إطار VRIO لتحليل الموارد

إطار VRIO أداة لاختبار ما إذا كانت موارد الشركة تمنحها ميزة دائمة على منافسيها. وقد قدم جاي بارني، أستاذ الإدارة الاستراتيجية، الفكرة الأساسية في مقال صدر عام ألف وتسعمئة وواحد وتسعين. ويعرض اليوم في أربعة أسئلة تطرح واحدا بعد الآخر: هل المورد ذو قيمة، وهل هو نادر، وهل يصعب تقليده، وهل الشركة منظمة لاستغلاله. والمورد هنا كل ما تملكه الشركة أو تجيده، مثل علامة تجارية أو عقد أو مهارة أو طريقة عمل. ومرشدنا تامر، مدير العمليات في شركة إقليمية توصل الأدوية والأغذية الطازجة في شاحنات مبردة، وحالاته أمثلة متخيلة للتعلّم، فالقرارات الحقيقية تحتاج إلى بيانات حقيقية.

1. هل المورد ذو قيمة؟

السؤال الأول: هل المورد ذو قيمة؟ يكون المورد ذا قيمة حين يساعد الشركة على اغتنام فرصة أو مواجهة تهديد، كخفض التكاليف أو تقديم ما يدفع العملاء ثمنه. ونحكم على القيمة بحسب السوق اليوم، مستندين إلى أدلة مثل سلوك العملاء وبيانات التكاليف، لا إلى اعتزازنا بما نملك. والمورد الذي يخفق في هذا الاختبار عيب تنافسي، لأنه يكلف مالا ووقتا دون أن ينفع أحدا. أما الذي ينجح فمرشح فقط، فننتقل به إلى السؤال التالي.

مثال: يضع متجر مظلات عند الباب في عصر يوم ماطر، فيشتريها الزبائن. وفي المساء يفرغ الرف. ولو جاء أسبوع مشمس لبقيت المظلات بلا مشتر، فالقيمة تتوقف على الموقف. لذلك يسأل اختبار القيمة عما يحتاجه السوق اليوم، لا عما يحبه صاحب المتجر. وهذا ما يجعل المورد ذا قيمة.

في العمل: يدون تامر موارد شركته: الشاحنات المبردة، وعقدا طويلا مع مجموعة مستشفيات، وطريقة لتخطيط المسارات يستخدمها منسقو التوصيل كل يوم. ويطبق عليها اختبار القيمة، فيقارن كلا منها بسجلات التسليم وشكاوى العملاء. وتساعد الثلاثة كلها على حفظ الأدوية باردة ووصولها في موعدها، فتنجح جميعا. أما نظام التتبع القديم فيسبب تأخيرا، فهو عيب تنافسي، ويقرر استبداله.

2. هل المورد نادر؟

السؤال الثاني: هل المورد نادر، أي هل يملكه قلة من المنافسين أو لا أحد منهم؟ والمورد القيم الذي يملكه منافسون كثيرون لا يجعل الشركة متميزة. فهو يمنحها تكافؤا تنافسيا فقط، أي أنها مساوية لغيرها. والتكافؤ ليس إخفاقا، فبدون هذه الموارد لا تستطيع الشركة المنافسة أصلا. لكنه ثمن البقاء في السوق، لا سبب اختيار العملاء لنا.

مثال: يملك كل مقهى تقريبا في المدينة آلة إسبريسو، والزبائن يتوقعونها. وامتلاكها يبقي المقهى في مستوى غيره دون أن يميزه. ويرى الزبائن الآلة نفسها في كل مكان فيختارون حسب القرب. أما المورد النادر فما لا يحصل عليه الجيران بسهولة، كطريقة تحميص لا يستخدمها أحد غيره.

في العمل: يطبق تامر اختبار الندرة، فيفحص ما يملكه منافسوه. فمعظم المنافسين الإقليميين يشغلون شاحنات مبردة مشابهة، لذلك تمنحه الشاحنات تكافؤا فقط ويعاملها كتكلفة لمزاولة العمل. أما عقد المستشفى وطريقة تخطيط المسارات فقيمان ونادران، فيبقيان في قائمته.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. هل يصعب تقليد المورد؟

السؤال الثالث: هل سيجد المنافسون نسخ المورد أو استبداله صعبا أو مكلفا؟ والمورد النادر الذي يمكن نسخه بسرعة يمنح ميزة مؤقتة فقط، لأن فائدته تزول حين يلحق به المنافسون. ويصعب تقليد الموارد عادة لثلاثة أسباب. الأول التاريخ، فما بني على مدى سنوات لا يشترى في ليلة. والثاني غموض السبب حين لا يعرف المنافسون ما ينتج النتيجة، والثالث التعقيد الاجتماعي حين تأتي النتيجة من عمل أناس كثيرين معا.

مثال: يطلق مخبز فطيرة محبوبة، وينسخ منافس الوصفة في غضون أسبوع. فالوصفة يمكن كتابتها ونقلها، فتدوم الميزة حتى تظهر النسخة فقط. أما ثقافة مخبز بنيت على مدى سنوات، ويعرف فيها كل خباز المعايير، فلا تنسخ بهذه السرعة.

في العمل: يطبق تامر اختبار صعوبة التقليد على عقد المستشفى أولا. فحين ينتهي العقد يستطيع منافس أن يعرض الخدمة نفسها على المجموعة بسعر أقل ربما، فالعقد ميزة مؤقتة. أما طريقة تخطيط المسارات فنمت على مدى سنوات من عادات المنسقين والسائقين اليومية، والمنافس الذي يوظف منسقا واحدا لن يحصل على الطريقة كلها، فتنجح في الاختبار.

4. هل الشركة منظمة لاستغلاله؟

السؤال الرابع: هل الشركة منظمة لاقتناص قيمة المورد؟ وهذا يتوقف على هيكل الإبلاغ وأنظمة الرقابة وسياسات المكافآت التي تمكن الناس من استخدام المورد كاملا. والمورد القيم النادر الذي يصعب نسخه، إذا لم تستغله الشركة، ميزة غير مستغلة، وقد تهدر أو تضيع. وحين يدعم التنظيم المورد يمكن أن تدوم الميزة. ولأن الأسواق تتغير، نعيد الاختبار بانتظام.

مثال: يشتري ناد لكرة القدم مهاجما مشهورا، لكن المدرب لا يملك خطة للعب حوله. فاللاعب قيم ونادر، ومع ذلك لا يفوز النادي بمباريات أكثر. ولا يثمر الاستثمار إلا حين يرتب التدريب والتكتيك وباقي اللاعبين حوله.

في العمل: يسأل تامر هل تنظم الشركة طريقة تخطيط المسارات جيدا. فهي محصورة في أذهان ثلاثة من كبار المنسقين، بلا دليل مكتوب ولا تدريب للجدد ولا مكافأة مربوطة بالتسليم في الموعد، فهي ميزة غير مستغلة. فيبدأ برنامج تدريب قصيرا، ويدون الإجراءات الرئيسية، ويربط جزءا من مكافأة المنسقين بالتسليم في الموعد. وفي غضون سنة يبلغ المنسقون الجدد مستوى القدامى، وتتعاقد مجموعة مستشفيات ثانية مع الشركة.

الخاتمة

خلاصة القول أن إطار VRIO يختبر المورد بأربعة أسئلة بالتتابع: هل هو ذو قيمة، وهل هو نادر، وهل يصعب تقليده، وهل الشركة منظمة لاستغلاله. فالمورد الذي ليس ذا قيمة عيب تنافسي، والقيم الشائع يمنح تكافؤا، والنادر الذي يمكن نسخه يمنح ميزة مؤقتة. والمورد النادر الذي يصعب تقليده ولا تنظمه الشركة ميزة غير مستغلة، ولا يمنح ميزة مستدامة إلا ما يجتاز الاختبارات الأربعة كلها. والإجابات تعتمد على الأدلة، لذلك نجمع بيانات حقيقية ونعيد الاختبار كلما تغيرت الأسواق. وبالنسبة إلى تامر، تبقي الشاحنات الشركة في السوق، ويشتري العقد وقتا، وتصبح طريقة تخطيط المسارات، بعد تنظيمها، ما يميز الشركة.

المصادر

• جاي بارني (1991)، Firm Resources and Sustained Competitive Advantage، مجلة Journal of Management، المجلد 17، العدد 1، الصفحات 99-120 (البيانات مؤكدة في صفحة ويكيبيديا أدناه؛ صفحة الناشر لم تُفتح بسبب منع الوصول)
• ويكيبيديا: VRIO – (فُتحت: الأسئلة الأربعة والنتائج الخمس وأسباب صعوبة التقليد وعناصر التنظيم الثلاثة) https://en.wikipedia.org/wiki/VRIO
• ويكيبيديا: Resource-based view – (فُتحت: مقال بارني عام 1991 وبياناته) https://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view
• ويكيبيديا: Jay Barney – (فُتحت: أستاذ الإدارة الاستراتيجية في جامعة يوتا، ومقال 1991 وأنواع النتائج) https://en.wikipedia.org/wiki/Jay_Barney

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)