۱۹۹۱؛ بارنی، ۱۹۹۱) بر مشارکت اساسی‌تر منابع در مزیت رقابتی پایدار برای تک تک شرکت‌های کسب و کار تأکید می‌کنند. با بررسی اینکه چگونه و چرا منابع منجر به مزیت یک شرکت نسبت به شرکت دیگر در یک بازار - محصول خاص می‌شوند (باتلر و پریم، ۲۰۰۱، صص ۲۲-۴۰).

مهم‌ترین سؤالی که در رویکرد منبع‌محور، محققان به دنبال یافتن پاسخ برای آن هستند، این است که چرا برخی از شرکت‌ها در بازارهای یکسان و با در اختیار داشتن منابع مشابه به طور مداوم عملکرد بهتری نسبت به رقبای دارند؟ (پاروین و همکاران، ۲۰۰۲، صص ۲۱۷-۲۲۷). در تعادل بازار اقتصاد خرد، شرکت‌های همگن دارای سود صفر بوده و منفعتی کسب نمی‌کنند. رشته استراتژی با معرفی رویکرد منبع‌محور توانست بر این شرایط غلبه کند. در RBV اعتقاد بر این است که اگر و فقط اگر دو شرط برآورده شود، می‌توان بر تعادل اقتصاد خرد غلبه کرد: ۱. شرکت‌ها دارای منابع بهتری نسبت به یکدیگر باشند. ۲. از طریق مکانیزم‌های محافظتی از تقلید از آن منابع جلوگیری شود (کونت، ۲۰۰۳، صص ۹۲۹-۹۴۳). در شکل ۱ تأکید هر یک از رویکردهای محیطی و منبع‌محور در قالب چهارچوب مشهور در تحقیقات استراتژی، یعنی SWOT نشان داده شده است.



شکل ۱: رابطه بین تحلیل SWOT، مدل مبتنی بر منبع، مدل‌های جذابیت صنعت (منبع: بارنی، ۱۹۹۱)

به علت اینکه RBV رابطه بین ویژگی‌های داخلی شرکت را با عملکرد بررسی می‌کند، بدیهی است که این رویکرد مزیت رقابتی مفروضات رویکرد صنعت‌محور را قبول نداشته باشد. در این رویکرد فرض بر ناهمگن بودن منابع شرکت و غیر قابل انتقال بودن آنها (غیر قابل مبادله بودن) است. این ناهمگنی در منابع استراتژیک شرکت‌ها و غیر قابل مبادله بودن آنها است که منجر به مزیت رقابتی با دوام می‌شود.



### منابع و توانمندی‌های شرکت

در ادبیات موضوع رویکرد منبع محور چندین واژه وجود دارد که به طور جایگزین مورد استفاده قرار می‌گیرند. این واژه‌ها عبارتند از منبع، توانمندی، شایستگی، شایستگی اساسی و روتین. همه این واژه‌ها در رویکرد منبع محور دارای مفهوم یکسانی می‌باشند و به عبارتی، به عنوان «منبع» شناخته می‌شوند. با این وجود، به دلیل اینکه منابع، مبنا و زیربنای تئوری منبع محور را تشکیل می‌دهند، در ادامه به تفصیل در مورد واژه‌های فوق و مفهوم منبع در این تئوری پرداخته می‌شود.

اکثر منابع سازمان در سه دسته زیر قرار می‌گیرند: فیزیکی، انسانی و سازمانی. منابع فیزیکی شامل کارخانه و تجهیزات آن، تکنولوژی تولید، بهره‌مندی‌های مالی، مزیت‌های مکانی، و مواد خام می‌شود. منابع انسانی شامل آموزش، توانایی‌ها، و تجربه افراد سازمان می‌شود. منابع سازمانی در برگیرنده تصویر یا شهرت شرکت، سیستم‌های داخلی برای تحقیق، برنامه‌ریزی، انگیزش، فرآیندها و روتین‌هایی که از این سیستم‌ها پشتیبانی می‌کنند، می‌باشد (مارینو، ۱۹۹۶، ص ۱۰). گرنت (۲۰۰۵) منابع را به سه دسته زیر تقسیم‌بندی می‌کند:

- منابع ملموس: مالی، فیزیکی.
  - منابع ناملموس: فناوری، شهرت، فرهنگ.
  - منابع انسانی: مهارت‌ها - دانش فنی، توانایی برقراری ارتباط و تشریک مساعی، انگیزش.
- هانت (۲۰۰۰) منابع سازمان را به صورت زیر دسته‌بندی می‌کند (فوس و رابرتسون، ۲۰۰۰، ص ۵۵):

- منابع مالی: مانند وجه نقد و دارایی‌هایی در بازارهای مالی؛
- منابع فیزیکی: مانند کارخانه، مواد خام و تجهیزات؛
- منابع قانونی: مانند مارک تجاری و مجوزهای رسمی؛
- منابع انسانی: مانند مهارت‌ها و دانش تک تک کارکنان؛
- منابع سازمانی: مانند کنترل‌ها، روتین‌ها، فرهنگ‌ها، و شایستگی‌های کارآفرینی؛
- منابع اطلاعاتی: مانند دانش در مورد بخش‌های بازار، رقبا و تکنولوژی؛

- منابع رابطه‌ای: روابط با رقبا، تأمین‌کنندگان و مشتریان؛

منابع شرکت شامل همه دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرآیندهای سازمانی، خصوصیات شرکت، اطلاعات، دانش و غیره است که تحت کنترل شرکت بوده و شرکت را قادر می‌کند که استراتژی‌ها را اجرا کرده و در نتیجه آن، کارآیی و اثربخشی شرکت بهبود می‌یابد (بارنی، ۱۹۹۱، ص ۱۷).

منابع دارایی‌های بهره‌ور تحت مالکیت شرکت هستند و توانمندی‌ها، آنچه که شرکت می‌تواند انجام دهد، می‌باشند. تک تک منابع منجر به مزیت رقابتی نمی‌شوند، بلکه آنها بایستی برای ایجاد توانمندی سازمانی با یکدیگر ترکیب شوند (گران، ۲۰۰۵، صص ۱۳۰-۱۸۱).

ابداع‌کننده رویکرد منبع محور (ورنرفلت، ۱۹۸۴، صص ۱۷۱-۱۸۰) منابع را بدین صورت تعریف می‌کند: «هر چیزی که بتواند به عنوان قدرت یا ضعف یک شرکت معین در نظر گرفته شود. به طور مشخص‌تر، منابع یک شرکت در یک زمان معین می‌تواند به عنوان دارایی‌های ملموس و ناملموس که به طور نسبتاً دائمی تحت مالکیت یا کنترل شرکت هستند، تعریف شوند. مثال‌های منابع عبارتند از: نام‌های تجاری، دانش داخلی تکنولوژیکی، به کارگیری پرسنل ماهر، قراردادهای تجاری، ماشین‌آلات، رویه‌های کارآمد، سرمایه و غیره».

پنروز (۱۹۵۹) منابع را به صورت زیر تعریف می‌کند: «منابع فیزیکی یک شرکت شامل اشیای قابل لمس - کارخانه، تجهیزات، زمین و منابع طبیعی، مواد خام، کالاهای نیمه ساخته، محصولات ضایع شده، محصولات و حتی موجودی‌های فروخته نشده و محصول نهایی، می‌شود. همچنین منابع انسانی به صورت کارکنان ماهر در بخش‌های اداری، دفتری، مالی، قانونی، فنی و مدیریتی».

اما پنروز بین داشتن یک منبع و استفاده از آن تمایز قایل می‌شود:

«خدمات حاصل از منابع، تابعی از نحوه بکارگیری آنها است. منابع یکسان، هنگامی که برای مقاصد مختلف یا به شیوه‌های متفاوت و در ترکیب با انواع مختلف یا مقادیر متفاوت از سایر منابع مورد استفاده قرار می‌گیرند، خدمات یا مجموعه‌ای از خدمات متفاوت فراهم می‌کنند. منابع شامل انباشته‌ای از خدمات بالقوه هستند و می‌توانند در اکثر موارد مستقل از

کاربردهای تعریف شوند، در عین حال، خدمات نمی‌توانند بدین ترتیب تعریف شوند. (میلز و همکاران، صص ۹۷۷-۹۹۴).

هلفت و پیتراف<sup>۱</sup> منابع و توانمندی را بدین صورت تعریف می‌کنند: «یک منبع به دارایی یا ورودی‌های تولید (ملموس و ناملموس) اشاره دارد که یک سازمان تحت مالکیت داشته، کنترل کرده یا به صورت نیمه دائمی به آنها دسترسی دارد. یک توانمندی سازمانی به توانایی سازمان در به کارگیری منابع سازمانی، به منظور دستیابی به یک نتیجه خاص اشاره دارد» (همان).

تیس و دیگران (۱۹۹۷) توانمندی‌ها را مکانیزم‌هایی که شرکت‌ها به وسیله آن مهارت‌ها و توانمندی‌های جدید را آموخته و انباشته می‌کنند، تعریف می‌کنند. چنین توانمندی‌هایی منابع مختلف را جاری کرده و هماهنگ می‌نمایند. توانمندی‌ها متشکل از دانشی هستند که از یادگیری در داخل سازمان حاصل می‌شوند. یادگیری و دانش اجزای اساسی توسعه و به کارگیری منابع در تئوری RBV هستند.

امیت و شومیکر (۱۹۹۳) و ورنرفلت (۱۹۸۴) ترکیب کردن منابع با یکدیگر را به عنوان توانمندی تعریف می‌کنند. هم‌چنین شایستگی در رویکرد منبع محور بدین صورت تعریف می‌شود: مجموعه‌ای از توانایی‌ها، مهارت‌ها و تکنولوژی‌هایی که منجر به این می‌شود که شرکت عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود داشته باشد و تقلید آن مشکل بوده و در بازار مزیت ایجاد می‌کند. از سوی دیگر، امیت و شومیکر (۱۹۹۳) و گرانت (۱۹۹۱) معتقدند که در RBV منابع یا شایستگی‌های یک شرکت به طور کلی، به عنوان همه دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرآیندها و دانشی که در شرکت وجود دارد، تعریف می‌شوند. تیس و دیگران (۱۹۹۷) توانمندی‌ها را به عنوان مکانیزم‌هایی که شرکت‌ها یاد می‌گیرند و در مهارت‌ها و توانمندی‌های جدید انباشته می‌کنند در نظر می‌گیرد. یادگیری و دانش در توسعه و به کارگیری منابع و توانمندی‌ها در تئوری RBV نقش اساسی دارند (کوئیس و مک درموت، ۲۰۰۲، صص ۲۰).

نلسون و ویتر (۱۹۸۲) ابداع کننده‌های واژه «روتین»<sup>۱</sup> در تئوری تغییر تکاملی اقتصاد<sup>۲</sup>، آن را به صورت زیر تعریف می‌کنند (بیکر، ۲۰۰۶، ص ۶۰).

«واژه کلی برای همه الگوهای رفتاری منظم و قابل پیش‌بینی شرکت‌ها روتین است. ما از این واژه برای در نظر گرفتن خصوصیتی از شرکتها که دامنه آنها شامل روتین‌های فنی تولید اشیا، تا روتین‌های استخدام و اخراج، سفارش‌دهی موجودی جدید، یا افزایش تولید اقلام دارای تقاضای زیاد تا خط مشی‌های سرمایه‌گذاری، تحقیق و توسعه، یا تبلیغات و استراتژی‌های کسب و کار در مورد متنوع کردن محصول یا سرمایه‌گذاری خارجی می‌باشد، استفاده می‌کنیم». این روتین‌ها در سازمان‌ها نقش ژن‌ها را در ارگانیسم بدن انسان ایفا می‌کنند.

گاهی اوقات واژه توانمندی و شایستگی به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند. شایستگی‌ها دارای سلسله مراتبی به صورت زیر هستند (میلز و همکاران، ۲۰۰۴، صص ۹۷۷-۹۹۴).

سطح بنگاه ← شایستگی اساسی<sup>۳</sup>

سطح کسب و کار ← شایستگی متمایز<sup>۴</sup>

سطح عملیاتی (کارکردی) ← شایستگی فردی و گروهی<sup>۵</sup>

برخی دیگر از محققان به منظور فهم و درک مفهوم منبع و توانمندی به بررسی معماری یک توانمندی پرداخته‌اند. بدین منظور دو رویکرد پیشنهاد شده است، یکی استفاده از مفهوم روتین و دیگر، استفاده از مفهوم منبع و خدمت، پنروز، میلز و دیگران (۲۰۰۴) با استفاده از رویکرد دوگانه پنروز معماری منبع و توانمندی را مورد بررسی قرار داده‌اند. شکل ۲ اجزای سازنده عمومی شایستگی یا روتین و یا خدمت را نشان می‌دهد. شکل مثلثی استفاده شده، بیانگر مرز فعالیت می‌باشد. علامت پیکان بر روی مرز فعالیت نشان‌دهنده هماهنگی به کار گرفته شده می‌باشد. منابع همیشه به صورت اسم بیان شده و

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

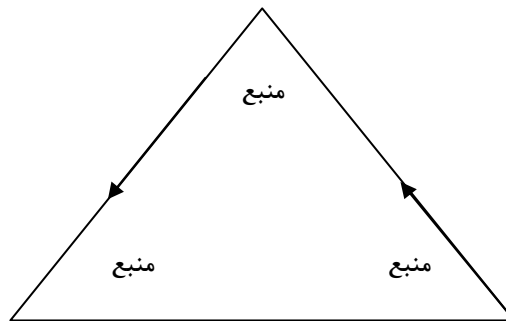
1. Routine
2. Evolutionary theory of economic change
3. Core competence
4. Distinctive competence
5. group and individual competence

شایستگی، خدمت و روتین به صورت فعل بیان می‌شوند. معادلات زیر رابطه بین منابع و شایستگی را نشان می‌دهند. (همان).

منابع + هماهنگی = خدمت،

خدمت + هماهنگی = شایستگی،

شایستگی + هماهنگی = شایستگی سطح بالاتر



شکل ۲: اجزاء سازنده عمومی شایستگی یا روتین و یا خدمت، (منبع: همان).

یک شایستگی شامل چهار جزء است: تکنولوژی، افراد، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی (دریگر، ۲۰۰۱، ص ۲۱). بنابراین شایستگی یک پدیده چند بعدی است که با ترکیب و هماهنگی بین جزء سخت افزاری و تکنولوژیکی، افراد و کارکنانی که بتوانند از این تکنولوژی استفاده کرده، سیستم‌های مدیریتی که افراد در آنها فعالیت کرده و روابط غیر رسمی و ارزش‌ها و عقاید مشترک بین کارکنان به وجود می‌آید.

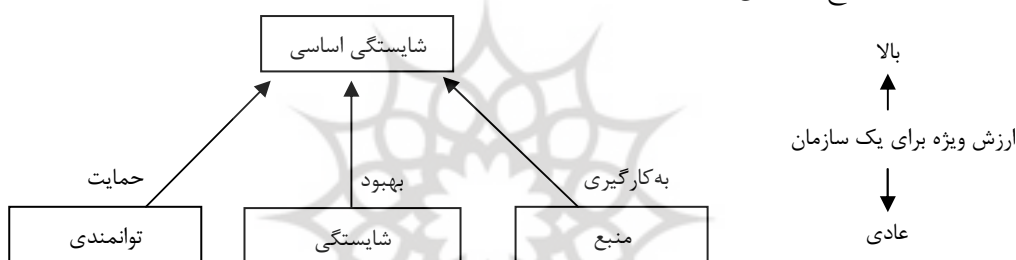
بسیاری از محققان در طول دهه ۱۹۹۰ شایستگی‌ها (و توانمندی‌ها) را بر حسب منبع (و روتین) تعریف می‌کردند. به عنوان مثال، گرانث (۱۹۹۱) توانمندی‌ها را بر مبنای روتین‌ها تعریف می‌کند.

وی معتقد است که توانمندی سازمانی مستلزم یکپارچگی تخصص افراد مختلف با تجهیزات سرمایه‌ای، تکنولوژی، و سایر منابع است. هم‌چنین وی بیان می‌کند که این یکپارچگی در واژه معرفی شده توسط نلسون و ویتتر (۱۹۸۲) به نام روتین‌های سازمانی محقق می‌شود و این روتین‌ها مبنای اکثر توانمندی‌های سازمانی را تشکیل می‌دهند (گرانث و

همکاران، ۲۰۰۵، صص ۱۳۰-۱۸۱). تیس و دیگران (۱۹۹۷) شایستگی‌های سازمان را بر مبنای منابع تعریف می‌کنند.

مارینو (۱۹۹۶) معتقد است که شایستگی‌ها بیش‌تر دانش یا تکنولوژی محور هستند و توانمندی‌ها ریشه در فرآیندها و روتین‌های کسب و کار دارند. به دلیل ماهیت پیچیده توانمندی‌ها که در برگیرنده تعامل‌های افراد و ساختارها هستند، تقلید آنها بسیار مشکل است.

جاویدان (۱۹۹۸) سلسله مراتبی را مطرح می‌کند که از منابع در پایین‌ترین سطح شروع شده، سپس توانمندی‌ها مطرح می‌شود که بر روی منابع بنا شده و در بالاترین سطح شایستگی‌ها بر روی منابع و توانمندی‌ها پایه‌ریزی می‌شوند. از سوی دیگر، در تحقیق دیگری (لجانکوویتس، ۲۰۰۷، صص ۳۹۳-۴۰۲) منبع، توانمندی و شایستگی در یک سطح در نظر گرفته شده و رابطه آن با شایستگی اساسی بدین صورت است که شایستگی‌های اساسی توسط شایستگی‌ها بهبود داده شده، سرانجام توسط توانمندی‌ها مورد حمایت قرار گرفته و به وسیله منابع اجرا می‌شوند (شکل ۳).



شکل ۳: مدل شایستگی اساسی - مفاهیم مرتبط با مفهوم شایستگی اساسی (همان).

بسیاری از محققان استراتژی، اهمیت بسیار زیادی برای منابع ناملموس شرکت قایل هستند و معتقدند که مهم‌ترین منبع در ایجاد مزیت رقابتی پایدار منابع ناملموس می‌باشند.

این منابع به صورت زیر طبقه‌بندی می‌شوند (هال، ۱۹۹۳، صص ۶۰۷-۶۱۸):

- توانمندی‌های "داشتن" که برحسب دارایی‌های ناملموس بیان می‌شوند مانند امتیازهای انحصاری<sup>۱</sup>

1. Having
2. Patents

- توانمندی‌های "انجام دادن" که برحسب مهارت‌ها و شایستگی‌ها مانند دانش فنی بیان می‌شوند.

- منابع ناملموسی که "وابسته به افراد" هستند مانند شهرت،

- منابع ناملموسی که "مستقل از افراد" هستند مانند پایگاه داده‌ای،

- منابع ناملموسی که به وسیله قانون ایجاد می‌شوند، مانند مارک‌های تجاری،

- منابع ناملموسی که نمی‌توان آنها را به وسیله قانون محافظت کرد، مانند شبکه‌های

سازمانی.

هم‌چنین کوین (۱۹۸۶) منشأ مزیت رقابتی پایدار را در چهار توانمندی متفاوت می‌داند

(همان).

توانمندی مبتنی بر دارایی‌ها (داشتن):

- توانمندی قانونی: که از داشتن عوامل قانونی حاصل می‌شود، مانند حقوق مالکیت

فکری، قراردادها، رازهای تجاری و غیره

- توانمندی موقعیتی: که نتیجه اقدامات گذشته سازمان است، برای مثال ایجاد شهرت

خاصی بین مشتریان یا یک پیکربندی خاص زنجیره ارزش و غیره.

توانمندی مبتنی بر شایستگی (انجام دادن):

- توانمندی کارکردی: به توانایی انجام کارهای خاص مربوط می‌شود و از دانش،

مهارت و تجربه کارکنان و سایر بازیگران زنجیره ارزش مانند تأمین‌کنندگان،

توزیع‌کنندگان، حقوق‌دان‌ها و آژانس‌های تبلیغاتی حاصل می‌شود.

- توانمندی فرهنگی: برای سازمان به عنوان یک کل به کار گرفته می‌شود که شامل

عادت‌ها، طرز فکرها، عقاید و ارزش‌های تشکیل‌دهنده سازمان می‌باشد.

در تحقیق دیگری (میلز و همکاران، ۲۰۰۳، صص ۱۴۸-۱۶۶) به منظور شناسایی منابع و

توانمندی‌های شرکت، طبقه‌بندی جامعی از منابع سازمانی به صورت جدول ۱ ارائه شده

است.

1. People dependent
2. People independent

دسته منبع	شرح
منابع ملموس	ساختمان‌ها، کارخانه، تجهیزات، کارکنان، لیسانس‌های انحصاری، موقعیت جغرافیایی، حق امتیاز، موجودی ها، زمین، بدهکاران - هر چیزی که کم و بیش از شکل فیزیکی برخوردار است.
منابع دانشی، مهارت‌ها و تجربه	مجموعه مهمی از منابع غیر مکتوب و ضمنی که حتی ممکن است، دارنده آن از آن اطلاعی نداشته باشد.
منابع سیستمی و رویه‌ای	دامنه وسیعی از منابع ملموس و مستند از سیستم‌های کارمندیابی و انتخاب تا سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش، سیستم‌های پردازش سفارش و مانند آن. این منابع مستند و رایانه‌ای با وجود اینکه ماهیت ملموس دارند، اما اجرای مناسب آنها مستلزم ترکیب شدن با منابع ناملموسی مانند دانش و تجربه اپراتورها و کاربران سیستم می‌باشد.
منابع فرهنگی و ارزش‌ها	نوعی از منابع ناملموس که غالباً در دوره‌های طولانی توسعه داده شده و وابسته به طرزفکر افراد سازمان و رویدادهای گذشته است. این دسته شامل خاطره‌هایی از موقعیت‌های بسیار خوب در سازمان و ارزش‌ها، عقاید، رفتارهای ترجیحی و غیره می‌باشد. عقاید افراد قوی می‌تواند منابع بسیار مهمی باشد.
منابع شبکه	گروه‌های مورد علاقه در داخل شرکت، شبکه‌های در برگیرنده پرسنل شرکت با تامین‌کنندگان، مشتریان، نهادهای قانونی، یا مشاوران. شهرت سازمان و نام تجاری آن در این طبقه قرار می‌گیرند.
توانمندی‌های باقوه پویا	یک زمینه مهم از منابع به شناسایی زمان منسوخ شدن منابع ارزشمند یا شناسایی زمان نیاز به تغییر یا شناسایی زمان فشار لازم برای اجرای تغییر مربوط می‌شود. نمونه‌هایی از آنها عبارتند از عقاید کارگران و مدیران تأثیرگذار، و وجود منابعی مانند وجه نقد برای اجرای تغییر.

جدول ۱: دسته‌بندی منابع به منظور شناسایی آنها در سازمان‌ها، منبع: (همان).

در یک دسته‌بندی بسیار کلی، منابع سازمان به دو دسته منابع ملموس و ناملموس طبقه‌بندی می‌شود. در مورد منابع ناملموس و حیطه شمول آن نظرات متفاوتی ارایه شده است. در همین رابطه در مرور ادبیات موضوع واژه‌های زیر در این مورد به چشم می‌خورد: دارایی فکری، دارایی ناملموس، سرمایه فکری، دارایی‌های ذهنی، سرمایه دانشی و دارایی‌های مبتنی بر دانش (بونتیس و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۴۵). منابع ناملموس حیطه شمول بسیار گسترده‌ای داشته و به عنوان مثال، در رشته حسابداری و مالی تحقیقات زیادی در رابطه با ارزش‌گذاری و تعریف این نوع منابع صورت گرفته است. اما برای این تحقیق لازم است که تعریف دقیق آن از منظر رویکرد منبع‌محور مورد توجه قرار گیرد. محققان (همان) پس از یک بررسی جامع در مورد مفاهیم مربوط به منابع ناملموس این منابع را به صورت زیر تعریف می‌کنند:

«منابع ناملموس منابع استراتژیک شرکت هستند که سازمان را قادر به ایجاد ارزش پایدار می‌کنند؛ تعداد زیادی از شرکت‌ها قادر به ایجاد چنین ارزشی نیستند (کمیاب بودن



منبع). این منابع منجر به منافع بالقوه در آینده خواهند شد که این منافع را دیگر شرکت‌ها نمی‌توانند به دست آورند (اختصاصی بودن ارزش)، و به وسیله رقبا قابل تقلید نبوده و نیز به وسیله سایر منابع، قابل جایگزین نمی‌باشند. این منابع به علت کنترل بنگاه بر روی آنها قابل مبادله یا انتقال نمی‌باشند. به علت ماهیت ناملموس آنها، در صورت‌های مالی وارد نمی‌شوند و دوره عمر محدودی دارند».

چند واژه دیگر نیز با منابع ناملموس ارتباط تنگاتنگ دارند که عبارتند از:

- دارایی فکری: دارایی‌های ناملموس که یا با قرارداد و یا با قانون و مقررات مرتبط هستند، از قبیل حقوق انحصاری<sup>۱</sup>، مارک‌های تجاری، طرح‌های ثبت شده، و حق کپی<sup>۲</sup>.
- منابع ناملموس: حقوق مالکیت فکری، مارک‌های تجاری یا فن‌آوری‌های اطلاعات که به علت ماهیت ایستای آنها در هر زمانی در شرکت می‌توانند اندازه‌گیری شوند. این منابع به دو دسته دارایی‌ها (مارک‌های تجاری، حقوق انحصاری، حق کپی، طرح‌های ثبت شده و غیره) و مهارت‌ها (دانش فنی، فرهنگ و غیره) تقسیم می‌شوند.
- فعالیت‌های ناملموس: فعالیت‌های شرکت برای توسعه یا اکتساب منابع ناملموس جدید، افزایش ارزش منابع ناملموس موجود یا ارزیابی و نظارت بر فعالیت‌های ناملموس.
- سرمایه‌گذاری‌های ناملموس: همه فعالیت‌های هدف‌گرای جدید یا موارد غیر فیزیکی استفاده شده توسط شرکت در سطح تاکتیکی یا استراتژیک در طول یک دوره معین که شامل فعالیت‌ها یا سرمایه‌گذاری‌هایی در زمینه‌های بازاریابی، تکنولوژیکی، اطلاعاتی، و سازمانی می‌باشد. این فعالیت‌های سرمایه‌گذاری به وسیله مخارج آنها اندازه‌گیری شده و در زمان حال رخ می‌دهند (همان).

موضوع دیگری که در تحقیقات رویکرد منبع‌محور دیده می‌شود، توجه به توانمندی‌های پویا است. همانطور که گفته شد، این بحث در رویکرد منبع‌محور نوع دوم که نشأت گرفته از مکاتب اقتصاد تکاملی و اقتصاد رفتاری<sup>۳</sup> می‌باشد، مطرح است. برخی از محققان (ایزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰، ص ۲۱) موقعیت کاربرد این نوع توانمندی‌ها را اینگونه توصیف

1. Patents  
2. Copy right  
3. Evolutionary and behavioral economics

می‌کنند «در جایی که محیط رقابتی در حال تغییر است، توانمندی‌های پویا منشأ مزیت رقابتی پایدار می‌باشند؛ به طوری که، شرکت با یکپارچگی و پیکربندی مجدد شایستگی‌های داخلی و خارجی سازمان، برای پاسخ به محیط سریع‌متغیر، توانمندی‌های پویا را ایجاد می‌کند». همانطور که از این عبارت مشخص است، مفهوم انطباق اهمیت زیادی در این نوع توانمندی‌ها دارد، اما باید توجه داشت که تغییر اقتصادی فقط به صورت انطباق نیست. هر چند که هماهنگی و انطباق اهمیت دارند، اما آنها به خوبی فعالیت‌هایی مانند سرمایه‌گذاری فعال در R&D، جستجوی تکنولوژی‌های جدید، انتخاب و به کارگیری تکنولوژی‌های خاص و مدل‌های کسب و کار مهم برای موفقیت سازمان را نشان نمی‌دهند. هم‌چنین مفهوم انطباق، اهمیت هم‌راستایی دارایی‌ها، شناسایی فرصت‌ها و تضمین دسترسی به دارایی‌های مهم تخصصی را نیز نشان نمی‌دهد. این موارد اجزاء مهم توانمندی‌های پویای سازمان بوده و برای خلق ارزش اهمیت دارند.

توانمندی‌های پویا منشأهای مختلفی دارند، برخی ریشه در رفتار، برخی ریشه در گزینه‌های سرمایه‌گذاری یا انتخاب دارایی و برخی ریشه در اقدامات کارآفرینانه متمایز و خلاق دارند که در برگیرنده مهارت‌های غیر عادی و غیر قابل تقلید می‌باشند. برای مثال، به نحوه ایجاد توانمندی‌های پویا به وسیله روتین‌ها توجه کنید. در کارهای تیس و پیسانو (۱۹۹۴)، تیس و دیگران (۱۹۹۷)، روتین‌ها (یا فرآیندها) یک جزء ضروری توانمندی‌های پویا بودند. روتین‌های تولید برای پایدار کردن عملیات فعلی از روتین‌های یادگیری که برای دستیابی به بهبود طراحی شده بودند، متمایز شده و نوع رفتار خاصی نسبت به هر کدام صورت می‌گیرد (تیس و همکاران، ۲۰۰۶).

ایزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) معتقدند که برخی از «توانمندی‌های پویا شامل روتین‌های خاص و قابل شناسایی بوده که اغلب در معرض تحقیقات تجربی وسیع قرار گرفته‌اند» مثال‌ها شامل روتین‌های توسعه محصول، روتین‌های کنترل کیفیت و روتین‌های انتقال تکنولوژی و انتقال دانش می‌باشد (همان).

با وجود اینکه در بخش عمده‌ای از ادبیات موضوع، توانمندی‌های پویا کاملاً برحسب روتین‌های تغییر یا روتین‌های طراحی شده برای احیای مجدد روتین‌ها تعریف شده است،

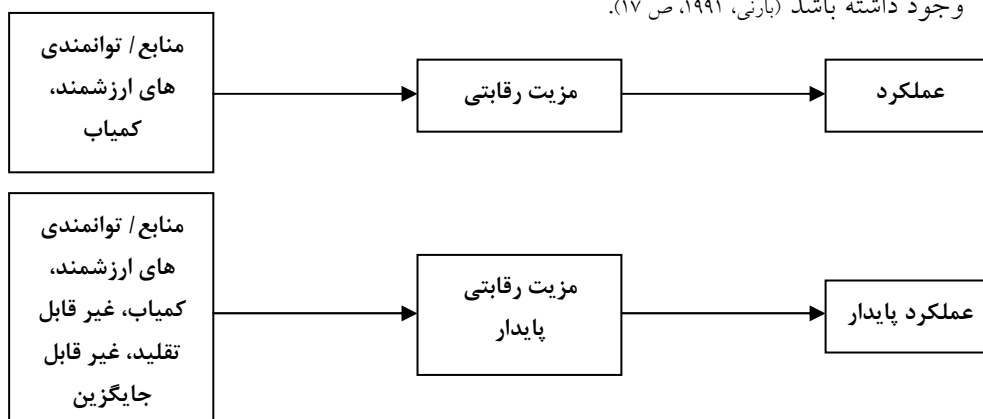
اما انواع دیگری از توانمندی‌های پویا نیز وجود دارد که دارای اهمیت می‌باشند. برای مثال، خلق توانمندی‌های پویا از طریق رهبری کارآفرینانه. علاوه بر زیربنای مبتنی بر روتین توانمندی‌های پویا که از R&D، دایره‌های کیفیت، انتقال دانش و مانند آن نشأت می‌گیرد، منشأ بسیار مهم‌تری از توانمندی‌های پویا نیز وجود دارد که توانایی نه تنها درک تغییرات بازار و فرصت‌های تکنولوژیکی، بلکه به کارگیری و اجرای آنها به وسیله ترکیب‌های جدید را ایجاد می‌کند (همان). هر منشأ توانمندی‌های پویا می‌تواند یک مبنای مستقل از مزیت رقابتی پایدار باشد و هر کدام از این منظر، استراتژیک هستند. این امر تفاوت بین توانمندی‌های عملیاتی و توانمندی‌های پویا است. به عبارت دیگر، توانمندی‌های پویا خود می‌توانند منشأ مزیت رقابتی باشند و همه توانمندی‌های پویا ماهیتاً استراتژیک بوده، اما توانمندی‌های عملیاتی که در بخش‌های قبلی به آنها پرداخته شد، به دارا بودن خصوصیات و ویژگی‌هایی نیازمند هستند تا منشأ مزیت رقابتی پایدار باشند؛ در ادامه به بررسی این خصوصیات و ویژگی‌ها می‌پردازیم.

### خصوصیات منابع و توانمندی‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی و نحوه محافظت از آنها

در بخش قبلی تلاش بر این بود که مفهوم منبع در رویکرد منبع‌محور شرح داده شود. چرا که بدون داشتن درک درستی از منبع در این رویکرد نمی‌توان تحلیل‌های درستی در مورد نحوه استفاده این رویکرد توسط شرکت‌ها برای تدوین استراتژی انجام داد. اما همانطور که در بخش قبلی بدان اشاره شد، در این رویکرد هر منبعی منجر به مزیت رقابتی پایدار نخواهد شد، بلکه منابع بایستی دارای خصوصیات ویژه‌ای باشند تا مدیران با شناسایی، توسعه و جاری‌سازی آنها در شرکت خود بتوانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. در ادامه ویژگی‌های منابع، از منظر محققان مختلف در رویکرد منبع‌محور و همچنین چارچوب‌های مناسب برای تجزیه و تحلیل منابع مورد بررسی قرار می‌گیرد.

ادیت پنروز (۱۹۵۹) مکانیزم‌های محافظت از مزیت رقابتی را بدین صورت بر می‌شمرد: ۱. وابستگی مسیر در توسعه منبع، ۲. دارا بودن دانش خاص شرکت توسط مدیران، ۳. تجربه مشترک خاص تیم مدیران، ۴. چشم‌انداز کارآفرینانه مدیران، ۵. توانایی اختصاصی شرکت برای یادگیری و ایجاد تنوع در کسب و کار (ماهونی و کار، ۲۰۰۴، ص ۴۱).

بارنی (۱۹۹۱) چهار ویژگی را برای منابع بر می‌شمرد که لازمه مزیت رقابتی پایدار می‌باشند: الف. منابع باید ارزشمند باشند، بدین مفهوم که این منابع از فرصت‌ها بهره‌مند شده و تهدیدهای محیط شرکت را خنثی کنند، ب. منابع باید در بین رقبای فعلی و آینده نادر و کمیاب باشند، ج. منابع باید غیر قابل تقلید باشند و د. برای این منابع نباید جایگزینی وجود داشته باشد (بارنی، ۱۹۹۱، ص ۱۷).



شکل ۴: مدل مفهومی بارنی (۱۹۹۱)

منابع، هنگامی که با استفاده از آنها شرکت قادر به درک و اجرای استراتژی‌هایی در جهت بهبود کارایی و اثربخشی خود شود، ارزشمند تلقی می‌شوند.

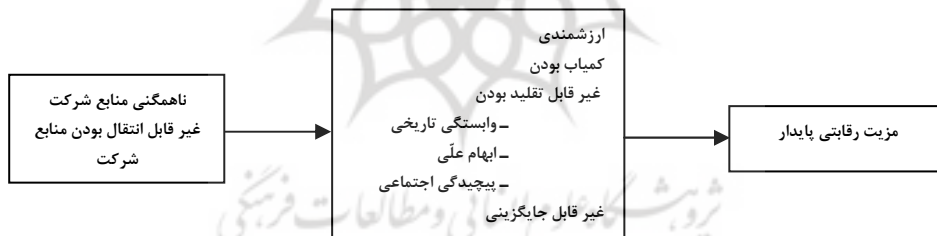
هنگامی که شرکت از یک مزیت رقابتی بهره‌مند می‌شود که استراتژی خلق‌کننده ارزشی را اجرا کند که به طور همزمان به وسیله تعداد زیادی از سایر شرکت‌ها اجرا نمی‌شود. چنانچه تعداد زیادی از شرکت‌ها دارای منبع ارزشمند باشند، آنگاه هر یک از این شرکت‌ها دارای توانمندی بهره‌مندی از آن منبع هستند و به موجب آن هیچ یک موفق به دستیابی به مزیت رقابتی نخواهند شد. به طور کلی، مادامی که تعداد شرکت‌هایی که یک منبع (یا مجموعه‌ای از منابع) ارزشمند را در اختیار دارند، کم‌تر از تعداد شرکت‌های مورد نیاز برای ایجاد پویایی‌های رقابت کامل در یک صنعت باشد، آن منبع پتانسیل ایجاد مزیت رقابتی دارد.

منابع ارزشمند و کمیاب سازمانی، فقط، اگر شرکت‌های دیگر نتوانند این منابع را به دست آورند، می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار باشند. منابع شرکت، اگر دارای یک یا هر

سه ویژگی زیر باشند، نسبتاً قابل تقلید نخواهند بود: ۱. توانایی یک شرکت برای به دست آوردن یک منبع وابسته به شرایط تاریخی منحصر به فرد باشد، ۲. رابطه بین منابع تحت مالکیت شرکت و مزیت رقابتی پایدار به طور علیّی مبهم باشد، ۳. منبعی که مزیت رقابتی برای شرکت ایجاد می‌کند، از نظر اجتماعی پیچیده باشد.

آخرین نیازمندی منبع برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار غیر قابل جایگزین بودن آن است. این امر به دو شکل می‌تواند رخ دهد: نخست اینکه، اگر چه تقلید دقیق منابع شرکت دیگر، برای یک شرکت امکان‌پذیر نیست، اما ممکن است، قادر به جایگزین کردن منابع مشابهی برای بهره‌مندی از مزایای آن منبع باشد. برای مثال شرکتی که در جستجوی تقلید تیم مدیریت کیفیت شرکت دیگر می‌باشد، اغلب قادر به کپی کردن آن منبع نخواهد بود، هر چند که ممکن است، توسعه تیم مدیریت کیفیت مربوط به خود شرکت برای آن ممکن باشد، اما بدیهی است که این دو تیم از ابعاد مختلف با یکدیگر تفاوت خواهند داشت. دوم اینکه، منابع بسیار متفاوت شرکت می‌توانند جایگزین‌های استراتژیک یکدیگر باشند. برای مثال، ممکن است که شرکتی به منظور جهت‌دهی بلندمدت شرکت خود به جای استفاده از فرآیند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک از وجود یک رهبر کاریزماتیک و آینده‌نگر بهره‌مند شود و این رهبر کاریزماتیک یک جایگزین استراتژیک برای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود.

به طور خلاصه، بارنی (۱۹۹۱) چهارچوب زیر را برای تجزیه و تحلیل منابع و ارتباط آنها با مزیت رقابتی پایدار ارائه می‌کند:

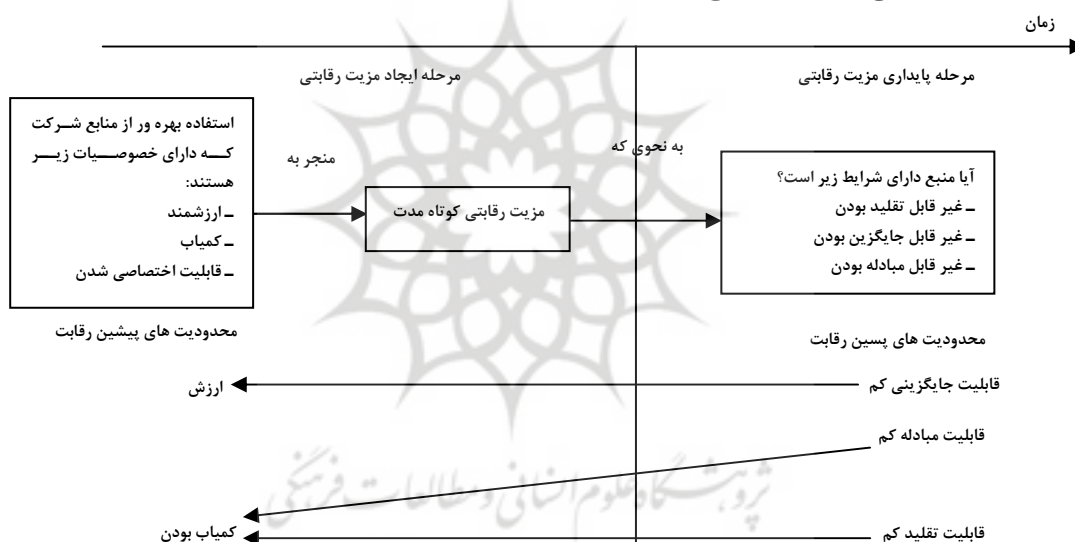


شکل ۵: رابطه بین ناهمگنی و غیر قابل انتقال بودن، ارزش، کمیاب بودن، غیر قابل تقلید بودن، و غیر قابل جایگزینی منابع شرکت و مزیت رقابتی پایدار

محققان زیادی در رابطه با شرایط و ویژگی‌های منابع و توانمندی‌ها تحقیق کرده‌اند. کولیس و مونتگومری (۱۹۹۵) چهار نوع آزمون را برای منابع و توانمندی‌ها ذکر می‌کنند:

عدم تقلیدپذیری، بادوام بودن، اختصاصی بودن، قابلیت جایگزینی و برتری رقابتی (اسمیت و همکاران، ۱۹۹۹، ص ۱۰). اسمیت و شومیکر (۱۹۹۳) هشت معیار را برای منابع و توانمندی‌ها عنوان می‌کنند: مکمل بودن، کمیاب بودن، قابلیت مبادله کم، غیر قابل تقلید بودن، قابلیت جایگزینی محدود، اختصاصی بودن، بادوام بودن، و همپوشانی با عوامل استراتژیک صنعت (اسمیت و شومیکر، ۱۹۹۳، صص ۶۳۳-۶۳۴).

برخی از محققان بین ویژگی‌های منابع برای دست‌یابی و ویژگی‌های آنها برای پایدار کردن مزیت رقابتی تمایز قایل شده‌اند. یکی از آنها (واد و هالند، ۲۰۰۴) معتقد است که منابع ممکن است، ارزشمند، کمیاب و اختصاصی باشند تا منشأ مزیت رقابتی قرار بگیرند. اما آنها در این مرحله غیر قابل تقلید، غیر قابل جایگزین و غیر قابل انتقال نخواهند بود. پایداری منابع با سپری شدن زمان و اختصاص زمان برای اینکه تقلید مزیت سخت شده، جانشینی آن به راحتی ممکن نشده و غیر قابل مبادله باشند، صورت می‌گیرد. پیتراف (۱۹۹۳) این دو وضعیت را به نام موانع پیشین<sup>۱</sup> و موانع پسین<sup>۲</sup> رقابت می‌نامد. چهارچوب بررسی منابع در رویکرد منبع محور در طول زمان در شکل ۶ نشان داده شده است.



شکل ۶: رویکرد منبع محور در طی زمان، منبع (همان).

1. Ex-ante limits to competition
2. Ex-post limits to competition

نگرش رابطه‌ای<sup>۱</sup>

اگر بخواهید امروزه شرکتی را از ابتدا بسازید، چه نوع استراتژی و ساختار سازمانی برای تضمین موفقیت بلند مدت طراحی خواهید کرد؟ چه رفتارهایی را در خود ترغیب و تشویق خواهید کرد؟ تلاش می‌کنید از چه تضادهایی احتراز کنید؟ تلاش می‌کنید، چه فرهنگ و ارزش‌هایی را القا کنید؟ چنانچه شما یک مدل عملیاتی موفقیت ایده‌آل را ایجاد کنید، شبیه چه چیزی خواهد بود؟

یک چیز قطعی است: هر سازمانی که تأسیس کنید، در هر صنعتی، با هر زمینه رقابتی، آن سازمان بر روی «روابط» ساخته خواهد شد. طبق تحقیقات، سازمان‌های موفق فهمیده‌اند که سرمایه شکل‌های مختلفی دارد و صرفاً به شکل مالی نیست. بهره‌مندی مؤثر و تقویت «سرمایه رابطه‌ای»<sup>۲</sup> مسیر مهمی برای موفقیت بلندمدت است. سرمایه رابطه‌ای عبارتست از ارزش روابط یک شرکت با شبکه روابط آن با مشتریان، تأمین‌کنندگان، شرکای استراتژیک آن و زیر بخش‌های داخلی شرکت خودش (گالتی و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۲۱۵).

در رویکرد ساختار صنعت مایکل پورتر، واحد تجزیه و تحلیل برای تحقیقات استراتژی «صنعت» است و در رویکرد منبع‌محور واحد تجزیه و تحلیل «شرکت» می‌باشد، حال آنکه در این رویکرد، یعنی رویکرد رابطه‌ای واحد تجزیه و تحلیل تحقیقات استراتژیک «روتین‌ها و فرآیندهای دودویی یا شبکه»<sup>۳</sup> است. طبق تحقیقات تجربی اخیر شرکای استراتژیک نقش بسیار مهمی را در شکل‌دهی به مزیت رقابتی منبع‌محور در شرکت ایفا می‌کنند (لاوی، ۲۰۰۶، صص ۶۳۸ - ۶۵۸). طرفداران رویکرد منبع‌محور به دنبال منابع و توانمندی‌های استراتژیک در داخل شرکت بوده و سعی دارند که منشأهای مزیت رقابتی پایدار را در داخل مرزهای شرکت جستجو کنند. اما در محیطی که فشارهای رقابتی رو به افزایش بوده و در صورت لزوم ارتباط تشریک مساعانه شرکت با ذی‌نفعان (از قبیل مشتریان، تأمین‌کنندگان، سایر واحدهای کسب و کار داخل گروه و هم‌چنین اتحادیه‌های استراتژیک با رقبا) تئوری‌هایی از قبیل RBV به تنهایی نمی‌توانند تبیین‌کننده نحوه کسب

1. Relational view  
2. Relational capital  
3. Dyad/Network routines and processes

مزیت رقابتی توسط شرکت‌ها باشند (همان). رویکرد رابطه‌ای تبیین می‌کند که سود های بلند مدت ضرورتاً توسط روابط شبکه‌ای یا به طور دقیق‌تر از طریق منابعی که به طور عمیق در روابط بین شرکتی نهادینه شده‌اند، حاصل می‌شود (داستچک، ۲۰۰۴، ص ۱۵). در چند دهه اخیر اکثر شرکت‌ها در اغلب صنایع به دنبال ایجاد اتحادهای استراتژیک با شرکای تجاری خود هستند. اهمیت فوق‌العاده زیاد مفاهیمی مانند اتحادهای استراتژیک، بازاریابی رابطه‌ای مدیریت ارتباط با مشتریان<sup>۱</sup> و مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان<sup>۲</sup> در شرکت‌های کسب و کار، گواهی بر این مدعا است. در همین رابطه استریواستوا و دیگران (۲۰۰۱) دارایی‌های بازارمحور را به دو دسته تقسیم می‌کنند: رابطه‌ای و فکری. منظور از دارایی‌های رابطه‌ای در بخش بازار، روابط سازمان با مشتریان است به نحوی که این روابط به علت مبتنی بودن بر اعتماد و شهرت، نسبتاً نادر و کمیاب بوده و رقبا به آسانی نمی‌توانند آنها را تقلید کنند.

در تحقیقی که گالتی و کلتر (۲۰۰۵) در مورد سازمان‌های موفق انجام دادند، تعبیر «انقباض کسب و کار اصلی و انبساط حاشیه»<sup>۳</sup> را برای تبیین اهمیت نگرش رابطه‌ای سازمان‌ها استفاده کردند. سازمان‌های برتر مرزهای سازمانی خودشان را گسترش می‌دهند، دست خود را به سمت شرکای بیرونی دراز کرده، از نفوذپذیری بیش‌تر مرزهای خودشان جلوگیری کرده، و بخش‌های عمده‌ای از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند. این شرکت‌ها با افزایش تمرکز بر فعالیت‌های کم‌تر و در عین حال، برون‌سپاری باقیمانده فعالیت‌ها به شرکای استراتژیک، کسب و کار اصلی خود را کاهش می‌دهند. این امر منجر به افزایش بیش از حد شراکت‌ها در زنجیره تأمین شده که شامل پیوندهایی<sup>۴</sup> (استعاره‌ای از رابطه بسیار نزدیک و محکم بین شرکای اتحاد است) در بالا و پایین زنجیره ارزش است. در عین حالی که آنها کسب و کار اصلی خود را کاهش می‌دهند، شرکت‌های برتر افاق‌های فعالیت‌هایشان را با فراهم کردن مجموعه بزرگ‌تری از کالاها و خدمات برای مشتریان گسترش می‌دهند که بسیاری از آنها از طریق شراکت‌هایی با سایر شرکت‌ها و متحد شدن

- 
1. Customer relationship management (CRM)
  2. Supplier relationship management (SRM)
  3. Shrinking core and expanding periphery
  4. Ties



با یکدیگر برای ارایه راه‌حل مشتری<sup>۱</sup> صورت می‌گیرد. این امر نیز در جای خود منجر به افزایش بسیار زیاد اتحادها یا شراکت‌ها در بعد افقی زنجیره ارزش شرکت‌ها می‌شود و این اتحادهای افقی محصولات مکمل محصولات شرکت را فراهم خواهند کرد. این پدیده «انقباض فعالیت‌های اصلی و انبساط فعالیت‌های مرزی یا حاشیه‌ای» در بسیاری از صنایع قابل مشاهده بوده و یکی از عوامل تضمین‌کننده و حمایت‌کننده مدل عملیاتی جدید می‌باشد (آنچه که به نام سازمان رابطه‌محور<sup>۲</sup> نامیده شده است).

بنابراین برای تحقق منقبض کردن فعالیت‌های اصلی و گسترش فعالیت‌های حاشیه‌ای، سازمان‌های موفق ماهیت تقویت دوطرفه فعالیت‌ها را در هر یک از چهار بعد معماری رابطه‌ای درک کرده‌اند. در نتیجه، تشریک مساعی با مشتریان برای عرضه راه‌حل به آنها مستلزم تشریک مساعی نزدیک با شرکای استراتژیک، با تأمین‌کنندگان، و در بین واحدهای داخلی کسب و کار می‌باشد. سازمان‌های موفق فقط به یک بُعد از رابطه با تأمین‌کنندگان یا شرکای استراتژیک یا مشتریان توجه نکرده و تلاش بر توسعه نگرش چند بُعدی و جامع‌تری در مورد کل شبکه روابطشان دارند. در مدل جدید، روابط مهم در راستای سه بُعد بیرونی، یعنی مشتری، تأمین‌کننده و شریک استراتژیک، جدا و متمایز از سازمان نبوده، بلکه در عوض این روابط به هم پیوسته و هم‌افزا هستند. در توسعه یک راه‌حل جامع برای مشتری، سازمان رابطه‌محور بر روی منابعی مانند توانمندی‌های مکمل شرکای استراتژیک خودش یا شبکه تأمین‌کنندگان کلیدی خودش تمرکز می‌کند (گالتی و کتر، ۲۰۰۵، ص ۲۱۵).

نگرش رابطه‌ای با بحث در مورد اینکه منابع استراتژیک ممکن است، فراتر از مرزهای شرکت باشد و شرکت‌ها صرفاً منافع ریکاردین<sup>۳</sup> و شبه منافع را به دست نمی‌آورند، بلکه هم‌چنین از منافع رابطه‌ای نیز بهره‌مند می‌شوند، و این نگرش منبع‌محور را تکمیل می‌کند.

1. Customer solutions

2. Relationship-centered organization

۳. انواع منفعت: (۱) منافع ریکاردین که ناشی از تحت مالکیت داشتن یک منبع ارزشمند کمیاب مانند زمین ارزشمند، مزیت مکانی، حق امتیازها، حق کپی‌ها می‌باشند. (۲) منافع انحصاری که به وسیله محافظت‌های دولتی یا وضعیت‌هایی که موانع ورود رقبای بالقوه بسیار زیاد است، اصل می‌شوند. (۳) منفعت شومپترین یا کارآفرینی که به وسیله ریسک‌پذیری و انجام فعالیت‌های کارآفرینانه در یک محیط نامطمئن و پیچیده محقق می‌شود. (۴) شبه منفعت که ناشی از منابع خاص شرکت می‌باشند. بهترین استفاده از منابع شرکت که برخی از آن به نام توانمندی نام برده‌اند تشکیل‌دهنده این نوع منفعت است. شبه منفعت‌ها که برای یک شرکت اختصاصی می‌شوند، ناشی از سرمایه فیزیکی اختصاصی، سرمایه انسانی اختصاصی، و دارایی‌های اختصاصی آن شرکت (ماهونی و پاندین، ۱۹۹۲).

چنین منافع رابطه‌ای از دارایی‌های اختصاصی‌ای که شرکت‌ها به روابط اتحاد خود اختصاص می‌دهند و مکمل‌هایی را بین منابع خودشان و منابع شرکایشان تشکیل می‌دهند، حاصل می‌شوند. بنابراین رویکرد رابطه‌ای نه تنها از رویکرد منبع محور، بلکه هم‌چنین از تئوری هزینه مبادله منتج می‌شود. علاوه بر رویکرد رابطه‌ای، تئوری‌های شبکه نیز بر متغیرهای ساختاری تأکید کرده و دامنه وسیعی از دیدگاه‌های تئوریک را در بر می‌گیرد که بر تجزیه و تحلیل الگوهای بادوام از روابط بین فعالان اجتماعی تأکید می‌کند (همان). رویکرد رابطه‌ای و دیدگاه شبکه اجتماعی تئوری‌هایی را که تلاش می‌کنند تا استراتژی‌ها و عملکرد شرکت‌ها را صرفاً بر مبنای رفتار مبتنی بر سود یک‌طرفه در یک محیط مبتنی بر منبع یا مبتنی بر رقابت (پورتر، ۱۹۸۵) توصیف کنند، مورد نقد قرار می‌دهند. در عوض محققان شبکه اجتماعی ساختار روابط بین شرکتی را تجزیه و تحلیل کرده و اثر همکاری، ارتباطات، یادگیری سطح شرکت را بر روی اقدامات و عملکرد شرکت مورد بررسی قرار می‌دهند (لاوی، ۲۰۰۶، صص ۶۳۸ - ۶۵۸).

### منابع شبکه

واژه‌های مختلفی برای این منابع در ادبیات موضوع به چشم می‌خورد که عبارتند از: سرمایه رابطه‌ای<sup>۱</sup>، نهادینگی<sup>۲</sup> و سرمایه اجتماعی که همه این واژه‌ها توسط گالتی (۲۰۰۷) تحت چتر «منابع شبکه»<sup>۳</sup> قرار گرفت. منابع شبکه عبارتست از منابعی که از پیوندهای شرکت با اجزاء و عناصر بیرونی به شرکت تعلق می‌گیرد، شامل پیوندهایی با شرکا، تأمین‌کنندگان، و مشتریان (که البته محدود به این عناصر نمی‌شود) که در بیرون از مرزهای یک شرکت وجود دارد. محقق دیگری (همان) منابع شبکه را بدین صورت تعریف می‌کند: منابع شرکای اتحاد که از طریق تعامل مستقیم بین شرکتی انتقال داده شده و مجموعه فرصت‌های شرکت را توسعه می‌دهند. واژه دیگری که برای منابع شبکه استفاده می‌شود، سرمایه اجتماعی<sup>۴</sup> است که کوکا و پرس کوت (۲۰۰۲) آن را چنین تعریف می‌کنند:

1. Relational capital
2. Embeddedness
3. Network resources
4. Social capital

مجموع منابعی که به یک شرکت با دارا بودن یک شبکه پایدار از روابط بین شرکتی تعلق می‌گیرد.

تاکید بر منابع و توانمندی‌های مادی به عنوان کارگشای پیوندهای بین سازمانی ارتباط نزدیکی با رویکرد منبع محور از شرکت دارد که اهمیت بهره‌مندی منابع مادی را برجسته می‌کند. در حالی که در تحقیقات استراتژی منبع محور معمولاً بر توصیف تفاوت‌های عملکردی بین شرکت‌ها تأکید می‌شود، اما نقش ناهمگنی منبع در تبیین تغییر استراتژیک و اقدامات استراتژیک چشم‌گیرتر است. محققان دیدگاه منبع محور، اهمیت عوامل اجتماعی و نقش تاریخیچه منحصر به فرد شرکت را برجسته کرده، اما توجهی به شبکه‌هایی که شرکت‌ها در آنها قرار گرفته‌اند، صورت نگرفته است (بارنی، ۱۹۹۱، ص ۱۷). در عوض، تمرکز بر منابع مادی مستقر در داخل مرزهای شرکت باقی مانده است. تنها اخیراً محققانی (جانسون، ۱۹۹۹؛ گالتی، ۲۰۰۶؛ لای، ۲۰۰۵؛ بل و همکاران، ۲۰۰۳) به نقش منابع شبکه در کانالیزه کردن اطلاعات و منابع برای شرکت‌ها و در جای خود شکل دهی به رفتار و پیامدهای آنها توجه کرده‌اند.

شبکه‌هایی که شرکت‌ها در آنها قرار دارند، کانال‌هایی هستند که به شرکت‌ها امکان می‌دهند تا اطلاعات و یا منابع ارزشمند تحت مالکیت شرکای آنها را تحت تأثیر قرار دهند. چنین مزیت‌هایی توسط شبکه‌های بین سازمانی به شرکت‌ها هدیه داده می‌شود و ممکن است، به عنوان منابع شبکه نام‌گذاری شوند. این منابع ممکن است، مجموعه اقدامات موجود شرکت‌ها را با کانالیزه کردن اطلاعات ارزشمند در شبکه هم محدود کرده و هم گسترش دهند. هم‌چنین این منابع می‌توانند اقدامات و پیامدها را با دسترسی به منابعی که شرکای شرکت مایلند آنها را به اشتراک بگذارند، شکل دهند. جدای از منابعی که در مرزهای یک شرکت قرار دارند، منابع شبکه در بیرون از مرزهای شرکت و در داخل شبکه اجتماعی آن قرار دارند. به طور وسیع‌تر چنین منابعی در برگیرنده منابعی هستند که شرکای یک شرکت ممکن است، داشته باشند و به وسیله اتصال‌های شرکت کانونی با دیگر شرکت‌ها برای شرکت کانونی نیز در دسترس باشند (گالتی، ۲۰۰۷، ص ۵۱).

معرفی مفهوم منابع شبکه قلمرو و محدوده دیدگاه منبع محور را از منابع داخل مرزهای یک شرکت به منابع بیرونی مبتنی بر عضویت و مکان شرکت در شبکه گسترش می‌دهد. به

علاوه، مفهوم منابع شبکه اهمیت شرایط تاریخی منحصر به فرد شرکت را برجسته کرده و یک فرآیند زمان بر که شرکت‌ها در طی آن منابع شبکه را انباشته کرده را پیشنهاد می‌کند که مبنای مزیت رقابتی پایدار خواهد بود.

طبق نظر گالتی شبکه‌ها ابزاری برای کانالیزه کردن اطلاعات ارزشمند در اتحادیه‌های شرکت‌ها هستند. شرکت‌ها در دوره فعالیت‌های کسب و کار خودشان انواعی از پیوندهای بین شرکتی را به وجود می‌آورند. چنین پیوندهایی شامل مواردی همچون روابط خریدار - تأمین‌کننده، اتحادیه‌های استراتژیک و عضویت مشترک در انجمن‌های صنعت می‌شود. این پیوندها شرکت‌ها را قادر به مبادله انواعی از اطلاعات، دانش، و سایر شکل‌های سرمایه می‌کنند. در نتیجه، روابط بین شرکتی بیانگر سرمایه اجتماعی برای شرکت می‌باشند، به دو دلیل: نخست اینکه آنها کانال‌های اطلاعات هستند. داشتن اطلاعات کلیدی و کنترل جریان اطلاعات فرصت‌های کارآفرینی را فراهم می‌کند. دوم اینکه، تعامل‌های بین شرکت‌ها الگوی تعهد و انتظاراتی را به وجود می‌آورد که مبتنی بر هنجارهای پیوند دوسویه و عدل و انصاف می‌باشد. سرمایه اجتماعی به عنوان یک سازه چند بعدی که سه نوع مزیت اطلاعاتی متفاوت را در بردارد، مفهوم‌سازی می‌شود که عبارتند از حجم اطلاعات، تنوع اطلاعات و غنای اطلاعات. مجموعه اتحادیه‌های یک شرکت منافع - محدودیت‌هایی را بر حسب حجم اطلاعات، تنوع اطلاعات و غنای اطلاعات فراهم می‌کنند (کوکا و پراسکوت، ۲۰۰۲، ص ۵۹).

منشأهای منابع شبکه دارای دو بخش متمایز هستند: بخش رابطه‌ای که متشکل از روابط مستقیم یک شرکت با شرکای آن است و بخش ساختاری که در بر گیرنده شبکه اجتماعی کلی که شرکت در آن قرار دارد، می‌باشد. بخش رابطه‌ای ساختار اجتماعی دانش مستقیم و مبتنی بر تجربه را در مورد شرکای اتحاد فعلی و قبلی فراهم می‌کند در حالی که بخش ساختاری دانش غیر مستقیم در مورد شرکای بالقوه را فراهم می‌کند که شرکت‌ها این دانش را از شرکای قبلی، از شرکای شرکای قبلی و غیره به دست می‌آورند. هم بخش رابطه‌ای و هم بخش ساختاری منابع شبکه در تشکیل اتحادها تأثیرگذار بوده و بر هزینه‌های جستجو و ملاحظات خطرات رفتاری شرکا نیز مؤثرند (گالتی، ۲۰۰۷، ص ۵۱). کوکا و پراسکوت (۲۰۰۲)

معتقدند که ابعاد حجم و تنوع اطلاعات به بخش ساختار اتحادهای شرکت‌ها و غنای اطلاعات به بخش رابطه‌ای مربوط می‌باشد. آنها بر این باورند که حجم اطلاعات بر کمیت اطلاعاتی که یک شرکت می‌تواند به وسیله اتحادهای خود به دست آورد، تأکید می‌کند. اساساً تمرکز بر تعداد شرکایی که شرکت دارد و تعداد پیوندهایی که با هر شریک ایجاد کرده است، می‌باشد. تنوع اطلاعات بر انواع و تا حد کم‌تری بر کمیت اطلاعاتی که یک شرکت می‌تواند به وسیله روابط خودش کسب کند، تأکید دارند. منافع سرمایه اجتماعی در بعد تنوع اطلاعات به دو شیوه ظاهر می‌شوند. اول اینکه تنوع اطلاعات به علت ساختار شبکه اختصاصی یک شرکت اتفاق می‌افتد. دوم اینکه، این بعد مشخص می‌کند که شرکت‌ها انواع مختلفی از اطلاعات را کسب می‌کنند. به علت اینکه شرکت‌های موجود در شبکه در بخش‌های مختلف بازار فعالیت کرده، از تکنولوژی‌های متفاوتی بهره‌مند شده و متعلق به صنایع مختلفی می‌باشند، آنها منشأ انواع مختلفی از اطلاعات هستند. آخرین بُعد سرمایه اجتماعی، یعنی غنای اطلاعات بر کیفیت و ماهیت اطلاعات قابل دسترس شرکت از طریق روابط آن تأکید می‌کند. شرکت‌هایی که تجربه اتحاد قابل ملاحظه‌ای دارند، به احتمال بیشتری به اطلاعات غنی‌تری دست می‌یابند. تجربه‌های شراکت کردن با یکدیگر در ارتقای درک و دانش در مورد انگیزه‌ها، فرآیندها و روتین‌ها حاصل می‌شود. علاوه بر توسعه مشترک مهارت‌ها در مدیریت کردن فرآیند شراکت، پیوندهای چندگانه و تکراری بین شرکا به عنوان علامت و مکانیزم اعتماد عمل می‌کنند. سطح بالای اعتماد بین شرکا، به طور مثبت و به طور قابل ملاحظه‌ای با دسترسی اطلاعات غنی بین شرکا، مربوط می‌شود.

منابع شبکه توسط لاوی (۲۰۰۶) به دو دسته تقسیم می‌شود. وی معتقد است که در هنگام تشکیل یک اتحاد هر شرکت مشارکت‌کننده زیر مجموعه‌ای از منابع خود را با انتظار ایجاد منافع مشترک از منابع مشترک دو شرکت مشارکت‌کننده در اتحاد قرار داده است. بنابراین هر شرکت دارای زیر مجموعه‌ای از منابع به اشتراک‌گذارده شده و زیر مجموعه‌ای از منابع به اشتراک‌گذارده نشده می‌باشد که با یکدیگر تشکیل‌دهنده مجموعه کامل منابع می‌باشند. مزیت رقابتی مبتنی بر منبع شرکت کانونی که در یک اتحاد مشارکت می‌کند،

می‌تواند در چهار جزء منطبق با چهار نوع منفعت قرار گیرد: ۱. منفعت داخلی<sup>۱</sup>، ۲. منفعت رابطه‌ای به خود اختصاص داده شده<sup>۲</sup>، ۳. منفعت سرازیر به سمت داخل<sup>۳</sup>، و ۴. منفعت سرازیر به سمت خارج<sup>۴</sup>.

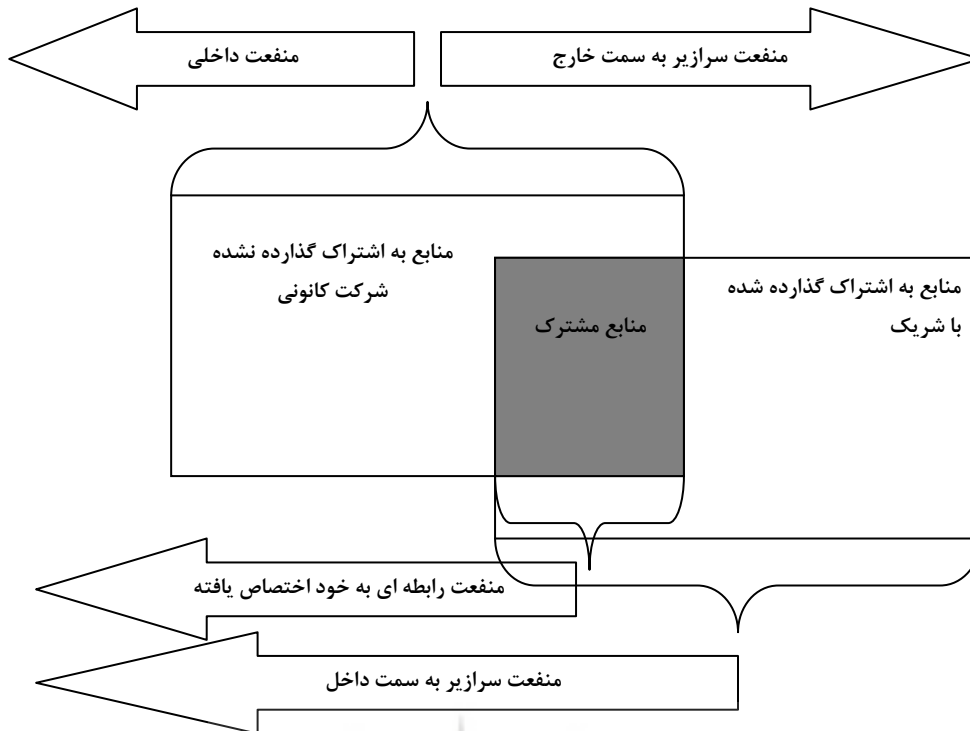
واژه منفعت داخلی به ترکیب منفعت ریکاردین و شبه منفعت<sup>۵</sup> حاصل از منابع داخلی شرکت کانونی (پیتراف، ۱۹۹۳) اشاره دارد. در نتیجه اتحادها می‌توانند نه تنها هم افزایی‌های مثبت به وجود آورند، بلکه دستاوردهای منفی‌ای نیز برای ارزش منابع شرکت کانونی دارند. لذا ارزش یک منبع خاص داخلی وابسته به همه منابع داخلی دیگر و همین‌طور منابع شبکه است.

منفعت رابطه‌ای از دارایی‌های خاص رابطه، روتین‌های به اشتراک‌گذاری دانش، منابع و توانمندی‌های مکمل و مکانیزم‌های اداره مؤثر ناشی می‌شود. این منفعت می‌تواند صرفاً از منابعی که به طور عمده در اتحاد توسط شرکت‌ها به اشتراک‌گذارده شده و تحت مالکیت مشترک شرکای اتحاد می‌باشند و بنابراین در برگیرنده منابع به اشتراک‌گذارده شده شرکت کانونی و شرکای آن باشد، حاصل شود.

منفعت سرازیر به سمت داخل معمولاً به اتحادهای افقی در میان رقبایی که به طور استراتژیک رقابت می‌کنند<sup>۶</sup> مرتبط است. همانند منابع شرکای اتحاد که در معرض سرازیر شدن هستند، منابع شرکت کانونی نیز در معرض تراوش ناخواسته‌ای است که شرکای اتحاد را منتفع می‌کند و منفعت سرازیر به سمت خارج است. شکل ۷ ترکیب منافع کسب شده توسط شرکت کانونی در یک اتحاد را نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Internal rent
2. Appropriated relational rent
3. Inbound spillover rent
4. Outbound spillover rent
5. Quasi rent



شکل ۷: انواع منفعت کسب شده توسط شرکت کانونی در یک اتحاد، منبع (لاوی، ۲۰۰۶).

تأثیر کلی منابع شبکه بر روی مزیت رقابتی شرکت به هم پیوسته<sup>۱</sup> می‌تواند به عنوان ترکیبی از چهار نوع منفعت به نام منفعت داخلی، منفعت رابطه‌ای به خود اختصاص داده شده، منفعت سرازیر به سمت داخل و منفعت سرازیر به سمت خارج مفهوم‌سازی شود. این فرموله‌سازی بیان می‌کند که مزیت رقابتی یک شرکت به هم پیوسته مبتنی بر ترکیبی از منابع داخلی و منابع شبکه، از شرکت مشابهی که صرفاً بر مبنای منابع داخلی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد یا بیش‌تر و یا کم‌تر است. عوامل خاص شرکت، خاص شریک و خاص رابطه نقش مهمی را در تعیین نوع و میزان منفعت کسب شده از هم منابع داخلی و هم منابع شبکه شرکت کانونی و هم منابع شبکه شرکای اتحاد ایفا می‌کند.

### مصادیق تغییر رویکردها در صنعت خودرو

در صنعت خودرو به دلیل ماهیت بسیار رقابتی آن شاهد تغییر و تحولات استراتژیک و استفاده از به روزترین و بهترین رویکردها برای کسب مزیت رقابتی پایدار هستیم. صنعت خودرو به زعم فاین (۱۹۹۸) در دسته صنایع با شتاب کم در نرخ توسعه محصول، نرخ تغییر تکنولوژی فرآیند و نرخ تغییر در ویژگی‌های سازمانی قرار می‌گیرد و وی معتقد است که در چنین صناعی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار امکان‌پذیر است. مثال بارز، شرکتی که در صنعت خودرو به مزیت رقابتی پایدار دست یافته است، شرکت تویوتا است. به منظور ارایه نمونه‌ای از تغییر رویکردهای استراتژی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در صنعت خودرو، عملکرد این شرکت را در صنعت خودرو مورد بحث قرار می‌دهیم.

همانند اکثر خودروسازهای ژاپنی شرکت تویوتا نیز در دهه ۸۰ کارخانه‌هایی را در آمریکا ایجاد کرد. به منظور برآورده کردن نیازمندی‌های ساخت داخل قطعات خودرو در آمریکا، این شرکت درصد بالایی از قطعات خود را از تأمین‌کنندگان آمریکایی خریداری می‌کند. برای مثال، شرکت تویوتا بیش از ۷۰ درصد از کل ارزش قطعات خود را در آمریکا از تأمین‌کنندگان آمریکایی خریداری می‌کند (دایر و هاج، ۲۰۰۶، صص ۷۰۱-۷۱۹). در نتیجه این شرکت از شبکه تأمین یکسانی مشابه با رقبای آمریکایی خود استفاده می‌کند. این امر این سؤال را به ذهن متبادر می‌کند که «آیا ممکن است، شرکتی که از شبکه تأمین یکسان و مشابهی با رقبای خود بهره‌مند می‌شود، بتواند به وسیله آن شبکه مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود به دست آورد؟» به علاوه، بر حسب رویکرد ساختار صنعت پورتر (۱۹۸۰) شرکت خریدار می‌تواند مزیتی به دست آورد، چنانچه به دلیل قدرت چانه‌زنی بیشتر نسبت به رقبا بتواند قیمت واحد کم‌تری را از تأمین‌کنندگان به دست آورد. اما در ایالات متحده شرکت تویوتا به علت حجم تولید کم‌تر نسبت به رقبای خود قدرت چانه‌زنی نسبی کم‌تری نسبت به آنها داشت و در نتیجه خودروسازهای آمریکایی مزیت متمایزی نسبت به تویوتا داشتند. لذا رویکرد ساختار صنعت نمی‌تواند عملکرد موفق شرکت تویوتا را تبیین نماید.



سیستم تولید تویوتا یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های سازمانی در دهه‌های اخیر را تشکیل می‌دهد. بازار خودروی ژاپن بعد از جنگ، مملو از تقاضا برای خودروهای متنوع بود. به علاوه توانمندی‌های تأمین‌کنندگان ژاپنی در ابتدا نسبت به مونتاژکننده‌ها کم‌تر و نامطلوب‌تر بودند. با گذشت زمان، تقسیم کار جدیدی بر مبنای ارتقای مداوم شایستگی‌های تأمین‌کننده و مشارکت آنها در پروژه‌های طراحی محصول تکامل یافت و در عین حال، مونتاژکننده و تأمین‌کننده استقلال خود را از نظر روابط استخدامی نیروی کار حفظ می‌نمایند. این روابط بسیار نزدیک با تأمین‌کننده توانمندی‌هایی را ایجاد کرد که سرعت ارایه محصول به بازار و کیفیت را افزایش داده و زمان سیکل مدل جدید را بهبود داد. این امر با استفاده از یک شبکه تأمین‌کننده به عنوان یک اصل سازماندهی برای ارایه این توانمندی صورت گرفت.

مدل بین سازمانی در ژاپن در طول دوره‌ای از سال ۱۹۶۵ تا اوایل ۱۹۸۰ ظاهر شد. در طول این دوره زمانی، ساختار تولید به سمت روابط چند طرفه و دو طرفه تغییر یافت و به جای اینکه مالکیت تأمین‌کننده توسط خودروساز مد نظر قرار گیرد، بر خصوصیات مبادله بین خودروساز و تأمین‌کننده توجه بیشتری صورت گرفت. از سال ۱۹۵۰ از تأمین‌کنندگان به عنوان محافظ‌های نگهداری موجودی استفاده می‌شد، مونتاژگران بعد از سال ۱۹۶۰ متعهد شدند که توانمندی‌های فنی تأمین‌کنندگان خودشان را ارتقا دهند. به وسیله آموزش روی خط مونتاژ، دانش فنی مونتاژگران به تأمین‌کنندگان انتقال داده شد. مطرح شدن ساخت زیر مونتاژها و زیر سیستم‌ها به طور قابل توجهی منطق روابط با تأمین‌کننده را به سمت ساخت تشریک مساعانه تغییر داد. منافع مشخصی هم برای خریداران و هم برای تأمین‌کنندگان بر حسب افزایش بازده در شکل سازمانی جدید وجود داشت. ظهور شبکه‌های بین سازمانی به وسیله سه قاعده زیر هدایت می‌شد:

۱. یکپارچه کردن تأمین‌کنندگان در تویوتا منجر به ادغام و یکی شدن نیروی کار دو شرکت نمی‌شود و هر شرکت ماهیت حقوقی مستقل خود را حفظ می‌کند.
۲. توانمندی‌های تأمین‌کنندگان به وسیله انتقال شایستگی‌ها به آنها بهبود می‌یابد.

۳. برای مشارکت در رده اول، تأمین‌کنندگان لازم است که شایستگی‌های خود را با یکدیگر بررسی کرده، کدگذاری نمایند و به اشتراک بگذارند.

این سه قاعده ساختار شبکه‌ای را به وجود آورده‌اند که دارای ساختار سلسله‌مراتبی بوده و یک شبکه‌ای با مرکزیت تویوتا را ایجاد کرده‌اند. ساختار تأمین‌کنندگان تویوتا به صورت ساختاری سازماندهی شده که تفاوت زیادی با ساختار تأمین‌کنندگان GM دارد. با این وجود، قاعده ماهیت حقوقی مستقل تأمین‌کنندگان از یکپارچگی عمودی وسیع مشاهده شده در شرکت‌های آمریکایی، جلوگیری می‌کند. سهم ارزش افزوده تویوتا در خودروهای خود شدیداً کم‌تر از سهم ارزش افزوده GM در خودروهای مونتاژ شده آن می‌باشد. دایر (۱۹۹۶) مشخص کرد که ارزش افزوده داخلی یک مونتاژگر آمریکایی دو برابر یک مونتاژگر ژاپنی می‌باشد (کوکات، ۲۰۰۰، صص ۴۰۵-۴۲۵).

موضوعی که این ساختار سلسله‌مراتبی را به روابط بسیار نزدیک‌تر تبدیل می‌کند، از منطق مجموعه‌ای از نوآوری‌های فرآیندی و سازمانی شرکت تویوتا و انتشار آنها به تأمین‌کنندگان ناشی می‌شود. نوآوری اول این شرکت، معرفی تولید مشتری محور بود. خطر این نوع سیستم این است که برای پاسخ‌گویی منعطف به تقاضای مشتری نیاز به سرمایه در گردش زیادی وجود دارد. شرکت تویوتا توانست با تحویل‌های JIT موجودی‌ها را حداقل کرده و بر خطر افزایش سرمایه در گردش غلبه نماید. این سیستم‌ها با ابزارهای تحلیلی قوی از قبیل تحلیل ارزش و کنترل کیفیت همراه شده که منجر به حداقل شدن هزینه‌ها شد.

اگر کانبان و JIT نوآوری‌های قدرتمندی باشند، به نظر می‌رسد که از طریق یکپارچگی عمودی بهتر به اجرا درآیند. در حقیقت، به وسیله یکپارچگی عمودی یک شرکت بایستی قدرت بیشتری برای اجرای JIT داشته باشد، چرا که اختیار و اقتدار انجام چنین کاری را در اختیار دارد.

گسترش تدریجی این اصول سازماندهی جدید از تولید مشتری محور، روابط با تأمین‌کنندگان را از روابط خصمانه با تأمین‌کنندگان به ساخت تشریک مساعانه بر مبنای حل مسأله چند طرفه تبدیل کرد. در طی زمان دارایی‌های خاص رابطه افزایش یافته و

تولیدکنندگان سیستم و قطعه کامل مطرح شدند. در طی زمان تأمین کنندگان ژاپنی با تمرکز بر سفارش‌ها و تخصصی شدن شدید و وابستگی زیاد به مشتریان خاص سازماندهی شدند. در ساختار رده‌بندی شده جدید، ۱۸۰ تأمین‌کننده رده اول با چند هزار پیمانکار رده دوم و آنها نیز در جای خود با ده‌ها هزار تأمین‌کننده رده سوم عقد قرارداد می‌کنند. در این ساختار رده‌بندی شده در عین حالی که هویت مستقل و شایستگی‌های هر یک از تأمین‌کنندگان حفظ می‌شود، مبنایی برای هماهنگی بلند مدت بین تأمین‌کنندگان و شرکت کانونی را به وجود می‌آورد.

ساختار رده‌بندی شده دلالت بر این امر دارد که در یک زمان معین، فلسفه‌های منبع‌یابی در کارخانه‌های یک شرکت به طور گسترده‌ای متغیر است. این شیوه‌های منبع‌یابی در شرکت خریدار از شیوه مبتنی بر چانه‌زنی تا شیوه مبتنی بر رابطه که بر تماس‌ها، آموزش و حل مسأله تأکید بسیار دارند، متغیر است. اختصاصی کردن دارایی‌ها توسط خودروساز یا تأمین‌کننده بر این اساس علت یک استراتژی خاص نبوده، بلکه معلول شیوه منبع‌یابی مبتنی بر رابطه است. در واقع، اختصاصی کردن دارایی معلول استراتژی تأمین است. در عین حال، شیوه منبع‌یابی مبتنی بر روابط، نیاز به مکانیزم‌های بین شرکتی برای تقویت این نوع شیوه منبع‌یابی دارد.

اتکای فزاینده تویوتا بر تأمین‌کنندگان رده اول، نوآوری‌های سازمانی مهمی را ایجاد کرد که برای شبکه جدید طراحی شده بود. به وسیله تکرار تعامل‌های بین شرکت‌ها در شبکه، مجموعه‌ای از نوآوری‌ها ظاهر می‌شود که از اکتساب مهارت‌های خاص رابطه حمایت می‌کند، یا آنچه که به عنوان «سرمایه خاص رابطه» نام‌گذاری شده است. این نوآوری‌ها شامل تعیین قیمت مشترک بر مبنای تجزیه و تحلیل ارزش، طراحی مشترک بر مبنای مهندسی ارزش، روش هزینه‌یابی بر مبنای هدف در مورد توسعه محصول، قواعد به اشتراک‌گذاری سود، پیشنهادهای تأمین‌کننده، طراحی جعبه سیاه، مهندس مقیم، رتبه‌بندی تأمین‌کننده، تضمین کیفیت از طریق تأمین‌کنندگان تایید شده و تحویل‌های JIT که به وسیله برنامه‌های تشویق و تنبیه حمایت می‌شود، می‌باشند. این نوآوری‌ها بیانگر تغییر از

شیوه سستی کارکرد خرید بر مبنای مذاکره قیمت به ارزیابی عملکرد تأمین‌کننده و هماهنگی کارکردهای بین شرکتی می‌باشد.

ناهمگنی سیستم تأمین‌کننده تویوتا شبکه‌ای را نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از تأمین‌کنندگان رده‌بندی شده به صورت متفاوتی کار می‌کنند. یک تفاوت مهم، بین تأمین‌کنندگانی است که طبق نقشه‌های فراهم شده توسط شرکت قانونی کار می‌کنند و تأمین‌کنندگانی که نقشه‌های خود را به شرکت قانونی برای تأیید، ارائه می‌دهند. در طی زمان، گروه دوم تأمین‌کنندگان به دلیل افزایش در حجم تولید تأمین‌کننده و یا افزایش در قلمرو فعالیت‌های صورت گرفته در تأمین‌کننده به سمت استقلال بیش‌تر تکامل می‌یابند.

از طریق نظارت و نیازمندی‌های شایستگی تأمین‌کننده، شرکت قانونی به طور منتخب روابطی را با تأمین‌کنندگان توسعه می‌دهد. تأمین‌کنندگان بر مبنای کیفیت انجام قراردادهایشان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. اغلب در تأمین‌کنندگانی که بالاترین رتبه عملکردی را کسب می‌کنند و دارای توانمندی‌های بالقوه می‌باشند، درصد کمی از سهام آنها خریداری می‌شود. به علاوه، تأمین‌کنندگانی که روش‌های خود را برای کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری کدگذاری و مستند می‌کنند، می‌توانند در کاهش هزینه مداوم شرکت قانونی نقش مهمی ایفا نمایند. با استفاده از این روش یادگیری مستمر منجر به بهبود در بهره‌وری کل شبکه تأمین‌کننده می‌شود. همه انواع تأمین‌کنندگان، بایستی برخی مهارت‌ها را برای حفظ رابطه با شرکت قانونی توسعه دهند و این مهارت‌ها از توانمندی‌های تکنولوژیکی صرف متفاوت است.

بر خلاف سلسله مراتب دقیقی که در خودروسازهای آمریکایی وجود دارد، ساختار شبکه تویوتا به مرور زمان تکامل یافت به نحوی که جریان نوآوری‌ها که قبلاً از مونتاژکننده به تأمین‌کنندگان بود، به بین خود تأمین‌کنندگان نیز منتقل شد. برخی این وضعیت را کنترل خوشه‌ای نامیده‌اند. چنین ساختاری به وسیله مکانیزم‌های به اشتراک‌گذاری منفعت در بین تأمین‌کنندگان و حمایت از نوآوری در تأمین‌کنندگان، می‌دانند. شرکت تویوتا توانست هویت و دوام مستقل هر یک از اعضای شبکه را محقق نماید. قیمت‌های اولیه بر اساس هزینه‌های تولید برنامه‌ریزی شده و بر مبنای تجربه شرکت

کانونی و تأمین‌کننده در مورد قطعات مشابه تعیین می‌شود. با این وجود، در همان زمان، قاعده سوم دیکته می‌کند که این بهبودها به سایر تأمین‌کنندگان جریان یابند. در نتیجه بهبودهایی در یک تأمین‌کننده به طور پویا به سایر تأمین‌کنندگان جریان می‌یابد.

ماندگاری مستقل عضو یک عامل ضروری در خصوصیت خود سازماندهی در سیستم تأمین تویوتا محسوب می‌شود. شرکتی را در نظر بگیرید که تکنولوژی‌ای را به دست آورده و از تلاش‌های دیگران سواری مجانی می‌گیرد. جریان‌های شدید اطلاعات امکان نظارت آسان را فراهم می‌کند و جریمه این شرکت این خواهد بود که از عضویت آن در باشگاه تأمین‌کنندگان رده اول ممانعت به عمل آید. از نقطه نظر تویوتا این سیستم کم هزینه است، حتی اگر شامل مجموعه‌ای از پیوندهای بسیار نزدیک باشد.

اصول سازماندهی سیستم تویوتا از توانمندی‌های ایجاد تنوع و سرعت تا بازار حمایت می‌کند. ماژولاریتی در جعبه سیاه، تخصصی‌سازی را ممکن کرده و در عین حال، میزان هماهنگی زیادی را تقاضا می‌کند. انتشار سریع دانش فنی تولید، هزینه‌ها را کاهش داده، در عین حال، هماهنگی دقیق تأمین‌کنندگان و مونتاژکنندگان در طراحی و تولید، زمان تا بازار<sup>۱</sup> را کاهش می‌دهد.

این توانمندی‌ها در یک شرکت معین به تنهایی وجود ندارند، بلکه به وسیله دانش چگونگی هماهنگی بین شرکت‌ها بر اساس سابقه و تاریخچه همکاری ایجاد می‌شوند. شرکت‌ها به طور مستقل عمل می‌کنند، هیچ ساختار شرکت هولدینگ در شبکه وجود ندارد. در عین حال، در صورت حذف شرکتی از شبکه، این امر منجر به از دست دادن بخشی از توانمندی‌های شبکه خواهد شد که حتی اگر بتوانند به تأمین‌کنندگان توانمند نیز دسترسی پیدا کنند، نمی‌توانند این توانمندی‌های شبکه را بلافاصله مجدداً به وجود آورند. این توانمندی‌ها، به طور ساده، توانمندی‌های ایستا برای کاهش موجودی نمی‌باشند، بلکه نوآوری را به وسیله انتقال تکنولوژی ترغیب می‌کنند.

در نتیجه، سیستم تویوتا ساختاری را ایجاد کرده است که بدون اختلال در مرکزیت مونتاژکننده در سیستم، می‌تواند تنوع در بین تأمین‌کنندگان قوی را حفظ کند. لذا تویوتا

برای غلبه بر عدم کارایی‌های شبکه به یکپارچگی عمودی متصل نشده است. این نوآوری‌های انطباقی مسأله ویلیامسون را مطرح می‌کند که ادعای مالکیت برای این دانش ضعیف می‌باشد، در نتیجه منجر به رفتار محرمانه‌کاری در تأمین‌کننده خواهد شد. به وسیله مکانیزم سوم این تهدیدها رفع شده‌اند. سیستم تویوتا در برگیرنده این اصول هماهنگی است که به دلیل معایب مربوط به یکپارچگی عمودی به وجود می‌آیند. به طور خلاصه می‌توان عملکرد شرکت تویوتا و روند تکاملی آن در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را بر اساس جدول ۲ و بر مبنای تغییر رویکردهای استراتژی تبیین نمود.

بازه زمانی	رویکرد غالب	منشاء مزیت رقابتی تویوتا	تبیین عملکرد تویوتا در صنعت خودرو
۱۹۷۰ - ۱۹۴۰	رویکرد ساختار صنعت	استفاده از صرفه‌جویی در مقیاس و سایر مکانیزم‌ها برای غلبه بر نیروهای صنعت	در این بازه زمانی تویوتا همانند دیگر خودروسازهای جهانی بر اساس نیروهای تشکیل دهنده صنعت خودرو اقدام به رقابت و تدوین استراتژی کرده است. به طور مشخص، قدرت چانه زنی تویوتا در برابر تأمین‌کنندگان و مشتریان در صنعت خودرو همانند اکثر خودروسازها و استفاده از صرفه‌جویی مقیاس با تولید انبوه خودرو منجر به عملکرد برتر شرکت تویوتا در این دوره گردید.
۱۹۹۰ - ۱۹۷۰	رویکرد منبع محور	معرفی رویکرد JIT و اختصاصی کردن آن	با معرفی تولید JIT به عنوان یک توانمندی بسیار مهم برای شرکت تویوتا در افزایش بهره‌وری سیستم تولید و افزایش کیفیت و همچنین دستیابی به تنوع خودرو در این دوره، شرکت تویوتا توانست عملکرد موفق‌تری را به دست آورد. وجود خصوصیات غیر قابل تقلید کردن این توانمندی برای شرکت تویوتا در طی چندین سال باعث پایدار شدن مزیت رقابتی به دست آمده، توسط این شرکت شد.
۱۹۹۰ تاکنون	رویکرد رابطه‌ای و شبکه	سرمایه‌گذاری‌های خاص رابطه با تأمین‌کنندگان، توانمندی‌های مکمل با تأمین‌کنندگان، روتین‌های به اشتراک‌گذاری دانش با تأمین‌کنندگان، اعتماد متقابل شرکت تویوتا و تأمین‌کنندگان	انتشار و به اشتراک‌گذاری مفاهیم و تکنیک‌های رویکرد JIT به شبکه تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان در این دوره اصلی‌ترین عامل تبیین‌کننده عملکرد موفق تویوتا در صنعت خودروی آمریکا و ژاپن است. به نحوی که سود این شرکت در صنعت خودروی آمریکا از سود ترکیبی سه خودروساز بزرگ آمریکا (GM، فورد و کرایسلر) بیش‌تر شده است و در طی سالهای ۹۳ تا ۲۰۰۳ تاووم داشته است و بر اساس بررسی‌های صورت گرفته (دایر و هاج، ۲۰۰۶) به دلیل نوع رابطه متفاوت و مبتنی بر کمک و توسعه تأمین‌کنندگان و ایجاد یک شبکه تأمین اختصاصی و رقابتی برای این شرکت، توانسته است که به این موفقیت نایل شود.

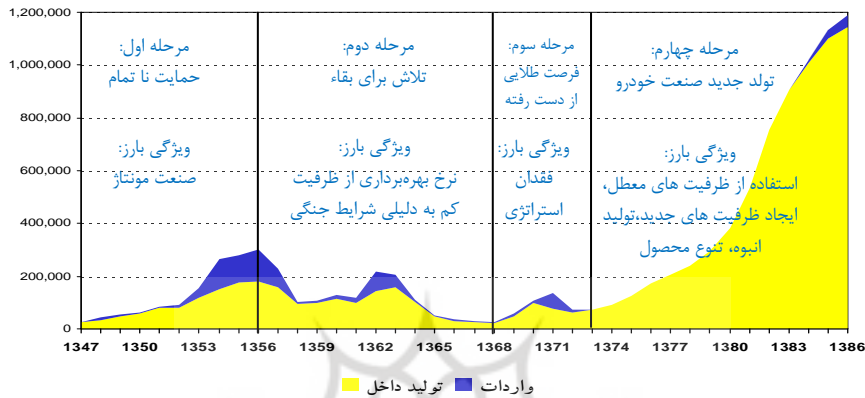
جدول ۲: عملکرد شرکت تویوتا و روند تکاملی آن در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار

علاوه بر شرکت تویوتا، شرکت‌هایی مانند کرایسلر در دهه ۱۹۹۰، شرکت هوندا، نیسان، VW و بسیاری از دیگر خودروسازها می‌توانند به عنوان مصادیق این تغییر رویکردها قلمداد شوند. به طور مشخص، می‌توان گفت که رویکرد رابطه‌ای و شبکه در حال حاضر رویکرد غالب و مطرح در صنعت خودرو بوده و هر شرکتی که بتواند به میزان

بیش تری این رویکرد را در توسعه استراتژی خود به کار گیرد به موفقیت بیش تری نایل می‌شود. در همین رابطه برخی از مؤسسات اقدام به تدوین شاخصی به نام شاخص ارتباط با تأمین‌کنندگان<sup>۱</sup> کرده و در دوره‌های زمانی مختلف اقدام به رتبه‌بندی شرکت‌ها در این زمینه می‌نمایند.

### تحلیلی بر صنعت خودروی ایران

در صنعت خودروی کشور دوره‌های مختلفی پشت سر گذارده شده است. این دوره‌ها در شکل ۸ نشان داده شده است.



شکل ۸: دوره های مختلف صنعت خودروی کشور

بر اساس مراحل تکامل در صنعت خودروی ایران و همانطور که در شکل ۸ مشاهده می‌شود، شرکت‌هایی مانند ایران خودرو و سایپا بر اساس رویکرد ساختار صنعت به منظور غلبه بر نیروهای تشکیل‌دهنده صنعت و حداکثر بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی صنعت خودروی کشور، اقدام به تولید در مقیاس اقتصادی کرده و توانسته‌اند، اولین مرحله از تکامل صنعت خودرو را پشت سر بگذارند. در حال حاضر هر دو شرکت ایران خودرو و سایپا با تولید حدود ۶۰۰ هزار خودرو در سال توانسته‌اند تا حد زیادی به صرفه‌جویی در مقیاس دست یابند.

1. Working relationship index (WRI)

بر اساس تکامل رویکردهای کسب مزیت رقابتی پایدار در صنعت خودرو و سایر صنایع با محصولات پیچیده، شرکت‌های خودروسازی کشور نیز لازم است که توجه بیش‌تری به پارادایم جدید رقابت بین زنجیره‌ها و شبکه‌ها تأمین کرده و بر اساس این روندها هم در سطح استراتژی‌های صنعتی کشور و هم در سطح استراتژی‌های شرکتی، جهت‌گیری‌ها مشخص شود.

در راستای توجه به شبکه تأمین در شرکت ایران خودرو، اقدام به تأسیس شرکتی به نام سایکو در سال ۱۳۷۲ گردید و این شرکت با مأموریت ایجاد و توسعه سازندگان، باعث رشد و بالندگی قطعه‌سازهای کشور شد و صنعت قطعه‌سازی تکامل یافت که لازمه توسعه صنعت خودرو بود. مشابه با آن شرکت سایپا نیز شرکتی را با نام سازه‌گستر سایپا توسعه داد که وظیفه و نقش مشابهی با سایکو در شبکه تأمین شرکت سایپا بر عهده دارد. آنچه که به نظر می‌رسد، در عصر فعلی صنعت خودروی کشور لازم و ضروری است، توجه به موضوع تقویت ارتباط بین شرکت‌های خودروسازی و سازندگان استراتژیک آنها می‌باشد. به عبارت دیگر، در حال حاضر شرکت‌هایی مانند سایکو و سازه‌گستر بایستی تغییر نقش داده و مسئولیت تقویت ارتباط بین شرکت‌های ایران خودرو و سایپا را با سازندگان استراتژیک آنها را بر عهده بگیرند.

به طور مشخص در صنعت خودروی کشور لازم است که در مورد تغییر رویکردهای استراتژی تجدید نظر اساسی صورت گیرد و با توجه به اینکه این صنعت از مرحله تولید انبوه گذر کرده است و سازندگان قدرتمندی نیز با سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته در این صنعت به وجود آمده‌اند، ضروری است که تغییر رویکردی از رویکرد ساختار صنعت به رویکرد رابطه‌ای و شبکه در صنعت خودروی کشور صورت بگیرد تا این صنعت بتواند علاوه بر کاهش قیمت خودرو، به تنوع محصول، کاهش زمان توسعه خودرو، کیفیت خودرو و افزایش بهره‌وری دست یابد.

### نتیجه

در محیط کسب و کار بسیار پیچیده امروزه بقا و موفقیت برای سازمان‌ها بسیار مشکل شده است. همه سازمان‌ها در تلاشند تا جهت‌گیری مناسبی را برای سازمان خود مشخص



کنند. در همین رابطه رویکردهای مختلف مدیریت استراتژیک نیز سعی در کمک به مدیران اجرایی سازمان‌ها دارند. رویکرد ساختار صنعت پورتر منشأ مزیت رقابتی سازمان‌ها را در ساختار صنعتی که آنها فعالیت می‌کنند و ویژگی‌ها و خصوصیات صنعت جستجو می‌کند و برای سازمان‌ها چهارچوبی را برای یافتن جهت خود در بلند مدت به منظور موفقیت در صنعت ارائه می‌کند. رویکرد مکمل ساختار صنعت، یعنی رویکرد منبع محور بر این باور است که به منظور موفقیت در صنعت سازمان‌ها بایستی در داخل خود توانمندی‌هایی را در حمایت از جهت‌گیری خود در داخل صنعت به وجود آورند. به عبارت دیگر، رویکرد منبع محور با تأکید بر نقش جنبه‌های داخلی و منحصر به فرد سازمان در تلاش است تا ضمن کسب مزیت رقابتی به شرایط پایدار کردن مزیت رقابتی نیز توجه کند.

بسیاری از محققان (دایر و همکاران، ۱۹۹۸، صص ۶۶۰ - ۶۷۹؛ گالتی، ۲۰۰۰، صص ۲۰۳-۲۱۵) با توجه به تغییر و تحولاتی که در محیط کسب و کار رخ داده است و ازدیاد بیش از پیش اتحادهای بین سازمانی و نقشی که تأمین‌کنندگان و مشتریان و حتی رقبا در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند، ادعا می‌کنند که پارادایم رقابت از شرکت در مقابل شرکت به زنجیره تأمین (شبکه تأمین) در مقابل زنجیره تأمین (شبکه تأمین) تغییر یافته است. لذا به منظور مطالعه و بررسی این نوع ماهیت‌های جدید، رویکرد جدیدی برای مشخص کردن ماهیت و نحوه دستیابی به مزیت رقابتی و مزیت رقابتی پایدار مورد نیاز است که به عنوان رویکرد رابطه‌ای یا شبکه‌های اجتماعی معروف شده است. در این رویکرد با تکمیل رویکرد منبع‌محور، منابع و توانمندی‌های استراتژیک را در برقراری ارتباط با فعالان شبکه در صنعت جستجو می‌کند. شرکت‌ها علاوه بر داشتن منابع و توانمندی‌هایی در داخل مرزهای خودشان، نیاز به منابع و توانمندی‌هایی در برقراری ارتباط با فعالان شبکه مخصوصاً تأمین‌کنندگان و مشتریان دارند. به تبع همین امر است که امروزه واحدها و کارکردهای سازمانی در حال تغییر نقش و حتی نام خود می‌باشند. در بخش ارتباط با مشتریان واحدی و کارکردی به عنوان مدیریت ارتباط با مشتریان<sup>۱</sup> و در بخش بالادستی شرکت‌ها واحدی به نام مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان<sup>۲</sup> مطرح می‌شود. مطرح شدن چنین کارکردهایی برای

1. Customer relationship management (CRM)

2. Supplier relationship management (SRM)

سازمان‌ها به این مفهوم است که سازمان‌ها نباید دارای یک نگاه مقطعی و کوتاه مدت به مشتریان خود و تأمین‌کنندگان خود باشند و بایستی در تلاش باشند که به منظور ایجاد و حفظ ارتباط با مشتریان و تأمین‌کنندگان منابع و توانمندی‌های غیر قابل تقلیدی را به وجود آورند. نمونه بارز این نحوه تعامل با تأمین‌کنندگان در صنعت خودرو را می‌توان در ارتباط بین خودروسازهای ژاپنی و مخصوصاً تویوتا با تأمین‌کنندگان خود مشاهده کرد. نحوه برقراری ارتباط با تأمین‌کنندگان توسط خودروسازهای ژاپنی حتی در حالتی که در کشورهای دیگر مانند ایالات متحده فعالیت می‌کنند و از شبکه تأمین‌کنندگان یکسانی با خودروسازهای آمریکایی استفاده می‌کنند، منجر به کسب مزیت رقابتی پایدار برای آنها شده است.

از سوی دیگر، روندی در برخی از سازمان‌های برتر<sup>۱</sup> می‌توان مشاهده کرد که توجه زیادی به برقراری ارتباط مؤثر با دیگر فعالان در صنعت خود دارند. حتی برخی از این سازمان‌ها در ساختار سازمانی خود واحدی را به نام مدیریت اتحادیه‌های استراتژیک به وجود آورده‌اند تا بتوانند به نحو مؤثری با اتحادیه‌های افقی<sup>۲</sup> خود ارتباط برقرار کنند. در جدول ۳ رویکردهای مختلف استراتژی از جنبه‌های مختلف با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفته‌اند.

رویکرد شبکه	رویکرد رابطه ای	رویکرد منبع محور	رویکرد ساختار صنعت	جنبه مقایسه
مجموعه اتحادیه‌های شرکت در صنعت	یک جفت شرکت	شرکت	صنعت	واحد تجزیه و تحلیل
نهادینه شدن ساختاری در شبکه نهادینه شدن رابطه‌ای در شبکه	دارایی‌های خاص رابطه منابع و توانمندی‌های مکمل روتین‌های به اشتراک‌گذاری دانش مکانیزم اداره مؤثر	منابع فیزیکی کمیاب منابع تکنولوژیکی (مانند تکنولوژی محصول و فرآیند) منابع انسانی (مانند استعداد مدیریتی) منابع ناملموس (مانند شهرت)	قدرت چانه زنی نسبی	منشأ اصلی مزیت رقابتی
سطح گره‌های شرکت با اتحادیه‌ها (ارتباط‌های بین فردی و بین سازمانی و مکانیزم‌های اساسی)	کمیاب بودن شریک وابستگی متقابل دارایی‌های بین سازمانی	کمیاب بودن منبع یا توانمندی غیر قابل جایگزین بودن منبع	موانع ورود به صنعت قوانین و مقررات دولتی	مکانیزم محافظت از مزیت رقابتی

1. IBM, Microsoft, Toyota

2. Horizontal alliances

صرفه‌جویی‌های تولید	یا توانمندی غیر قابل تقلید بودن منبع یا توانمندی ابهام علی منبع یا توانمندی	غیر قابل تفکیک بودن منبع و توانمندی از شریک محیط منطقه‌ای ویژه <sup>۱</sup>	برای تأثیر بر رفتار و عملکرد) ماهیت و انواع گره‌های شرکت انواع شرکای شرکت
مالکیت یا کنترل منبع یا توانمندی به وجودآورنده مزیت رقابتی	مشترک با رقبا	تک شرکت‌ها	جمعی همراه با شریک بلافاصل
			جمعی همراه با شرکای مستقیم و غیر مستقیم

جدول ۳: مقایسه رویکردهای مختلف توسعه استراتژی

همانطور که در جدول ۳ مشخص است، رویکرد رابطه‌ای و رویکرد شبکه در مقایسه با یکدیگر شباهت زیادی در جنبه‌های مختلف دارند. اما یکی از تفاوت‌های اصلی آنها در منشأ مزیت رقابتی است که رویکرد شبکه علاوه بر عوامل برقراری ارتباط مؤثر با شرکای عمودی شرکت، منابع و توانمندی‌های شرکت را در بهره‌مندی بیش‌تر از همه اتحادیه‌های صورت گرفته توسط شرکت در داخل صنعت مورد توجه قرار می‌دهد. نحوه رفتار و رویه‌های کاری شرکت‌ها در برقراری ارتباط با شرکای بیرونی خود در داخل صنعت موضوعی از تحقیقات مدیریت استراتژیک است که نیاز به بررسی‌های بیش‌تری در این نوع تحقیقات دارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع و مأخذ

1. Amit, Raphael; Schoemaker, Paul JH(1993), "*Strategic assets and organizational rent*"; Strategic Management Journal, vol.14, 33-46.
2. Barney, Jay B.(1991), "*Firm Resources and sustainable competitive advantage*"; Journal of Management, 17.
3. Becker, M.C.(2006), "*The concept of routines twenty years after Nelson and Winter(1982): a review of the literature*"; Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Working Paper, No 03-06.
4. Chakravarthy, Bala; Henderson, James (2007), "*From a hierarchy to a heterarchy of strategies: adopting to a changing context*"; Management Decision, Vol. 45; No.3.
5. Chakravarthy, Balaji S; Doz, Yvez (1992), "*Strategy process research: focusing on corporate self-renewal*"; Strategic Management Journal, Vol.13, 5-14.
6. Coates, Theresa Taylor; McDermott, Christopher M (2002), "*An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective*"; Journal of Operations Management; Vol.20.
7. Dierickx, Ingemar; Cool, Karel (1989), "*Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*"; Management Science, Vol. 35, No. 12.
8. Drejer, Anders (2001), "*How can we define and understand competencies and their development?*"; Tech-novation, 21.
9. Duschek, Stephan(2004), "*Inter-firm resources and sustained competitive advantage*"; Management Revue, vol 15, issue 1.
10. Dyer , Jeffrey H.; Singh, Harbir (1998), "*The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage*"; Academy of Manage-ment Review, Vol.23, No. 4, 660-679.
11. Dyer, J.H.; Hatch, N.W.(2006), "*Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships*"; Strategic Management Journal, 27:701-719.
12. Eisenhardt, Kathleen M.; Martin, Jeffrey A (2000), "*Dynamic capabilities: what are they?*"; Strategic Mana-gement Journal, 21.
13. Fahy, John; Smithee, Alan(1999), "*Strategic marketing and the RBV of the firm*"; Academy of Marketing Science Review, No. 10.
14. Foss, N.J; Robertson, P.L (Editors) (2000), "*Resources, technology and strategy*"; Routledge.
15. Gilgeous, V; Parveen, K. (2001), "*Core competency requirements for manufacturing effectiveness*"; Integrated Manufacturing Systems, Vol.12, Issue 3, pp217-227.
16. Grant, Robert M (2005), "*Contemporary strategy analysis*"; fifth edition, Blackwell publishing, p. 130-p. 181.
17. Gulati, Ranjay (2007), "*Managing network resources*"; Oxford University Press.

18. Gulati, Ranjay; Nohria, Nitin; Zaheer, Akbar (2000), "Strategic networks"; Strategic Management Journal, Vol.21; pp.203-215.
19. Hall, Richard (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage"; Strategic management journal, Vol. 14, pp. 607-618.
20. Knott, Anne Marie (2003), "The organizational routines factor market paradox"; Strategic Management Journal; Vol.24, pp.929-943.
21. Kogut, B. (2000), "The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure"; Strategic Management Journal, 21, pp. 405-425.
22. Kor, Yasemin Y; Mahoney, Joseph T (2004), "Edith Penrose's (1959) contributions to the Resource-Based View of Strategic Management"; Journal of Management Studies, 41:1, January.
23. Kristandl, Gerhard; Bontis, Nick (2007), "Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm"; Management Decision, Vol. 45, No. 9.
24. Lavie, Dovev(2006); "The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the RBV"; Academy of Management Review, Vol. 31, No.3, 638-658.
25. Ljungquist , Urban (2007); "SECTION 3. COMPETENCIES, CAPABILITIES AND RESOURCES Core competency beyond identification: presentation of a model", Management Decision, vol.45 No. 3, pp. 393-402.
26. Mahoney, J.T; Pandian, J.R.(1992), "The resource based view within the conversation of strategic management"; Strategic Management Journal, Vol.13, pp. 363-380.
27. Marino E. K. (1996), "Developing consensus on firm competencies and capabilities"; Academy of Management Executive; vol. 10; No. 3.
28. Mills, John; Platts, Ken; Bourne, Michael (2003), "Applying resource-based theory (methods, outcomes and utility for managers)"; International Journal of Operations & Production Management, vol.23, No.2, 148-166.
29. Mills, J; Platts, K; Bourne, M (2004), "Competence and resource architectures"; International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, Issue 9, pp. 977-994.
30. Newbert, Scott L (2007), "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research"; Strategic Management Journal; Start. Mgmt. J., 28; 121-146.
31. Olson, Eric M; Slater, Stanly F; Hult, Tomas M (2005), "The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior"; Journal of Marketing, Vol 69.
32. peteraf, M (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view"; strategic management journal, vol. 14, pp. 179-191.
33. Priem, Richard L; Butler, John E (2001), "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?"; Academy of

- Management Review; Vol.26, No.1, 22-40.
34. Rivard, Suzanne; Raymond, Louis; Verreault, David (2006), "RBV and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance"; Journal of Strategic Information Systems, 15.
  35. Sheehan, Norman T. (2007), "Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through porterian activity analysis"; Management Decision, Vol. 45, No. 3, 450-461
  36. Strivastava, Rajendra K; Fahey, Liam; Christensen, H. Kurt (2001), "The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage"; Journal of Management, 27.
  37. Vuorinen, Twro; Varamaki, Elina; Kohtamaki, Marko; Pihkala, Timo (2006), "Operational zing SME network resources"; Journal of Enterprising Culture, Vol.14, No. 3 (September) 199-218.
  38. Wernerfelt, B (1984), "A resource based view of the firm"; Strategic Management Journal, Vo.5, pp. 171-180.

