



شرایط خاص اقتصادی حاکم بر شرکت‌های فعال باعث شده تا مزیت نسبی این شرکت‌ها دیگر صرفاً دارایی‌های مشهود^۱ آنها نباشد. آن چیزی که امروزه این شرکت‌ها را در صحنه اقتصاد کنونی رقابت‌پذیر می‌سازد دارایی‌های نامشهود^۲ آنهاست. این قبیل شرکت‌ها با برقراری ارتباطات مناسب با مشتریان و کسب تجربه‌ی لازم در این مسیر و با اتکا به دانش، تکنیک‌های سازمانی و مهارت‌های تخصصی خود توانسته‌اند این امر را محقق سازند. امروزه سود پایدار زمانی به دست می‌آید که سازمان‌ها راه کسب دانش را یاد بگیرند. اهمیت روزافزون این موضوع منجر شده تا شرکت‌ها تلاش زیادتری در جهت شناسایی دارایی‌های نامشهود خود و مدیریت مناسب آنها نمایند.

اهمیت دارایی نامشهود به عنوان مزیت رقابتی پایدار

سید رضا سید نژاد فهیم

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد لاهیجان

اسماعیل اقدامی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد لاهیجان

برای سهامداران و ذی‌نفعان نشده‌اند. **مزیت رقابتی مشهود در مقابل نامشهود**

از نظر هاو ما^۳ (۱۹۹۰) مزیت رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را در مقایسه با رقبا قادر به ارائه‌ی خدمات بهتر به مشتریان می‌کند. مزیت رقابتی مشهود از منابع فیزیکی و مشهود سازمان ایجاد می‌شود و معمولاً از تعهد شرکت نسبت به مقدار زیادی منابع در عرصه‌های خاص که به راحتی قابل تغییر نیستند ناشی می‌شود که از آن جمله می‌توان به سرمایه‌گذاری سنگین در ماشین‌آلات اشاره کرد. در مقابل، مزیت نامشهود مزیتی است که امکان مشاهده‌ی آن در شکل فیزیکی به راحتی مقدور نیست و از قابلیت‌های

راهبردی، پاسخ سؤال در ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی پایدار یافت می‌شود. به این معنا که سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم نفوذ رقابتی پایدار ندارند. در سال‌های اخیر موضوع استفاده از فن‌آوری اطلاعات در امور تجاری و کسب و کار و هم‌سویی یا انطباق آن با راهبردهای سازمان به مسأله‌ی مهمی برای مدیران ارشد اجرایی در اقصی نقاط دنیا تبدیل شده است. متأسفانه بسیاری از مدیران با دنبال روی از این موج، هزینه‌های بسیاری را به سازمان خود تحمیل کرده‌اند و به دلیل کم‌توجهی به هم‌سویی با راهبردهای سازمان موفق به کسب نتایج قابل قبول و ایجاد ارزش

مقدمه

با نگاهی دقیق به جهان پیرامون، این حقیقت آشکار می‌شود که جهان امروز تفاوت بسیار با گذشته دارد. از ویژگی‌های جهان امروز می‌توان به جهانی‌سازی اقتصاد، تولید انبوه، ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، حجم انبوه اطلاعات و کارایی ارتباطات، دانش، اطلاعات و قدرت روزافزون مشتری اشاره کرد که این همه بیانگر یکپارچگی و پیچیدگی بازارهای جهانی و پویایی محیط فراروی شرکت‌ها و موسسات تولیدی و خدماتی است. در چنین فضایی این سؤال اساسی مطرح است که راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در بازارهای رقابتی امروز چیست؟ بر مبنای نظریات متخصصان مدیریت

سازمان منتج می‌گردد که ناشی از نام تجاری، شهرت، شیوه‌های برنامه‌ریزی، سبک‌های مدیریتی، فرایندها، ساختارها و سیستم‌های سازمانی، مکانیزم‌های یادگیری، روش‌های هماهنگی و نیز کارهای تیمی است. به طور کلی می‌توان گفت که هر قدر مزیت رقابتی، نامشهود باشد امکان تقلید آن مشکل‌تر و زمان‌برتر خواهد بود. ضمن این‌که، جابه‌جایی و جذب مزیت نامشهود بسیار مشکل‌تر از مزیت مشهود است. شرکت‌های موفق برای ارزیابی عملکرد خود تنها به شاخص‌های مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

اگر سازمان‌ها بتوانند سرمایه‌های انسانی، اطلاعاتی و سازمانی خود را به‌خوبی تعریف کنند، شاخص‌های مناسبی برای اندازه‌گیری آن‌ها طراحی

کنند و در نهایت آن‌ها را با راهبردها و اهداف سازمانی هم‌سو نمایند، قادر خواهند بود از نتایج شگفت‌انگیزی که خواهند داشت در جهت افزایش سود و منافع ذی‌نفعان بهره‌برند. همان‌طور که کاپلان و نورتون^۱ بیان می‌کنند: "مهم‌ترین دلیل برای اندازه‌گیری دارایی‌های نامشهود این است که اگر سازمانی بتواند سرمایه‌های انسانی مانند مهارت و دانش کارکنان خود را با سرمایه‌های اطلاعاتی مانند سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های سازمانی مانند کار تیمی و فرهنگ سازمانی هم‌سو کند، موفق به خلق یک مزیت رقابتی قوی خواهد شد که رقبا به راحتی نمی‌توانند آن را کپی برداری کنند."

دلایل اهمیت دارایی‌های نامشهود

مطالعات انجام‌شده نشان داده که برخلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مثل پول و ماشین‌آلات)، دارایی

نامشهود به منبعی نیرومند برای افزایش عملکرد کسب و کارها تبدیل شده است. براساس تحقیقی که باروخ لو^۲ در دانشگاه استرن نیویورک انجام داد مشخص شد که از سال ۱۹۲۹ تا به امروز رویکردهای مختلفی در مورد سرمایه‌گذاری بر روی دارایی‌ها دیده شده است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که در سال ۱۹۲۹ تقریباً ۷۰ درصد از سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌های آمریکایی اختصاص به دارایی‌های مشهود داشته و تنها ۳۰ درصد از مجموع سرمایه‌گذاری‌ها بر روی دارایی‌های نامشهود بوده است. از سال ۱۹۹۰ به بعد این روند برعکس شده و نسبت دارایی‌های مشهود به نامشهود به میزان ۳۷ به ۶۳ رسیده است. از جمله مهم‌ترین نوع سرمایه‌گذاری‌های نامشهود می‌توان به سرمایه‌گذاری در بخش تحقیق و توسعه R&D، نرم‌افزارهای فن‌آوری اطلاعات IT،





آموزش کارکنان و ارتقای قابلیت‌های آنها اشاره کرد. همچنین لو عقیده دارد که فقط حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد کل ارزش بازار شرکت‌ها، از دارایی‌های مشهود فیزیکی است و دارایی‌های نامشهود در حدود ۸۵ درصد کل ارزش بازار شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد.

در سال‌های اخیر شاهد افزایش اهمیت دارایی‌های نامشهود به‌عنوان عاملی ارزش‌آفرین برای شرکت‌ها از سوی مجامع علمی و مدیران سطح بالا بوده‌ایم. تحقیقات عوامل زیر را در ریشه‌یابی این امر دخیل می‌دانند:

گسترش حمایت‌های قانونی از حق ثبت:^۶ افزایش شمار استانداردهایی که از حق ثبت حمایت می‌کنند باعث شده که احتمال مذاکره‌ها و معامله‌ها در این زمینه افزایش و در نتیجه از گسترش معاملات در این‌گونه بازارهای خاص حمایت و باعث جلب توجه به آن‌ها گردد. زیرا مالکان با این کار می‌توانند از مالکیت و یا واگذاری آن‌ها سود ببرند.

افزایش رقابت‌ها: شتاب در امر تولید و گسترش ارائه‌ی انواع محصولات و خدمات در بازار باعث افزایش رقابت‌ها شده است و شرکت‌ها به منظور نشان دادن واکنش به این شرایط باید منابع لازم را برای کاهش زمان توسعه‌ی محصولات، خدمات، تولید و فروش افزایش دهند.

توجه به دارایی‌های مالی شرکت: توجه به قیمت سهام شرکت‌ها این نیاز را برای سرمایه‌گذاران پدید آورده که ارزش واقعی شرکت را ارزیابی کنند تا از این طریق، به دلایلی که باعث ایجاد ناهمخوانی بین ارزش بازار سهام و ارزش دفتری حساب‌های شرکت شده، پی ببرند.

توجه بیشتر به جذب کارکنان بااستعداد: امروزه ایده‌ها و شایستگی‌های منحصر به فرد کارکنان عاملی حیاتی برای موفقیت محسوب می‌شود و شرکت‌ها در جست‌وجوی یافتن افرادی به عنوان عامل اصلی خلق ارزش هستند.

مقیاس پذیری:^۷ دارایی‌های فیزیکی به دلیل مشهود بودن نمی‌توانند در آن واحد مورد استفاده‌ی بیش از یک نفر قرار گیرند و در نتیجه این دارایی‌ها همیشه با محدودیت کمیاب بودن روبرو هستند و برای استفاده از آن باید به معیارهای هزینه - فرصت توجه کرد. اما استفاده از دارایی‌های نامشهود توسط یک نفر مانع استفاده‌ی دیگران از آن نمی‌شود.

بازده‌های فزاینده:^۸ هرگونه گسترشی در زمینه‌ی منابع نامشهود باعث گسترش در منابع نامشهود دیگر می‌گردد و این امر کاملاً خلاف آن چیزی است که در منابع مشهود دیده می‌شود و به دلیل توسعه و گسترش بیشتر این منابع، بایستی آن‌ها را جایگزین کرد.

مشکل در تقلید کردن:^۹ تقلید در ایجاد و توسعه‌ی منابع نامشهود به دلیل زمان‌بر بودن و تکرار در شکل‌دهی مناسب شرایط محیطی امری بسیار مشکل است.

با قبول اهمیت منابع نامشهود، خلق این نوع از دارایی‌ها دارای مشکلات و موانع خاص خود است که می‌توان از آن جمله به موارد زیر اشاره کرد:

یادگیری: فقدان ماهیت فیزیکی منابع نامشهود و فرصت یادگیری شرکت‌ها از رقبای‌شان تا حد زیادی توانسته مانعی برای دسترسی کمتر شرکت‌های رقیب به این منابع باشد.

ریسک ذاتی: برای فراهم کردن منابع نامشهود، سرمایه‌گذاری ابتدایی زیادی در مقایسه با منابع مشهود لازم است. افزایش سرعت در تغییر عوامل مورد توجه بازار و همچنین در فن‌آوری، موانعی را برای دسترسی مدیریت در زمینه نوآوری‌های جدید پدید می‌آورند.

مشکلات موجود در خرید: مذاکرات مربوط به خرید منابع نامشهود به خاطر این‌که ارزش‌یابی این منابع

به شدت عینی و ذهنی است دچار مشکل می‌شود.

مدل VRIO

هر شرکتی دارای دارایی‌هایی همچون منابع مالی (مثل پول)، منابع فیزیکی (مثل تجهیزات)، منابع انسانی (مثل دانش و مهارت‌های فردی)، منابع اجتماعی (مثل شبکه‌ی ارتباطات) و منابع سازمانی (مثل ساختارها و فرایندها) است. دارایی‌ها می‌توانند مشهود باشند یا نامشهود؛ اما تنها بخشی از این دارایی‌ها برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند.

کام جاگدیو^{۱۰} و همکارانش (۲۰۰۷) در طرحی پژوهشی به بررسی تاثیر راهبرد مدیریت دارایی‌ها بر مزیت رقابتی شرکت‌ها پرداختند. به عقیده آنها دارایی‌های راهبردی دارای سه ویژگی‌اند:

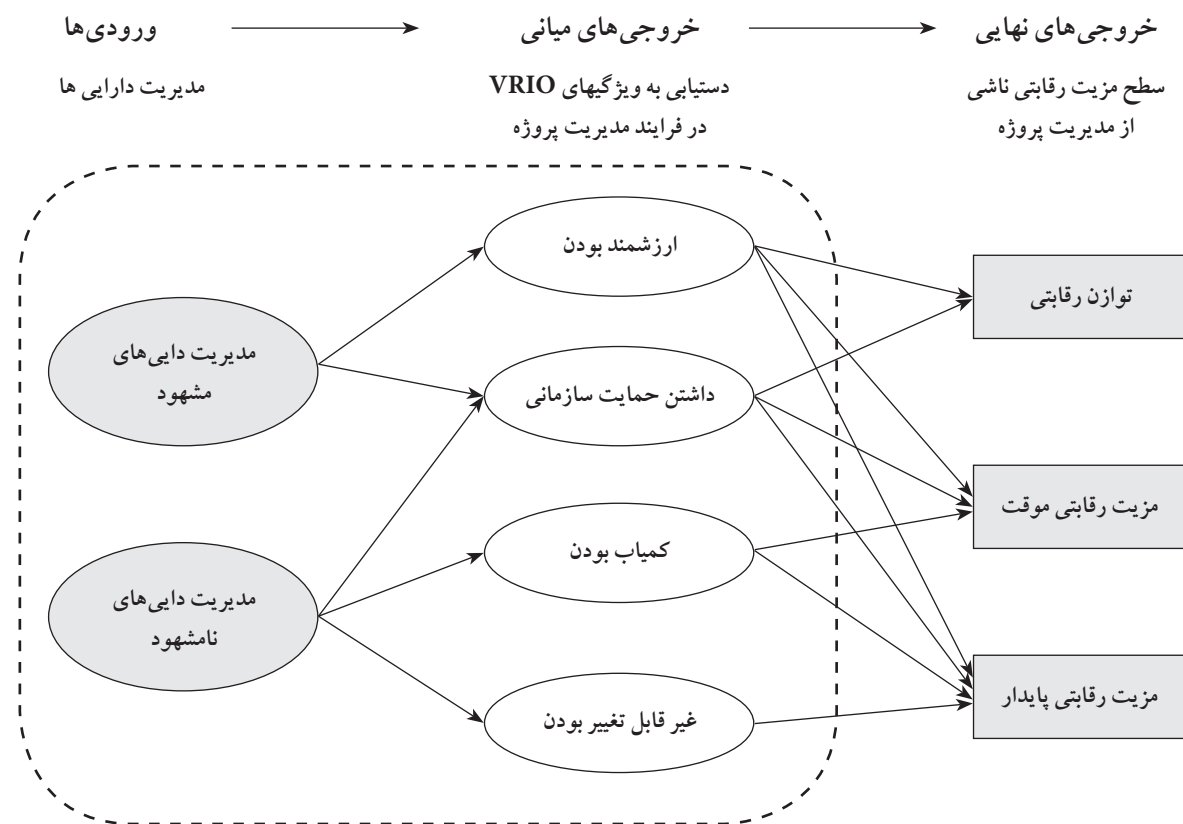
ارزشمند هستند:^{۱۱} یعنی اهمیت اقتصادی دارند و برای شرکت منافع آتی ایجاد می‌کنند.

کمیاب هستند:^{۱۲} یعنی منحصر به فرد بوده و تعداد کمی از شرکت‌ها دارای این منبع اقتصادی اند.

از حمایت سازمانی برخوردارند:^{۱۳} یعنی دارای حمایت مدیریتی قوی از فرایندها و سیستم‌ها در جهت پشتیبانی از دارایی‌ها هستند.

غیرقابل تقلید هستند:^{۱۴} یعنی غیرقابل کپی برداری بوده و یا کپی برداری از آن پرهزینه و مشکل است.

در چارچوب مفهومی VRIO^{۱۵}، مزیت رقابتی را می‌توان در سطوح مختلف مورد بررسی قرار داد. یک شرکت تنها زمانی می‌تواند در توازن رقابتی^{۱۶} باقی بماند که دارای منابع ارزشمند باشد (منظور از توازن رقابتی



نمایه (۱) - مدل نظری VRIO در زمینه‌ی فرایند مدیریت پروژه

حالتی است که شرکت بتواند همانند رقبایش سود به‌هنجاری را ایجاد کند). یک شرکت تنها زمانی می‌تواند به مزیت رقابتی موقت^{۱۷} دست پیدا کند که هم دارای منابع ارزشمند باشد و هم منابع کمیاب. در نهایت رقابت باعث دسترسی شرکت به منابع کمیاب می‌شود. یک شرکت تنها زمانی می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار^{۱۸} دست پیدا کند که دارای منابع ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید باشد. مزیت رقابتی پایدار به این معنی است که شرکت به حد بالای سود به‌هنجار از طریق منابعی که رقیب نمی‌تواند به آن دست پیدا کند برسد. تحقیقات نشان می‌دهد که همه‌ی این منابع در سایه‌ی حمایت‌های سازمانی می‌توانند مفید واقع شوند. در مدل VRIO، شرکت از توازن رقابتی به مزیت رقابتی موقت و سپس به مزیت رقابتی پایدار سوق پیدا می‌کند. در این مدل بین متغیرهای ورودی، خروجی میانی و خروجی نهایی ارتباطی وجود دارد که می‌توان آن را در نمایه‌ی یک نشان داد.

براساس این مدل، برای این‌که شرکت در شرایط رقابتی قرار بگیرد باید روی دارایی‌های مشهودی سرمایه‌گذاری کند که ارزشمند و از حمایت سازمانی نیز برخوردارند. همچنین باید بر روی دارایی‌های نامشهودی سرمایه‌گذاری شود که همه‌ی ویژگی‌های مدل را داشته باشد. مدل VRIO اهمیت مدیریت دارایی‌های نامشهود برای رسیدن به مزیت رقابتی موقت و پایدار را نشان می‌دهد. هم‌سویی دارایی‌های نامشهود با اهداف راهبردی سازمان‌ها سبب ایجاد یک مزیت رقابتی منحصر به‌فرد خواهد شد که به خلق ارزش و کسب سود برای ذی‌نفعان منجر می‌شود.

نتیجه‌گیری

توسعه‌ی روزافزون فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و رشد تجارت الکترونیکی در اقتصاد جهان، اهمیت به‌کارگیری دارایی‌های نامشهود را در فرایندهای کسب‌وکار سازمان بیش از پیش نمایان می‌کند. هم‌سویی بین

مدیریت این نوع دارایی‌ها و راهبرد سازمان در نهایت منجر به ایجاد ارزش در فرایند تبدیل داراییهای نامشهود به نتایج مشهود، مزیت رقابتی، رشد و سودآوری برای شرکت و سهامداران می‌شود.

در سازمان‌های ایرانی نیز که چند سالی است با این مفاهیم به‌طور جدی برخورد می‌کنند، باید تحرک بیشتری در این زمینه انجام شود. در این زمینه، چند نکته حایز توجه است. نکته‌ی اول مربوط به باور مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌های ما درباره‌ی نقش دارایی‌های نامشهود است. نکته‌ی دوم طراحی و ایجاد نظام‌ها و شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری این دارایی‌ها با توجه به مسایل فرهنگی و بومی کشور است. سرانجام، لازم است با ایجاد تعامل بیشتر بین این سرمایه‌ها و اهداف سازمان و برنامه‌های توسعه‌ی اجتماعی کشور از طریق آموزش، اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی زمینه‌های لازم برای تحقق این موضوع را فراهم کنیم.

پی‌نوئیس‌ها

- 1- Tangible assets
- 2 - Intangible assets
- 3 - Hao ma
- 4 - Kaplan and Norton
- 5- Barokh lev
- 6 - Macroeconomic phenomena
- 7 - Scalability
- 8 - Growing returns
- 9 - Difficulty to imitate
- 10 - Kam jugdev

- 11 - Valuable
- 12 - Rare
- 13 - Organizational support
- 14 - Inimitable
- 15 - Valuable, Rare, Inimitable, Organizational support (VRIO)
- 16 - Competitive parity
- 17 - Temporary competitive advantage
- 18 - Sustained competitive advantage

منابع

Jugdev K., Mathur G., Fung T., (2007), Project management assets and their relationship with the project management capability of the firm, *International Journal of Project Management*, V:25, 560-568.

Kaplan R. and Norton D., (2004) "Strategy maps, converting intangible assets into tangible outcomes", Harvard Business School Press, Boston.

Yousif Rahim, Ingbjrn Refsdal, Ron S. Kenett (2010), "The 5C model: A new approach to asset integrity management", *International Journal of Pressure Vessels and Piping* 88-93.

عالم تبریز، اکبر، رجیبی فرد، ایمان و حاجی بابا علی، علی، (۱۳۸۸)، "سرمایه فکری، اندازه‌گیری، افشاء، مدیریت"، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

Abu-Elanien A., Salama M., (2010), Asset management techniques for transformers, *Electric Power Systems Research*, V: 80, P: 456-464.

Ferstl R., Weissensteiner A., (2011), Asset-liability management under time-varying investment opportunities, *Journal of Banking & Finance*, V:35, 182-192.