

جاب ویژن

HR VISION 04

زمین بازی جدید

مرکز همایش‌های رازی، ۲۵ بهمن ۱۴۰۴

www.hrvision.ir

HR VISION 04

زمین بازی جدید



علینقی مشایخی

استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد
دانشگاه صنعتی شریف

قابلیت ساختن قابلیت:

فرمول بقا در زمین بازی جدید

سرفصل مباحث

دیدگاه منبع محور در طراحی استراتژی



توانمندی رقابتی



توانمندی پویا



ظرفیت جذب

دیدگاه منبع محور در طراحی استراتژی

- برنامه ریزی استراتژیک روی تعیین هدف های بلند مدت و طراحی استراتژی رسیدن به آن متمرکز است
- مدل ها و روش های اولیه طراحی استراتژی تمرکز زیادی روی عوامل محیطی داشت (مانند Porter's Five Forces)
- دیدگاه منبع محور در طراحی استراتژی تمرکز را روی منابع داخلی سازمان قرار میدهد.

فرضیات کلیدی در دیدگاه منبع محور

- دیدگاه منبع محور بر دو فرض اساسی قرار دارد:

– منابع سازمانها همگون نیستند. منابع مختلف نظیر رهبری، نیروهای متخصص، فرهنگ سازمانی و روش ها و رویه های کاری میتوانند یکسان نباشند.

– منابع به سادگی از یک سازمان به سازمان دیگر قابل انتقال نیست

دیدگاه منبع محور

- دیدگاه منبع محور تمرکز و توجه را به جای محیط به درون بنگاه‌ها معطوف نمود.
- بارنی در سال 1991 اصول و مبانی دیدگاه منبع محور را برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار و طراحی استراتژی مطرح کرد.
- در این دیدگاه **توانمندی استراتژیک بنگاه‌ها** از قدرت داخلی آنها که **از منابع سازمان پدید آمده است** ناشی می‌شود.

Resource Based
View (RBV)

انواع منابع

- منابع ملموس (Tangible): دارائی های فیزیکی و مالی
- منابع غیر ملموس (Intangible): برند، شهرت، دارائی های معنوی
- منابع انسانی (Human): رهبری، تخصصی، مهارت و تجربه
- منابع سازمانی (Organizational): فرهنگ، روتین ها و فرایندها

VIRN: منابع ویژه در دیدگاه منبع محور

- استراتژی در دیدگاه منبع محور مبتنی بر منابعی با چهار ویژگی است:

- **Valuable**: منبع با ارزش است به این معنا که می‌تواند در استفاده از فرصت‌ها و رفع تهدیدها موثر باشد.

- **Inimitable**: قابل کپی کردن نیست یا به سختی می‌توان آن را کپی کرد.

- **Rare**: قابل کپی کردن نیست یا به سختی می‌توان آن را کپی کرد.

- **No substitutable**: قابل جایگزینی نیست.

توانمندی و توانمندی ویژه

- توانمندی عبارت است از توانائی سازمان در انجام یک کار مشخص، ایجاد یک نتیجه مورد نظر، و خلق یک ارزش.
- منابع یک سازمان که از طریق دستور العمل‌ها و روش‌های خاص با هم ترکیب می‌شوند یک توانمندی را شکل می‌دهند.
- توانمندی ویژه (**Unique Capability**): چنانچه یک منبع ویژه مانند حق اختراعی نقش کلیدی و مهمی در ایجاد یک توانمندی داشته باشد آن توانمندی ویژه است.

برخی از منابع ایجاد توانمندی ویژه در سازمان ها

- دارئی های فکری، علامت تجاری،
- فرهنگ سازمانی
- برند و شهرت
- رویه ها و روش ها
- مشارکت های انحصاری و یا رابطه خاص با تامین کننده
-

توانمندی رقابتی

- توانمندی رقابتی (**Competitive Capability**): زمانی که توانمندی ویژه در جهت ایجاد ارزش برای مشتریان یک سازمان به کار رود به توانمندی رقابتی تبدیل می‌شود.
- توانمندی رقابتی ارزش‌هایی را با چنان کیفیت، هزینه، و زمانی تولید می‌کند که رقبا قادر به خلق آن ارزش‌ها با آن ویژگی‌ها نیستند و سازمان را بین رقبا متمایز می‌کند.

برخی از منابع ایجاد توانمندی رقابتی در سازمان ها

- نمونه هائی توانمندی متمرکز بر بازار:

- سرعت ورود به بازار

- مزیت هزینه ای

- خدمات به مشتریان عالی

- مثال: شبکه لجستیک آمازون

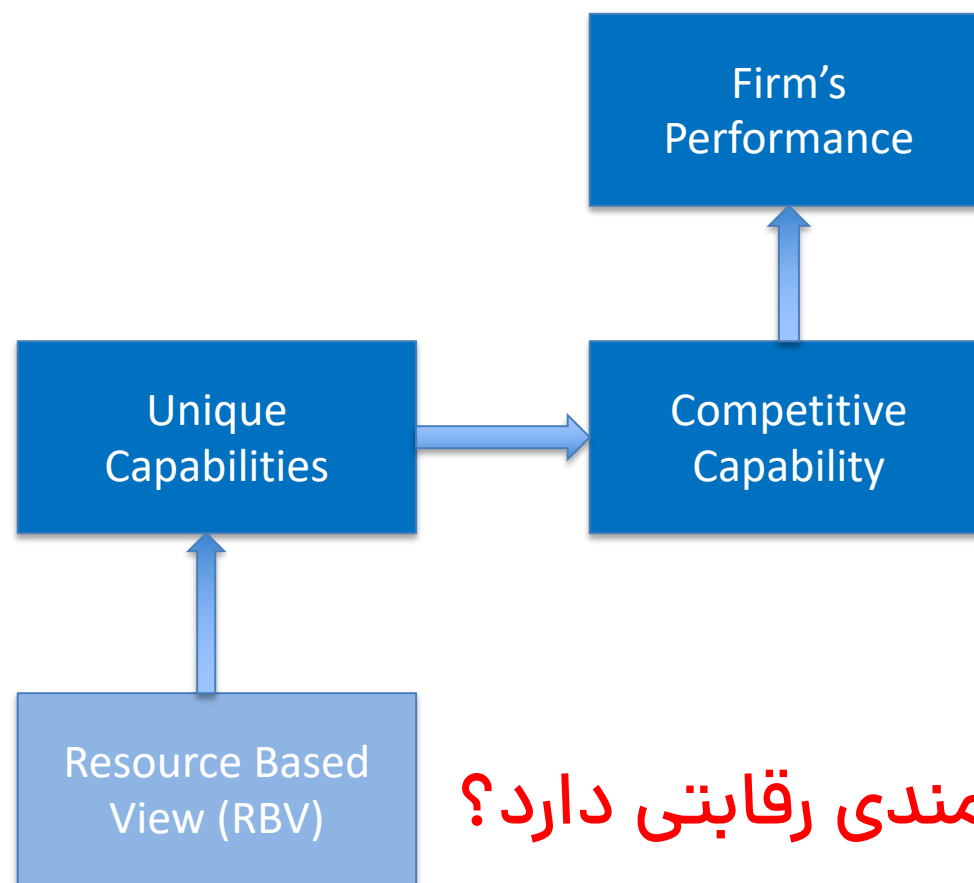
مثال دنیای واقع: شرکت Apple

- برند قوی (intangible, VIRN-compliant)
- مالکیت اکوسیستم ویژه و طراحی آن (rare and inimitable)
- نیروی متخصص و ماهر و زنجیره تامین خاص (Tangible Assets)

خلاصه توانمندی ها

- توانمندی ویژه = کاری که سازمان به بهترین نحو انجام می‌دهد
- توانمندی رقابتی = کاری که سازمان برای برنده شدن انجام می‌دهد
- هر دو توانمندی برای موفقیت پایدار مهم هستند

توانمندی رقابتی و عملکرد متمایز بنگاه



سازمان شما چه توانمندی رقابتی دارد؟

تغییرات محیطی و توانمندی پویا

- با تغییرات محیطی از نظر پیشرفت دانش و تکنولوژی و سلايق مشتریان، ممکن است کاربرد و کارایی منابع و توانمندی های ویژه خود از دست برود و توانمندی رقابتی سازمان کمرنگ شده و یا از بین برود.
- سازمان ها برای بقای توانمندی رقابتی باید توانمندی های موجود را اصلاح کنند و یا توانمندی جدید خلق نمایند.
- برای بهبود یا خلق توانمندی جدید نیاز به یک توانمندی است که بتواند رقابتی را اصلاح و یا توانمندی رقابتی جدید را خلق .
- توانمندی پویا توانمندی بازسازی و نوسازی توانمندی رقابتی است.

تغییرات محیطی و توانمندی پویا

- در توانمندی پویا، دو توانایی باید وجود داشته باشد:

- یکی توانایی شناسایی و جذب فرصت‌های ناشی از تحولات تکنولوژی، نوآوری مشتریان و تامین کنندگان، دستاوردهای تحقیقات داخلی، و روند تغییرات محیطی.

- دوم بهره‌برداری از یافته‌های جدید با تجهیز منابع ضروری، تولید محصول جدید، ورود به بازار جدید و ایجاد ساختار مناسب، تغییر مدل تجاری، بهبود روش‌ها و رویه‌ها، بهبود نظام انگیزشی، و بهره‌برداری از فرصت‌ها و توانائی در مدیریت تغییر

اجزاء اصلی توانمندی پویا

- به طور خلاصه توانمندی پویا شامل سه فرایند اصلی است:

– **Sensing** - احساس کردن فرصت و تهدیدها در محیط

– **Seizing Opportunities** - تجهیز منابع، عرضه محصول جدید و ورود به بازار جدید

– **Transforming/ Reconfiguring** - تغییر مدل تجاری، تغییر ساختار دارائی ها، و تغییر سازمانی

توانمندی پویا در مقابل دیدگاه منبع محور

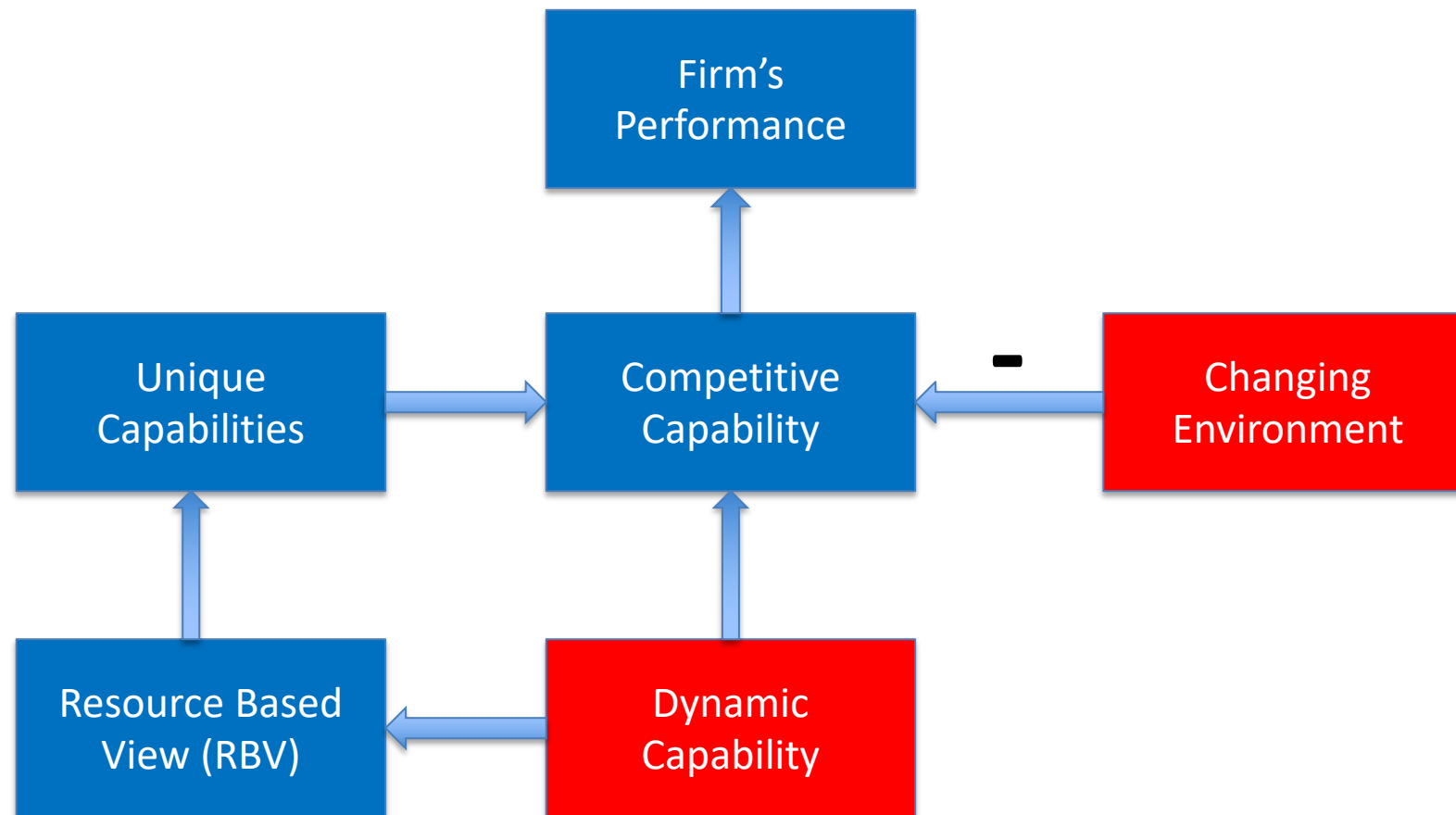
• RBV:

- تمرکز روی منابع فعلی
- هدف: ایجاد مزیت رقابتی پایدار
- مناسب رای محیط پایدار

• توانمندی پویا:

- تمرکز روی انطباق و نوسازی منابع
- هدف: نوآوری و نوسازی استراتژی
- مناسب برای محیط پویا

تغییرات محیطی و نقش توانمندی پویا



– مثالی از دنیای واقع در توانمندی پویا Netflix

- **Sensing:** Shift from DVDs to streaming
- **Seizing:** Built streaming platform early
- **Transforming:** Entered original content production (e.g., House of Cards)
- Shows ability to continuously adapt to industry change

مزایای توانمندی پویا

- چابکی سازمان را افزایش می دهد
- ظرفیت نوآوری ایجاد می کند
- پاسخ سریعتر به تغییرات بازار
- موفقیت بلند مدت و در جلودار رقابت

برای ساختن توانمندی پویا

- تشویق فرهنگ یادگیری و با اشتراک گذاری دانش
- سرمایه گذاری در تکنولوژی و R&D
- توسعه رهبرانی که پیشتازان تغییر هستند
- تشکیل تیم های از حوزه های عملیاتی مختلف برای تغییر آرایش سریع
- توسعه ظرفیت جذب در سازمان

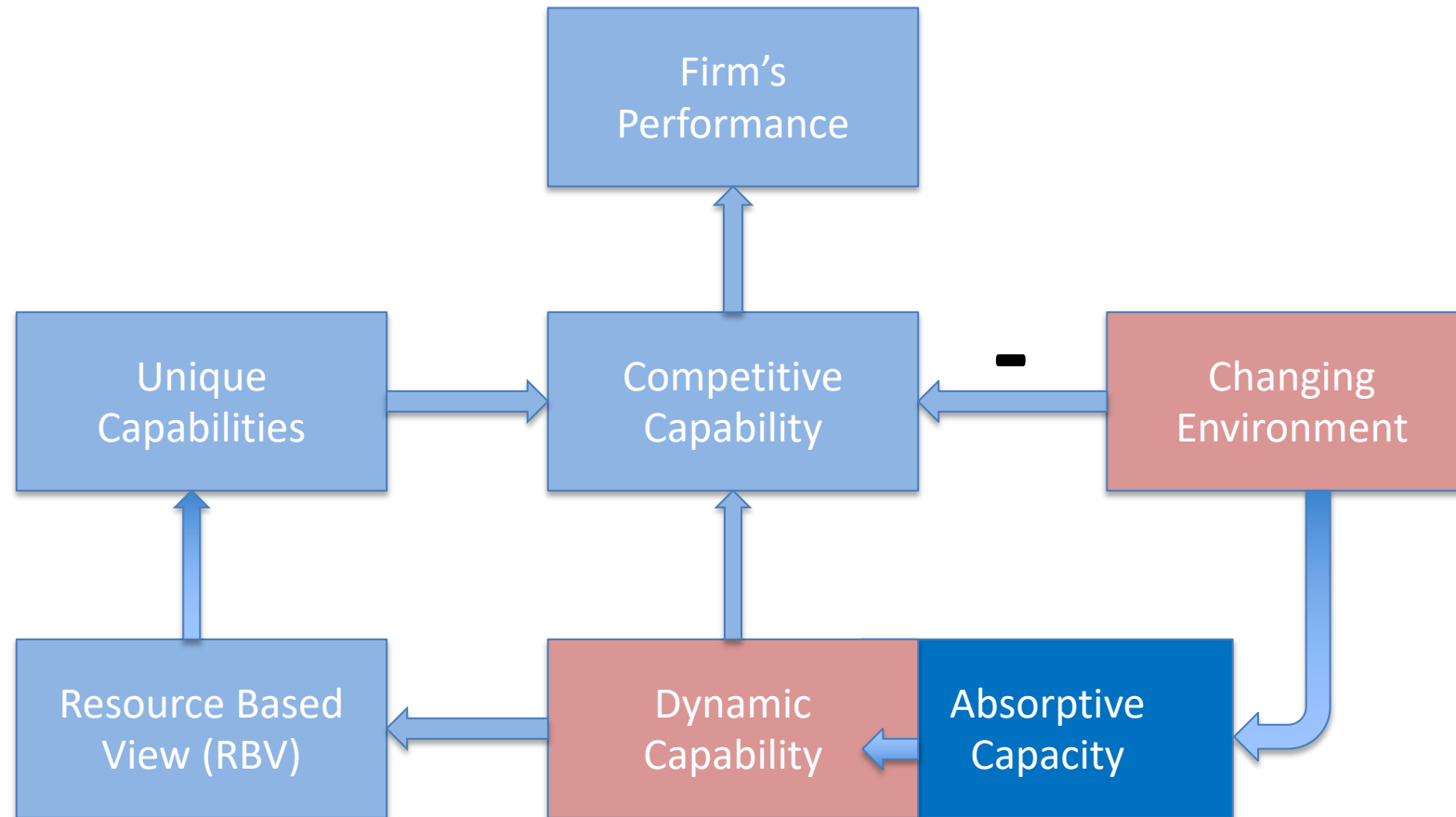
ظرفیت جذب (Absorptive Capacity)

- یکی از مولفه‌های حیاتی در توانمندی پویا، **توانایی شناخت و جذب تحولات تکنولوژیکی و روندهای بازار** و بهره‌مندی از یافته‌های جذب شده در فرایند تولید و فروش محصول است.
- **ظرفیت جذب** عبارت است از مجموعه‌ای از روتین‌ها و فرایندهای سازمانی که از طریق آن سازمانها دانش و تکنولوژی جدید و مفید را در خارج از سازمان شناسایی، جذب و هضم می‌کنند.

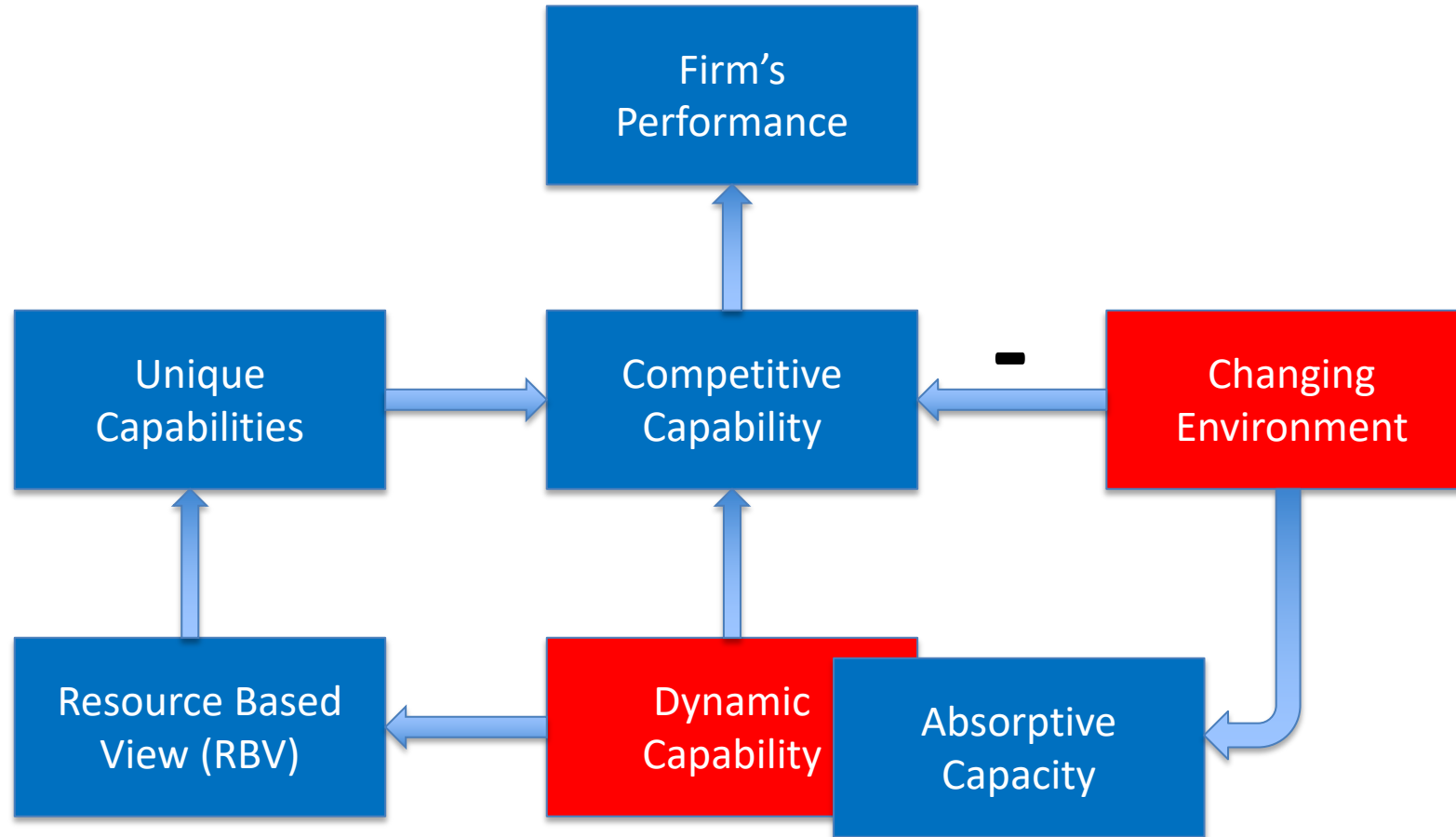
فرایندهای اصلی در ظرفیت جذب

- فرایند اول- (Acquisition) فرایند شناسایی و جذب دانش و تکنولوژی از محیط بیرونی سازمان است.
- فرایند دوم- (Assimilation) تحلیل و فهم دانش جدید است .
- فرایند سوم- (Transformation) ترکیب دانش فعلی و دانش جدید
- فرایند چهارم- (Exploitation) بکار گیری دانش برای تولید ارزش

Absorptive Capacity to Enhance Dynamic Capability



قابلیت ساختن قابلیت: ترکیب RBV، توانمندی رقابتی، توانمندی پویا، و ظرفیت جذب



سیاس از توجه شما

مرکز همایش‌های رازی، ۲۵ بهمن ۱۴۰۴

www.hrvision.ir

HR VISION 04

زمین بازی جدید



نام و نام خانوادگی

سمت سازمانی
(ترجیحا فارسی)