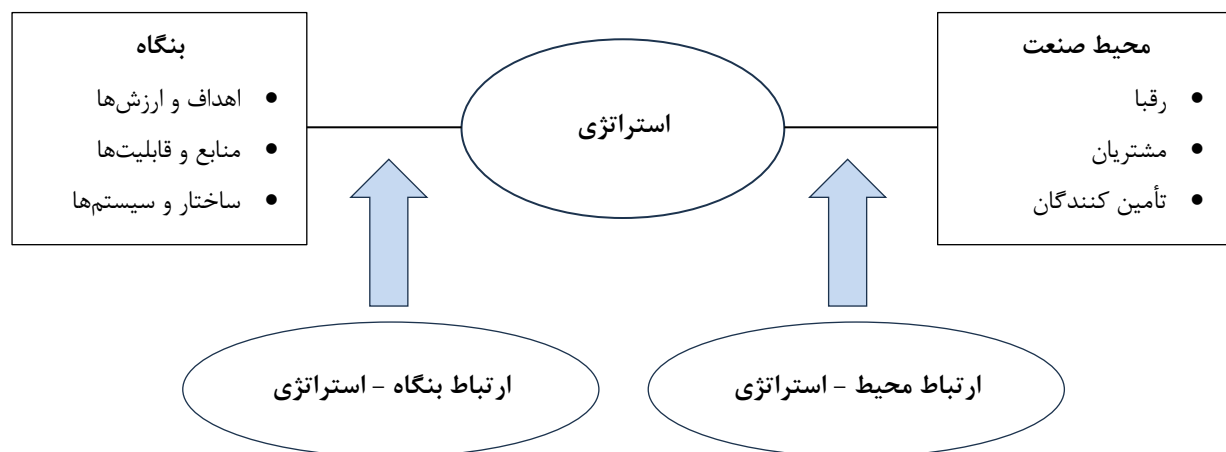


فصل چهارم - تحلیل منابع و قابلیت‌ها

در فصل‌های پیشین اشاره شد که تمرکز تفکر استراتژیک از محیط بیرونی به سمت محیط درونی تغییر پیدا کرده است. در این فصل، همان انتقال را انجام خواهیم داد. با نگاه به درون بنگاه، توجه خود را به منابع و قابلیت‌های بنگاه معطوف خواهیم کرد. با این کار، مبنایی برای تحلیل مزیت رقابتی خود ایجاد خواهیم کرد (که در فصل‌های قبل با بحث درباره عوامل کلیدی موفقیت آغاز شد).

نقش منابع و قابلیت‌ها در تدوین استراتژی

استراتژی به معنای منطبق کردن منابع^۱ و قابلیت‌های^۲ بنگاه با فرصت‌های به وجود آمده در محیط بیرونی است. تأکید این متن تا اینجا بر شناسایی فرصت‌های سودآوری در محیط بنگاه بیرونی بوده است. در این فصل به جای تأکید بر ارتباط بین استراتژی و محیط بیرونی، بر ارتباط بین استراتژی و محیط درونی بنگاه تأکید خواهیم کرد؛ به خصوص با منابع و قابلیت‌های بنگاه (نمودار شماره ۱۲).



نمودار ۱۲. تحلیل منابع و قابلیت‌ها. ارتباط بین استراتژی و بنگاه

افزایش تأکید بر نقش منابع و قابلیت‌ها به عنوان مبنای استراتژی، نتیجه دو عامل است. اول این که با بی‌ثبات‌تر شدن محیط، صنعت به جای تمرکز بر بازار خارجی، منابع و قابلیت‌های درونی به عنوان مبنایی مطمئن‌تر برای تدوین استراتژی در نظر گرفته شدند. دوم این که بیش از پیش مشخص شده است که مزیت رقابتی، منشأ اصلی سودآوری بیشتر است نه جذابیت صنعت. بیایید هر یک از این عوامل را بررسی کنیم.

تدوین استراتژی بر مبنای منابع و قابلیت‌ها

در طول دهه ۱۹۹۰، نظرات مربوط به نقش منابع و قابلیت‌ها به عنوان مبنای اصلی استراتژی بنگاه و منشأ اصلی سودآوری در آنچه که به عنوان تئوری منبع محور درباره بنگاه نامیده می‌شود یکپارچه شد. برای درک دلیل تأثیرگذاری زیاد تئوری منبع محور بر تفکر استراتژی، بیایید به نقطه آغاز تدوین استراتژی برگردیم: هدف اصلی بنگاه که می‌توان با مطرح کردن این پرسش به آن پاسخ داد: «کسب و کار ما چیست؟» به طور معمول، بر حسب بازاری که در آن فعالیت می‌شود به این پرسش پاسخ داده شده است: «مشتریان ما چه کسانی هستند؟» و «به دنبال برطرف کردن کدام یک از نیازهای آنها هستیم؟» اما در دنیایی که علائق مشتری، متغیر است و هویت مشتریان و تکنولوژی‌های خدمت‌رسانی به آنها در حال تغییر است، استراتژی بازار محور ممکن است نتواند ثبات و وحدت جهت مورد نیاز برای هدایت استراتژی را در بلندمدت فراهم کند.

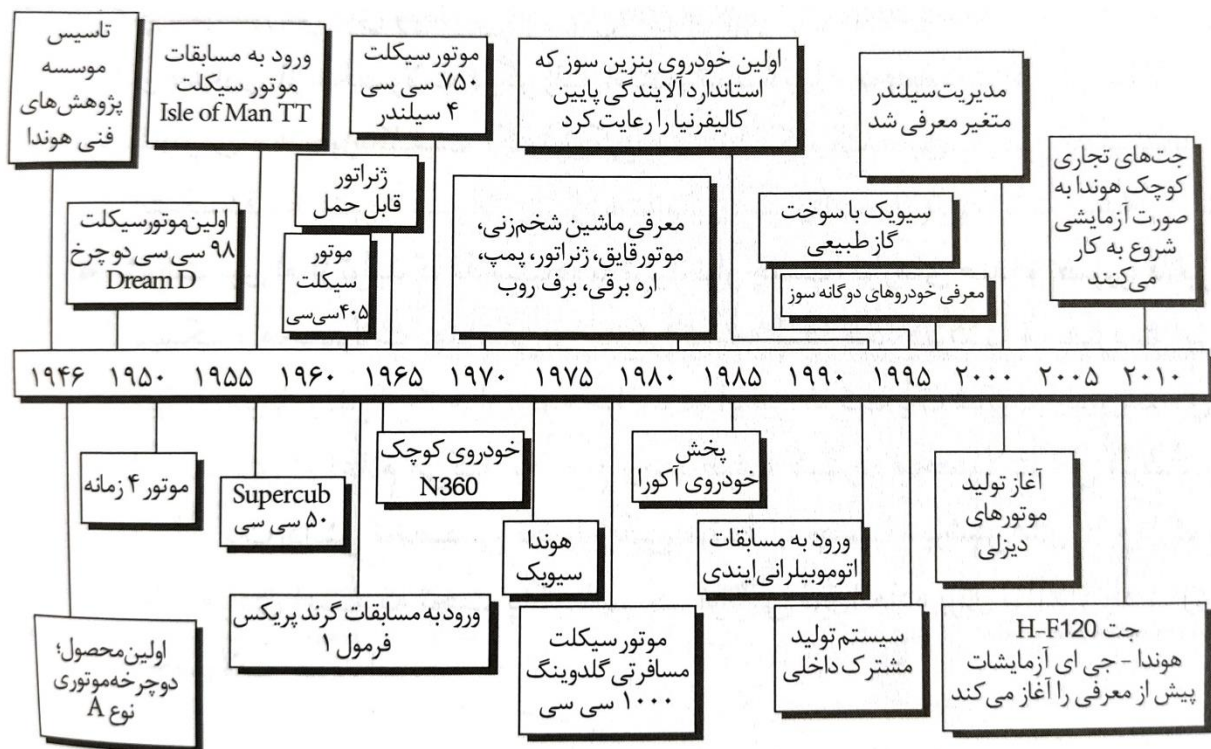
¹ Resource

² Capability

وقتی محیط بیرونی در وضعیت متلاطمی قرار دارد، خود بنگاه (بر حسب مجموعه منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد) می‌تواند مبنای بسیار باثبات‌تری برای تعریف هویت خود باشد.

این تأکید بر منابع و قابلیت‌ها به عنوان مبنای استراتژی بنگاه از سوی سی کی پراهلاد و گری همل در مقاله برجسته آنها در سال ۱۹۹۰ با عنوان «شایستگی کلیدی^۱ شرکت» رواج پیدا کرد. پتانسیل قابلیت‌ها برای آنکه «ریشه رقابت»، منابع محصولات جدید و مبنای استراتژی باشند با چند شرکت مثال زده شده است، برای مثال:

- **شرکت هوندا موتور**، بزرگترین تولیدکننده موتورسیکلت دنیا و تأمین‌کننده برتر خودرو است. اما هرگز خود را به عنوان شرکت تولید موتورسیکلت یا یک شرکت وسایل نقلیه موتوری تعریف نکرده است. از زمان تأسیس آن در سال ۱۹۴۸، استراتژی این شرکت حول تخصص آن در توسعه و تولید موتور تدوین شده است؛ این قابلیت به طور موفقیت آمیزی این شرکت را از موتورسیکلت‌ها به طیف وسیعی از محصولات دارای موتور بنزین سوز هدایت کرده است (نمودار ۱۳).



نمودار ۱۳. شرکت هوندا موتور: وقایع مهم تولید محصول

- اولین موفقیت **شرکت کنون**^۲ تولید دوربین‌های ۳۵ میلی‌متری بود. از آن به بعد این شرکت به سمت تولید دستگاه‌های فکس، ماشین حساب، دستگاه‌های کپی، پرینتر، دوربین‌های ویدئویی، دوربین‌های فیلم برداری، تجهیزات ساخت نیمه رسانا، و بسیاری از محصولات دیگر رفته است. تقریباً تمام محصولات کنون مستلزم به‌کارگیری سه حوزه قابلیت تکنولوژیکی هستند: مکانیک دقیق، میکروالکترونیک و اپتیک دقیق.

¹ Core Competence

² Canon

• **شرکت تریام** از تولید کاغذ سنباده به تولید نوار چسب، نوارهای صدا و تصویر، فلاپی دیسک و محصولات بهداشتی و خانگی توسعه پیدا کرد. فهرست محصولات این شرکت شامل بیش از ۳۰ هزار آیتم مجزا است. آیا این شرکت یک شرکت چندرشته‌ای است؟ تریام اعلام می‌کند به هیچ وجه. طیف گسترده محصولات این شرکت بر مبنای یک دانش تخصصی تکنولوژیکی مرتبط با چسب، پوشش‌های لایه نازک و علوم موادی است که تحت پشتیبانی یک توانایی فوق العاده برای تولید و راه اندازی محصولات جدید است.

به طور کلی، هر چه نرخ تغییر در محیط بیرونی بنگاه بیشتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که منابع و قابلیت‌های داخلی نسبت به تمرکز بر بازار بیرونی، مبنای مطمئنی برای استراتژی بلندمدت فراهم کنند. در صنایع مبتنی بر تکنولوژی سریعاً در حال تغییر، تدوین استراتژی بر مبنای قابلیت‌ها می‌تواند به بنگاه‌ها کمک کند تا طول چرخه عمر، محصولات اصلی خود را افزایش دهند. موفقیت اولیه مایکروسافت، نتیجه سیستم عامل ام اس داس این شرکت برای کامپیوترهای شخصی آی بی ام بود. با این وجود مایکروسافت با ایجاد قابلیت‌های فوق‌العاده در توسعه و معرفی محصولات نرم‌افزاری پیچیده و مدیریت اکوسیستم روابط با شرکا موفقیت خود را به سایر سیستم عامل‌ها مثل ویندوز، نرم افزارهای کاربردی (مثل آفیس) و خدمات اینترنتی مثل ایکس باکس لایو گسترش داد. به طور مشابه توانایی قابل توجه شرکت اپل در ترکیب تکنولوژی، زیبایی و راحتی استفاده امکان توسعه تمرکز اولیه آن بر روی کامپیوترهای دسکتاپ و نوت بوک به پخش کننده موسیقی (آپل)، تلفنهای هوشمند (آیفون) و کامپیوترهای تبلت (آپل) را فراهم کرده است.

در مقابل، آن دسته از شرکت‌هایی که در هنگام مواجهه با تغییرات تکنولوژیکی شدید تلاش کردند تا تمرکز بازار خود را حفظ کنند، اغلب در ایجاد قابلیت‌های تکنولوژیکی جدید مورد نیاز برای خدمت به مشتریان خود دچار مشکلات زیادی شده‌اند. یکی از نمونه‌های کلاسیک **ایستمن کداک^۱** است. تصویر برداری دیجیتال سلطه این شرکت بر بازار جهانی محصولات عکاسی را با تهدید مواجه کرد. از سال ۱۹۹۰ کداک میلیاردها دلار در توسعه تکنولوژی‌های دیجیتال و محصولات تصویر برداری دیجیتال سرمایه گذاری کرد. با این حال در ژانویه سال ۲۰۱۲ تداوم زیان دهی محصولات و خدمات دیجیتال کداک را به ورشکستگی کشاند. آیا بهتر نبود که کداک دانش تخصصی شیمی خود را ادامه می‌داد و مانع از افول کسب و کار عکاسی خود نمی‌شد و در عین حال منافع خود در زمینه مواد شیمیایی خاص، داروسازی و درمان را گسترش می‌داد؟



این بخش از متن توسط هوش مصنوعی تهیه شده است

شرکت کداک پس از بحران مالی سال ۲۰۱۲ و اعلام ورشکستگی، تغییرات ساختاری چشمگیری را تجربه کرد. در سال‌های اخیر، وضعیت سودآوری این شرکت بهبود یافته است. در ادامه به بررسی وضعیت مالی کداک پس از بحران ۲۰۱۲ می‌پردازیم:

¹ Eastman Kodak Company

وضعیت پس از ورشکستگی (۲۰۱۲)

- در سال ۲۰۱۲، کداک به دلیل کاهش تقاضا برای فیلم‌های عکاسی سنتی و ناتوانی در تطبیق سریع با بازار دیجیتال، با بدهی بیش از ۶/۸ میلیارد دلار ورشکسته شد.
- در سال ۲۰۱۳، این شرکت از فصل ۱۱ ورشکستگی خارج شد و دارایی‌های غیرضروری را فروخت تا بر حوزه‌های سودآورتر مانند «چاپ دیجیتال، مواد شیمیایی و صنعت فیلم» تمرکز کند.

بازگشت به سودآوری (پس از ۲۰۱۴)

- از سال ۲۰۱۴، کداک توانست با کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر فناوری‌های چاپ پیشرفته و مواد شیمیایی تخصصی، به سوددهی برسد.
- در سالهای ۲۰۱۷ تا ۲۰۱۹، این شرکت به‌طور پیوسته سودآور بود، هرچند با چالش‌هایی در رشد درآمد مواجه شد.
- در سال ۲۰۲۰، به دلیل همه‌گیری کووید-۱۹ و کاهش تقاضا در بخش چاپ، کداک دوباره با زیان مواجه شد، اما در سال‌های ۲۰۲۱ و ۲۰۲۲ وضعیت مالی آن بهبود یافت.

وضعیت اخیر (۲۰۲۳-۲۰۲۴)

- در سال ۲۰۲۳، کداک گزارش داد که درآمد آن حدود ۱/۲ میلیارد دلار بوده و سود خالص آن مثبت شده است.
- این شرکت بر توسعه فناوری‌های چاپ دیجیتال، مواد شیمیایی پیشرفته و همکاری با صنایع دارویی (مثل تولید مواد اولیه داروها در دوران کرونا) تمرکز کرده است.
- در سه ماهه اول ۲۰۲۴، کداک رشد درآمد و حاشیه سود را تجربه کرد، که نشان دهنده تثبیت نسبی وضعیت مالی آن است.

جمع‌بندی استراتژی کداک

کداک پس از بحران ۲۰۱۲، با تغییر مدل کسب‌وکار و تمرکز بر فناوری‌های نوین چاپ و مواد شیمیایی، توانست به سودآوری بازگردد. اگرچه دیگر به اوج دوران فیلم‌های عکاسی خود نرسیده، اما به عنوان یک شرکت کوچک‌تر و متمرکزتر، همچنان در بازار فعال است و در سال‌های اخیر عملکرد مالی نسبتاً پایداری داشته است.

اولیوتی^۱ تولیدکننده ایتالیایی ماشین‌های تحریر و تجهیزات اداری، همین داستان پندآمیز را دارد. با وجود سرمایه‌گذاری‌های اولیه این شرکت در پردازش الکترونیکی، تلاش آن برای بازآفرینی خود به عنوان یکی از تأمین‌کنندگان کامپیوترهای شخصی و پرینترها با شکست مواجه شد. آیا بهتر نبود که به اولیوتی پیشنهاد می‌شد از تخصص فعلی خود در مهندسی برق و مهندسی دقیق در سایر محصولات استفاده کند؟ الگوی این نوع بنگاه‌های موجود که موفق به انطباق خود با تغییرات تکنولوژیکی برافکن درون صنعت خود نمی‌شوند، کاملاً مستند شده‌اند. مثلاً در زمینه حروف چینی و در تولید دیسک درایوها امواج تکنولوژیکی بعدی موجب لغزش رهبران بازار شده است و امکان موفقیت تازه واردها را فراهم کرده است.

¹ Olivetti



این بخش از متن توسط هوش مصنوعی تهیه شده است

شرکت **Olivetti** که زمانی یکی از غول‌های صنعت ماشین‌تحریر و تجهیزات اداری ایتالیا بود، در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تلاش کرد تا به یکی از تأمین‌کنندگان مطرح کامپیوترهای شخصی (PC) تبدیل شود، اما این تلاش با چالش‌های زیادی روبرو شد و در نهایت به شکست انجامید. در ادامه به وضعیت فعلی Olivetti پس از این دوره می‌پردازیم:

تلاش Olivetti برای ورود به بازار کامپیوترهای شخصی و دلایل شکست

۱. ورود دیر هنگام به بازار PC

- Olivetti در دهه ۱۹۸۰ کامپیوترهای شخصی مانند M20 (با پردازنده Zilog Z8000) و M24 (با پردازنده Intel 8086) را عرضه کرد، اما نتوانست با رقبایی مانند IBM، Apple و کمپانی‌های آسیایی رقابت کند.
- سیستم عامل اختصاصی آن (PCOS) با محدودیت نرم‌افزاری مواجه بود، درحالی که بازار به سمت IBM PC و سازگاری با MS-DOS حرکت کرده بود.

۲. رقابت شدید و کاهش سهم بازار

- Olivetti در اروپا با رقبای قدرتمندی مانند IBM، Compaq و Dell مواجه شد و نتوانست سهم بازار قابل توجهی به دست آورد.
- قیمت تمام‌شده بالای محصولات Olivetti در مقایسه با رقبای دیگر از عوامل شکست بود.

۳. مشکلات مالی و تغییر مالکیت

- در دهه ۱۹۹۰، Olivetti با مشکلات مالی شدیدی روبرو شد و در نهایت در سال ۱۹۹۹ توسط گروه Telecom Italia خریداری شد.
- پس از آن، بخش کامپیوتر Olivetti تعطیل شد و این شرکت به سمت ارائه «راه‌حل‌های اداری و خدمات فناوری اطلاعات» حرکت کرد.

وضعیت فعلی Olivetti (۲۰۲۴)

امروزه Olivetti به عنوان یک برند زیرمجموعه Telecom Italia (TIM) فعالیت می‌کند و دیگر در زمینه تولید کامپیوترهای شخصی حضور ندارد. تمرکز اصلی آن بر روی موارد زیر است:

- دستگاه‌های اداری دیجیتال (مانند چاپگرهای چندکاره و سیستم‌های فکس)
- راه‌حل‌های نرم‌افزاری برای کسب‌وکارها

- خدمات IoT و دیجیتال سازی کسب و کارها

برخی محصولات و خدمات اخیر Olivetti:

- چاپگرها و دستگاه‌های اداری تحت برند Olivetti
- سیستم‌های مدیریت اسناد دیجیتال
- همکاری با شرکت‌های مخابراتی برای ارائه راه‌حل‌های هوشمند

جمع‌بندی

- Olivetti هرگز نتوانست به یک رقیب جدی در بازار کامپیوترهای شخصی تبدیل شود و در نهایت از این عرصه خارج شد.
- امروز این شرکت بیشتر به عنوان یک ارائه‌دهنده «تجهیزات اداری و خدمات دیجیتال» تحت مالکیت Telecom Italia فعالیت می‌کند.
- برند Olivetti هنوز در ایتالیا شناخته شده است، اما دیگر نقش مهمی در صنعت فناوری مانند گذشته ندارد.

منابع و قابلیت‌ها به عنوان منشأهای سودآوری

در فصل ۱ دو منشأ اصلی سودآوری را شناسایی کردیم: **جذابیت صنعت و مزیت رقابتی**. از بین این دو، مزیت رقابتی مهم‌تر است. بین‌المللی شدن و مقررات زدایی، فشار رقابتی را درون بیشتر بخش‌ها افزایش داده است؛ در نتیجه تعدادی از صنایع (یا بخش‌ها) محل امن‌تری برای گریز از رقابت شدید فراهم می‌کنند. همانگونه که در فصل قبلی مشاهده کردیم، عوامل صنعت تنها بخش کوچکی از تفاوت سود بین بنگاهی را تشکیل می‌دهند. بنابراین، ظهور مزیت رقابتی از طریق توسعه و به کارگیری منابع و قابلیت‌ها به جای جستجوی محلی فارغ از رقابت‌های شدید به هدف اصلی استراتژی تبدیل شده است.

این تفاوت بین جذابیت صنعت و مزیت رقابتی بر اساس منابع بهتر به عنوان منشأهای سودآوری بنگاه مشابه با تفاوت‌هایی است که اقتصاددانان بین انواع مختلف سود (یا بهره) قائل می‌شوند. سود ناشی از قدرت بازار، بهره انحصاری^۱ نامیده می‌شود؛ سود ناشی از منابع بهتر، به پاس تلاشهای اقتصاددان بزرگ قرن نوزدهم، دیوید ریکاردو، بهره ریکاردین^۲ نامیده می‌شود. ریکاردو نشان داد که (در یک بازار گندم رقابتی) وقتی زمینی در حاشیه کشت، بازده ناچیزی به دست بیاورد زمین حاصلخیز به بازده بالایی خواهد رسید. بهره ریکاردین، بازده کسب شده از یک منبع کمیاب^۳ منهای هزینه تولید و فراهم آوری آن منبع است. بیشتر ۵/۸ میلیارد دلار حق امتیازی که آزمایشگاه‌های دالبی^۴ از مجوز تکنولوژی‌های کاهش صدای خود کسب کردند شامل بهره ریکاردین است؛ همان طور که بیشتر درآمد ۲۳۸ میلیون دلاری رافائل نادال تنیس باز در سال ۲۰۱۱ به صورت بهره ریکاردین بود.

¹ Monoploy Rent

² Richardian Rent

³ Scarce Resource

⁴ Dolby

تفاوت بین سود ناشی از قدرت بازار و سود ناشی از برتری منابع، در عمل غیر قابل تمایز است. بررسی دقیق‌تر چارچوب پنج نیروی پورتر نشان می‌دهد که جذابیت صنعت اغلب ناشی از مالکیت منابع استراتژیک است. برای مثال، موانع ورود معمولاً حاصل حق اختراعات، برندها، دانش تخصصی یا کانال‌های توزیع، یادگیری یا منابع دیگری است که در اختیار بنگاه‌های موجود است. انحصار معمولاً به دلیل مالکیت یکی از منابع کلیدی نظیر استاندارد فنی یا مجوز دولتی است.

رویکرد منبع محور، نتایج عمیقی در تدوین استراتژی شرکت‌ها در بر داشته است. وقتی دغدغه اصلی استراتژی، انتخاب صنعت و موقعیت‌یابی در آن بود، شرکت‌ها تمایل داشتند استراتژی‌های مشابهی را انتخاب کنند. در مقابل، **دیدگاه منبع محور** می‌پذیرد که هر شرکتی دارای مجموعه منحصر به فردی از منابع و قابلیت‌ها است؛ در نتیجه کلید سودآوری، انجام کارهای مشابه بنگاه دیگر نیست. بلکه بهره‌برداری از تفاوت‌ها است. **ظهور مزیت رقابتی مستلزم تدوین و پیاده سازی آن استراتژی است که از نقاط قوت منحصر به فرد یک بنگاه استفاده می‌کند.** بقیه این فصل رویکرد منبع محور در تدوین استراتژی را توضیح می‌دهد. مبنای این رویکرد، درک کامل و عمیق منابع و قابلیت‌های یک بنگاه است این درک، مبنایی را برای انتخاب استراتژی فراهم می‌کند که از منابع و قابلیت‌های کلیدی یک سازمان استفاده می‌کند.

این رویکرد با تدوین استراتژی‌های مسیر شغلی ما نیز مرتبط است. یک استراتژی شغلی جامع، استراتژی است که نقاط قوت و ضعف فرد را شناسایی می‌کند و به طور مؤثر از نقاط قوت بهره‌برداری می‌کند و در عین حال آسیب‌پذیری در برابر نقاط ضعف را کاهش می‌دهد. شرکت‌ها نیز با همین مشکل مواجه هستند. نقطه شروع برای افراد و سازمانها، شناسایی منابع و قابلیت‌های موجود است.

مثال) متمرکز ساختن استراتژی حول قابلیت‌های کلیدی: کوهن در برابر کری

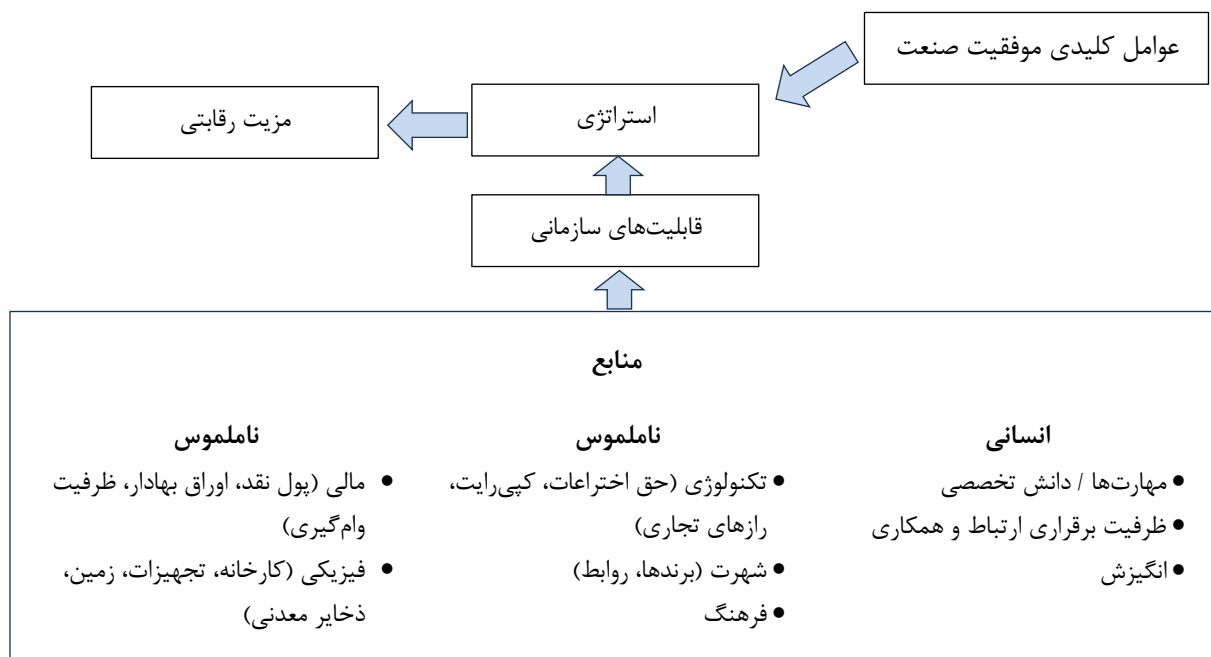
سال ۲۰۰۱ برای کری بسیار ناموفق بود. اولین فیلم او (تالو) با شکست مواجه شد. موسیقی فیلم، کم فروش‌ترین آلبوم کری در طول یک دهه بود. قرارداد ۸۰ میلیون دلاری ضبط او از سوی ای ام آی لغو شد و او دچار ناراحتی عصبی شد. کوهن (مدیر اجرایی پرکار و سلطه جوی شرکت تهیه موسیقی آیلند دف جم) سریعاً متوجه یک فرصت شد: «همان روزی که کری از ای ام آی جدا شد، به صورت غیر منتظره با او تماس گرفتم و گفتم به نظر من تو یک هنرمند بی نظیر هستی و باید سرت را بالا بگیری. چیزی که گفتم او را جذب کرد و با ما قرارداد امضاء کرد».

تحلیل استراتژیک او از وضعیت کری، دقیق بود: «به او گفتم مزیت رقابتی تو چیست؟ البته یک صدای عالی و دیگر؟ ترانه تمام آهنگ‌های خودت را شخصاً می‌نویسی - تو یک ترانه نویس بزرگ هستی. پس چرا از مزیت رقابتی‌ات دور شدی؟ اگر این صدای فوق العاده را داری و چنین آهنگ‌های جذابی می‌نویسی چرا از مشابه آن استفاده نمی‌کنی، چرا با سایر هنرمندان و شاعران همکاری نمی‌کنی؟ چرا؟ مثل این می‌ماند که برای اولین بار سوار یک فراری بشوی - تا زمانی که به دنده ۶ نیروی متوجه قدرت فراری نمی‌شوی».

کوهن در می سال ۲۰۰۲ با کری قرارداد امضاء کرد. کری تحت عنوان شرکت موسیقی آیلند دف جم به نقاط قوت اصلی خود بازگشت: صدای پر استعداد خود، استعداد ترانه نویسی و سبک تصنیفی. آلبوم بعدی او پرفروش‌ترین آلبوم سال ۲۰۰۵ شد و در سال ۲۰۰۶ او برنده جایزه جشنواره موسیقی شد.

شناسایی منابع و قابلیت‌ها

اولین مرحله در تحلیل منابع و قابلیت‌ها، شناسایی منابع و قابلیت‌های بنگاه یا در واقع هر سازمانی است؛ زیرا تحلیل منابع و قابلیت‌ها همچون سازمان‌های تجاری در سازمانهای غیرانتفاعی نیز قابل اجرا است. ایجاد تمایز بین **منابع** و **قابلیت‌های** بنگاه حائز اهمیت است: **منابع**، دارایی‌های مولدی است که بنگاه در اختیار دارد. **قابلیت‌ها**، کارهایی هستند که بنگاه می‌تواند انجام بدهد. منابع به تنهایی منجر به مزیت رقابتی نمی‌شوند؛ آنها برای ایجاد قابلیت سازمانی باید با هم به کار گرفته شوند. قابلیت، اساس عملکرد برتر است. نمودار ۱۴ روابط بین منابع، قابلیت‌ها و مزیت رقابتی را نشان می‌دهد.



نمودار ۱۴. ارتباط بین منابع قابلیت‌های و مزیت رقابتی

بحث ما درباره عوامل کلیدی موفقیت^۱ (KSFها - منابع مزیت رقابتی درون صنعت) نقطه شروع ما برای شناسایی منابع و قابلیت‌های کلیدی است. گام کوچک پس از شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در صنعت، شناسایی منابع و قابلیت‌های مورد نیاز برای ارائه آن عوامل موفقیت است. برای مثال:

- عامل کلیدی موفقیت خطوط هوایی ارزان قیمت، هزینه‌های عملیاتی پایین است. این عامل مستلزم وجود ناوگانی استاندارد از هواپیماهای کم مصرف؛ نیروی کار جوان، با انگیزه و غیر اعضای اتحادیه؛ و فرهنگ صرفه جویی است.
- عامل کلیدی موفقیت داروسازی، کشف و معرفی داروهای جدید است. این عامل مستلزم پژوهشگران با کیفیت، قابلیت آزمایش دارو و قابلیت بازاریابی و توزیع است. اما همان طور که خواهیم دید، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت تنها یک نقطه شروع است. برای ایجاد تصویری جامع از منابع و قابلیت‌های سازمان به چارچوب‌های سیستماتیک برای شناسایی و دسته‌بندی منابع و قابلیت‌های مختلف نیاز داریم.

¹ Key Success Factor

شناسایی منابع

فهرست کردن موجودی منابع بنگاه می‌تواند بسیار دشوار باشد. چنین اسنادی در سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری یا مدیریت بیشتر شرکت‌ها وجود ندارد. ترازنامه شرکت تنها بخشی جزئی از منابع بنگاه را ارائه می‌کند - ترازنامه عمدتاً شامل منابع مالی و فیزیکی است. برای گسترش دیدگاه خود درباره منابع بنگاه می‌توانیم سه نوع اصلی منابع را شناسایی کنیم: ملموس، ناملموس و منابع انسانی.

۱- منابع ملموس

شناسایی و ارزش‌گذاری منابع ملموس از همه ساده‌تر است: منابع مالی و فیزیکی در ترازنامه بنگاه ارزش‌گذاری می‌شوند. با این حال، ترازنامه‌ها معمولاً اطلاعات استراتژیکی را پنهان می‌کنند و ارزش‌دارایی‌ها را تحریف می‌کنند. ارزش‌گذاری تاریخی هزینه می‌تواند نشانه کوچکی از ارزش بازار یک دارایی را فراهم کند. کتابخانه سینمایی دیزنی دارای یک ارزش ترازنامه‌ای بر اساس هزینه تولید منهای استهلاک تنها ۱/۶ میلیارد دلاری در سال ۲۰۱۱ بود. مجموع دارایی‌های زمین این شرکت (از جمله ۲۸۰۰۰ جریب زمین در فلوریدا) نزدیک به ۱/۱ میلیارد دلار ارزش‌گذاری شد.

با این وجود، هدف اصلی تحلیل منبع، ارزش‌گذاری دارایی شرکت نیست بلکه درک پتانسیل آن برای خلق مزیت رقابتی است. این امر نه تنها مستلزم ارزش‌گذاری ترازنامه، بلکه نیازمند اطلاعات در مورد ترکیب و مشخصات منابع است. با آن اطلاعات می‌توانیم دو مسیر اصلی دیگر ارزش‌آفرینی از منابع ملموس بنگاه را بررسی کنیم:

- چه فرصت‌هایی برای حداکثر بهره‌برداری از آنها وجود دارد؟ آیا می‌توانیم از منابع کمتری برای پشتیبانی همان سطح از کسب و کار استفاده کنیم یا از منابع موجود برای پشتیبانی از ظرفیت بیشتر در کسب و کار استفاده کنیم؟
- آیا می‌توان به صورت سودآورتر از دارایی‌های موجود استفاده کرد؟

۲- منابع ناملموس

برای بیشتر شرکت‌ها منابع ناملموس با ارزش‌تر از منابع ملموس هستند. با این حال، در صورت‌های مالی شرکت‌ها منابع ناملموس تا حد زیادی نامشهود هستند - خصوصاً در آمریکا که در آن تحقیق و توسعه جزء هزینه‌ها محسوب می‌شود. حذف یا ارزش‌گذاری کمتر منابع ناملموس یکی از دلایل اصلی تفاوت زیاد و در حال رشد بین ارزش ترازنامه‌ای (یا ارزش دفتری) شرکت‌ها و ارزش بازار سهام آنها است. یکی از مهم‌ترین منابع ناملموس کمتر ارزش‌گذاری شده یا ارزش‌گذاری نشده نام برند است. اینتر برند^۱، ارزش برند والت دیزنی را ۲۹ میلیارد دلار تخمین می‌زند؛ با این حال در ترازنامه دیزنی ارزش تمام نشان‌های تجاری فقط ۱/۲ میلیارد دلار است. نام برند و سایر نشان‌های تجاری، شکلی از دارایی‌های مربوط به اعتبار هستند: ارزش آنها در اعتمادی است که به مشتریان، تأمین کنندگان و شرکای کسب و کار القاء می‌کنند.

همانند اعتبار تکنولوژی نیز یکی از دارایی‌های ناملموس است که ارزش آن در ترازنامه بیشتر شرکت‌ها مشخص نیست. مالکیت فکری به شکل حق اختراعات کپی رایت رازهای کسب و کار و نشان‌های تجاری منابع تکنولوژیکی و هنری را تشکیل می‌دهند که مالکیت در آن از سوی قانون تعریف می‌شود. با این وجود، ممکن است برخی از شکل‌های دانش تخصصی فنی با ارزش باشند، اما حقوق مالکیت آنها ضعیف باشد یا وجود نداشته باشد. در سال‌های اخیر شرکت‌ها نسبت به ارزش مالکیت فکری خود بیشتر توجه می‌کنند. برای آی بی ام (با بزرگترین پورتنفوی حق اختراع دنیا) کووالکام^۲ (با حق اختراعات مرتبط با ریز پردازنده‌های آرای اس سی)، مالکیت فکری با ارزش‌ترین منبع است.

استفاده از پتانسیل سودآوری دارایی‌های ناملموس معمولاً مستلزم توسعه گستره محصولات مورد استفاده است. شرکت نایکی برند خود را از کفش‌های ورزشی به گستره وسیعی از پوشاک و تجهیزات ورزشی توسعه داده است؛ دالبی لابرآتواریز از تکنولوژی حذف صدای خود در گستره وسیعی از محصولات صوتی استفاده کرده است.

¹ Interbrand

² Qualcomm

۳- منابع انسانی

منابع انسانی، مهارت‌ها و تلاش مولد ارائه شده از سوی کارکنان سازمان را در بر می‌گیرد. منابع انسانی در ترازنامه بنگاه ظاهر نمی‌شود - به این دلیل ساده که بنگاه مالک کارکنان نیست؛ بلکه خدمات آنها را تحت قرارداد استخدام خریداری می‌کند. ما منابع انسانی را به عنوان بخشی از منابع بنگاه می‌دانیم زیرا آنها معمولاً پایدار هستند. هرچند کارکنان برای جابه جایی از یک بنگاه به بنگاه دیگر آزاد هستند (بیشتر قراردادهای استخدام فقط به یک ماه سابقه کارکنان نیاز دارند) اما در عمل بیشتر روابط استخدامی بلندمدت هستند. در آمریکا میانگین طول مدت ماندن یک کارمند با یک کارفرما ۴ سال است. این مدت در اروپا طولانی‌تر است (۸/۴ سال در بریتانیا و ۱۱/۷ سال در فرانسه و ایتالیا).

سازمان‌ها تلاش‌های زیادی را برای ارزیابی منابع انسانی خود انجام می‌دهند: هم در مرحله استخدام و هم به عنوان بخشی از بررسی عملکرد و برنامه‌ریزی شغلی. ارزیابی منابع انسانی بسیار سیستماتیک‌تر و پیچیده‌تر شده است. بسیاری از سازمان‌ها مراکز ارزیابی مخصوصی را به منظور ارائه ارزیابی‌های جامع و کمی درباره مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان مختلف ایجاد کرده‌اند و معیارهای ارزیابی بیش از پیش بر اساس پژوهش‌های تجربی در زمینه مؤلفه‌های عملکرد شغلی برتر است. مدل سازی شایستگی^۱ مستلزم شناسایی مجموعه مهارت‌ها، دانش محتوا، نگرش‌ها و ارزش‌های مرتبط با کارکنان با عملکرد برتر درون یک دسته شغلی خاص و سپس ارزیابی هر یک از کارکنان با آن پروفایل است. یکی از یافته‌های پژوهشی مهم، نقش حیاتی توانایی‌های روانی و اجتماعی در تعیین کار بهتر است - توجه به هوش هیجانی^۲ این بعد را منعکس می‌کند. این یافته‌ها روند در حال رشد «استخدام به خاطر نگرش؛ آموزش به خاطر مهارت‌ها» را در میان شرکت‌ها توضیح می‌دهد.

توانایی کارکنان برای هماهنگ کردن تلاش‌های خود و یکپارچه کردن مهارت‌های خود نه فقط به مهارت‌های بین فردی آنها، بلکه به محیط سازمانی نیز بستگی دارد. این محیط سازمانی همان طور که بر مشارکت داخلی تأثیر می‌گذارد، بر اساس یک منبع ناملموس کلیدی یعنی فرهنگ سازمان تعیین می‌شود. عبارت **فرهنگ سازمانی**، به شکل نامناسبی تعریف شده است.

سباستین گرین^۳، فرهنگ سازمانی (یا شرکتی) را اینگونه تعریف می‌کند: «ترکیبی از باورها، ارزش‌ها، مفروضات مشترک، اهداف مهم، حکایات، تشریفات و نمادهایی است که برای متمایز بودن به آن عمل می‌شود». این اعتقاد که وجه تمایز شرکت‌های دارای عملکرد مالی پایدار و بهتر، معمولاً فرهنگ‌های سازمانی قوی آنها است باعث شده تا جی بارنی^۴ فرهنگ سازمان را به عنوان یکی از منابع بنگاه بداند که دارای اهمیت استراتژیک زیادی است که به طور بالقوه بسیار ارزشمند است.

شناسایی قابلیت‌های سازمانی

منابع به تنهایی مولد نیستند. یک جراحی مغز بدون وجود رادیولوژیست، متخصص بیهوشی، پرستاران، ابزارهای جراحی، تجهیزات تصویربرداری و مجموعه‌ای از منابع دیگر، تقریباً بی فایده است. برای انجام یک فعالیت، تیمی از منابع باید با یکدیگر همکاری کنند. **قابلیت سازمانی «ظرفیت بنگاه برای استفاده از منابع به منظور رسیدن به نتیجه نهایی مطلوب است»**. همانند فرد که ممکن است بتواند ویولن بنوازد، اسکیت روی یخ انجام دهد و به زبان ماندارین صحبت کند، سازمان نیز می‌تواند دارای قابلیت‌های مورد نیاز برای تولید ابزارها، توزیع جهانی آنها و پوشش خطر مبادله خارجی باشد. ما از واژه قابلیت^۵ و شایستگی^۶ به جای هم استفاده می‌کنیم.

توجه اصلی ما به آن دسته از قابلیت‌هایی است که می‌توانند مبنایی برای مزیت رقابتی فراهم کنند - چیزی که به عنوان شایستگی‌های متمایز کننده^۷ نیز نامیده شده است. پراهلاد و همل عبارت شایستگی‌های کلیدی را برای توصیف قابلیت‌های مهم استراتژی و عملکرد بنگاه معرفی کردند زیرا:

¹ Competency Modeling

² Emotional Intelligence

³ Sebastian Green

⁴ Jay Barney

⁵ Capability

⁶ Competence

⁷ Distinctive Competence

- آنها به ارزش آفرینی برای مشتری نهایی یا کارایی ارائه ارزش، کمک زیادی می کنند.

- آنها مبنایی را برای ورود به بازارهای جدید فراهم می کنند.

پرازالاد و همل شرکت های آمریکایی را بابت تأکید بر محصولات به جای تأکید بر قابلیت ها مورد انتقاد قرار می دهند. رهبران جهانی، آن شرکت هایی هستند که شایستگی های کلیدی را در بلندمدت توسعه می دهند. محصولات مختلف ممکن است موفق شوند یا با شکست مواجه شوند، نکته کلیدی یادگیری از موفقیت ها و شکست ها به منظور ایجاد قابلیت است.

دسته بندی قابلیت ها

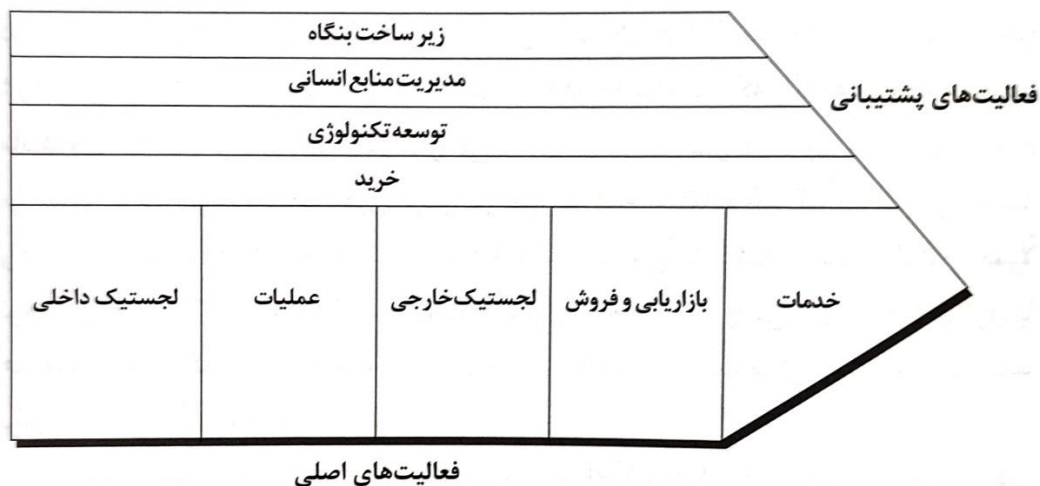
پیش از تصمیم گیری درباره اینکه کدام یک از قابلیت های سازمانی «تمایزکننده» یا «کلیدی» هستند، بنگاه باید دیدگاه جامعی درباره طیف کامل قابلیت های سازمانی خود داشته باشد. برای شناسایی قابلیت های سازمانی بنگاه باید مبنایی برای دسته بندی و تفکیک فعالیت های بنگاه داشته باشیم. دو روش رایج مورد استفاده عبارتند از:

- **تحلیل کارکرد**، قابلیت های سازمانی درون هر یک از حوزه های عملیاتی بنگاه را شناسایی می کند. جدول ذیل چارچوبی برای این تحلیل را ارائه می کند.

دسته بندی عملکردی قابلیت های سازمانی

حوزه عملکردی	قابلیت	نمونه ها
وظایف سازمانی	کنترل مالی توسعه مدیریت نوآوری استراتژیک هماهنگی چند بخشی مدیریت تملک مدیریت بین المللی مسئولیت اجتماعی شرکت	اکسون موبیل، پپسی کو جنرال الکتریک، شل گوگل، هایر یونیلور، شل سیسکو سیستمز، لاکسوتیکا شل، بانکو سانتاندر جانسون اند جانسون، دانون
اطلاعات مدیریت	یکپارچه کردن فناوری اطلاعات با تصمیم گیری مدیریتی	والمارت، کپیتال وان، سمکس
تحقیق و توسعه	قابلیت پژوهش توسعه محصول جدید توسعه سریع محصول جدید	آی بی ام، مرک اپل، تری ام کنون، ایندیتکس (زارا)
عملیات	کارایی عملیاتی بهبود مستمر انعطاف پذیری و سرعت پاسخگویی	بریگزاند استراتون، یوپی اس تویوتا، هارلی دیویدسون فور سیزنز هتلز
طراحی	قابلیت طراحی محصول	اپل، آلسی
بازاریابی	مدیریت برند ایجاد اعتبار به خاطر کیفیت پاسخگویی به الزامات مصرف کننده	پروکتراند گمبل، ال ام وی اچ جانسون اند جانسون لوریل، آمازون
فروش و توزیع	ترفیع و اجرای اثر بخش فروش پردازش سفارش کارآمد و سریع سرعت توزیع	پپسی کو، فایزر ال ال بین، دل کامپیوتر آمازون
خدمات	خدمات مشتری	سنگاپور ایرلاینز، کاترپیلار

- **تحلیل زنجیره ارزش**، زنجیره‌ای ترتیبی از فعالیت‌های اصلی را شناسایی می‌کند که بنگاه انجام می‌دهد. زنجیره ارزش عمومی مایکل پورتر بین فعالیتهای اصلی (آن فعالیت‌هایی که مستلزم تبدیل ورودی‌ها و ارتباط با مشتری است) و فعالیت‌های پشتیبان (نمودار ذیل) تمایز قائل می‌شود. فعالیت‌های زنجیره ارزش کلی پورتر را می‌توان به منظور تعریف دقیق‌تر فعالیت‌های بنگاه (و قابلیت‌هایی که با هر فعالیت متناظر هستند) تفکیک کرد. بنابراین، بازاریابی می‌تواند شامل تحقیق بازار، بازاریابی آزمایشی، تبلیغات، ترفیع قیمت گذاری و روابط با فروشنده باشد.



نمودار ۱۵. زنجیره ارزش پورتر

ماهیت قابلیت

فهرست کردن منابع بنگاه بسیار ساده است. یافتن قابلیت‌های سازمانی دشوارتر است که تا حد زیادی به دلیل خاص بودن آنها است. هر سازمانی دارای قابلیت‌های ویژه‌ای است که منحصر به فرد هستند و شناسایی آنها با استفاده از دسته بندی‌های ساده کارکردی و زنجیره ارزش، دشوار است. قابلیت‌های طراحی محصول و توسعه محصول اهل را در نظر بگیرید. اهل توانایی قابل توجهی در ترکیب تکنولوژی سخت افزاری، مهندسی نرم افزار، زیبایی شناسی، ارگونومی و آگاهی شناختی برای ایجاد محصولاتی با رابط کاربری بهتر و تقاضای بازار بی‌رقیب دارد. اما شناسایی مؤلفه‌های این قابلیت طراحی / توسعه محصول و تشخیص این موضوع که این قابلیت در کجای شرکت اهل و در اختیار چه کسی است، کار ساده‌ای نیست. بیاید ماهیت و عوامل تعیین کننده قابلیت سازمانی را با دقت بیشتری بررسی کنیم.

از منابع تا قابلیت‌ها: روال ها و یکپارچگی

قابلیت‌ها مبتنی بر رفتار روال شده هستند. روال سازی، گامی اساسی در ایجاد قابلیت سازمانی است - فقط زمانی می‌توان کارها را به صورت کارا و قابل اطمینان انجام داد که فعالیت‌های اعضای سازمان روال شود. در تمام رستوران‌های مک دونالد راهنمای عملیات، دستورات دقیق را برای طیف کاملی از کارها از گذاشتن خیارشور بر روی برگر تا نگهداری دستگاه شیر بستنی فراهم می‌کند. در عمل، کارهای پرسنل از طریق تکرار مستمر روال می‌شوند؛ بدین معنا که راهنمای عملیات فقط مشورت دهنده هستند. اقتصاددانان تکاملی، این **روال‌های سازمانی** (الگوهای رفتاری منظم و قابل پیش بینی که در برگزیده الگوهای تکراری فعالیت هستند) را به عنوان اجزای اصلی تشکیل دهنده عملکرد شرکت و کارکنان آن می‌دانند. از طریق انطباق و تکرار روال‌ها است که بنگاه‌ها توسعه می‌یابند. مانند مهارت‌های فردی، روال‌های سازمانی نیز از طریق یادگیری در حین انجام کار ایجاد می‌شوند. همان طور که مهارت‌های فردی در صورت عدم استفاده، غیر کارآمد می‌شوند، حفظ واکنش‌های هماهنگ در برابر شرایطی که به ندرت پیش می‌آیند دشوار است. بنابراین، معمولاً نوعی موازنه بین کارایی و انعطاف پذیری وجود

دارد. مجموعه کوچکی از روال‌ها را می‌توان با هماهنگی تقریباً کامل به صورت بسیار کارا انجام داد. ممکن است واکنش در برابر شرایط جدید برای همان سازمان بسیار دشوار باشد.

ایجاد قابلیت سازمانی فقط به معنای فراهم کردن امکان ایجاد روال‌ها نیست. ترکیب کردن منابع برای ایجاد قابلیت، مستلزم اقدامات آگاهانه و سیستماتیک از سوی مدیریت است. این اقدامات عبارتند از: گرد هم آوردن منابع مرتبط درون یک واحد سازمانی، طراحی فرایندها، ایجاد انگیزه و همسو ساختن فعالیت با استراتژی کلی سازمان.

سلسله مراتب قابلیت‌ها

چه از روش کارکردی آغاز کنیم و چه از روش زنجیره ارزش، قابلیت‌هایی که شناسایی می‌کنیم احتمالاً باید گسترده و کلی باشند: قابلیت ساخت، قابلیت بازاریابی، قابلیت مدیریت زنجیره تأمین. با این وجود، تصور ما در مورد اینکه قابلیت‌ها به معنای فرایندها و روال‌ها هستند نشان می‌دهد که قابلیت‌های کلی را می‌توان به قابلیت‌های خاص‌تر تفکیک کرد. برای مثال، قابلیت مدیریت منابع انسانی را می‌توان به قابلیت کارمندیابی، قابلیت ارزیابی منابع انسانی، و قابلیت توسعه شغلی و غیره تفکیک کرد. در عین حال، حتی قابلیت‌های کارکردی کلی ادغام می‌شوند تا قابلیت‌های بین وظیفه‌ای گسترده‌تر را شکل بدهند: توسعه محصول جدید، توسعه کسب و کار، ارائه راهکارهای مشتری. بنابراین آنچه بیان می‌کنیم سلسله مراتبی از قابلیت‌ها است. برای مثال:

- توانایی یک بیمارستان برای درمان بیماری قلبی به ادغام قابلیت‌های مرتبط با تشخیص بیماری، درمان فیزیکی، جراحی قلبی - عروقی، درمان پیش و پس از عمل و نیز قابلیت‌های مرتبط با آموزش، فناوری اطلاعات و وظایف مختلف مدیریتی و پشتیبانی بستگی دارد.
- توانایی تولید شرکت تویوتا (سیستم تولید ناب آن)، قابلیت‌های مرتبط با تولید قطعات و بخش‌های فرعی، مدیریت زنجیره تأمین، زمان‌بندی تولید، مونتاژ، رویه‌های کنترل کیفیت و بهبود مستمر، کنترل موجودی و اقدامات مختلف منابع انسانی را ادغام می‌کند.

ارزیابی منابع و قابلیت‌ها

با شناسایی منابع و قابلیت‌های اصلی سازمان، چگونه پتانسیل آنها برای ارزش آفرینی را ارزیابی کنیم؟ دو مسئله اساسی وجود دارد: اول اینکه اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌های مختلف چقدر است و دوم اینکه نقاط قوت بنگاه نسبت به نقاط قوت رقبای آن در ارتباط با این منابع و قابلیت‌ها چیست؟

ارزیابی اهمیت استراتژیک منابع و قابلیت‌ها

منابع و قابلیت‌های دارای اهمیت استراتژیک آنهایی هستند که پتانسیل ایجاد جریان‌های سودآوری قابل توجه را برای بنگاه خود دارند. این موضوع به سه عامل بستگی دارد: ایجاد مزیت رقابتی، حفظ آن مزیت رقابتی و تملک عواید حاصل از مزیت رقابتی هر یک از این عوامل براساس چند مشخصه منبع تعیین می‌شوند.

ایجاد مزیت رقابتی

ظهور مزیت رقابتی برای یک منبع یا قابلیت نیازمند دو شرط است:

- **کمیایی:** اگر یک منبع یا قابلیت به طور گسترده در صنعت در دسترس باشد، ممکن است برای رقابت مورد نیاز باشد اما مبنای مناسبی برای مزیت رقابتی نیست. در اکتشاف نفت و گاز، تکنولوژی‌های نظیر حفاری جهت دار و تحلیل لرزه ای ۳ بعدی به طور گسترده در دسترس هستند - بنابراین آنها «برای بازی کردن ضروری هستند» اما «برای بردن کافی نیستند».

- **ارتباط:** منبع یا قابلیت باید با عوامل کلیدی موفقیت بازار مرتبط باشد. معادن ذغال سنگ بریتانیایی چند گروه موسیقی متشکل از کارکنان را ایجاد کردند اما این قابلیت‌های موسیقایی در رقابت با ذغال سنگ وارداتی و گاز دریای شمال کمک چندانی به این معادن نکرد. با تغییر جهت بانکداری به سمت باجه خودکار و تراکنش‌های آنلاین، اهمیت شبکه‌های شعب بانک‌ها برای خدمات مشتریان کاهش یافته است.

حفظ مزیت رقابتی^۱

مزیت رقابتی پس از ایجاد شدن به تدریج از بین می‌رود؛ سه مشخصه منابع و قابلیت‌ها پایداری مزیت رقابتی آنها را مشخص می‌کند:

- **دوام:** هرچه یک منبع بادوام‌تر باشد، توانایی بیشتری برای پشتیبانی از مزیت رقابتی در بلند مدت دارد. برای بیشتر منابع، از جمله تجهیزات سرمایه‌ای و تکنولوژی اختصاصی، پیشرفت سریع نوآوری تکنولوژیکی در حال کاهش طول عمر آنها است. از سوی دیگر، برندها می‌توانند انعطاف‌پذیری قابل توجهی در برابر زمان نشان بدهند. سس‌های هاینز^۲، غلات کلوگ^۳، بارانی‌های بربری^۴ و کوکاکولا به مدت بیش از یک قرن رهبران بازار بوده‌اند.
- **قابلیت انتقال:** مزیت رقابتی بر اثر تقلید رقبا تضعیف می‌شود. اگر منابع و قابلیت‌ها قابل انتقال باشند (امکان خرید و فروش آنها وجود داشته باشد) آنگاه هر نوع مزیت رقابتی بر مبنای آنها از بین خواهد رفت. برخی از منابع نظیر منابع مالی، مواد خام، قطعات، ماشین‌آلات تولید شده، تأمین کنندگان تجهیزات و کارکنان دارای مهارت‌های عمومی، قابل انتقال هستند و می‌توان آنها را با کمترین مشکل خرید و فروش کرد. سایر منابع و بیشتر قابلیت‌ها به سادگی قابل انتقال نیستند (چه کاملاً مختص بنگاه باشند، چه ارزش آنها در هنگام انتقال کاهش پیدا کند). برخی از منابع غیر قابل انتقال هستند زیرا مختص مکان‌های خاصی هستند و امکان جابجا کردن آنها وجود ندارد. جابجا کردن قابلیت‌ها از یک بنگاه به بنگاه دیگر نیز دشوار است؛ زیرا آنها منابع مختلف موجود در سیستم‌های مدیریت یک سازمان را ترکیب می‌کنند. مانع دیگر قابلیت انتقال، اطلاعات محدود در ارتباط با کیفیت منبع است. در مورد منابع انسانی، تصمیمات استخدامی معمولاً بر اساس دانش اندکی درباره نحوه عملکرد کارکنان جدید است. فروشندگان منابع در مقایسه با خریداران، اطلاعات بهتری راجع به مشخصات عملکردی منابع دارند. این امر باعث مشکل انتخاب نادرست برای خریداران می‌شود. جی بارنی نشان داده است که ارزش گذاری‌های متفاوت منابع از سوی بنگاه‌ها می‌تواند منجر به قیمت گذاری کمتر یا بیشتر از حد واقعی و موجب تفاوت در سودآوری بین بنگاه‌ها شود. در نهایت، منابع، مکمل هستند: آنها وقتی از محل اصلی خود جدا می‌شوند بهره‌وری کمتری دارند. برندها معمولاً در هنگام انتقال بین شرکت‌ها ارزش خود را از دست می‌دهند: خرید برندهای اروپایی از سوی شرکت‌های چینی (آکواسکوتوم^۵ توسط وای جی ام^۶، سروتی^۷ توسط ترینیتی^۸، ولوو^۹ توسط جیلی^{۱۰}) خطر کاهش ارزش ویژه برند را در پی دارد.

- **تکرار پذیری:** اگر بنگاهی نتواند یک منبع یا قابلیت را خریداری کند باید آن را بسازد. در خدمات مالی رقبا به سادگی می‌توانند بیشتر نوآوری‌های محصول جدید را تقلید کنند در خرده‌فروشی نیز مزایای رقابتی که ناشی از چیدمان فروشگاه تکنولوژی نقطه فروش و روش‌های بازاریابی است به سادگی قابل مشاهده و قابل تقلید هستند. د کپی کردن قابلیت‌های مبتنی بر روال‌های سازمانی پیچیده دشوارتر است. خدمات تحویل کشوری و سریع شرکت فدرال اکسپرس و خدمات برتر حین پرواز سنگاپور ایرلاینز

¹ Sustaining Competitive Advantage

² Heinz

³ Kellogg

⁴ Burberry

⁵ Aquascutum

⁶ YGM

⁷ Cerruti

⁸ Trinity

⁹ Volvo

¹⁰ Geely

قابلیت‌های پیچیده مبتنی بر فرایندهای بسیار دقیق اقدامات منابع انسانی پیشرفته و فرهنگ شرکتی منحصر به فرد هستند. حتی وقتی تقلید کنندگان می‌توانند منابع و قابلیت‌ها را کپی کنند معمولاً نسبت به مبدعان آن در وضعیت پایین‌تری قرار دارند.

- **تملک عواید:** عواید حاصل از منابع و قابلیت‌های برتر نصیب چه کسی می‌شود؟ معمولاً مالک آن منابع یا قابلیت. اما ممکن است مالکیت، روشن نباشد. آیا قابلیت‌های سازمانی به کارکنانی تعلق دارد که مهارت‌ها و تلاش خود را ارائه می‌کنند یا به بنگاه که فرایندها و فرهنگ را فراهم می‌کند؟ در بنگاه‌های مبتنی بر سرمایه انسانی، بحث‌های مستمری بین کارکنان و سهامداران در رابطه با تقسیم بهره حاصل از قابلیت‌های برتر وجود دارد.

ارزیابی قدرت نسبی منابع و قابلیت‌های بنگاه

پس از تعیین این موضوع که کدام منابع و قابلیت‌ها به لحاظ استراتژیک دارای اهمیت بیشتری هستند، باید ارزیابی کنیم که وضعیت بنگاه نسبت به رقبای خود چگونه است. انجام ارزیابی عینی درباره منابع و قابلیت‌های یک شرکت نسبت به رقبای آن دشوار است. سازمان‌ها معمولاً قربانی افتخارات گذشته، امید به آینده و تفکر امیدوار خود می‌شوند. تمایل به غرور در میان شرکت‌ها و مدیران ارشد آنها بدین معنا است که موفقیت کسب و کار اغلب بذرتباهی خود را می‌کارد. رشد مبتنی بر تملک رویال بانک اسکاتلند در طول سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۷ بر اساس نقطه قوت مورد تصور رویال بانک در انتخاب شرکت‌ها به منظور خرید و یکپارچه سازی با آنها پس از خرید بود. این ادراک که ریشه در موفقیت اولین خرید بزرگ آن (بانک نات وست) داشت به تصدی فاجعه بار بانک سیتیزنر اوهایو در سال ۲۰۰۴ و ای بی ان آمو در سال ۲۰۰۷ منجر شد.

الگوبرداری^۱ «فرایند شناسایی، درک و انطباق اقدامات موفق سازمان‌ها در هر جای دنیا به منظور کمک به بهبود عملکرد سازمان خود است». الگوبرداری یک چارچوب و متدولوژی سیستماتیک را برای شناسایی وظایف و فرایندهای خاص و سپس مقایسه عملکرد خود با سایر شرکت‌ها فراهم می‌کند. سازمان با تعیین معیارهای عملکردی برای قابلیت‌های مختلف می‌تواند موقعیت نسبی خود را رتبه بندی کند. نتایج این اقدام می‌تواند مفید باشد: زیرا کس (یکی از پیشگامان الگوبرداری در طول دهه ۱۹۸۰) شاهد برتری زیاد رقبای ژاپنی خود در صرفه جویی در هزینه، کیفیت و توسعه محصول جدید بود. شواهد جدیدتر نشان دهنده شکاف‌های وسیع در بیشتر صنایع بین تجارب متوسط و تجارب برتر است.

گسترش مفاهیم استراتژی

تا اینجا می‌توانیم تحلیل خود (شناسایی منابع و قابلیت‌ها و ارزیابی آنها به لحاظ اهمیت استراتژی و قدرت نسبی) را به شکل یک نمودار ساده خلاصه کنیم.



نمودار ۱۶. چارچوب مربوط به ارزیابی منابع و قابلیت‌ها

¹ Benchmarking

تمرکز اصلی ما بر دو ربع دایره سمت راست نمودار ۱۶ است. چگونه به صورت مؤثرتری از نقاط قوت اصلی خود بهره برداری کنیم؟ چگونه می‌توانیم نقاط ضعف اصلی خود را به لحاظ کاهش آسیب‌پذیری خود در برابر آنها و اصلاح آنها رفع کنیم؟ در نهایت نقاط قوت کم اهمیت ما چطور آیا این نقاط قوت واقعاً غیر ضروری هستند یا روش‌هایی برای استفاده مؤثرتر از آنها وجود دارد؟ اجازه بدهید چند پیشنهاد ارائه بدهم.

بهره برداری از نقاط قوت اصلی

اولین کار، اطمینان از این موضوع است که نقاط قوت اصلی بنگاه با بیشترین اثر بخشی استفاده می‌شوند:

- اگر تعدادی از نقاط قوت اصلی والت دیزنی، برند دیزنی، علاقه جهانی کودکان والدین آنها به شخصیت‌های دیزنی و قابلیت‌های شرکت در طراحی و راه‌اندازی پارک‌های تفریحی باشد، نتیجه می‌گیریم که دیزنی نباید پارک‌های تفریحی خود را به شش محل (آن‌هایم، اورلاندو، پاریس، توکیو، هنگ‌کنگ و شانگهای) محدود کند؛ این شرکت باید پارک‌های تفریحی را در سایر مناطقی که پتانسیل بازار حضور مردم در تمام سال مناسب است افتتاح کند.
- اگر یکی از شایستگی‌های کلیدی روزنامه‌های باکیفیتی نظیر نیویورک تایمز، گاردین (بریتانیا) و لوموند (فرانسه) توانایی آنها برای تفسیر رویدادها (خصوصاً در کشورهای خود) باشد آیا می‌توان از این قابلیت به عنوان مبنایی برای ایجاد کسب و کارهای جدید نظیر هوش کسب و کار سفارشی و انواع دیگر مشاوره به منظور تکمیل کاهش درآمد آنها از فروش روزنامه استفاده کرد؟
- اگر شرکتی دارای تعدادی نقاط قوت اصلی باشد می‌تواند نشان دهنده انتخاب یک استراتژی ویژه باشد. نقاط قوت اصلی هارلی دیویدسون، هویت برند آن است که بر اساس میراث ۱۱۰ ساله آن ایجاد شده است. استراتژی این شرکت حول این نقطه قوت بنا شده است: تمرکز بر موتورسیکلت‌های فوق سنگین، با سبک سنتی و به لحاظ تکنولوژیکی رو به عقب.

مدیریت نقاط ضعف اصلی

شرکت درباره نقاط ضعف^۱ اصلی خود چه کار می‌کند؟ بررسی این موضوع که شرکت‌ها چگونه می‌توانند منابع و قابلیت‌های موجود را برای اصلاح این ضعف‌ها ارتقاء بدهند و سوسه‌کننده است. اما تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت برای بیشتر شرکت‌ها احتمالاً کاری بلندمدت است. در کوتاه مدت یا میان مدت شرکت احتمالاً با منابع و قابلیت‌های موجود خود به حیات ادامه می‌دهد.

مهم‌ترین و اغلب موفق‌ترین راهکار برای نقاط ضعف در وظایف اصلی، برون سپاری^۲ است. بنابراین در صنعت خودروسازی، شرکت‌ها در انتخاب فعالیت‌هایی که به صورت داخلی انجام می‌دهند بیش از پیش گزینشی عمل می‌کنند. در طول دهه ۱۹۳۰ فورد تقریباً به طور کامل یکپارچگی عمودی را انجام داده بود. در کارخانه بزرگ آن (ریور راگ) که بیش از ۱۰۰ هزار نفر در آن کار می‌کردند، از یک سو ذغال سنگ و آهن وارد می‌شد و خودروهای کامل شده از سوی دیگر خارج می‌شد. در سال ۲۰۰۴ فورد کارخانه دیربورن تراک خود را در محل کارخانه قدیمی ریور راگ افتتاح کرد. این کارخانه جدید ۳۲۰۰ کارگر شرکت فورد و به همین تعداد از کارکنان تأمین کنندگان را استخدام کرد. تقریباً تولید تمام قطعات به همراه بخش بزرگی از طراحی مهندسی و مونتاژ، فناوری اطلاعات و امنیت برون سپاری شد. در بخش کفش و پوشاک ورزشی، نایکی طراحی محصول بازاریابی و یکپارچگی کلی سیستم‌ها را بر عهده دارد اما ساخت لجستیک و بسیاری از وظایف دیگر برون سپاری شده است.

تدوین هوشمندانه استراتژی می‌تواند امکان خنثی کردن آسیب‌پذیری در برابر نقاط ضعف اصلی را برای بنگاه فراهم کند. یک بار دیگر هارلی دیویدسون را در نظر بگیرید. این شرکت نمی‌تواند در زمینه تکنولوژی با هوندا یا ماها و بی ام و رقابت کند. راهکار چیست؟ این شرکت از تکنولوژی قدیمی و طراحی‌های سنتی خود مزیتی را ایجاد کرده است. موتورهای قدیمی و فشاری هارلی دیویدسون و طراحی‌های بازیافتی به خاطر اعتبار آن در گذشته با اهمیت شده‌اند.

¹ Weakness

² Outsourcing

نقاط قوت کم اهمیت چطور مدیریت شود؟

آن دسته از منابع و قابلیت‌هایی که شرکت در آن دارای قدرت خاصی است و به نظر نمی‌رسد منابع مهمی برای مزیت رقابتی پایدار باشند، چطور باید مدیریت شوند؟ یک پاسخ می‌تواند کاهش سطح سرمایه گذاری در این منابع و قابلیت‌ها باشد. اگر یک بانک دارای یک شبکه شعب قوی اما بیش از پیش ناکارآمد باشد، شاید زمان تقلیل دارایی‌های املاک و سرمایه‌گذاری در خدمات مشتری مبتنی بر وب فرا رسیده باشد.

با این وجود، همان طور که شرکت‌ها می‌توانند نقاط ضعف را به نقاط قوت رقابتی تبدیل کنند امکان تدوین استراتژی‌های نوآورانه‌ای که نقاط قوت ظاهراً کم اهمیت را به متمایز کننده‌های اصلی استراتژی تبدیل می‌کنند وجود دارد. شبکه دفاتر کارگزاری ادوارد جونز و ۸۰۰۰ نیروی فروش قوی آن در برهه‌ای از زمان که تراکنش‌های کارگزاری به صورت آنلاین درآمد بی اهمیت شناخته می‌شدند. اما این شرکت با تأکید بر خدمات شخصی، اعتماد و مزایای سرمایه‌گذاری سنتی و محافظه کارانه یک استراتژی موفق را بر اساس شبکه دفاتر محلی خود ایجاد کرده است. در بازار به شدت رقابتی MBA، دانشکده‌های کسب و کار باید بر اساس منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد به دنبال متمایز شدن نیز باشند.

انتخاب محیط صنعت

در ارزیابی منابع و قابلیت‌ها بر مبنای اهمیت استراتژیک و قدرت نسبی باید پذیریم که هر دوی این متغیرها مختص محیط هستند - هر دو متغیر به نحوه تعریف ما از محیط رقابتی بنگاه اصلی بستگی دارد. مثال هارلی دیویدسون را در نظر بگیرید: اگر محیط مرتبط این شرکت را صنعت موتورسیکلت جهان در نظر بگیریم، آنگاه تکنولوژی یکی از منابع بسیار مهم اگر رقابت این شرکت را در بخش موتورهای تفریحی سنگین وزن در نظر بگیریم آنگاه تکنولوژی اهمیت کمتری دارد. به طور مشابه در مورد بُعد قدرت نسبی، این موضوع کاملاً به بنگاه‌هایی بستگی دارد که مجموعه مقایسه ما را تشکیل می‌دهند.

انتخاب محیط صنعت یک امر قضاوتی است. به طور کلی بهتر است محیط صنعت به صورت نسبتاً گسترده تعریف بشود؛ اگر محیط صنعت بسیار محدود تعریف شود، این خطر وجود دارد که تحلیل منبع قابلیت شرکت وضعیت فعلی را مطلوب نشان دهد. به بیان دیگر محدود کردن محیط صنعت، منجر به کم اهمیت گرفتن رقبای دور و تهدیدها و فرصت‌های مرتبط با آنها است.

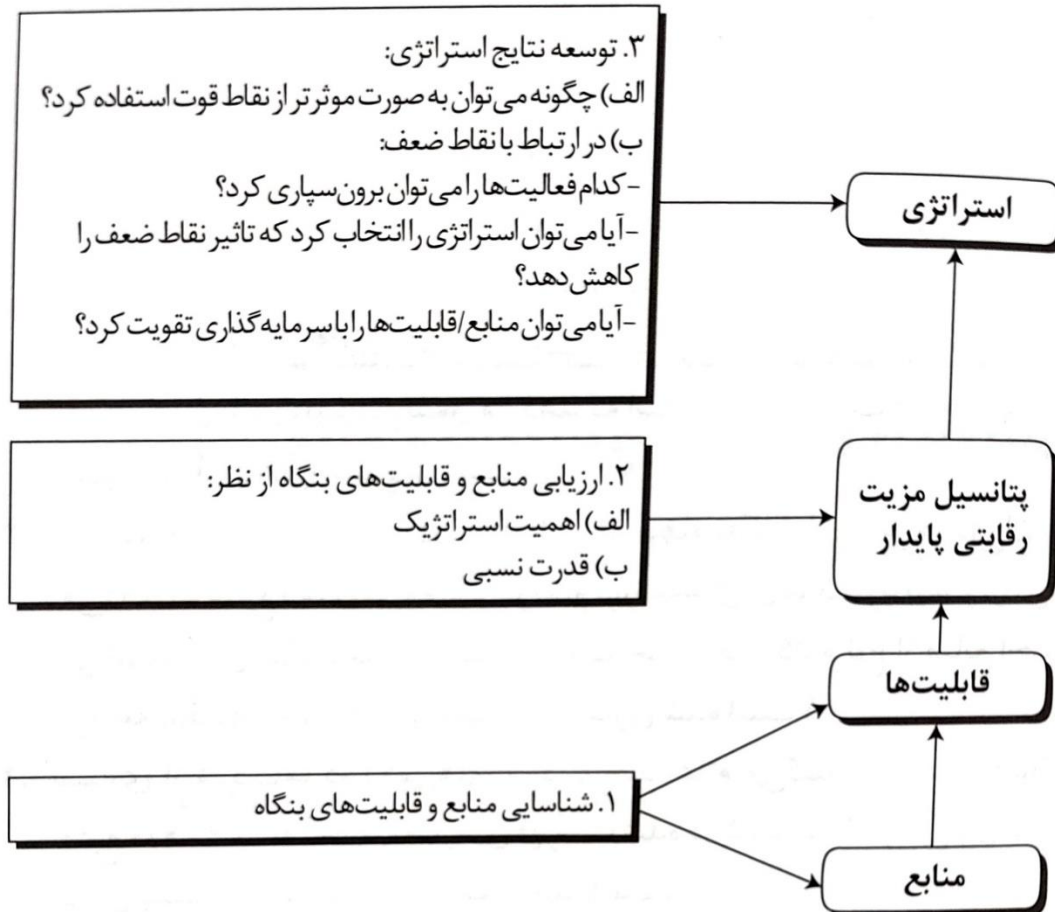
اما به طور کلی باید نسبت به محدودیت‌ها و نقاط ضعف چارچوب‌های استراتژی خود هشیار باشیم. در مورد چارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر، مبانی نظری مدل تا حد زیادی غیر قابل استفاده و تأیید تجربی آن ضعیف است. با این وجود چارچوب پنج نیروی رقابتی یک ابزار تحلیل مفید و آگاهی بخش است. نکته کلیدی این است که بدانیم چارچوب‌های تحلیلی ما نظریات علمی نیستند؛ آنها ابزار هستند. در مورد روش تحلیل منابع و قابلیت‌ها که در این کتاب مطرح شد، هدف ما آغاز شناسایی و درک منابع و قابلیت‌های سازمانها است: ارزش روش در فراهم کردن تصویری کلی از وضعیت منابع/قابلیت بنگاه است که در آن می‌توان تحلیل دقیق تری را دنبال کرد.

خلاصه

ما تمرکز خود را از محیط بیرونی بنگاه به محیط داخلی آن معطوف کردیم. مشاهده کردیم که منابع و قابلیت‌های داخلی، مبنایی صحیح را برای ایجاد استراتژی فراهم می‌کنند. در واقع وقتی محیط بیرونی بنگاه در تلاطم است احتمالاً نقاط قوت داخلی، مبنای اصلی بنگاه برای تعریف هویت و استراتژی خود است. ما در این فصل رویکردی سیستماتیک را برای شناسایی منابع و قابلیت‌هایی دنبال کردیم که یک سازمان به آنها دسترسی دارد و سپس این منابع و قابلیت‌ها را از لحاظ پتانسیل آنها برای فراهم کردن یک مزیت رقابتی پایدار و در نهایت برای ایجاد سود ارزیابی کردیم.

پس از ایجاد تصویری از منابع و قابلیت‌های کلیدی سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن می‌توانیم استراتژی‌هایی را طراحی کنیم که سازمان از طریق آن می‌تواند از نقاط قوت خود استفاده کند و آسیب پذیری خود را در برابر نقاط ضعف کاهش بدهد. نمودار شماره ۱۷ مراحل اصلی تحلیل ما را نشان می‌دهد.

در طول این فصل با تعدادی از مفاهیم و روابط نظری مواجه شدیم؛ اما مسائل اصلی تحلیل منابع و قابلیت بسیار واقعی هستند. سیستم‌های مدیریتی بیشتر بنگاه‌ها توجه دقیقی به برخی از منابع و قابلیت‌ها نظیر داراییهای فیزیکی و مالی (که در ترازنامه آنها ارزش گذاری می‌شود) به آگاهی از برند و به پایش و ارزیابی منابع انسانی دارند اما به ندرت ارزیابی جامع انجام می‌دهند. مدیران ارشد اغلب به شایستگی‌های کلیدی و قابلیت‌های متمایز کننده سازمانهای خود اشاره می‌کنند اما شناسایی این نقاط قوت معمولاً ذهنی و مبتنی بر برداشت است.



نمودار ۱۷. چارچوبی برای تحلیل منابع و قابلیت‌ها