

طراحی مدل تعیین شایستگی‌های محوری سازمانی (مورد کاوی: شرکت ایران خودرو)

محمد رضا حمیدی زاده* ، معصومه حسین زاده شهری**

چکیده

"رویکرد مبتنی بر منابع"^۱، بر منابع داخلی شرکت به عنوان ریشه مزیت رقابتی تأکید دارد. بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی برای کشف فرصت‌ها و تهدیدها به تنهایی نمی‌تواند موجب برتری رقابتی شرکت شود. از سوی دیگر، تغییرات محیط بیرون زیاد و ناشناخته است و در این شرایط، برنامه‌ریزی بر مبنای عوامل خارجی ریسک بالایی دارد. لذا منابع و قابلیت‌های داخلی شرکت مبنای مطمئن‌تری برای تدوین برنامه‌های راهبردی سازمان هستند.

هنگامی می‌توان راهبردهای مبتنی بر منابع را تدوین کرد که درک کاملی از "شایستگی‌های محوری"^۲ سازمان وجود داشته باشد

هدف این پژوهش ارائه مدل شناسایی شایستگی‌های محوری است. سؤال‌های اصلی تحقیق عبارت‌اند از: کدام قابلیت‌ها، به شایستگی محوری تبدیل می‌شود؟ قابلیت‌های راهبردی در چه صورتی به شایستگی‌های محوری تبدیل می‌شود؟ شایستگی محوری شرکت ایران خودرو چیست؟ لذا تحقیق دارای دو فرضیه است. از "تکنیک‌های آماری آزمون T"، "آزمون کلموگروف - اسمیرنوف" و "آزمون فریدمن" برای تحلیل داده‌ها گردآوری شده، و آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شود. تحقیق به صورت مطالعه موردی در شرکت ایران خودرو انجام گرفت و جامعه آماری آن مدیران ارشد شرکت است، داده‌های تحقیق با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شدند. یافته‌های تحقیق نشانگر این است که قابلیت طراحی بر مبنای نیاز مشتری و قابلیت تطبیق و توسعه فناوری‌های خریداری شده؛ "شایستگی محوری" در شرکت ایران خودرو است.

کلید واژه‌ها: دیدگاه مبتنی بر منابع، قابلیت راهبردی، شایستگی محوری، مزیت رقابتی.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۶/۷/۱۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۶/۱۱/۲۳

* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

** استادیار، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه الزهراء.

1. Resource Based View
2. Core Competency

مقدمه

در محیط متغیر امروز، برای حضور و رشد در بازار رقابتی باید نسبت به رقیب مزیت رقابتی داشت. محصولات برجسته، فناوری پیشرفته و مانند آن، اگر در خلق مزیت رقابتی مؤثر نباشند، هیچ اثری در موفقیت شرکت نخواهند داشت و راهبرد رویکردی است که به دنبال خلق مزیت رقابتی است [غفاریان، ۱۳۸۳]. در این شرایط، سازمان‌ها با تغییر رویکردهای راهبردی کنونی به منابع داخلی شرکت، به همراه توجیه مزایای آن در عملکرد شرکت مواجه شده‌اند [Barney, 2001, 99-120; Parhalad & Hamel, 1990, 79-91].

رویکرد مبتنی بر منابع، بر منابع^۱ و "قابلیت‌های"^۲ شرکت به عنوان منشأ بالقوه مزیت رقابتی تأکید دارد. قابلیت‌ها، ظرفیت یا توانایی شرکت در یکپارچه کردن منابع برای دستیابی به اهداف مورد نظر هستند که طی زمان ایجاد می‌شوند و نتیجه تعاملات پیچیده و روابط درونی سازمان هستند. به علاوه، هنگامی که به سادگی قابل تقلید نباشند و در ایجاد ارزش افزوده و بهبود موقعیت سازمان به کار می‌روند، به "شایستگی محوری" تبدیل می‌شوند که به مرور و از طریق یادگیری فراهم می‌آیند. به عبارت دیگر، قابلیت‌ها وقتی با اهمیت می‌شوند که در یک ترکیب منحصر به فرد قرار می‌گیرند و شایستگی‌های محوری را ایجاد می‌کنند که ارزش راهبردی دارند و به مزیت رقابتی منجر می‌شوند.

در این پژوهش، مدلی برای تعیین شایستگی‌های محوری ارائه شده است. هدف این مدل، پاسخ به سؤالات اصلی تحقیق است که عبارت‌اند از:

- کدام قابلیت‌ها، به شایستگی محوری تبدیل می‌شوند؟
- قابلیت‌های راهبردی در چه صورتی به شایستگی‌های محوری تبدیل می‌شوند؟

1. Resource
2. Capability

- شایستگی محوری شرکت ایران خودرو چیست؟

مزیت رقابتی

مزیت رقابتی، عامل یا ترکیبی از عوامل است که باعث می‌شود، در محیط رقابتی سازمان موفق‌تر از سایر سازمان‌ها عمل کند. در تعریف دیگر، مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی دانسته شده است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می‌سازد. همچنین مزیت رقابتی، ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان است، به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است [Porter, 1986, 137-145].

تا کنون تحقیقات بسیاری برای شناسایی مهم‌ترین عواملی که در مزیت رقابتی نقش دارند و همچنین، روش‌های حفظ مزیت رقابتی صورت گرفته‌اند. "مهارت‌های متمایز"^۱ [پیترز، ۱۹۸۴]، فرهنگ سازمانی [بارنی، ۱۹۸۶] قابلیت‌های سازمانی [الریچ، ۱۹۹۲]، دستیابی بیشتر به منابع یا مشتریان و محدود کردن فعالیت رقبای [پانکچ، ۱۹۸۶] فناوری اطلاعات [پورتر و میلر، ۱۹۹۸] مزیت‌های جغرافیایی [کونین، ۱۹۹۳]، حفاظت در برابر پنج نیروی رقابتی [پورتر، ۱۹۷۹] زمان و بسیاری دیگر از متغیرها، به عنوان منشأ ایجاد مزیت رقابتی پیشنهاد شده‌اند.

مبانی فکری و نظریه‌های متفاوتی که در دوره‌های زمانی گوناگون در رابطه با محیط و سازمان و رابطه این دو مطرح شده‌اند، به نوعی در شکل‌گیری مفاهیم راهبرد و مدیریت راهبردی در آن زمان تأثیرگذار بوده و دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به آن‌ها ایجاد کرده‌اند. این تغییرات در مفهوم مزیت رقابتی نیز ایجاد شده است. در جدول ۱، عواملی که در مبانی نظری مبناي مزیت رقابتی هستند، نشان داده شده است.

1. Distinctive Capability

جدول ۱. عواملی که در مبانی نظری، منشأ مزیت رقابتی هستند

Aaker (1989)	مشتری مداری، شناخت نام، سود بالا
Bamberger (1989)	شایستگی و Image، بازاریابی و سرویس‌دهی، قابلیت‌های مالی، قابلیت‌های خلاقیت، شایستگی‌های فناورانه و تفاوت‌های بهینه‌خط‌مشی هزینه کم و قیمت‌گذاری
Barney (1986)	فرهنگ سازمانی
Barney (1991, 1997), Barney and Zajac (1994), Grant (1991), Hall (1992, 1993), Hofer and Schendel (1978), Klein and Hiscocks (1994), Lado <i>et al.</i> (1992), Naugle and Davies (1982), Prahalad and Hamel (1990), Roberts and Shea (1996), Schendel (1994), Schulze (1993), Synder and Eberling (1992), Winterschied (1994)	شایستگی‌های محوری
Barney (1991)	سرمایه فیزیکی، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی
Bharadwaj <i>et al.</i> (1993)	مقیاس، هزینه و هم‌افزایی‌های تقاضا، محصول، فرآیند و نوآوری‌های مدیریتی، قراردادهای ارتباطات خوب، فرهنگ شرکت، تخصص سازمانی، یادگیری مولد، اثر تجربه، فناوری اطلاعات، نوآوری، کیفیت و مهارت‌های ارتباط با مشتری، مهارت‌های کارکردی، مهارت‌های اجرایی
Castanias and Helfat (1991)	مهارت‌های مدیران عالی
Chan and Heide (1992)	فناوری اطلاعات، طراحی شغل، جریان کار، نیروی انسانی
Cho (1996)	فناوری اطلاعات
Coyne (1985)	ثبات رهبری، تفاوت‌های مقیاس و حوزه، تفاوت‌های جغرافیایی، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های عملیاتی
Doz and Prahalad (1988)	مدیریت کیفیت
Hall (1992)	شهرت محصولات، دانش فنی کارکنان، دانش فنی عرضه‌کنندگان، دانش فنی توزیع‌کنندگان شبکه‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی، دانش عمومی، رازهای تجاری، مدیریت پیوندها ^۱ منحنی یادگیری

1. Management of Linkage

Haskell (1989)	عوامل وضعیتی، عوامل نگرشی، عوامل رفتاری
Lado, Boyd and Wright (1992)	شایستگی های مدیریتی، تمرکز راهبردی، شایستگی های مبتنی بر داده، شایستگی های مبتنی بر تبدیل، شایستگی های مبتنی بر ستاده
Porter and Millar (1985)	فناوری اطلاعاتی، مدیریت پیوندها، منحنی یادگیری
Castanias and Helfat (1991)	صرفه به مقیاس، تفاوت محصول، دستیابی به کانال های توزیع، پشتیبانی درون داد عملیات، لجستیک برون داد، بازاریابی و فروش، خدمات، زیرساختارهای شرکت، مدیریت منابع انسانی، توسعه و بهبود فناوری تدارکات، بهینه کردن پیوندها، هماهنگی پیوندها
Pankaj (1986)	اندازه بازار هدف، برتری در دستیابی به منابع یا مشتریان، ایجاد موانع در فعالیت رقبا
Peters (1984)	تمرکز بر رضایت مشتری، نوآوری مستمر، بهبود مداوم مهارت ها
Powell (1992)	هم ترازی سازمانی ^۱
Ulrich (1987)	منابع انسانی؛ کارگزینی، پاداش ها، بهبود، ارزیابی، ارتباطات
Ulrich (1991)	تعلق کارکنان ^۲ ، تعلق مشتریان
Stalk (1988)	زمان
Stalk, Evans and Schulman (1992)	سرعت، ثبات، تیزهوشی، چابکی، نوآوری
Reed and DeFillippi (1990)	ابهام علی
Spitzer (1993), Powell (1993)	مدیریت کیفیت جامع
Simons (1990)	سیستم های کنترل مدیریت
Snow and Hrebiniack (1980), Hitt and Ireland (1986)	مدیریت مالی، تولید، مهندسی، مدیریت عمومی، بازاریابی، مهارت ها، تحقیقات بازار، تحقیق و توسعه محصول، توزیع، امور حقوقی، پرسنلی
Sisodia (1992)	طراحی محصول، طراحی فرایند
Turner and Crawford, 1994	مدیریت عملکرد، کاربرد منابع، انگیزش و اشتیاق، ارتباطات، توسعه و بهبود، مهندسی فرایند، مدیریت سفارش ^۳
Tecce2001	دانش سازمانی

1. Organizational Alignment
2. Employee Attachment
3. Option Management

به طور کلی، سه دیدگاه در مفاهیم مزیت رقابتی وجود دارند: "سازمان صنعتی"^۱ (I/O)، چمبرلین و شومپتر. مبنای تئوریک تحقیقات اخیر در رشته مدیریت راهبردی که از تئوری چمبرلین ریشه گرفته، تئوری مبتنی بر منابع است. اهمیت RBV در استفاده و ایجاد منابع منحصر به فرد سازمان در ایجاد مزیت رقابتی است. به عبارت دیگر، منابع منحصر به فردی که مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند، شایستگی‌های محوری هستند.

الف) مزیت رقابتی از دیدگاه سازمان صنعتی (I/O) (۱۹۶۸-۱۹۵۶)

بر اساس این نظریه، محیط صنعتی که سازمان‌ها در آن فعالیت دارند، همواره در حال تغییر و تحول هستند. اگر سازمان‌ها بخواهند، بقا داشته باشند و موفق شوند، باید خود را همواره با تحولات صنعت خود هم‌سو کنند. این نظریه به جای محیط کلان در سطح صنعت مطرح می‌شود. دیدگاه سازمان صنعتی به قدرت نیروهای محیطی و تغییرات و تحولات محیطی و اثر بلامنازع آن‌ها بر سازمان‌ها اشاره دارد و معتقد است، چه رویدادها تدریجی باشند و چه انقلابی، برای بقا باید خود را با این تحولات سازگار سازند. (در یک تقسیم‌بندی، مدل‌های محیطی مدیریت راهبردی را به مطالعات سازمان صنعتی و رویکرد مکتب هاروارد که در آن پورتر نظریه پنج نیروی رقابتی را مطرح کرده است، تقسیم کرده‌اند).

استدلال‌های پورتر (۱۹۷۹) از کار اقتصاددانان سازمان نشئت می‌گیرد که صنعت را به عنوان نقطه مرکزی ملاحظات راهبردی در نظر می‌گیرند. بر اساس چارچوب پورتر، ویژگی‌های ساختاری صنعت یک شرکت، به بهترین شکل تغییرات عملکرد شرکت را توضیح می‌دهند. به زبان اقتصادی، یک شرکت موفق، شرکتی است که از نرخ انحصاری مناسبی برخوردار است. به عبارت دیگر، در یک صنعت یا بخشی

1. Industrial Organization (I/O)

از آن، شرکت خود را به عنوان رقیب مسلط مطرح می‌کند. براساس منطق پورتر و از این دیدگاه دو راه برای رقابت وجود دارد: رهبری هزینه یا تمایز.

ب) تئوری شومپیتر و مزیت رقابتی (۱۹۵۰-۱۹۳۴)

این تئوری مانند دیدگاه نظریه‌پردازان طبیعی و اجتماعی بر این باور است که تغییرات محیطی تدریجی نیستند، بلکه به صورت یکباره و انقلابی روی می‌دهند. هر شرکت راهبردش را بر مبنای منابع و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط پایه‌گذاری می‌کند. در این تئوری، فرض بر این است که تغییرات در محیط وجود دارند، به طوری که برای یک دوره زمانی تقریباً بلند، محیط از ثبات برخوردار است. اما یکباره توسط مؤسسات کارآفرین و از طریق فناوری‌های نوین به صورت انقلابی تغییرات رخ می‌دهند، لذا سازمان‌های قدیمی از بین می‌روند، مگر این که بتوانند به سرعت خود را با این نوآوری‌ها و تحولات سازگار سازند.

این چالش‌ها و تحولات ناگهانی هستند و تغییرات پیش‌بینی نشده‌ای را ایجاد می‌کنند، از این رو، تهدیدها و فرصت‌هایی در مقابل شرکت قرار می‌گیرند. تغییرات ناگهانی ارزش منابع را تغییر می‌دهند؛ برای مثال، یک تغییر غیرقابل پیش‌بینی در تقاضا یا فناوری [بارنی، ۱۹۹۷]. این تئوری بیشتر یک دیدگاه اقتضایی راهبرد را در بر می‌گیرد.

ج) نظریه اقتصادی چمبرلین (۱۹۳۳)

ادوارد چمبرلین بر این باور است که در قالب تغییرات تکاملی محیط، سازمان مجبور نیست که خود را به طور کامل به تحولات محیطی بسپارد، بلکه می‌تواند خود را به نوعی از رقابت متمایز سازد؛ چرا که دارای یک سلسله صلاحیت‌ها، منابع، راهبردها و توانمندی‌هاست. بر این اساس، سازمان می‌تواند بین موقعیت رقابتی (قوت‌ها و ضعف‌های) خود و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی تناسب برقرار کند.

دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت از تئوری چمبرلین ریشه گرفته است که نقش شایستگی‌های محوری را در ایجاد مزیت رقابتی بیان می‌کند.

سه تئوری مزیت رقابتی، در حالی که هر یک تفاوت‌های محوری دارند، با یکدیگر ارتباط دارند. ارتباط شومپتر و چمبرلین (دیدگاه مبنی بر منابع) این است که شرکت‌ها ممکن است مهارت‌های منحصر به فردی داشته باشند که باعث می‌شود، سریع تطبیق یابند و تغییر کنند یا ممکن است مهارت‌هایی داشته باشند که موجب تحول می‌شوند. ارتباط شومپتر با تئوری اقتصادی I/O نشان می‌دهد، تحولاتی که ممکن است ساختار صنعت را تغییر دهند، می‌توانند بر عملکرد مالی شرکت اثر بگذارند [Barney, 1986, 656]. چمبرلین I/O را کامل می‌کند. بدین صورت که فعالیت‌های مرتبط با زنجیره ارزش برای رقابت در یک ساختار صنعت ضروری است که برای اداره پیوندها و اجرای فعالیت‌ها نیازمند مهارت‌ها و قابلیت‌های مشخص است. سه تئوری مطرح شده در جدول ۲، ارائه شده‌اند.

جدول ۲. عوامل کلیدی در عملکرد شرکت در تئوری‌های شومپتر، I/O و چمبرلین

دیدگاه	شومپتر	سازمان صنعتی	چمبرلین
عملکرد شرکت	توانایی تحول ناگهانی فناوری تغییر نسبت به محصول/بازار	ساختار صنعتی، محیط صنعتی و نیروهای رقابتی	مهارت‌ها و منابع منحصر به فرد شرکت

در مزیت رقابتی، دو نکته بسیار حائز اهمیت هستند:

- کسب و ایجاد مزیت رقابتی و ایجاد لایه‌های جدید و متعدد مزیت
- "پایدارسازی مزیت رقابتی"^۱

برای تحقق هدف اول، منابع مزیت رقابتی شامل منابع و قابلیت‌های درون سازمانی، منابع و قابلیت‌های بین سازمانی و منابع و قابلیت‌های محیطی، می‌باید در

1. Sustainable Competitive Advantage

کانون توجه سازمان قرار گیرند و با استفاده از روش‌های کارآمد از آن‌ها بهره‌برداری شود.

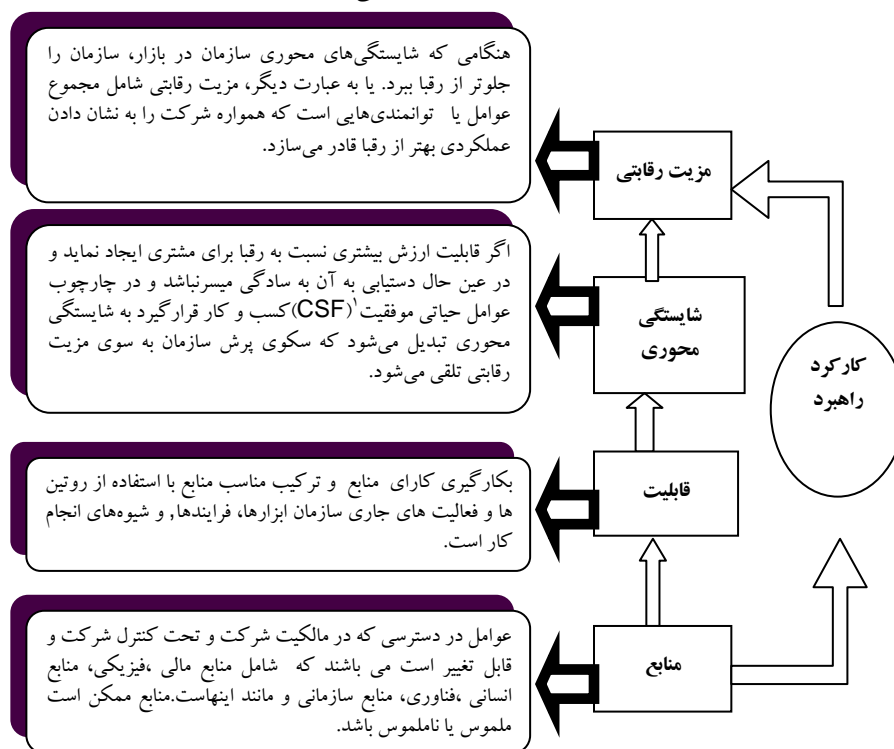
مزیت رقابتی پایدار، فرایندی است که نیازهای رقابتی امروز سازمان را به موازات تواناسازی آن برای تأمین نیازهای رقابتی آینده تأمین، می‌کند. برای پایدارسازی مزیت رقابتی ایجاد ترکیب منحصر به فردی از منابع و قابلیت‌ها، اتکا به منابع نامشهود و روش‌های نامتجانس نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند، زیرا مزیت رقابتی پایدار مستلزم ابهام علی و پیچیدگی‌های مدیریتی و اجتماعی است. در این صورت است که تقلیدپذیری از مزیت رقابتی سازمان توسط رقبا مشکل می‌شود و در نتیجه، مزیت سازمان پایدار و طولانی مدت باقی می‌ماند و از موقعیت رقابتی سازمان صیانت می‌شود.

چنین فرایندی دارای ماهیت پویاست و اصول اساسی زیر را شامل می‌شود:

- با پذیرش این واقعیت که منابع و قابلیت‌های هیچ سازمانی نامحدود نیست، مزیت رقابتی پایدار دارای ماهیت حفاظت‌گرا و نگاه‌دارنده محور است؛ به نحوی که در این راستا، یکی از الزامات اساسی و تعیین‌کننده، مدیریت دقیق و خردمندانه منابع بالقوه و بالفعل سازمان است.
 - مزیت رقابتی پایدار مستلزم سازگاری با الزامات رقابتی بازار است و می‌باید بر اساس این نیازها طراحی و اجرا شود.
 - مزیت رقابتی پایدار می‌باید مبتنی بر نگاه راهبردی و آینده‌گرا باشد. به نحوی که با فراتر رفتن از مدیریت جاری، منابع و قابلیت‌ها، برای توسعه بلندمدت منابع و قابلیت‌ها و رسیدن به مزیت راهبردی تمرکز داشته باشد.
- منابع شرکت همه‌دارایی‌ها، قابلیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های شرکت، اطلاعات و دانشی است که توسط شرکت کنترل می‌شوند و به طراحی و اجرای راهبردها می‌انجامند. این منابع فیزیکی، انسانی و سازمانی هستند.

مزیت رقابتی، توانایی شرکت در ایجاد ارزشی است که در حال حاضر به وسیله دیگر رقبای انجام نشده باشد و یک مزیت رقابتی پایدار هنگامی است که شرکت‌ها نتوانند از مزایای راهبردهای شرکت‌های دیگر کپی برداری کنند. مدل RBV دو فرضیه در ارزیابی منشأ مزیت رقابتی دارد: شرکت‌ها در کنترل منابع راهبردی‌شان ناهمگن هستند و این منابع ممکن است بین شرکت‌ها متحرک نباشد و حرکت نکند. بنابراین ناهمگنی می‌تواند پایدار بماند. از نظر گرانث (۱۹۹۱) مفهوم راهبرد در دیدگاه مبتنی بر منابع را در جدول ۳، زیر نشان داده شده است. طبق این دیدگاه، کارکرد اصلی راهبرد خلق مزیت رقابتی است و راهبرد باید منابع سازمان را به مزیت رقابتی تبدیل کند این تبدیل طی زنجیره منابع، قابلیت، شایستگی محوری و مزیت رقابتی صورت می‌گیرد.

جدول ۳. دیدگاه مبتنی بر منابع و کارکرد راهبرد



1. Critical Success Factors (CSF)

شایستگی‌های محوری متضمن "یادگیری جمعی"^۱ در سازمان‌ها می‌شود. شایستگی‌های محوری شامل دانشی هستند که سازمان در طول سال‌ها با سنجش و آموختن محیط کسب و کار، از طریق مهارت‌ها و منابع و دارایی‌های عینی و غیرعینی خود به دست می‌آورد. از این منظر، کسب شایستگی‌های محوری، نگاهی عمیق‌تر به درون سازمان و فرهنگ سازمانی را طلب می‌کند. با توجه به خصوصیتی که برای رویکرد شایستگی‌های محوری برشمرده شد، شایستگی‌های محوری موجب تمایز سازمان از سایر رقبا می‌شوند و به کمک آن‌ها و سازمان می‌تواند به جای اینکه در مواجهه با بازار انفعالی عمل کند، بر بازار اثرگذار باشد. به نظرهمل و پاراهالاد (۱۹۹۰) شایستگی‌های محوری:

- دستیابی بالقوه به بازارهای متنوع و گسترده را ارائه می‌کنند.
 - سهم اصلی در شناخت منفعت‌های مشتریان نسبت به محصولات نهایی دارند.
 - برای رقبا در تقلید مشکل هستند.
- شرکت‌هایی که در شایستگی‌های محوری خود سرمایه‌گذاری نکنند، برای ورود به بازارهای نوظهور مشکل خواهند داشت. به عبارت دیگر، سازمان با تکیه بر شایستگی‌های محوری خود دارای مزیت رقابتی می‌شود و موفقیت سازمان‌ها در این امر بسته به آن است که تا چه حد توانسته‌اند، منابع منحصر به فردی برای خود مهیا کنند. از سوی دیگر، باید توجه داشت که مزیت‌های رقابتی نیز نمی‌توانند برای مدت زمان زیادی پایدار بمانند. منابعی که دارای پتانسیل ایجاد مزیت رقابتی پایدار هستند، چهار ویژگی دارند. آن‌ها باید ارزشمند^۲، کمیاب^۳، غیر قابل تقلید^۴ و غیر قابل جایگزینی^۵ باشند.

1. Collective Learning
2. Valuable
3. Rare
4. Inimitability
5. No Substitution

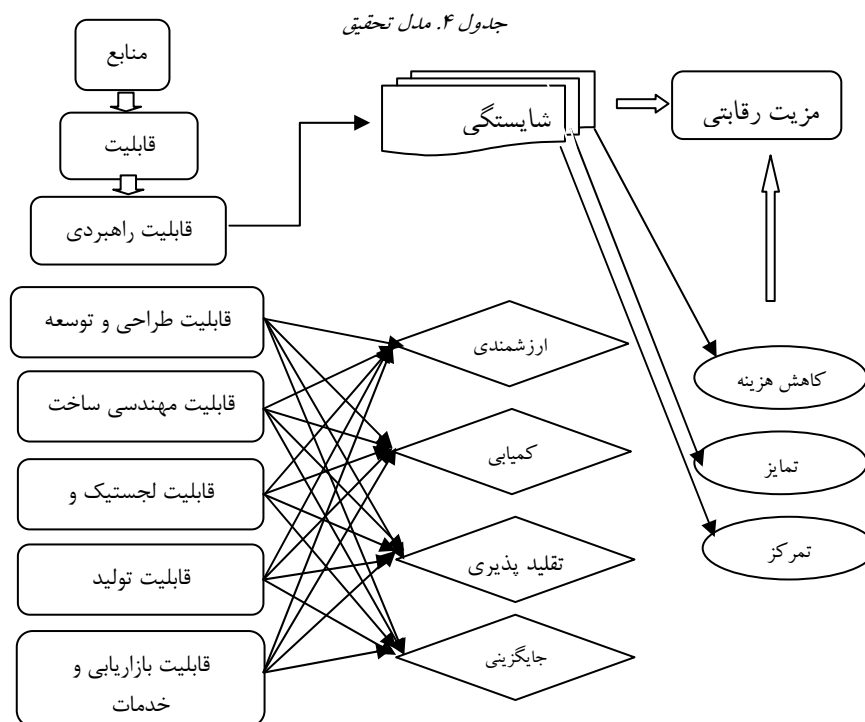
ارزشمند بودن منابع، به توانایی شرکت در تولید یا انجام فعالیت‌هایی برمی‌گردد که به ارزش مالی برای شرکت بینجامد. کمیاب بودن یعنی آن منبع در محیط رقابتی موجود و بالقوه شرکت نادر باشد. به عبارت دیگر، کمیابی به داشتن ویژگی‌ها یا مشخصه‌هایی اشاره دارد که برای همه شرکت‌ها مشترک نیست. هم‌چنین تقلید از آن‌ها برای رقبای مشکل است. و چهارم، نباید جانشینی برای آن منبع راهبردی وجود داشته باشد.

قابلیت پایداری مزیت‌ها به میزان تقلیدپذیری و جای‌گزینی دارایی‌ها بستگی دارد. با این حال، شرکت‌ها به تجزیه و تحلیل منابع از یکدیگر نیاز دارند. اگر یک محصول یک موقعیت بازار ممتاز به دست آورد یا به وسیله دارایی‌های کمیاب حفظ شود، محاسبه هزینه‌های فرصت این دارایی‌ها نیز ضروری است. راهبردهایی که این دو برای سازمان‌های گوناگون مطرح می‌کنند، بر هم‌افزایی یا پورتفولیوی بهینه کسب و کار استوار نیست، بلکه مبتنی بر ارتقای موقعیت بازار شرکت‌هاست که در این میان، شایستگی‌های محوری نقش کلیدی دارند. بر اساس نظریه پورتر، سازمان‌ها می‌کوشند با راهبردهای تمرکز، تمایز و رهبری هزینه، به نوعی خود را با محیط کسب و کار تطابق دهند و بقای خود را حفظ کنند. اما با رویکرد شایستگی محوری، سازمان‌ها می‌کوشند با ادغام‌های افقی و عمودی و به کارگیری ساختارهای مناسب و شایستگی‌ها و منابع خود، به کنترل راهبردی پردازند.

مدل و چارچوب مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق که بر گرفته از مبانی نظری و مطالعات تحقیق است، در جدول ۴ ملاحظه می‌کنید. قابلیت‌ها بر اساس نظر خبرگان صنعت خودرو در پنج حوزه فرایندی تعریف شده‌اند. طبق مدل تحقیق، سازمان از مجموعه‌ای از منابع ملموس

و ناملموس تشکیل شده است. این منابع با یکدیگر ترکیب می شوند و قابلیت ها را ایجاد می کنند. معیار انتخاب قابلیت ها از جمله عوامل کلیدی صنعت است. همه قابلیت ها به شایستگی محوری تبدیل نمی شوند، بلکه تعدادی از آنها که ویژگی های خاصی دارند و قابلیت های راهبردی نامیده می شوند، مبنای شایستگی محوری هستند. قابلیت های راهبردی اگر دارای چهار ویژگی و مشخصه باشند، به شایستگی محوری تبدیل می شوند و شایستگی های محوری سازمان با ایجاد تمایز، رهبری هزینه و یا تمرکز موجب مزیت رقابتی برای شرکت می شوند.



روش تحقیق

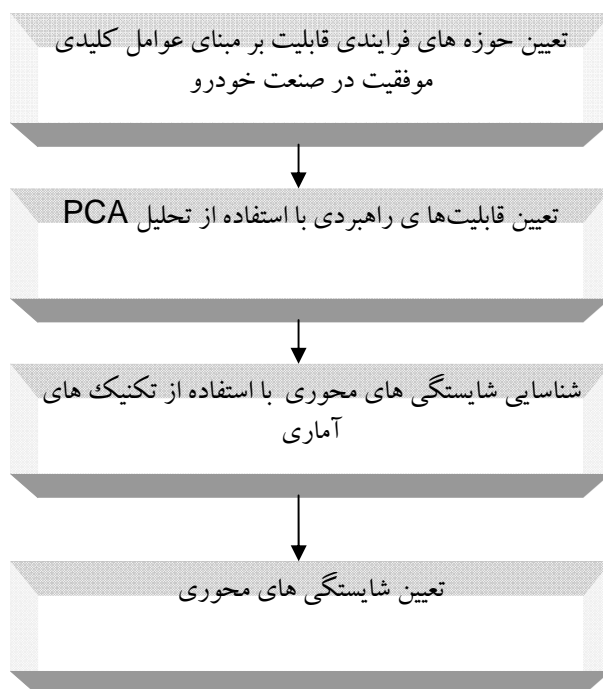
این تحقیق، تحقیقی توصیفی و مطالعه‌ای موردی در "شرکت ایران خودرو" بوده است. همچنین، از نظر هدف، تحقیقی کاربردی محسوب می‌شود. سؤالات تحقیق به این شرح بودند:

- کدام قابلیت‌ها، به شایستگی محوری تبدیل می‌شوند؟
- قابلیت‌های راهبردی در چه صورتی به شایستگی‌های محوری تبدیل می‌شوند؟
- شایستگی محوری شرکت ایران خودرو چیست؟

فرضیه‌های تحقیق عبارت بودند از:

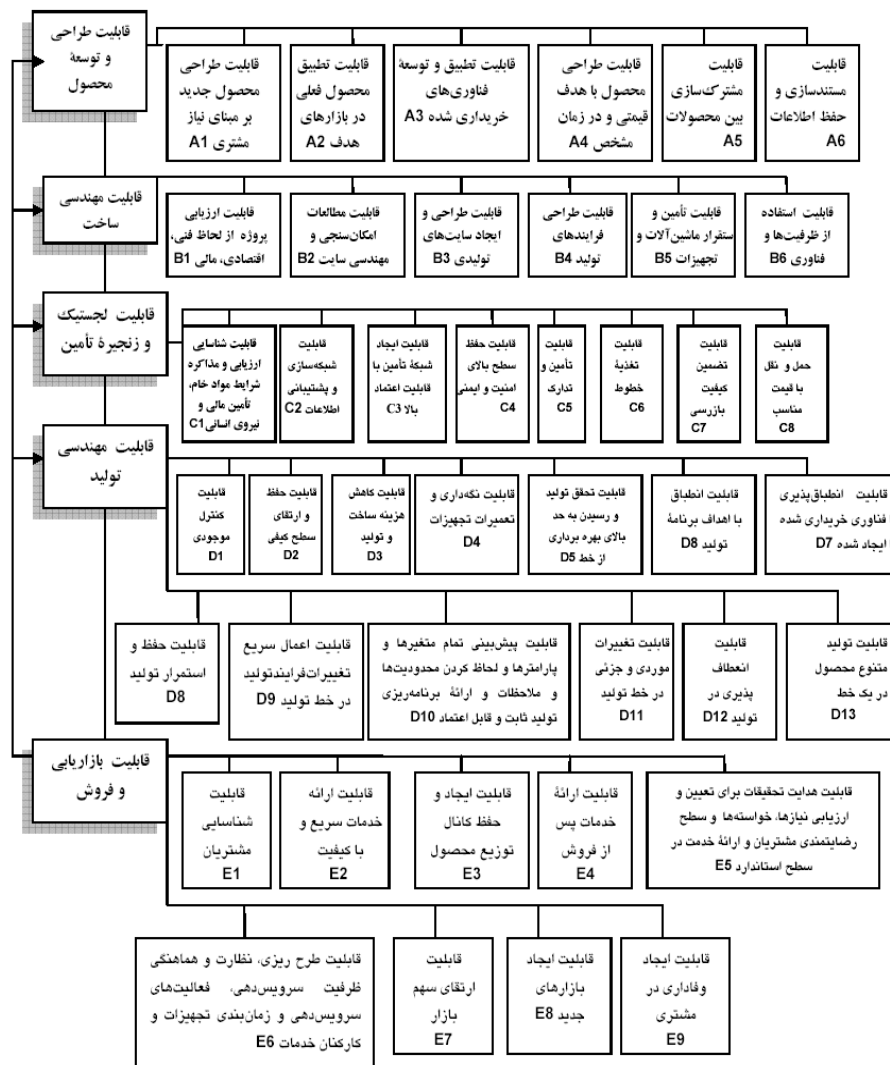
- قابلیت‌ها دارای اولویت یکسانی در ایجاد شایستگی محوری نیستند.
 - همه قابلیت‌های راهبردی به شایستگی محوری منجر نمی‌شوند.
- قابلیت‌ها بر اساس نظر خبرگان و بررسی مستندات صنعت خودرو، بر مبنای عوامل کلیدی موفقیت صنعت خودرو، تعیین شدند. قابلیت‌های راهبردی با استفاده از تکنیک آماری PCA تعیین شدند و سپس به منظور تعیین شایستگی‌های محوری، قابلیت‌های راهبردی با چهار معیار ارزشمندی، کمیابی، عدم تقلیدپذیری و عدم جای‌گزینی مورد ارزیابی قرار گرفتند. در این بخش نیز از تکنیک‌های آماری مانند آزمون فریدمن، آزمون T، آزمون کلموگروف - اسمیرنف استفاده شده است. تمامی آزمون‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شدند. جامعه آماری، تمامی مدیران ارشد شرکت ایران خودرو بودند که به پرسش‌نامه پاسخ دادند. ضریب اعتماد پرسش‌نامه که با استفاده از روش آلفای کرونباخ به دست آمد، ۹۵ درصد است. مراحل اجرایی تحقیق در جدول ۵، ارائه شده است.

جدول ۵. مراحل اجرایی تحقیق



ابتدا قابلیت ها در پنج حوزه با استفاده از نظر خبرگان و مرور ادبیات صنعت خودرو مشخص شدند. معیار انتخاب قابلیت ها و زیر قابلیت ها عوامل کلیدی موفقیت صنعت خودرو بود. سطح بندی قابلیت ها را در جدول ۶، ملاحظه می نمایید.

جدول ۶. سطح‌بندی قابلیت‌ها در صنعت خودرو



پاسخ‌گویی به سؤال‌های تحقیق و آزمون فرضیه‌ها

در پاسخ به سؤال اول، ابتدا از طریق پرسش‌نامه و مصاحبه با مدیران عملیاتی در بخش‌های متفاوت، به قابلیت‌ها امتیاز داده شد. سپس با استفاده از "تجزیه و تحلیل

مؤلفه های اصلی^{۱۱} (PCA) آن دسته از عوامل اصلی که تعیین کننده شایستگی محوری هستند، مشخص شدند. عوامل مشخص شده، قابلیت های راهبردی هستند که ظرفیت تبدیل به شایستگی محوری را دارند. نتیجه تحلیل PCA در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. قابلیت های راهبردی در حوزه های فرایند قابلیت

قابلیت های راهبردی	قابلیت ها
۱. قابلیت طراحی محصول جدید بر مبنای نیاز مشتری (A1) ۲. قابلیت تطبیق محصول فعلی در بازارهای هدف (A2) ۳. قابلیت تطبیق و توسعه فناوری های خریداری شده (A3) ۴. قابلیت طراحی محصول با هدف قیمتی و در زمان مشخص (A4)	قابلیت طراحی و توسعه محصول
۵. قابلیت طراحی فرایندهای تولید (B4) ۶. قابلیت طراحی و استقرار ماشین آلات و تجهیزات (B5) ۷. قابلیت استفاده از ظرفیت ها و فناوری داخلی (B6)	قابلیت مهندسی ساخت
۸. قابلیت مذاکره و انعقاد قرارداد با بهترین قیمت ممکن (C1) ۹. قابلیت شبکه سازی و پشتیبانی اطلاعات (C2) ۱۰. قابلیت ایجاد شبکه حمل و نقل با قیمت مناسب (C8)	قابلیت لجستیک و زنجیره تامین
۱۱. قابلیت حفظ و ارتقای سطح کیفی (D2) ۱۲. قابلیت تحقق تولید و رسیدن به حد بالای بهره برداری از خط (D5) ۱۳. قابلیت برنامه ریزی تولید قابل اعتماد با توجه به محدودیت های تأمین (D10) ۱۴. قابلیت نگهداری و تعمیرات تجهیزات (D11) ۱۵. قابلیت اعمال سریع تغییرات فرایند تولید در خط تولید (D9) ۱۶. قابلیت تولید متنوع محصول در یک خط (D13)	قابلیت تولید
۱۷. قابلیت ارتقای سهم بازار (E7) ۱۸. قابلیت ایجاد و حفظ کانال توزیع (E3) ۱۹. قابلیت ایجاد و فاداری در مشتری (E9) ۲۰. قابلیت ارائه خدمات سریع و با کیفیت (E2)	قابلیت بازاریابی و خدمات پس از فروش

1. Principal Component Analysis (PCA)

نتایج تحلیل PCA نشان می‌دهد که همه قابلیت‌های تعریف شده، منشأ شایستگی محوری نیستند. از بین "زیر قابلیت طراحی و توسعه محصول" چهار قابلیت به عنوان قابلیت راهبردی تعیین شدند، سه قابلیت از شش قابلیت مهندسی ساخت، سه قابلیت از هشت قابلیت لجستیک و زنجیره تأمین، شش قابلیت از سیزده قابلیت مهندسی تولید و چهار قابلیت از نه قابلیت بازاریابی و خدمات پس از فروش، بیشترین اولویت را به دست آوردند.

هم چنین، نتایج تحلیل PCA نشان می‌دهد که فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. بنابراین قابلیت‌ها دارای اولویت یکسانی در ایجاد شایستگی محوری نیستند. در پاسخ به سؤال دوم، پس از تعیین قابلیت‌های راهبردی، شایستگی‌های محوری تعیین شدند. برای تعیین شایستگی‌های محوری قابلیت‌های راهبردی هر حوزه فرایندی با چهار ویژگی ارزشمندی، کمیابی، عدم جایگزینی و غیر قابل تقلید مورد ارزیابی قرار گرفتند. داده‌های این بخش، از پرسشنامه‌ای که مدیران ارشد شرکت ایران خودرو به آن پاسخ داده‌اند، استخراج شد. علت انتخاب مدیران ارشد در این بخش، نیاز به دید راهبردی و کلان به شایستگی‌ها محوری، بود. هم چنین، انتخاب مدیران ارشد به عنوان جامعه آماری مورد نظر در تعیین شایستگی‌های محوری، مکمل دیدگاه‌های مدیران عملیاتی بود. در این بخش از آزمون دو جمله‌ای و آزمون T استفاده شده است. این آزمون‌ها نشان می‌دهند که آیا اختلاف معناداری با میانگین وجود دارد یا خیر.

$$H_0: \mu \leq 50$$

$$H_1: \mu > 50$$

به منظور بررسی توزیع هنجاری متغیرهایی که در آزمون T وارد شدند، از آزمون کلموگروف-اسمیرنف استفاده شد. پس از اطمینان از توزیع هنجاری متغیرهای مورد نظر، معناداری آزمون T نشان داد که قابلیت ایجاد شبکه حمل و

نقل با قیمت مناسب (C8) و قابلیت نگهداری و تعمیرات تجهیزات (D11) نمی توانند منشأ شایستگی محوری و نهایتاً مزیت رقابتی برای شرکت ایران خودرو باشند. نتایج آزمون های آماری این بخش نشان می دهند که فرضیه دوم تحقیق نیز قابل تأیید است. چرا که همه قابلیت های راهبردی منشأ شایستگی محوری نیستند، اما با بهبود این قابلیت های راهبردی می توان شایستگی محوری به وجود آورد.

سپس تست فریدمن به منظور تعیین اهمیت قابلیت های راهبردی در ایجاد مزیت رقابتی انجام گرفت و اعتبار آزمون نشان داد که اختلاف معناداری بین قابلیت های راهبردی وجود دارد؛ یعنی قابلیت های راهبردی اهمیت متفاوتی در ایجاد مزیت رقابتی دارند. این آزمون نشان داد که تعدادی از قابلیت ها بیشترین سهم را در ایجاد مزیت رقابتی دارند. نتایج حاصل از آزمون فریدمن در جدول ۸، نشان داده شده است.

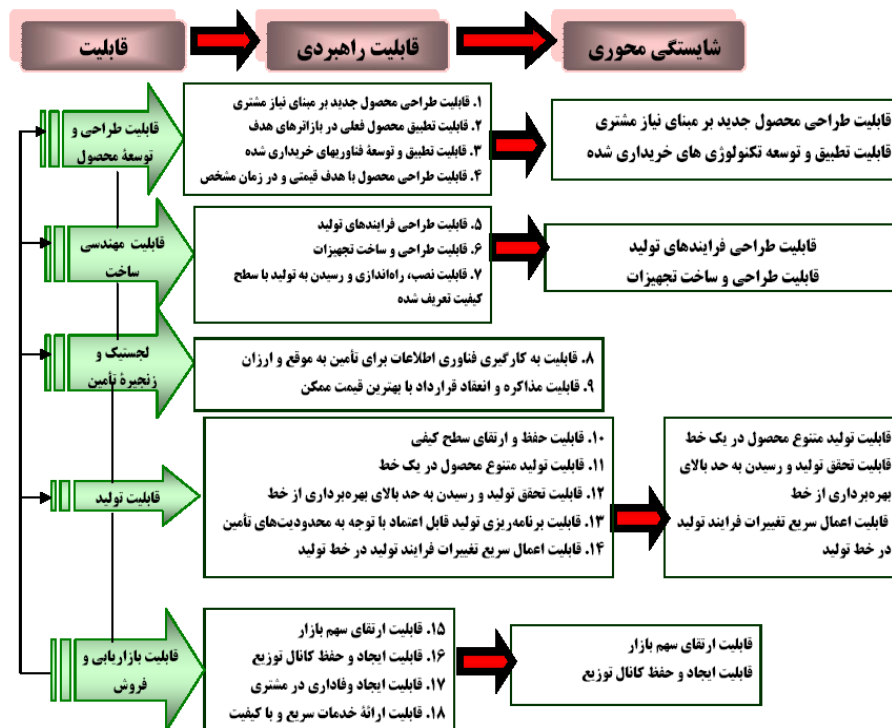
جدول ۸. نتایج آزمون فریدمن

نتیجه آزمون	قابلیت های راهبردی
12.78	۱. قابلیت طراحی محصول جدید بر مبنای نیاز مشتری (A1)
8.77	۲. قابلیت تطبیق محصول فعلی در بازارهای هدف (A2)
11.97	۳. قابلیت تطبیق و توسعه فناوری های خریداری شده (A3)
8.20	۴. قابلیت طراحی محصول با هدف قیمتی و در زمان مشخص (A4)
9.57	۵. قابلیت طراحی فرایندهای تولید (B4)
9.35	۶. قابلیت طراحی و استقرار ماشین آلات و تجهیزات (B5)
9.00	۷. قابلیت استفاده از ظرفیت ها و فناوری داخلی (B6)
9.05	۸. قابلیت مذاکره و انعقاد قرارداد با بهترین قیمت ممکن (C1)
8.10	۹. قابلیت شبکه سازی و پشتیبانی اطلاعات (C2)
8.63	۱۰. قابلیت حفظ و ارتقای سطح کیفی (D2)
10.12	۱۱. قابلیت تولید متنوع محصول در یک خط (D13)
10.48	۱۲. قابلیت تحقق تولید و رسیدن به حد بالای بهره برداری از خط (D5)
7.65	۱۳. قابلیت برنامه ریزی تولید قابل اعتماد با توجه به محدودیت های تأمین (D10)
9.75	۱۴. قابلیت اعمال سریع تغییرات فرایند تولید در خط تولید (D9)

9.93	۱۵. قابلیت ارتقای سهم بازار (E7)
9.62	۱۶. قابلیت ایجاد و حفظ کانال توزیع (E3)
8.25	۱۷. قابلیت ایجاد وفاداری در مشتری (E9)
9.07	۱۸. قابلیت ارائه خدمات سریع و با کیفیت (E2)

همان‌گونه که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، به ترتیب قابلیت طراحی محصول جدید بر مبنای نیاز مشتری، قابلیت تطبیق و توسعه فناوری‌های خریداری شده، قابلیت اعمال سریع تغییرات فرایند تولید در خط تولید، قابلیت تحقق تولید و رسیدن به حد بالای بهره‌برداری از خط، قابلیت تولید متنوع محصول در یک خط، قابلیت طراحی فرایندهای تولید، قابلیت ارتقای سهم بازار، قابلیت ایجاد و حفظ کانال توزیع و قابلیت طراحی و ساخت تجهیزات دارای بیشترین اهمیت هستند که ارتباط این عوامل در جدول ۹ مشاهده می‌شود.

جدول ۹. شایستگی‌های محوری شرکت ایران خودرو



شایستگی‌های محوری که در جدول ۹ مشاهده می‌شوند، می‌توانند با ایجاد تمایز و یا رهبری هزینه‌ی موجب مزیت رقابتی برای ایران خودرو شوند. هم‌چنین، نتایج آزمون‌های آماری نشان می‌دهند که در حوزه لجستیک و زنجیره تأمین، شرکت ایران خودرو شایستگی محوری ندارد.

نتیجه‌گیری

شایستگی‌های محوری، منابع و قابلیت‌هایی هستند که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. شرایط نسبتاً ناپایدار بازار که ناشی از نوآوری، تنوع رقبا و تغییرات انقلابی فناوری است، سبب شده است که قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری مبنای برنامه‌های راهبردی سازمان شوند. به عبارت دیگر، در صورتی که ترکیب منابع و قابلیت‌های ارزشمند و نادر سازمان برای تقلید کردن، پرهزینه و فاقد جانشین باشند، می‌توان آن‌ها را تحت عنوان شایستگی‌های محوری تعیین کرد. و هنگامی که توافقی یکسانی در سازمان در این زمینه که کدام منابع و قابلیت‌ها مبنای شایستگی‌های محوری هستند، به وجود آید، عملیات و اقدام مناسب برای بهره‌برداری از آنان در بازارها را می‌توان طراحی کرد. هر قدر شایستگی محوری یک سازمان بیشتر باشد، امکان بهره‌برداری از فرصت‌های بیشتری برای آن در محیط وجود دارد.

صنعت خودرو برای ماندگاری در محیط پرتلاطم امروز باید در همه حوزه‌های قابلیت‌های شایستگی‌های محوری کسب کند؛ به خصوص زنجیره تأمین قابلیت‌ها است که منشأ مزیت رقابتی بسیاری از خودروسازان موفق جهان است. به عبارت دیگر، توازن بین قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری صنعت، عامل موفقیت است. از این رو به نظر می‌آید، آنچه در دیدگاه مبتنی بر منابع برای صنعت و سازمان اهمیت دارد، ایجاد توازن بین این منابع و قابلیت‌هاست که البته راهبرد مبتنی بر منابع باید این ویژگی را داشته باشد.

شرکت ایران خودرو نیز باید به دنبال ایجاد توازن در قابلیت‌ها با به کارگیری شایستگی‌های محوری و ارتقا و بهبود قابلیت‌های راهبردی دیگر باشد. برای مثال، حمل و نقل در این صنعت عاملی مهم و ارزش‌زاست. اما همان‌گونه که در نتایج تحقیق مشاهده شد، در مرحله ارزیابی قابلیت‌های راهبردی که با استفاده از تکنیک‌های آماری به دست آمد، این قابلیت حذف شد. بنابراین، علاوه بر استفاده از شایستگی‌های محوری موجود، سازمان باید به دنبال ایجاد شایستگی‌های محوری با توجه به عوامل کلیدی موفقیت نیز باشد.

نتیجه آنکه شایستگی‌های محوری، هم در سازمان وجود دارند که در این صورت باید آن‌ها را شناسایی و بهبود بخشید و هم باید آن‌ها را ایجاد کرد. به طور کلی:

- شرکت ایران خودرو اگر بتواند راهبرد کاهش هزینه را با توجه به شایستگی‌های محوری خود، به گونه‌ای اثربخش به اجرا درآورد، قادر است مزیت رقابتی خود را در صنعت خودروسازی کشور حفظ کند.
- راهبردهایی باید انتخاب شوند که قابلیت‌ها و شایستگی محوری آن‌ها را پشتیبانی کنند.
- قابلیت‌هایی که راهبردی نیستند، باید تقویت شوند. در بهبود و تقویت این قابلیت‌ها می‌توان از مدیریت دانش استفاده کرد.
- برنامه‌های عملیاتی و راهبردی شرکت، باید بر حوزه‌هایی که مزیت رقابتی دارند، تأکید کنند و این مزیت‌ها را در برنامه‌ها نشان دهند.
- شایستگی‌های محوری با تغییرات محیط تغییر می‌کند. لذا باید سیستم نظارتی پویایی این وضعیت را به طور مرتب ارزیابی کند.

- از فناوری اطلاعات و سرمایه‌گذاری در این حوزه‌ها به منظور کسب اطلاعات مربوط به مشتری و انتقال آن به فرایند طراحی و توسعه محصول استفاده شود. برنامه‌ریزی در این خصوص باید به طور جدی توسط شرکت دنبال شود.
- با توجه به شایستگی‌های محوری شرکت، تغییرات تولید باید متناسب با فناوری و در رابطه با مشتریان انجام گیرد.
- با توجه به اینکه شایستگی محوری در قابلیت طراحی و توسعه محصول وجود دارد، این شایستگی‌ها در چشم‌انداز و مأموریت سازمان پررنگ‌تر شوند.
- شایستگی‌های محوری در گروه صنعتی ایران خودرو شناسایی شوند و در خصوص به کارگیری آن‌ها برنامه‌ریزی لازم انجام گیرد.
- الگوی مناسب تحقیق و توسعه بر اساس شایستگی‌های محوری در چارچوب قابلیت‌های راهبردی استخراج شود.
- لازم است، شایستگی‌های محوری صنعت قطعه‌سازی نیز شناسایی و تعیین شوند.

منابع

۱. علی احمدی، علیرضا (۱۳۷۶)، "فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک صنعتی"، تهران: دانشگاه علم و صنعت ایران.
۲. غفاریان، وفا و عمادزاده، مرتضی (۱۳۸۳)، "مفهوم استراتژی"، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
3. Aaker, D. A. (1989), " *Managing Assets and Skills: The Key to A Sustainable Competitive Advantage*", California: Management pp. 91-106.
4. Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp: 33-46.
5. Wernerfelt, B. (1984) , "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal* , Vol. 5, pp: 171-180.
6. Barney, J. A. (1986), "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework.", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp: 761-800.
7. Barney, J. A. (1986), "Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Journal*, Vol. 11, No. 3, pp: 656-665.
8. Barney, J. A. (2001), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.19, No. 1, pp: 99-120.
9. Bowman, Eh. and Moskowitz, Gt. (2001), "Real Options Analysis and Strategic Decision Making", *Organization Science*, Vol. 12, No. 6, pp: 772-777.
10. Castanias, R. and Helfat, E. (1991), "Managerial Resources and Rents", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp: 155-171.
11. Collis, D. (1994), "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities"? *Strategic Management Journal*. Vol. 15, pp: 143-152.
12. Collis, D., and Montgomery, C. (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990 s", *Harvard Business Review*, Vol. 73, pp: 118-128.
13. Coyne, K. (1985), "Sustainable Competitive Advantage- What it is, What it isn't", *Business Horizons*, Vol. 29, pp: 54-61.
14. Coyne, K. (1993), "Achieving A Sustainable Service Advantage", *Journal of Business Strategy*, Vol. 14, pp: 3-10.

15. Dutta, S.; Narasimhar, M, and Rajiv, S. (2005), "Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp: 277-285.
16. Hafez, J., and Zhang, N. (2000),"Determining Firm Key Capabilities using Analytic Hierarchical Process, (AHP), System Thinking in Management", Working paper, No. 3/05.
17. Hamel, G., and Prahalad, C. K. (1989)," Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, pp. 63-77.
18. Grant, R. M. (1991)," The Resource-Based View of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Journal*, Vol. 33, pp: 114-135.
19. Hall, R. (1992)," The Strategic Analysis of Intangible Resources," *Strategic Management Journal*. Vol. 13, pp. 135-144.
20. Hamel, G. (1991)," Competition for Competence and Interpreter Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp: 83-103.
21. Helfat, E., and Lieberman, M. (2003), "Industrial and Corporate Change", *Industrial Management and Data System*, Vol. 12, pp:725-60,
22. Lado, A.; Boyd, N. and Wright, P. (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward A Conceptual Integration", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp: 77-91.
23. Leonard-Barton, D. (1990),"Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp: 111-125.
24. Long, C., and Vickers-Koch, M. (1995)," Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, pp: 6-22.
25. Miller, D., and Shamsie, J. (1996), "The Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp: 519-543.
26. Porter, M. E. (1979)," How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, pp: 137-145.
27. Porter, M. E. (1987)," From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 3, pp: 43-59.
28. Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990),"The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 36, No. 6, pp: 79-91,

29. Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1993), "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, pp: 75-84.
30. Tampoe, M. (1994), "Exploiting the Core Competences of Your Organization", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp: 66-77.
31. Trailer, J. W. (2002), "*On the Theory of Rent and the Mechanics of Profitability*", California State University, CSU: Chico.
32. Walsh, S. Linton, J. D. (2002), "The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analyzing firm and Industry Competences", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 13, No. 2, pp: 165-178.
33. Winter, G. (2000), "The Satisfying Principle in Capability Learning", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp: 113-37.