

چشم‌اندازی نو در باب مزیت رقابتی مبتنی بر منابع

دکتر جهانگیر یدالهی فارسی*^۱، مجتبی حسینی^۲

۱. عضو هیأت علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۲. کارشناس ارشد بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۸۵/۷/۲۲؛ تاریخ تصویب: ۸۵/۱۰/۱۲)

چکیده

تئوری مبتنی بر منابع، یکی از مهم‌ترین تئوری‌هایی است که در باب مزیت رقابتی در ادبیات مدیریت استراتژیک مطرح گردیده است. این تئوری برخلاف تئوری‌های سازمان صنعتی که مزیت رقابتی را حاصل عوامل بیرونی سازمان می‌دانستند، مزیت رقابتی را حاصل منابعی درونی سازمان دانسته، بر این نکته تأکید می‌کند که سازمان‌ها به دلیل ناهمگن بودن منابعی که در اختیار دارند، می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند. دودیدگاه متفاوت در باب تئوری مبتنی بر منابع در ادبیات موضوع وجود دارد که تفاوت‌هایی از باب ماهیت و یا ویژگی‌ها در بین این دو به چشم می‌خورد. این دو دیدگاه از سوی دو دانشمند مختلف و مشهور در باب این تئوری ارائه گردیده‌اند. در این مقاله با تشریح دو دیدگاه و تحلیل تمایزات آن‌ها یک جمع بندی در خصوص مزیت رقابتی مبتنی بر منابع ارائه می‌گردد.

واژگان کلیدی:

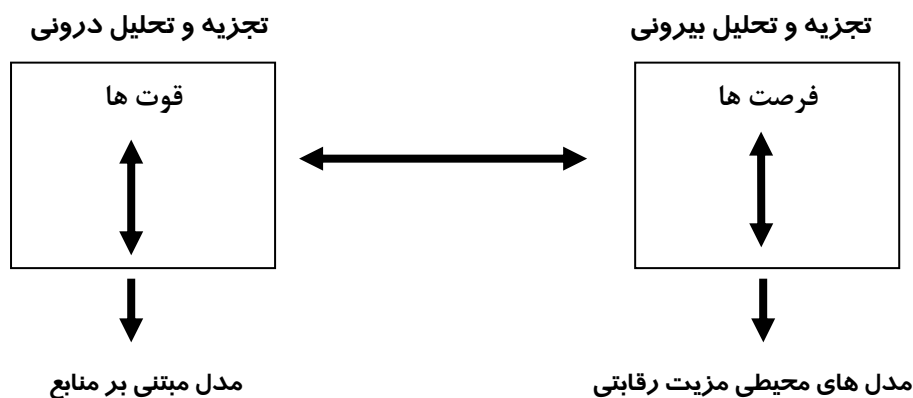
مزیت رقابتی، منابع کمیاب، منابع ارزشمند.

مقدمه

طی سال‌های ۱۹۶۰ از یک مدل سازمانی خاص، برای ساختاردهی تحقیقاتی که به دنبال کشف منابع مزیت رقابتی پایدار بودند، استفاده می‌شد (هوفر و اسچندل،^۱ ۱۹۷۸). براساس این مدل که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است، سازمان‌ها از طریق استفاده از استراتژی‌هایی که امکان بهره برداری از قوت‌های درونی، پاسخگویی به فرصت‌های محیطی، خنثی نمودن تهدیدات محیطی و اجتناب از ضعف‌های درونی را میسر می‌سازد، می‌توانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند. اغلب تحقیقات مربوط به شناخت منابع مزیت رقابتی پایدار در خلال این دوره، بر روی تفکیک فرصت‌ها و تهدیدات سازمان (پورتر،^۲ ۱۹۸۰، ۱۹۸۵)؛ تشریح قوت‌ها و ضعف‌های آن

(هوفر و اسچندل، ۱۹۷۸ و پنروز،^۳ ۱۹۵۹)؛ یا بر روی چگونگی تطابق این فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها با انتخاب استراتژی، متمرکز بوده‌اند.

شکل ۱: رابطه بین روش تحلیلی سنتی (قوت، ضعف، فرصت و تهدید) مدل مبتنی بر منابع و مدل‌های مربوط به جذابیت صنعت



1. Hofer and Schendel
2. Porter
3. Penrose

هرچند در ادبیات موضوع، هم تحلیل‌های درونی در مورد قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی و هم تحلیل‌های بیرونی در مورد فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، به اندازه کافی مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ اغلب تحقیقات انجام شده، به تمرکز بر روی فرصت‌ها و تهدیدات سازمان در محیط رقابتی متمایل گردیده، توجه کم‌تری بر قوت‌ها و ضعف‌های درونی آن نشان داده‌اند. به عنوان مثال: مدل پنج نیروی رقابتی (پورتر، ۱۹۸۰) مشخصه‌های یک صنعت جذاب را تشریح کرده، توضیح می‌دهد که در چنین صنعتی فرصت‌های بیش‌تر و تهدیدات کم‌تری در محیط سازمانی موجود می‌باشند، در حالی که به محیط درونی (ضعف و قوت‌های سازمان) هیچ اشاره‌ای نمی‌شود.

به واسطه تمرکز این نوع تحلیل‌ها بر روی تأثیر محیط سازمان نسبت به موقعیت رقابتی، این نوع تحقیقات معمولاً تأکید بسیار اندکی بر روی تأثیر قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمانی نسبت به موقعیت رقابتی نشان داده‌اند (پورتر، ۱۹۹۰، ص ۵۵۶-۵۷۰). این تحقیقات به صورت ضمنی، دو پیش فرض کلی را پذیرفته‌اند:

۱- مدل‌های محیطی مزیت رقابتی، فرض می‌کنند که سازمان‌های موجود در یک صنعت (یا سازمان‌های موجود در یک گروه استراتژیک) از لحاظ منابع استراتژیک و استراتژی‌های مورد استفاده در سطح یکسانی قرار دارند (پورتر، ۱۹۸۰ و روملت^۱، ۱۹۸۴). این مدل‌ها فرض می‌کنند که تحرک پذیری منابع در میان سازمان‌های موجود در یک صنعت آن قدر زیاد است که مدت کوتاهی پس از ورود یک رقیب جدید به صنعت مورد نظر، ناهماهنگی ایجاد شده در میان سازمان‌ها، به واسطه تحرک پذیری منابع از بین می‌رود. به عبارت روشن‌تر: این مدل‌ها فرض می‌کنند که ناهمگنی منابع در یک صنعت یا گروه تنها از طریق ورود یک رقیب جدید، ایجاد گردیده، که خود این ناهمگنی به دلیل تحرک پذیری بسیار زیاد منابعی که سازمان‌ها در اجرای استراتژی خود مورد استفاده قرار می‌دهند، دارای عمر بسیار کوتاهی است (بارنی^۲، ۱۹۸۶ الف، صص ۱۲۳۱-۱۲۴۱).^۳

1. Rumelt
2. Barney

۳. به عنوان مثال: براساس نظر پورتر (۱۹۸۰) سازمان‌ها باید محیط رقابتی خود را، تحلیل کرده، استراتژی‌های خود انتخاب کنند، و سپس منابع مورد نیاز را برای اجرای استراتژی‌های خود به دست آورند. بنابراین، در این تئوری فرض می‌شود که سازمان‌ها منابع یکسانی برای اجرای استراتژی‌های خود دارند، یا حداقل امکان دسترسی به منابع برای تمامی سازمان‌ها وجود دارد.

شکی نیست که این پیش فرض‌ها در روشن نمودن درک ما از تأثیر محیط سازمان بر روی عملکرد آن، بسیار سودمند است. از آنجا که تئوری مبتنی بر منابع در مورد مزیت رقابتی به آزمون رابطه بین مشخصه‌های درونی سازمان (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عملکرد آن می‌پردازد؛ نمی‌تواند بر ناهمگنی منابع و عدم تحرک آن‌ها در میان سازمان‌های موجود در یک صنعت خاص را حذف می‌کند. در حالی که همین دو مشخصه اساسی است که امکان تبدیل منابع سازمان به مزیت رقابتی را فراهم می‌سازد. (پنروز، ۱۹۵۹؛ روملت، ۱۹۸۴ و ورنرفلت،^۱ ۱۹۸۴، صص ۱۷۱-۱۸۰ و ۱۹۸۹ صص ۴-۱۲) لذا تئوری مبتنی بر منابع در تحلیل منابع مزیت رقابتی دو فرض متفاوت را می‌پذیرد. این تئوری فرض می‌کند که ۱- سازمان‌های موجود در یک صنعت یا گروه استراتژیک خاص، از لحاظ منابع استراتژیکی که در اختیار دارند، ناهمگن بوده و ۲- منابع در میان سازمان‌های فعال در آن صنعت یا گروه استراتژیک، از تحرک پذیری کامل برخوردار نیست. بنابراین، ناهمگنی منابع می‌تواند عمری طولانی داشته باشد. تئوری مبتنی بر منابع در مورد سازمان، برای تحلیل منابع و ترسیم منابعی که می‌توانند به عنوان منبع، مزیت رقابتی برای سازمان عمل کنند، دو پیش فرض گفته شده را مورد آزمون قرار می‌دهد. به عبارتی: تئوری مبتنی بر منابع می‌گوید: تنها منابعی می‌توانند موجب مزیت رقابتی برای سازمان گردند، که دارای دو مشخصه ناهمگنی و تحرک پذیری ناکامل باشند. تحقیقات تجربی نشان می‌دهند که هیچ صنعتی وجود ندارد که در آن، منابع کاملاً ناهمگن و تحرک ناپذیر باشند؛ اما در بسیاری از صنایع میزانی از ناهمگنی و تحرک پذیری وجود دارد (بارنی و هاسکینوس،^۲ ۱۹۸۹)، که همین مقدار ناهمگنی و تحرک ناپذیری در اکثر مواقع می‌گوید: زمانی که منابع به صورت رقابتی بسیار پایداری تبدیل گردد. در کل، تئوری مبتنی بر منابع می‌گوید: زمانی که منابع به صورت کاملاً همگن بین سازمان‌ها پخش گردند و تحرک پذیری آن‌ها بسیار بالا باشد، سازمان‌ها هیچ گاه نخواهند توانست به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند. در حقیقت سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند که منابع ناهمگن بوده و تا اندازه‌ای تحرک ناپذیر باشند (بارنی، ۱۹۹۱، صص ۱۵۱۱-۱۵۱۳).

1. Wernerfelt
2. Arnerly and Hoskisson

ادبیات تحقیق:

مزیت رقابتی مبتنی بر منابع از دید بارنی

در بخش نخست ادبیات تحقیق به تشریح مزیت رقابتی مبتنی بر منابع، براساس دیدگاه بارنی می‌پردازیم و سعی می‌کنیم که این نظریه را از دید بارنی به صورت نسبتاً کامل و خلاصه تشریح کنیم (بارنی، ۱۹۹۱، صص ۹۹-۱۲۰)، چهار مشخصه مهم را برای منابعی که می‌توانند به عنوان مزیت رقابتی در سازمان عمل کنند، ذکر می‌کند که عبارتند از:

۱. **ارزشمندی:** منابع ارزشمند، منابعی هستند که بتوان از آن‌ها در جهت بهره‌برداری از فرصت‌ها و خنثی نمودن تهدیدهای محیطی استفاده کرد؛
 ۲. **کمیابی:** منابع باید در میان سازمان‌های فعلی و رقبای بالقوه کمیاب باشند؛
 ۳. **تقلید ناپذیری:** منابع باید به صورت کامل قابل تقلید نباشند؛
 ۴. **جانشین ناپذیری:** از لحاظ استراتژیک نباید جانشین‌های یکسانی برای این منابع وجود داشته باشد. در ادامه به صورت کامل تر به تشریح هر کدام از مفاهیم ذکر شده می‌پردازیم:
- منابع ارزشمند^۱:** همان طور که قبلاً گفته شد، منابع سازمانی، تنها زمانی ارزشمند می‌باشند که به سازمان در اجرای استراتژی‌هایی که موجب بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان می‌شوند، کمک نمایند (بارنی، ۱۹۹۱، صص ۹۹-۱۲۰). براساس چارچوب سنتی تحلیل (قوت، ضعف، فرصت و تهدید)^۲ سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند که استراتژی‌های بکار گرفته شده، توان بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات را به سازمان عرضه کند. اما 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 به عنوان عنصری از مجموعه مشخصه‌های ارزشمند منابع به حساب آید (همان).

منابع کمیاب^۳: روشن است که اگر منابع ارزشمند در اختیار تمامی سازمان‌ها قرار داشته باشد، نمی‌توانند برای یک سازمان خاص مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند؛ لذا دومین مشخصه‌ای

1. Valuable Resources
2. SWOT
3. Rare Resources

که یک منابع باید برای خلق مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، کمیابی آنهاست (همان). همان طور که قبلاً گفته شد، یک سازمان تنها زمانی می‌تواند از مزیت رقابتی پایدار برخوردار شود که نوعی استراتژی ارزش مدار را به کار گرفته که همزمان توسط هیچ کدام از رقبای بالقوه و بالفعل به کار گرفته نشده باشد و این امر فقط در صورت وجود کمیابی منابع امکان پذیر است. باید توجه کرد که منابع ارزشمندی که فاقد مشخصه کمیابی هستند، تنها می‌توانند به بقای سازمان در صنعتی که برابری رقابتی مهم می‌باشد، کمک کرده، نمی‌توانند برای سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند (بارنی، ۱۹۸۹، صص ۱۵۱۱-۱۵۱۳). تحت شرایط برابری رقابتی، هیچ سازمانی به دنبال کسب مزیت رقابتی نیست و سازمان‌ها برای افزایش احتمال بقای خود تلاش می‌کنند (پورتر، ۱۹۸۰).

پاسخگویی به این سوال که چه میزانی از کمیابی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار مورد نیاز است، بسیار مشکل است. در کل تا زمانی که تعداد سازمان‌هایی که منبع ارزشمند خاصی را در اختیار دارند از تعداد سازمان‌هایی که برای ایجاد محیط رقابتی کامل در یک صنعت مورد نیاز هستند، کم‌تر باشد، آن منبع پتانسیل ایجاد مزیت رقابتی را دارا خواهد بود.

منابعی که به صورت کامل قابل تقلید نباشند:^۱ روشن است که منابعی که دو خصوصیت ارزشمندی و کمیابی را دارا باشند، می‌توانند به عنوان منبع مزیت رقابتی عمل کنند. سازمان‌هایی که این نوع منابع را در اختیار دارند، معمولاً به عنوان نوآوران استراتژیک در عرصه صنعت، عمل می‌کنند. اما برای این که مزیت رقابتی به دست آمده پایدار باقی بماند باید این نوآوری‌ها قابل تقلید نباشند (بارنی، ص ۱۹۹۱، صص ۹۹-۱۲۰).

با نگاهی به ادبیات موضوع خواهیم دید که محققین دیگری نیز این مهم را تأیید کرده‌اند. لیمپن و روملت،^۲ ۱۹۸۲، صص ۱۵-۳۰؛ بارنی، ۱۹۸۶ الف، صص ۱۲۳۱-۱۲۴۱ و ۱۹۸۶ ب، صص ۶۵۶-۶۶۵، اظهار کرده‌اند که منابع ارزشمند و کمیاب می‌توانند به عنوان منبعی برای کسب مزیت رقابتی عمل کنند؛ اما آنچه این مزیت را پایدار می‌سازد، تقلید ناپذیری این مزیت یا منابعی است که این مزیت را ایجاد کرده‌اند. منابع سازمان‌ها به چند دلیل می‌توانند تقلید ناپذیر باشند که عبارتند از:

۱. توانمندی کسب منابع توسط سازمانی خاص به دلیل شرایط تاریخی خاصی که آن

سازمان دارد؛

1. Imperfectly Imitable Resources
2. Lippman and Rumelt

۲. زمانی که رابطه بین منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار سازمان دارای ابهام علی باشد؛

۳. منابع سازمان نوعی مزیت ایجاد کنند که از لحاظ اجتماعی بسیار پیچیده باشد (دایربکس و کول، ۱۹۸۹^۱، صص ۱۵۰۴-۱۵۱۴).

شرایط تاریخی خاص^۲: فرض دیگر اغلب مدل‌های محیطی در مورد مزیت رقابتی سازمان در کنار ناهمگنی و عدم تحرک منابع سازمان، این بود که عملکرد سازمان را می‌توان جدای از تاریخچه خاص و مشخصه‌های ویژه آن مورد تحلیل قرار داد (پورتر، ۱۹۸۰). این تحقیقات بندرت به این مهم توجه نشان داده‌اند که یک سازمان می‌تواند بر مبنای تاریخچه خاص خود، از سایر سازمان‌ها متمایز بوده، عملکرد بهتری داشته باشد (همان).

تئوری مبتنی بر منابع فرض رابطه بین تقلید ناپذیری منابع و تاریخچه سازمان را می‌پذیرد. براساس این فرض، سازمان‌ها با توجه به زمان و مکانی که در آن قرار دارند، می‌توانند به منابع خاصی دسترسی داشته باشند. بنابراین، ممکن است سازمان در زمان یا مکانی قرار داشته باشد که توانایی دسترسی به منابعی را داراست که سایرین توانایی دسترسی به آن را به دلیل زمان و مکان خاص، نخواهند داشت. بنابراین، منابع در دسترس سازمان ممکن است تقلید ناپذیر باشند (بارنی، ۱۹۹۱، صص ۹۹-۱۲۰).

تنها تئوری مبتنی بر منابع نیست که به اهمیت تاریخچه سازمان به عنوان عاملی تعیین کننده در کسب مزیت رقابتی و عملکرد سازمان پرداخته است، بلکه تحقیقات استراتژیک سنتی، مانند (آنسف، ۱۹۶۵؛ لیرند و دیگران، ۱۹۶۹ و اسپین کامب، ۱۹۶۵)، اغلب از شرایط خاص تاریخی یک سازمان، یا شرایطی که تیم مدیریت تحت آن عمل می‌کنند، به عنوان یکی از عوامل تعیین کننده عملکرد سازمان در بلند مدت یاد کرده‌اند (بارنی، ۱۹۹۱، صص ۹۹-۱۲۰). مدل‌های وابسته به مسیر در مورد عملکرد اقتصادی اظهار می‌کنند که عملکرد سازمان تنها به ساختار صنعتی که سازمان در زمانی خاص در آن در حال فعالیت است، بستگی ندارد؛ بلکه به مسیری بستگی دارد که سازمان از لحاظ تاریخی طی کرده تا به این نقطه رسیده است. اگر سازمان‌ها بتوانند به دلیل مسیر تاریخی خاص خود منابعی را به دست آورند که کمیاب و ارزشمند باشند، خواهند توانست از این منابع در جهت به کارگیری استراتژی‌هایی که موجب خلق ارزش شده، قابل کپی برداری نباشند، استفاده کنند. به عنوان مثال: یک سازمان با تعدادی محقق و دانشمند که

1. Dierickx and Cool
2. Unique Historical Conditions

توانایی استفاده بهینه از علم خود در آن حوزه کاری را داشته باشند، منابع غیر قابل تقلیدی را به وجود آورده‌اند که به ماهیت تاریخی سرمایه انسانی آن سازمان بستگی دارد. در ضمن سازمانی که دارای فرهنگی قوی و با ارزش باشد که طی مراحل اولیه تاریخی ساخته شده، در گذر زمان به پایداری و ثبات رسیده باشد، دارای منبعی است که به دلیل ماهیت تاریخی خود توسط سایرین قابل کپی برداری نیست و می‌تواند به عنوان منبعی جهت کسب مزیت رقابتی پایدار عمل کند (بارنی، ۱۹۸۶ الف، صص ۱۲۳۱-۱۲۴۱).

ابهام علی: برخلاف رابطه بین تاریخچه خاص سازمان و عدم تقلید منابع، رابطه بین ابهام علی منابع سازمان و تقلید ناپذیری آن منابع در ادبیات موضوع به صورت جامع و سیستماتیک، مورد بررسی قرار گرفته است (بارنی، ۱۹۸۶ ب، صص ۶۶۵-۶۶۶؛ لیمپن و روملت، ۱۹۸۲، صص ۱۵-۳۰ و روملت ۱۹۸۴). براساس تعریف ارائه شده در این حوزه، 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 می‌باشند، دارای ابهام علی باشد (لیمپن و روملت، ۱۹۸۲، صص ۱۵-۳۰).

پیچیدگی اجتماعی: دلیل نهایی برای تقلید ناپذیری منابع سازمان‌ها، این است که 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 (بارنی، ۱۹۹۱، صص ۹۹-۱۲۰).

طیف وسیعی از منابع سازمانی می‌توانند از لحاظ اجتماعی پیچیدگی ایجاد نمایند. از جمله این منابع می‌توان به روابط فردی بین مدیران درون یک سازمان (هامبریک، ۱۹۸۷، صص ۸۸-۱۰۸)؛ فرهنگ سازمان (بارنی، ۱۹۸۶ ب، صص ۶۵۵-۶۶۶) و شهرت سازمان در بین عرضه کنندگان (پورتر، ۱۹۸۰) اشاره کرد. باید توجه کرد که در این موارد هیچ ابهام علی در رابطه بین منابع و مزیت رقابتی پایدار سازمان وجود ندارد و آنچه موجب تقلید ناپذیری استراتژی سازمان

می‌شود، پیچیدگی اجتماعی موجود در منابع به وجود آورنده آن استراتژی می‌باشد. البته باید توجه کرد که پیچیدگی‌های تکنولوژیک در این حوزه قرار نمی‌گیرند. عموماً تکنولوژی‌های فیزیکی که می‌توانند به شکل ماشین آلات و ربات‌ها یا سیستم‌های مدیریت اطلاعات پیچیده در کارخانجات وجود داشته باشند، قابل خریداری هستند؛ در حالی که پیچیدگی‌های اجتماعی قابل خریداری و انتقال نیستند. در حقیقت، این نوع استفاده از تکنولوژی؛ است که می‌تواند برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد کند نه خود تکنولوژی، زیرا خود تکنولوژی قابل خریداری است. به عنوان مثال: چندین سازمان ممکن است تکنولوژی، خاصی را در اختیار داشته باشند؛ اما تنها سازمانی می‌تواند از محل این تکنولوژی مزیت رقابتی کسب کند که روابط بین فردی، فرهنگ و سایر موارد مورد نیاز برای بهره برداری مفید از این تکنولوژی را در اختیار داشته باشد.

جانشین پذیری^۱: آخرین خصوصیت یک منبع برای کسب مزیت رقابتی پایدار این است که هیچ جانشین کمیاب و غیر قابل تقلیدی برای آن وجود نداشته باشد؛ زیرا اگر منابع معادلی برای منابع مورد نظر وجود داشته باشد، آن‌گاه به کارگیری استراتژی‌های مورد نظر با استفاده از منابع جانشین برای سایر سازمان‌ها امکان پذیر می‌شود (بارنی، ۱۹۹۱، صص ۱۸۷-۱۹۸).

جانشین پذیری می‌تواند دو شکل متفاوت داشته باشد:

۱. ممکن است امکان تقلید دقیق منابع مورد استفاده سازمان برای سایر سازمان‌ها وجود نداشته باشد؛ اما سایرین به استفاده از منابع جایگزینی توانا باشند که امکان به کارگیری استراتژی‌هایی معادل با استراتژی‌های مورد استفاده سازمان را برای آن‌ها فراهم آورد. به عبارتی: منبع جایگزین ممکن است وجه عام مشابه و وجه خاص متمایزی داشته باشد. به عنوان مثال: فرض می‌کنیم که سازمانی به دنبال تقلید از مزیت رقابتی خاص سازمانی دیگر باشد که از محل کیفیت تیم استراتژیک به وجود آمده است. در این مورد ممکن است سازمان مورد نظر به تقلید دقیق تیم مدیریت ارشد سازمان قادر نگردد؛ اما سازمان مورد نظر می‌تواند کیفیت تیم مدیریت ارشد خود را توسعه دهد و بدین نحو به اجرای استراتژی مورد نظر خود و تقلید از مزیت رقابتی سازمان رقیب توانمند گردد. در این مورد تیم‌های مدیریت ارشد متفاوت می‌باشند، زیرا افرادی متفاوت با تخصص‌های متفاوت و در مکان و زمان متفاوت در آن عضو می‌باشند؛ ولی

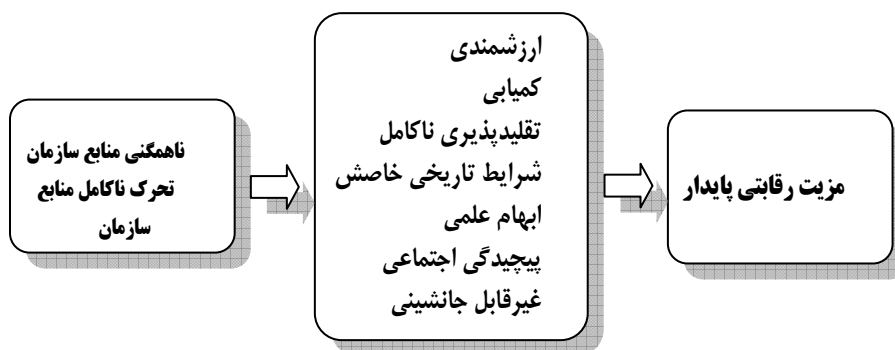
1. Substiutability

به دلیل قابلیت جانشین پذیری این منبع، مزیت رقابتی کسب شده توسط سازمان پایداری خود را از دست خواهد داد.

۲. منابع بسیار متفاوت سازمان‌ها می‌توانند جانشین‌های استراتژیک همدیگر باشند. در این موارد، منبع جایگزین هم وجه عام متفاوت و هم وجه خاص متفاوتی دارد، اما نتیجه‌ای یکسان تولید می‌کند. به عنوان مثال: مدیران یک سازمان ممکن است بینش بسیار روشنی در مورد آینده سازمان خود به دلیل رهبر کاریزماتیک سازمانشان داشته باشند و از طرفی دیگر، مدیران سازمان رقیب آن‌ها ممکن است بینش بسیار روشنی در مورد آینده سازمان خود به دلیل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک داشته باشند. با توجه به این مثال در می‌یابیم که بینش روشن در مورد آینده سازمان ممکن است از دو منبع بسیار متفاوت ناشی شده باشد که از لحاظ استراتژیک می‌توانند جانشین هم تلقی شوند.

کل بحث موجود، یعنی رابطه بین ناهمگنی، عدم تحرک پذیری منابع، خصوصیات منابع (کمیابی، ارزشمندی، تقلید ناپذیری و جانشین ناپذیری) و مزیت رقابتی پایدار را می‌توان به صورت شکل زیر نشان داد:

شکل ۲: رابطه بین ناهمگنی و تحرک ناکامل منابع با ارزشمندی، کمیابی، تقلیدپذیری ناکامل و عدم قابلیت جانشینی با مزیت رقابتی پایدار



بارنی، ۱۹۹۱، صص ۹۹-۱۲۰

مزیت رقابتی مبتنی بر منابع از دید پتراف

آن طور که در ادبیات موضوع، بر روی فرمول بارنی و مزیت رقابتی از دید بارنی تاکید شده است، بر روی فرمول و دیدگاه پتراف تاکید نگردیده و در کل تحقیقات و نوشته‌های کم‌تری در

این باب موجود است. از دید پتراف چهار شرط باید برای کسب مزیت رقابتی پایدار رعایت شود که عبارتند از: منابع برتر، موانع قبلی برای رقابت، تحرک ناکامل منابع و محدودیت‌های آینده رقابت. خود پتراف نیز در باب پیش فرض‌های این تئوری بابرانی هم عقیده بوده، در ابتدای تحقیق خود چنین می‌نویسد «مدیریت استراتژیک همواره به این نکته توجه داشته است که سازمان‌ها بر مبنای منابع و توانمندی‌های درونی و تحت کنترل خود، ناهمگن می‌باشند. به عبارت ساده‌تر: سازمان‌های موجود در یک صنعت منابع یکسانی در اختیار ندارند» (پتراف، ۱۹۹۳، صص ۱۷۹-۱۹۱). در ادامه بحث، چهار ویژگی پتراف را به صورت کامل تر و مفصل‌تر مورد بحث قرار می‌دهیم:

منابع برتر

برتری منابع به این حقیقت اشاره می‌کند که سازمان‌ها دارای توانمندی‌های متفاوتی هستند که آن‌ها را قادر به رقابت در بازار و یا حداقل کسب نقطه سر به سر توانمند می‌سازد. سازمان‌هایی که دارای منابع حاشیه‌ای هستند در نقطه سر به سر باقی مانده و سازمان‌هایی که منابع برتری داشته باشند، می‌توانند به نرخ‌های درآمدی بالاتری دست پیدا کنند (همان). منابع برتر در یک صنعت، ممکن است بازتاب‌کننده وجود عوامل ایجادکننده برتری در بهره‌وری باشند که دارای محدودیت عرضه هستند. این عوامل می‌توانند ثابت باشند، یعنی قابل توسعه و گسترش نباشند، اما در بیش‌تر مواقع این عوامل شبه ثابت هستند و نمی‌توان عرضه آن‌ها را افزایش داد. این عوامل نیمه ثابت، معمولاً کمیاب بوده، و نمی‌توانند تقاضای موجود را برآورده سازند. اگر منابع برتر در محدودیت عرضه خود باقی بمانند، سازمان‌های کارا می‌توانند مزیت رقابتی خود را پایدار بسازند (همان).

محدودیت‌های قبلی رقابت

ناهمگنی باید در طی زمان بلند مدت همواره پایدار باقی بماند و این تنها زمانی ممکن است که محدودیت‌های قبلی فراراه رقابت وجود داشته باشند. دو عامل رقابت قبلی را محدود می‌سازند که عبارتند از: تقلیدپذیری ناکامل و جانشین‌پذیری ناکامل. تقلیدپذیری ناکامل به دلایل زیر روی می‌دهد:

۱. ابهام علی: رقیب نمی‌داند که چه عاملی به موفقیت سازمان منجر نمی‌شود؛ بنابراین

نمی‌داند که از چه باید تقلید کند؛

۲. یادگیری تولید کننده: هزینه‌های اتصال به خریدار، کانال‌های توزیع و صرفه جویی

اقتصادی؛

۳. دارایی‌های غیر قابل مبادله که در سازمان انباشت شده‌اند: بعد ضمنی و پیچیدگی

اجتماعی. از طرف دیگر، اگر نتوان منابع را مورد مبادله قرار داد، می‌گوئیم که منابع دارای

تحرك پذیری ناکامل می‌باشند. از جمله خصوصیات منابعی که به صورت کامل تحرك پذیر

نمی‌باشند، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

اول - منابعی که قابل تجارت هستند؛ اما در سازمان نسبت به سایر رقبا از ارزشمندی

بالتری برخوردار باشند، مانند نیروی انسانی خاصی که با فرهنگ سازمان خو گرفته باشد؛

دوم - نوعی از دارایی‌ها که معمولاً به همراه سایر دارایی‌ها به کار گرفته می‌شود و یا حداقل

وقتی همراه با سایر دارایی‌ها بکار گرفته می‌شود، ارزش بیش‌تری خلق می‌کند؛

سوم - نوعی از دارایی‌ها که هزینه مبادلاتی انتقال آن‌ها بسیار بالا باشد، به نحوی که توجیه

اقتصادی تحرك آن‌ها از بین برود؛

چهارم - منابعی که برای مدتی طولانی در قبضه سازمان باشند و منابعی که هزینه فرصت

استفاده از آن‌ها از ارزش کنونی به کارگیری آن‌ها بسیار بیش‌تر باشد.

محدودیت‌های بعدی رقابت

قبل از این که یک سازمان مجموعه‌ای از منابع برتر ایجاد کند، باید رقابت سایر سازمان‌ها

برای رسیدن به آن موقعیت را محدود نماید. برای ایجاد محدودیت قابتی آینده باید منابعی را

توسعه داد که کاملاً تحرك پذیر نباشند، مانند خواست مناسب مشتری.

تمامی مباحث فوق به صورت خلاصه در شکل شماره ۳ نشان داده شده است. منظور از

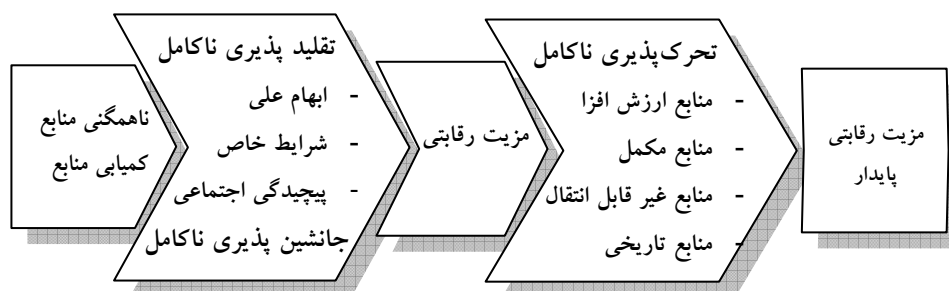
منابع فزون ارزش، مکمل، غیر قابل انتقال و منابع تاریخی، چهار ویژگی تشریح شده در بند

مشخصه‌های منابع تحرك ناپذیر بوده و منظور از شرایط خاص در مربع تقلیدپذیری ناکامل،

شرایطی چون یادگیری تولید کننده، هزینه‌های اتصال به خریدار و مانند آن است که در بند دوم

عوامل تقلید ناپذیری ذکر گردیده‌اند.

شکل ۳: رابطه بین منابع برتر، موانع قبلی رقابت، موانع بعدی رقابت و مزیت رقابتی پایدار



تحلیل مقایسه‌ای دو دیدگاه

ناهمگنی منابع در مقابل منابع برتر

از دیدگاه بارنی، ناهمگنی و تحرک ناکامل منابع در یک صنعت خاص، پیش فرض‌های اساسی تئوری مبتنی بر منابع را شکل داده و اظهار می‌کند که در صورتی منابع می‌توانند موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان گردند که هم از لحاظ توزیعی بین سازمان‌های موجود در یک صنعت یا گروه استراتژیک خاص، ناهنگن بوده و هم تحرک پذیری یا به عبارت روشن‌تر: نقل و انتقال کامل آن‌ها میسر نباشد. در مقابل، پتراف از واژه منابع برتر استفاده می‌کند که مهم‌ترین خصوصیتی را که برای آن‌ها ذکر می‌کند، ناهمگنی آن‌هاست. منابع برتر پتراف نیمه ثابت بوده و دارای محدودیت عرضه می‌باشند که خود محدودیت عرضه می‌تواند پایداری مزیت رقابتی را تضمین کند.

نتیجه می‌گیریم که پتراف دو ویژگی ناهمگنی منابع و محدودیت عرضه آن‌ها را در واژه منابع برتر ترکیب کرده، آن‌ها را به عنوان پیش فرض‌های تئوری مبتنی بر منابع می‌پذیرد. اولین تفاوت اساسی موجود بین این دو دیدگاه در پیش فرض‌های تئوری مبتنی بر منابع است. نخستین پیش فرض یعنی ناهمگنی منابع بین دو دیدگاه مورد بحث یکسان بوده، تمایز در پیش فرض بعدی است که بارنی به تحرک پذیری ناکامل منابع و پتراف به محدودیت عرضه منابع اشاره می‌کند. در ادامه، بارنی به کمپابی به عنوان یکی از ویژگی‌های خاص منابع اشاره می‌کند که در حقیقت دربرگیرنده همان محدودیت عرضه است و پتراف به ناتحرک پذیری به عنوان یکی از ویژگی‌ها برای پایداری مزیت رقابتی اشاره می‌کند، که بارنی آن را یکی از پیش فرض‌ها می‌داند.

موانع قبلی و بعدی رقابت در مقابل ویژگی‌های منابع

در کل، هر دو محقق تعدادی ویژگی برای منابعی که پتانسیل ایجاد مزیت رقابتی را دارا می‌باشند، ذکر می‌کنند. پتراف مجموع آن‌ها را در دو مرحله مجزا در فرایند ایجاد مزیت رقابتی وارد می‌کند، در حالی که بارنی آن‌ها را ویژگی‌های منابع نامگذاری نموده، آن‌ها را در طی یک مرحله فرایند ایجاد مزیت رقابتی اعمال می‌کند. بارنی در کل چهار ویژگی اساسی شامل ارزشمندی، کمیابی، تقلید ناپذیری و جانشین ناپذیری را به عنوان مشخصه‌های مهم منابع برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار بیان می‌کند در حالی که پتراف به دو ویژگی اساسی تقلید ناپذیری و جانشین ناپذیری برای ایجاد مزیت رقابتی اشاره کرده، به ویژگی تحرک پذیری ناکامل به عنوان تثبیت کننده رقابتی توجه خاص نشان می‌دهد.

همان طور که قبلاً اشاره گردید، پتراف ویژگی کمیابی را در قالب محدودیت عرضه به عنوان یکی از پیش فرض‌ها و نه ویژگی‌های منابع ذکر نموده، در عوض تحرک پذیری ناکامل را که به عنوان یکی از پیش فرض‌ها ذکر گردیده بود، به عنوان یک ویژگی اساسی که می‌تواند پایداری مزیت رقابتی را تضمین نماید، در نظر گرفته، بر روی آن تاکید بیش‌تری نموده است تا جایی که به دسته بندی و تحلیل مشخصه‌هایی می‌پردازد که تحرک پذیری ناکامل را موجب می‌شوند.

مزیت رقابتی پایدار بارنی در مقابل مزیت رقابتی پایدار پتراف

به غیر از مواردی چون جابه جایی پیش فرض‌ها و ویژگی‌ها که در حقیقت نشان دهنده اهمیت هر کدام از دید محققین مورد نظر بوده، در قسمت‌های قبلی به صورت کامل مطرح گردید؛ اساسی‌ترین تمایز این دو دیدگاه در خود مزیت رقابتی، پایداری آن و خود مزیت به عنوان منبعی برای ایجاد پایداری است.

در کل، مزیت رقابتی بارنی، نوعی مزیت رقابتی است که خود مزیت در پایداری آن درگیر نمی‌شود. یعنی فرایند با رسیدن به مزیت رقابتی پایدار، به پایان می‌رسد و مزیت رقابتی ایجادشده نوعی مزیت رقابتی است که تنها از سازمان در مقابل رقبا دفاع می‌کند و توانایی دفاع از خود را در مقابل آن‌ها نخواهد داشت. اما مزیت رقابتی پتراف نوعی مزیت رقابتی است که خود در پایداری خویش نقشی فعال ایجاد کرده، نه تنها موجب رتری رقابتی سازمان در مقابل سایر رقبا می‌گردد، بعداً خود موجبات پایداری خویش را فراهم آورده و به مرور بر پایداری خویش می‌افزاید.

نتیجه

با توجه به مباحث ذکر شده در ادبیات موضوع و تشریح مفاهیم تئوری مبتنی بر منابع از دید بارنی و پتراف، می‌توان نتیجه گرفت که هردوی این دانشمندان بر روی منابع خاص به عنوان منبع مزیت رقابتی تاکید دارند که بارنی دو مشخصه ارزشمندی و کمیابی را برای آن بیان می‌کند.

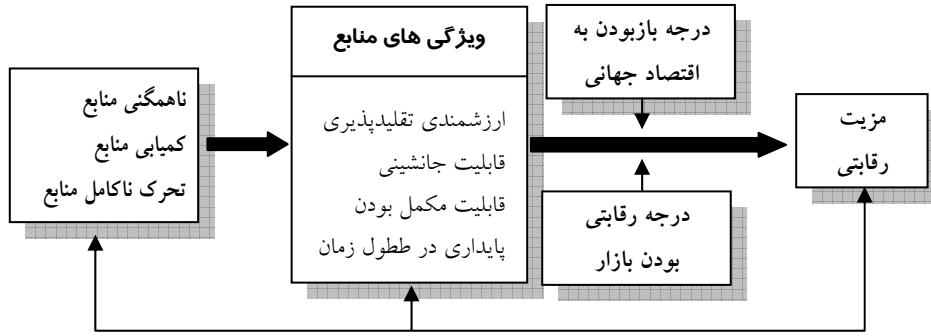
تنها تفاوت مهمی که در نظریات این دو دانشمند وجود دارد، مرحله بعد از کسب مزیت رقابتی پایدار است. بارنی فرمول خود را با کسب مزیت رقابتی پایدار توسط سازمان به اتمام می‌رساند، در حالی که پتراف به این نقطه بسنده نکرده، مفهومی به نام محدودیت‌های بعدی رقابت را مطرح می‌نماید. مقصود این مفهوم خلق منابعی بر مبنای مزیت رقابتی پایدار به دست آمده است که از طریق ایجاد موانعی برای رقیب، پایداری مزیت رقابتی کسب شده را افزایش می‌دهد؛ یعنی پتراف برای این فرایند، ماهیتی پویا و دینامیک قائل می‌شود.

در کل می‌توان نتیجه گرفت که پتراف بعد پویاتری را برای تئوری مبتنی بر منابع در نظر گرفته، آن را به عنوان فرایندی پویا در طی زمان تعریف می‌کند، در حالی که فرمول بارنی ماهیت ایستاتری داشته، در حقیقت تصویر ثابتی از خصوصیات منابع سازمان را در یک نقطه خاص زمانی نشان می‌دهد.

مدل پیشنهادی

بر اساس تحلیل‌های گفته شده با ترکیب عناصر مدل پتراف و بارنی و استفاده از مدار بازخوران به جای موانع قبلی و بعدی رقابت می‌توان مدل کامل‌تری ارائه کرد که برخورداری از مزایای هر دو، پویایی محیط را هم در نظر گرفته باشد. در این مدل، عناصر ناهمگنی منابع، کمیابی منابع و تحرک ناکامل منابع به عنوان پیش زمینه‌های تاثیر گذار بر ویژگی‌های منابع در ایجاد مزیت رقابتی مطرح می‌شوند و عناصر ارزشمندی، تقلیدپذیری، قابلیت جانشینی، قابلیت مکمل بودن و پایداری در طول زمان به عنوان ویژگی‌های منابع که در ایجاد مزیت رقابتی موثرند، می‌آیند. مدار بازخوران، گویای آن است که هر گونه تغییر در عوامل تاثیر گذار در مزیت رقابتی در فرایند اعمال شده و مدل با زمان همگام است. عنصر دیگری که در مدل پیشنهادی وارد شده است، درجه رقابتی بودن بازار و باز بودن بازار ملی به روی بازار جهانی است که در مزیت رقابتی بر منابع تاثیرات مهمی می‌گذارند.

شکل ۴: مدل پیشنهادی بر اساس ترکیب و اصلاح مدل پتراف و بارنی



مدار بازخور

دلیل وارد کردن متغیر باز بودن نسبت به اقتصاد جهانی، آن است که این متغیر بر ویژگی های مهم منابع تاثیر زیادی دارد و رابطه آن ها با مزیت رقابتی را تعدیل می کند. دلیل وارد کردن متغیر رقابتی بودن بازار آن است که این متغیر نیز بر کارکرد رقابتی منابع اثر تعیین کننده ای دارد.

تمایز مهم مدل پیشنهادی با مدل های قبلی، ترکیب دو مدل مهم مذکور، اعمال مدار بازخور، توجه به درجه بازبودن اقتصاد و درجه رقابتی بودن بازار می باشد.

منابع و مأخذ:

1. Barney, j.B.(1986) "*Strategic Factor Markets*" Expectations, Luck, and Business Strategy", Management Science, 32(10), 1231-1241.
2. Barney, j.B.(1986), "*Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?*", Academy of Management Review, 11, 656-665.
3. Barney, j.B.(1989), "*Asset stocks and sustained competitive advantage*" A comment", Management Science, 35(12), 1511-1513
4. Barney, j.B and Hoskisson, R.(1989), "*Strategic group: Untested assertions and research proposals*", Management and Decision Economics, 11, 187-198.
5. Barney, j. B. (1991), "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*". Journal of Management, 17(1), 99-120
6. Dierickx, I. and Cool, K. (1989), "*Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*", Management Science, 35 (12), 1504-1514.
7. Hambrick, D. (1987), "*Top management teams: Key to strategic success*", California Management Review, 30, 88-108.
8. Hofer C. W., Schendel D., (1978) "*Strategy formulation: Analytical concepts*", West Publishing Company, St. Paul, MN.
9. Lippman, S. A. and Rumelt, R.P. (1982), "*Uncertain limitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition*", Bell Journal of Economics, 18, 15-30.
10. Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York: Wiley.
11. Peteraf, M. A. (1993), "*The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*", Strategic Management Journal, 14, 179-191.
12. Porter, M. E. (1980), "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", New York, The Free Press.
13. Porter, M. E. (1985), "*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*", New York, The Free Press.
14. Porter, M. E. (1990), "*Why are firms successful*", Paper presented at the Fundamental Issues in Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, (pp. 556-570).
15. Wernerfelt, B. (1984), "*A resource-based view of the firm*", Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.
16. Wernerfelt, B. (1989), "*From critical resource to corporate strategy*", Journal of general management, 14, 4-12.