

بازخوانی رویکرد منبع محور در توسعه مدل VRIO

(سیدنقوی. میرعلی)^۱. (مومنی. مصطفی)^{۲*}

۱- دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران

۲- دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، عضو هیات علمی دانشگاه علوم اقتصادی تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۷/۲۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۹/۲۹)

چکیده

تئوری پردازان علم مدیریت همواره بر پایه نقدپذیری نظریه‌ها امکان توسعه و تکمیل این مباحث زیرساختی را بنا نهاده‌اند تا بدین وسیله، علمی بودن فرآیند نظریه‌پردازی در فضای مدیریت به اثبات رسانده شود. رویکرد منبع محور در تئوری‌های پیرامون موضوع مزیت رقابتی هم از این قاعده مستثنی نبوده و همواره توسط طیف مخالف خود (مروجین رویکرد بازار محور) مورد انتقاد قرار گرفته است. شاید مهمترین نقد ایشان به رویکرد منبع محور، عدم تعامل با محیط در مدل‌ها و سازوکارهای اجرایی آن باشد. در این مقاله، ضمن تاکید بر کارآمدی مدل‌های این رویکرد، ضرورت تعامل با محیط در نیل به مزیت رقابتی را پذیرفته و تلاش می‌شود با لحاظ این الزام مدل مشهور بارنی (VRIO) توسعه داده شود. یعنی در چارچوب‌های ارزش (v)، کمیایی (R)، تقلیدپذیری (I) و حمایت و استفاده سازمانی (O) فعلی مدل، عنصر پنجمی به نام "به‌روز آوری (U)" به آن اضافه گردد.

واژگان کلیدی: مزیت رقابتی، رویکرد منبع محور، رویکرد بازار محور، مدل VRIO، تعامل با محیط

۱- مقدمه

نظریه‌پردازان علم مدیریت معتقدند که الزامات امروز جهان بسیار متفاوت از گذشته است و رویدادهایی چون جهانی‌شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، تراکم اطلاعات و کارایی ارتباطات و دانش و افزایش زاد و ولد، معادلات کلی آن را تغییر داده است [۱]. این موضوع بیان‌گر یکپارچه شدن بازارهای جهانی و پیچیدگی روزافزون آنها و پویایی محیط فراوری سازمان‌ها است [۲۶]. 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 نظرات و آرای متخصصان و نظریه‌پردازان علم مدیریت، پاسخ سؤال در «ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی» قرار دارد [۱۲ و ۱۷ و ۲۲ و ۲۶]. به این معنا که صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی ندارند.

بدیهی است رسیدن به این هدف، مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه‌ای است که از نظر علمی، 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 [۳].

به‌منظور تبیین مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها دو دیدگاه کلی مطرح است، رویکردی که مبتنی بر فرصت‌های محیطی است و رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان می‌باشد. یکی از مدل‌های منشعب از دیدگاه منبع‌محور، مدل VRIO است که توسط آقای جی بارنی ارائه گردیده است. در این مدل، برای شناخت و کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها، به منبعی که این قابلیت را ایجاد می‌کند، پرداخته می‌شود.

مقاله حاضر با استناد به کارآمدی این مدل و پذیرش ضمنی برخی از نقدهای وارده، نظیر عامل به‌روزآوری، به‌دنبال توسعه آن است. در این مدل، میزان ارزشمندی منابع انسانی (V)، کمیابی (R)، میزان تقلیدپذیری (I) و حمایت و استفاده از منابع انسانی (O) بررسی می‌گردد و عامل به‌روزآوری (U) به‌عنوان عامل تعامل با محیط پیشنهاد شده و آن را با عنوان جدید VRIOU معرفی می‌نماید.

۲- مروری بر مبانی نظری

۲-۱- تعریف و مفهوم مزیت رقابتی

مزیت رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت محصولات و کالاهای شرکت در مقایسه با رقبای از نظر مشتریان است [۲]. همچنین مزیت رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر و با ارزش‌التر از رقبای به مشتریان می‌کند [۱۶]. از نظر مایکل پورتر (۱۹۹۰) مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به‌نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های

مشتری بالاتر باشد. از نظر جی بارنی این تعریف مبتنی بر قابلیت‌های درونی سازمان است. وی اظهار می‌دارد که مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی، سازمان را از سایر سازمان‌ها بسیار موفق‌تر می‌نماید و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند [۱۲]. به عبارت دیگر مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به ارائه عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد [۲۸].

توجه به تعاریف مزیت رقابتی، گویای این است که ارتباط مستقیم ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه‌شده سازمان و ارزش‌های عرضه‌شده توسط رقبای آن، ابعاد مزیت رقابتی را تبیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری، ارزش‌های عرضه‌شده سازمان در مقایسه با ارزش‌های عرضه‌شده رقبا، به ارزش‌های مورد نظر و نیازهای او نزدیک‌تر و سازگارتر باشد، در این صورت می‌توان نتیجه‌گیری نمود که آن سازمان در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است، به نحوی که این مزیت باعث می‌شود که سازمان نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی، عملکرد برتری داشته باشد. از این رو، باید تصریح نمود که حفظ بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی دنیای امروز، راهی جز کسب مزیت رقابتی برای ایشان باقی نمی‌گذارد [۲۶و۸].

تئوری پردازان علم سازمان و مدیریت دو رویکرد محوری در کسب مزیت رقابتی مطرح نموده‌اند، رویکردی که مبتنی بر فرصت‌های محیطی است و رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان می‌باشد. دیدگاه اول که براساس «تئوری سازمان صنعتی»^۱ توسط آقای "بین" استاد دانشگاه هاروارد مطرح شد [۷] و در اندیشه‌های مایکل پورتر در دهه ۸۰ میلادی به عنوان یک دیدگاه غالب توسعه یافت. وی کسب مزیت رقابتی را ناشی از فرصت‌های محیطی می‌داند. ابزارهای تحلیلی مورد استفاده در این دیدگاه، مدل تحلیل زنجیره ارزش سازمان، مدل تحلیل نیروهای رقابتی، مدل استراتژی‌های عمومی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)، رقابت‌پذیری، خوشه‌ها و مزیت رقابتی ملتها هستند [۲۶].

دیدگاه دیگری که مباحث آن از زمان نگارش مقاله «تئوری مبتنی بر منابع»^۲ توسط آقای ورنر فلت (۱۹۸۴) در ادبیات مدیریت رایج شد، دیدگاه منبع محور نامیده می‌شود. این دیدگاه بیان می‌کند که مزیت رقابتی پایدار یک سازمان در پی ایجاد قابلیت محوری در منابع داخلی آن حاصل می‌گردد [۱۹]. منبع^۳ اصطلاحی است که به تمام آنچه در تولید کالا یا ارائه خدمت مورد استفاده قرار

می‌گیرد، اطلاق می‌شود [۱۵]؛ از این رو به آن منابع، منابع عملیاتی^۴ نیز می‌گویند. منابع عملیاتی به چهار دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و استراتژی‌ها و رویه‌های سازمانی [۴].

این دیدگاه توسط متخصصان دیگر بررسی و تکمیل شد [۱۰ و ۱۱ و ۲۲] و مدل‌های آن در سازمان‌ها مورد آزمون قرار گرفته‌اند. یکی از مدل‌های منشعب از این دیدگاه، مدل VRIO است که توسط آقای جی بارنی ارائه گردیده است و برای شناخت و کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها، به شناخت منبعی که این قابلیت را ایجاد می‌کند، پرداخته می‌شود [۱۱]. در این مدل مطالعات متعدد توسط پژوهشگران در دو دهه اخیر نشان داده است که مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان، بهترین منشأ برای مزیت رقابتی است [۱۰ و ۱۳ و ۲۲]. از سوی دیگر مدیریت استراتژیک همواره به این نکته توجه داشته است که سازمان‌ها بر مبنای منابع و توانمندی‌های درونی و تحت کنترل خود، ناهمگن می‌باشند. بدین معنا که منابع سازمان می‌تواند مبنای مناسبی برای مقایسه مزیت سازمان‌ها نسبت به یکدیگر باشد [۲۵]. در این مقاله ضمن تاکید بر کارآمدی و توانمندی این رویکرد جهت تحلیل و بررسی منشأ مزیت رقابتی، به توسعه آن می‌پردازد.

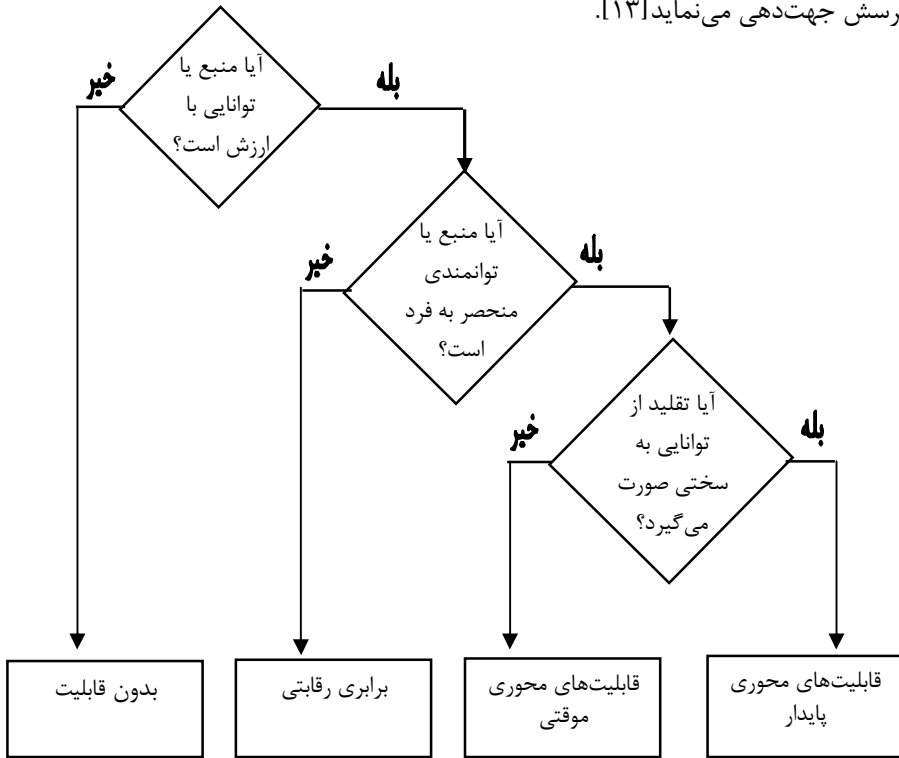
۲-۲- رویکرد منبع محور

رویکرد منبع‌محور مزیت رقابتی، به ویژگی‌های درونی سازمان توجه دارد. همچنین در رویکرد منبع‌محور، ریشه استراتژی سازمان و نخستین منبع اعتبارات آن، مدیریت پویای منابع و ظرفیت‌های رو به رشد آن است [۱۸]. ورنر فلت از این موضوع تحت عنوان «محدودیت منابع» نام می‌برد. مقصود از «منابع»، آورده‌های انسانی، فیزیکی و سرمایه‌ای مؤثر در روند تولید است. مجموعه‌ای از منابع، هنگامی که به‌منظور یک فعالیت خاص با یکدیگر ترکیب و تجمیع می‌شوند، «توانمندی» نام می‌گیرند [۱۸]. توانمندی‌ها نیز به‌نوبه خود سبب ایجاد قابلیت‌هایی می‌گردند که نهایتاً منبع مزیت منابع و توانمندی‌ها می‌شوند.

رویکرد منبع محور بیان می‌دارد که در حقیقت، هنگامی که محیط خارجی به‌سرعت هرچه تمام در حال تغییر و پیشرفت است، تنها رویکردهای داخلی، مانند رویکرد منبع‌محور، می‌توانند مبنای ثابت و پایداری را در اخذ تصمیم‌های راهبردی فراهم نمایند [۲۳]. به‌عبارت دیگر، هنگامی که بازار پیوسته در حال تغییر است و رقابت در آن فزونی دارد، بازگشت و توجه به عقب (گذشته)، به‌منظور ارشاد و

هدایت در راستای اخذ تصمیم‌های راهبردی، با مشکلات بسیاری روبه‌رو خواهد بود، در عوض و به‌جای آن، با تمرکز بر داخل سازمان و تشخیص نقاط قوت آن، به‌خصوص مجموعه بی‌بدیل منابع و توانمندی‌های موجود، تصمیم‌گیرندگان می‌توانند گزینه‌های راهبردی مناسب‌تری را جهت تخصیص و توزیع منابع و توانمندی‌های خود انتخاب نمایند [۱۳].

متا و سایرین (۱۹۹۵) رویکرد منبع‌محور را در ارتباط با فناوری اطلاعات و کمک آن به مزیت رقابتی پایدار بررسی و در این خصوص مدلی را براساس مدیریت استراتژیک مطرح کرده‌اند (شکل ۱). مدل یادشده که از زیرساخت علمی باری در مطالعات ۱۹۸۶ اقتباس شده است، ارزیابی مزبور را با طرح سه پرسش جهت‌دهی می‌نماید [۱۳].



شکل ۱- مدل کسب مزیت رقابتی پایدار [۲۲]

سؤال اول این است که آیا «منابع و توانمندی‌ها، مقوله‌ای ارزشمند به‌شمار می‌آیند؟» پاسخ منفی به این سؤال به این معناست که نتایج حاصل از مزیت رقابتی به‌نسبت انرژی و تلاش‌هایی که برای آن

صرف شده است، ارتقای ارزش و اعتبار سازمان را فراهم نمی‌آورد. پاسخ مثبت به این سؤال، سؤال دوم را مطرح می‌نماید: «آیا منابع و توانمندی‌ها به‌صورت مساوی و همگن میان سازمان‌های رقیب توزیع می‌گردد؟». پاسخ منفی به این سؤال، بدین معناست که منابع و توانمندی‌ها به‌صورت مشابه با یکدیگر میان سازمان‌ها توزیع می‌گردد که این امر، برابری رقابتی میان سازمان‌ها را در پی خواهد داشت. طبق این نظر، اغلب و یا تمامی سازمان‌ها از ظرفیت‌های یکسانی برخوردارند.

اما اگر پاسخ این سؤال مثبت باشد، سؤال سوم مطرح می‌شود: «آیا منابع و توانمندی‌ها غیرقابل انتقال هستند؟» پاسخ منفی، این نتیجه را به‌دنبال دارد که منابع و توانمندی‌ها می‌توانند منبع قابلیت‌محوری موقتی باشند. به عبارت دیگر، می‌توان منابع و توانمندی‌ها را شبیه‌سازی نمود که اگر این کار مستلزم گذشت زمان هم باشد، اما در طول این مدت، سازمان از قابلیت‌محوری موقتی برخوردار خواهد بود. پاسخ مثبت به این سؤال به این نتیجه منجر می‌شود که منابع و توانمندی‌ها می‌توانند منبع مزیت رقابتی دائم به‌شمار آیند [۲۲]؛ از این‌رو پاسخ به هر سه سؤال فوق، مؤید این نظر است که منابع و توانمندی‌ها ضروری‌اند، اما به‌علت آنکه نمی‌توانند مزیت رقابتی را تضمین نمایند، شرط کافی برای محسوب شدن یک منبع به‌عنوان قابلیت‌محوری پایدار به‌شمار نمی‌آیند. نامناسب بودن موقعیت زمانی، بدشمنی، چرخش بازار به‌سمتی خاص و تصمیم‌های ضعیف، در کنار سایر شرایط ممکن است مزیت رقابتی را کاهش دهد یا به‌طور کلی از بین ببرد [۲۲].

۳-۲- چارچوب مدل VRIO

بسیاری از نویسندگان دانشگاهی بدین دلیل که توانایی‌های مدل بارنی را در شناخت مزیت رقابتی به‌خوبی می‌شناسند، این مدل را به‌کار بسته‌اند. به‌عنوان مثال، رایت، مک‌ماهان و مک‌ویلیامز (۱۹۹۴) چارچوب منبع‌محور را برای بررسی اینکه چگونه منابع انسانی سازمان می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار باشند، به‌کار برده‌اند. چارچوب VRIO می‌تواند برای تجزیه و تحلیل منابع سازمان مورد استفاده قرار گیرد. سازمان‌ها به‌کمک این چارچوب می‌کوشند منابع خود را به‌عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار توسعه دهند. جدول ۱ نشان می‌دهد که چگونه چارچوب VRIO برای تجزیه و تحلیل توانایی منابع سازمان برای نقطه بدون مزیت، تاحدی رقابتی، مزیت رقابتی موقت و مزیت رقابتی پایدار استفاده می‌شود.

جدول ۱- چارچوب مدل VRIO

آیا یک منبع				
ارزشمند است؟ (V)	کمیاب است؟ (R)	تقلیدناپذیر است؟ (I)	توسط سازمان استفاده می‌شود؟ (O)	نتایج رقابتی
خیر	-	-	-	ضعف رقابتی
آری	خیر	-	-	برابری رقابتی
آری	آری	خیر	-	مزیت رقابتی موقت
آری	آری	آری	آری	مزیت رقابتی پایدار

۴-۲- پرسش از ارزش

سازمان‌ها از طریق کاهش هزینه‌های محصول و خدمت یا از طریق متمایز کردن محصولات و خدمات، ارزش خلق می‌نمایند [۲۷]. بدین ترتیب، هدف نهایی هر مدیر این است که از طریق عملکرد بهتر منابع، خلق ارزش نماید. نخستین پرسشی که یک مدیر باید به آن فکر کند، این است که چگونه کارکرد منابع می‌تواند به کاهش هزینه‌ها یا افزایش درآمد یا نیل به اهداف کمک کند.

در چارچوب مدل VRIO، منابع سازمانی، تنها زمانی ارزشمند می‌باشند که در اجرای استراتژی‌هایی که موجب بهبود کارایی و بهره‌وری می‌شوند به سازمان کمک نمایند [۱۰]. بدین معنی که سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند که استراتژی‌های به‌کار گرفته شده، توان بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات را به سازمان عرضه کند. باید توجه داشت که بدون داشتن منابع ارزشمند، یعنی منابعی که امکان بهره‌برداری از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدات را فراهم آورند، چنین کاری عملاً بی‌معناست. در کل هر مشخصه‌ای از منابع، که امکان بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات را برای سازمان فراهم آورد، می‌تواند به‌عنوان عنصری از مجموعه مشخصه‌های ارزشمند منابع به حساب آید [۱۰].

در حقیقت، یک منبع یا قابلیت هنگامی ارزشمند نامیده می‌شود که سازمان را به‌سوی کسب فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها رهنمون شود. در چارچوب VRIO هر منبعی که نتواند ارزشمندی خود را تجلی بخشد، سازمان را در موقعیت ضعف رقابتی قرار می‌دهد [۲۵].

۲-۵- پرسش از کمیابی

ارزش ایجاد شده توسط منابع انسانی سازمان، ملاکی لازم برای مزیت است، اما کافی نیست. اگر همان ویژگی منابع در بسیاری از سازمان‌های رقیب نیز یافت شود، آن ویژگی نمی‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار برای هیچ‌یک از آنها باشد. آن دسته از ویژگی‌های منابع که ارزشمند اما رایج هستند تنها برابری رقابتی ایجاد می‌کنند [۱۱].

به‌عنوان 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. توانایی‌های فوق‌العاده برای به‌کارگیری ویژگی‌های کمیاب آن کارکنان برای کسب مزیت رقابتی وجود خواهد داشت [۲۹].

سازمان تنها زمانی می‌تواند از مزیت رقابتی پایدار برخوردار شود که نوعی استراتژی ارزش‌مدار را به‌کار گیرد که همزمان توسط هیچ‌کدام از رقبای بالقوه و بالفعل به‌کار گرفته نشده باشد و این امر فقط در صورت وجود کمیابی منابع امکان‌پذیر است. باید توجه کرد که منابع ارزشمندی که فاقد مشخصه کمیابی هستند، تنها می‌توانند به بقای سازمان در صنعت کمک کند و نمی‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند [۹]. اما پاسخگویی به این سوال که چه میزانی از کمیابی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار مورد نیاز است، بسیار مشکل است.

۲-۶- پرسش از تقلیدپذیری

اگرچه ویژگی ارزشمندی و کمیابی منابع می‌تواند در کوتاه‌مدت سودی بیشتر از حد معمول برای سازمان به ارمغان بیاورد، اما اگر سایر سازمان‌ها از این ویژگی‌ها تقلید کنند، با گذشت زمان، این ویژگی‌ها چیزی بیشتر از برابری رقابتی فراهم نمی‌کنند. سازمان‌ها باید تلاش کنند تا آن دسته از ویژگی‌های منابع سازمان را توسعه و پرورش دهند که به‌سادگی توسط رقبا قابل تقلید نیست. این نکته به تمرکز بر اهمیت پدیده‌های پیچیده اجتماعی نظیر فرهنگ یا تاریخچه منحصر به فرد سازمان در ایجاد مزیت رقابتی اشاره می‌کند [۱۱].

منابع سازمان‌ها به چند دلیل می‌توانند تقلیدناپذیر باشند که عبارتند از: الف) توانمندی کسب منابع توسط سازمانی خاص به‌دلیل شرایط تاریخی خاصی که آن سازمان دارد؛ ب) زمانی که رابطه بین

منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار سازمان دارای ابهام علی باشد؛ ج) منابع سازمان نوعی مزیت ایجاد کنند که از لحاظ اجتماعی بسیار پیچیده باشد [۱۱].

هر سازمان معمولاً تاریخچه منحصر به فردی دارد که موقعیت کنونی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تاریخچه اغلب شالوده‌ای برای مزیت رقابتی فراهم می‌آورد که سایر سازمان‌ها قادر به تقلید آن نیستند [۱۴]. ابهام علی زمانی به وجود می‌آید که رابطه بین منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار سازمان مبهم بوده یا به صورت کامل قابل درک نباشد. هنگامی که رابطه بین منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار سازمان مبهم باشد، تقلید از استراتژی‌های سازمان توسط سازمان‌های دیگر به واسطه تقلید از منابع ایجاد کننده مزیت رقابتی، بسیار مشکل و حتی غیر ممکن است. برای این که یک منبع بتواند به عنوان منبعی برای کسب مزیت رقابتی پایدار عمل کند، باید آن منبع برای سازمان‌هایی که به دنبال کپی کردن استراتژی‌های موفق دیگران هستند، دارای ابهام علی باشد [۲۱]. همچنین منابع مورد نظر ممکن است پدیده‌های اجتماعی بسیار پیچیده‌ای باشند که سایر سازمان‌ها توانایی مدیریت و کنترل آن‌ها را نداشته باشند. هنگامی که مزیت رقابتی بر مبنای این پیچیدگی‌های شدید اجتماعی به وجود می‌آید، توانایی سایر سازمان‌ها در تقلید از این مزیت‌ها بسیار محدود خواهد بود [۱۰].

۷-۲- پرسش از حمایت و استفاده سازمان

برای اینکه یک منبع از منابع سازمان منشأ مزیت رقابتی پایدار شود، سازمان باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که بتواند از این منبع استفاده و حمایت کند. فرایندها و رویه‌ها باید طوری در سازمان در جای خود قرار گیرند تا ویژگی‌های منابع اجازه یابند میوه مزیت بالقوه‌شان را به ثمر رسانند. به عبارت دیگر سازمان باید از این توانمندی که نوعی مزیت رقابتی تلقی می‌شود بتواند به نحو احسن استفاده کند تا این مزیت کارآمد باشد.

جنبه‌هایی از منابع انسانی که با ارزش، کمیاب و غیرقابل تقلید باشند، می‌توانند منشأ مزیت رقابتی پایدار گردند، اما تنها زمانی که سازمان به گونه‌ای سازماندهی شده باشد که بر روی این منابع سرمایه‌گذاری و از آنها استفاده نماید. حمایت سازمان از آن منبع نیز به همین معنا است [۱۱].

۳- توسعه مدل VRIO

به‌رغم بسیاری، رویکرد منبع‌محور در تبیین مدل VRIO موفق بوده است و با به‌کارگیری این مدل توانسته است کارآمدی آن را اثبات کند. اما به‌وضوح مشخص است که هر دو عامل محیط خارجی و ویژگی‌های درونی سازمان تأثیر به‌سزایی در موفقیت آن خواهند داشت [۱۷ و ۲۴]. به‌علاوه تأکید می‌شود برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان باید به هر دو موقعیت خارجی و توانمندی‌های داخلی خود توجه نماید [۶]. البته در پاسخ به انتقادات سال‌های اخیر، توجه رویکرد منبع‌محور به شرایط و الزامات محیطی با طرح مباحثی چون قابلیت‌های پویا^۵، شایستگی‌های محوری^۶، رویکرد دانش‌بنیان^۷ و... بیشتر بوده است [۲۰].

از این رو به‌نظر می‌رسد انتقاد پیروان رویکرد بازارمحور در ضرورت تعامل سازمان با محیط در کسب مزیت رقابتی تا حدی وارد باشد. حامیان رویکرد منبع‌محور و به‌طور خاص بارنی در ارائه مدل VRIO به دفعات به تبیین مفاهیم ارزشمندی منابع با توجه به قابلیت و ارزشمندی آن در محیط اشاره دارند [۱۰] و برخی به‌وسیله ایجاد حلقه بازخورد در مدل‌های رویکرد منبع‌محور به رفع این نقد پرداخته‌اند. وی معتقد است که دلیل ورود متغیر بازخورد در مدل، آن است که این متغیر بر ویژگی‌های مهم منابع تأثیر زیادی دارد و رابطه آنها با مزیت رقابتی را تعدیل می‌کند [۵] با این وجود، هنوز عاملی که بتواند این نقد را در مدل VRIO به‌طور شفاف پاسخ گوید خالی به‌نظر می‌رسد.

تعامل با محیط، موضوعی جدی است که به‌عنوان نوعی نقد به رویکرد منبع‌محور و نیز این مدل است. اما به‌نظر می‌رسد که توجه به آن می‌تواند باعث شکست‌ناپذیری منابع در نیل به مزیت رقابتی شود، بدین معنا که اگر منابع پس از ارزشمند بودن، کمیاب بودن، غیر قابل تقلید بودن و مورد استفاده و حمایت سازمان بودن، همواره به‌روز شوند، قابلیت خود برای حفظ جایگاه‌شان برای مزیت رقابتی پایدار را حفظ خواهند نمود. از این رو تأکید می‌شود که عامل پنجم در مدل VRIO با عنوان علامت اختصاری U تداعی‌کننده واژه Update به‌معنای به‌روزرسانی برای منابع می‌تواند نقش آفرین باشد تا بدین وسیله تعامل همیشگی منبع دارای مزیت رقابتی با محیط پویا جهت حفظ موقعیت مزیت رقابتی پایدار تضمین گردد.

مدل VRIO را با اضافه نمودن عامل پنجم، می‌توان با عنوان مدل VRIOU به‌صورت زیر پیشنهاد

جدول ۲- چارچوب پیشنهادی مدل VRIOU داد:

آیا یک منبع؟					
ارزشمند است؟ (V)	کمیاب است؟ (R)	تقلید ناپذیر است؟ (I)	توسط سازمان استفاده می‌شود؟ (O)	به روز آوری می‌شود؟ (U)	نتایج رقابتی
خیر	-	-	-	-	ضعف رقابتی
آری	خیر	-	-	-	برابری رقابتی
آری	آری	خیر	-	-	مزیت رقابتی موقت
آری	آری	آری	آری	خیر	مزیت رقابتی نسبی
آری	آری	آری	آری	آری	مزیت رقابتی پایدار

۱-۳- تشریح عامل به‌روز آوری

عامل به‌روز آوری در حقیقت عامل تضمین کننده تعامل مدل با محیط پویای فراگیر سازمان است بدین معنی که تلاش می‌کند تا منبع را با توجه به شرایط و تغییرات محیطی، به‌روز نگه دارد و قابلیت مزیت رقابتی را در آن به‌صورت پایدار حفظ نماید. این عامل همچون بقیه عوامل مدل، از رویه ارزیابی منابع در مدل اولیه پیروی می‌کند و از منبع مورد نظر می‌پرسد: آیا منبع با شرایط (تغییرات و اقتضائات) محیطی هماهنگ شده است؟

پاسخ مثبت به این پرسش ارزشمندی و کمیابی و تقلیدناپذیری منبع در کنار استفاده دایمی سازمان از آن را تضمین نموده، منبع همواره به‌روز بوده و مبنای مزیت خود برای رقابت را حفظ خواهد نمود. مثال ملموس این عامل در صنایع تکنولوژیکی و کسب و کار مربوط به اطلاعات مشهودتر است. بدیهی است عامل ارزشمندی نمی‌تواند جایگزین عامل مذکور شود زیرا موارد ارزشمند زیادی وجود دارد که در عین ارزشمند بودن می‌توانند با تغییرات محیطی همگام نباشد. مثلاً دستگاه‌های تولید کاغذ از چوب در ایران عمری بیش از پنجاه سال دارند و در نتیجه در عین فعال و ارزشمندی، هیچ کدام به‌روز نیستند.

عامل کمیابی نیز جایگزین مناسبی برای عامل به‌روز بودن نیست. زیرا این احتمال وجود دارد که منابع کمیاب و ارزشمند، به‌روز نباشند. برای مثال مجدداً در صنعت تولید کاغذ، کارخانه‌های موجود در ایران بیش از انگشتان یک دست نیستند و در میان آنها تنها سه دستگاه تولید کاغذ از چوب

وجود دارد اما هیچ کدام از آن دستگاه‌ها عمر کمتر از پنجاه سال ندارند. چنانچه ملاحظه می‌شود این دستگاه‌ها ارزشمند و در عین حال کمیاب هستند ولی هیچ کدام به‌روز نیستند و به‌همین دلیل است که گوی سبقت در کسب مزیت رقابتی در صنعت کاغذ را نصیب ایشان نمی‌کند. عامل تقلیدپذیری می‌تواند مکمل عامل به‌روزآوری است، چرا که منبعی که به‌روز نشود احتمال تقلیدپذیری‌اش افزون می‌شود. در نهایت عامل حمایت و استفاده سازمانی نیز، هیچ تباین و همچنین همپوشانی با عامل به‌روزآوری ندارد بلکه عامل به‌روزآوری، موکد ضرورت استفاده سازمان از منبع دارای مزیت است.

۴- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پیشرفت‌های اخیر، اهمیت رو به رشد برتری رقابتی را برجسته‌تر نموده است. سازمان‌هایی که بر مزیت رقابتی خود تکیه می‌کنند و آن را بهبود می‌بخشند با حفظ مزیت رقابتی پایدار، بقای خود را تضمین می‌کنند. رویکرد منبع‌محور به تاکید بر منابع سازمان به‌عنوان منشأ مزیت رقابتی می‌پردازد و مدل VRIO بارنی منبعت از این دیدگاه، به کشف منبع دارای مزیت رقابتی پایدار در سازمان می‌پردازد. این مقاله ضمن تاکید و تایید ضرورت تعامل منابع با تغییرات و شرایط محیطی، عامل به‌روز آوری را به‌عنوان عامل پنجم در چارچوب مدل VRIO وارد نموده است و این مدل را با عنوان مدل VRIOU که در حقیقت مدل پویای VRIO^۱ است معرفی می‌نماید.

در ضمن سؤال عامل به‌روزآوری هم همچون سایر سوالات عوامل مدل اولیه به‌صورت "آیا منبع با شرایط (تغییرات و اقتضانات) محیطی هماهنگ شده است؟" مطرح می‌شود. همچنین تاکید می‌نماید که سایر عوامل چهارگانه مدل قابلیت جایگزینی با عامل به‌روزآوری را ندارد و بلکه این عامل مکمل آنها در تدارک پایداری مزیت رقابتی در سازمان خواهد بود.

۵. پی‌نوشت‌ها

- ۱- Industrial Organization Theory
- ۲- Resource Based View
- ۳- Resource
- ۴- Functional Resource
- ۵- Dynamic Capabilities
- ۶- Core Competences

۷- Knowledge-Based View

۸- Dynamic VRIO

۶. منابع

- [۱] دراکر، پیتر، "چالش‌های مدیریت در سده ۲۱"، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران: نشر فرا، ۱۳۷۸.
- [۲] کیگان، وارن جی، "مدیریت بازاریابی جهانی"، ترجمه عبدالمجید ابراهیمی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۲۳، ۱۳۸۰.
- [۳] مهری، علی، "نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار"، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۰، ص ۳۵، ۱۳۸۲.
- [۴] هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال، "مبانی مدیریت استراتژیک"، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۱۳۶-۱۲۴، ۱۳۸۱.
- [۵] یدالهی فارسی، جهانگیر و حسینی، مجتبی، "چشم اندازی نو در باب مزیت رقابتی مبتنی بر منابع"، دوفصلنامه فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره پانزدهم، بهار و تابستان، ص ۸۶، ۱۳۸۶.
- [۱] Appelbaum, Steven H. "The Competitive Advantage of Organizational Learning", *Journal of Workplace Learning*, Vol. ۱۲, Issue ۲, p. ۴۸, ۲۰۰۰.
- [۷] Bain, Joe S., "Industrial organization (Economic theory)", *Wiley Publication: New York*, ۲nd edition, pp. ۲۳۹-۴۷۰, ۱۹۶۸.
- [۸] Barney, J. B., "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, ۱۱, p. ۶۵۶, ۱۹۸۶.
- [۹] Barney, J. B. "Asset stocks and sustained competitive advantage", *Management Science*, ۳۵(۱۲), p. ۱۵۱۲, ۱۹۸۹.
- [۱۰] Barney, J. B. "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, ۱۷, pp. ۹۹-۱۲۰, ۱۹۹۱.
- [۱۱] Barney, J. B., Wright, Patrik M. "On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, ۳۷, p. ۳۷- ۴۲, ۱۹۹۸.
- [۱۲] Barney, J. B. "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, ۴۰, p. ۱۰۱, ۱۹۹۹.
- [۱۳] Beard, Jon W., Sumner, Mary, "Seeking Strategic Advantage in Post-Net Era: Viewing ERP Systems from the Resource-Based Perspective", *Journal of Strategic Information Systems*, ۱۳, pp. ۱۲۹-۱۴۳, ۲۰۰۴
- [۱۴] Dierickx, I. and Cool, K. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, ۳۵ (۱۲), pp. ۱۵۰۴- ۱۵۱۴, ۱۹۸۸

- [۱۵] Grant, R. M. "the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, p. ۱۱۴, ۱۹۹۱.
- [۱۶] Hao Ma, "Anatomy of competitive advantage: a select framework", *Management Decision*, Vol. ۳۷, Issue: ۹, p. ۷۱۱, ۱۹۹۹.
- [۱۷] Henderson, R., Michell, W. "The Interaction of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance", *Strategic Management Journal*, ۱۹۹۷.
- [۱۸] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", *fifth edition, Soth-Western*, pp. ۱۰۳-۱۰۴, ۲۰۰۳.
- [۱۹] Hunt, Shelby D., Morgan, Robert M. "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, ۵۹, p. ۱۲, ۱۹۹۵.
- [۲۰] Kraaijenbrink, Jeroen, J.-C. Spender and Aard J. Groen, "The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques", *Journal of Management*, ۳۶, p. ۳۵۰, ۲۰۱۰.
- [۲۱] Lippman, S. A. and Rumelt, R.P. "Uncertain limitability: an analysis of interfere differences in efficiency under competition Bell", *Journal of Economics*, ۱۸, pp. ۱۰-۳۰, ۱۹۸۲.
- [۲۲] Mata, F., Fuerst, W., Barney, J. "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: a Resource Based Analyses", *MIS Quarterly*, ۱۹, p. ۴۸۷, ۱۹۹۵.
- [۲۳] Narayanan, V. K. "Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage", *Prentice-Hall, Upper Saddle River*, p. ۲۳, ۲۰۰۱.
- [۲۴] Oliver, Christine "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, ۱۸, p. ۶۹۹, ۱۹۹۷.
- [۲۵] Peteraf, M. A. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, ۱۴, pp. ۱۷۹-۱۹۱, ۱۹۹۳.
- [۲۶] Porter, Michael E. "Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industrial and Competitors", *New York: Free Press*, pp. ۱۳۵-۱۴۸, ۱۹۸۰.
- [۲۷] Porter, M. E. "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, ۷۹, pp. ۶۳-۸۶, ۲۰۰۱.
- [۲۸] Sadri, Golnaz & Lees, Brian, "Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage", *Journal of Management Development*, Vol. ۲۰, Issue ۱۰, p. ۴۴, ۲۰۰۱
- [۲۹] Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. "Human Resource as a Source of Sustained Competitive Advantage", *International Journal of Human Resource Management*, ۵, pp. ۲۸۹-۲۹۹, ۱۹۹۴.