

مدل کسب و کارها

متداول در جهان

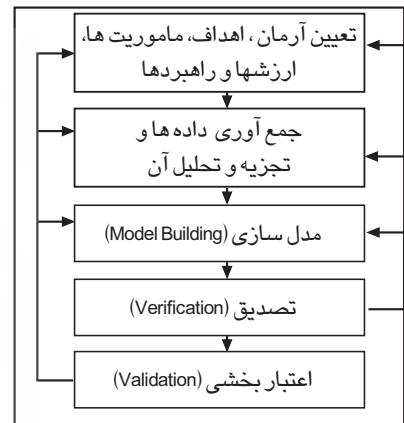
قسمت دوم

مهندس محمود صانعی پور



با توجه به تعریف کسب و کار که در زیر آمده است: استفاده صحیح از منابع داخل سازمان و خارج از آن جهت ایجاد ارزش برای مشتریان، پیش از آنکه رقبا بتوانند آن را انجام دهند. ۱ همان طور که در قسمت اول بیان شد بایستی چرخه مدل سازی کسب و کار برای یک یا چند کسب و کار مرکزی (Core Business) برابر نمودار زیر طراحی شود:

چرخه مدل سازی



۵- کسب و کار دارای قابلیت های غیرخطی باشد.
 ۶- کسب و کار بایستی دارای چرخه های مبتنی بر مشتری باشد.
 ۷- کسب و کار برنامه ریزی زیادی نمی خواهد.
 ۸- کسب و کار بایستی برای تولید خدمات، حمل و نقل، پشتیبانی و قیمت گذاری از الگوهای جدید استفاده کند.

۹- کسب و کار بایستی توجه به رقبا را پایه و اساس پیشرفت و توسعه قرار دهد.
 ۱۰- کسب و کار بایستی از تضاد مشتری بهره برداری کرده و راه های جدید دست پیدا کند.

۱۱- کسب و کار بایستی از نوآوری های صحیح به عنوان اصلی برای کاهش برگشتی ها استفاده کند.
 ۱۲- کسب و کار بایستی کلید نیروهای شکل دهنده خود سازمانی را کشف کند.

۱۳- کسب و کار بایستی ارتباط از چرخه تامین تا مشتری را تغییر دهد.

مدل های متداول کسب و کار در جهان

هنگامی که مدل کسب و کار سازمان مشخص گردید بایستی این مدل تصدیق و اعتبار بخشی شود و گروه یا کمیته طراحی و مهندسی کسب و کار سازمان به طراحی داد و ستد مورد توافق میبادرت نماید در جهان بیش از ۱۵ مدل کسب و کار مشخص وجود دارد که بعضی از معروف ترین آن ها ذیلا آمده است، هر یک از مدل های زیر در بطن خود، دارای داد و ستدهای خاصی هستند که به موقع پیرامون آن ها بحث خواهد شد.

- ۱- مدیریت زنجیره تامین (SCM) (Supply Chain Management)
 - ۲- مدیریت خرده فروشی (Retail Management)
 - ۳- پیمانکاری عمومی (General Contractor) GC
 - ۴- بیرون سپاری (Out Sourcing)
 - ۵- داد و ستد الکترونیکی (Business-E)
 - ۶- کارخانه ای و عمده فروشی (Manufactured Wholesales)
 - ۷- داد و ستد مبتنی بر R&D (Business Base of R&D)
 - ۸- سایر داد و ستدهای متداول (Other Common Business)
- از این قسمت به بعد ضمن پرداختن به نحوه

هر سازمان برحسب فلسفه وجودی (Existence Reason for) خود یک کسب و کار مرکزی را ساماندهی و مدیریت می کند و برحسب فلسفه مانائی (Survival Philosophy) بایستی اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت را برحسب مأموریت ها (Mission) و ارزشها (Values) تعیین کرده و به موجب آن راهبردها (Strategies) سازمان را برای رسیدن به اهداف و مقاصد خود تشخیص و تنظیم نماید و پس از این اقدام که به طرح ریزی استراتژیک معروف است بایستی داده های لازم را در بازاریابی، تکنولوژی، مالی و اقتصادی و غیره تهیه و به تجزیه و تحلیل آن ها بپردازد این مطالعات و بررسی های علمی به مدیران سازمان مجال می دهد که برای کسب و کارهای مناسب خود به مدل سازی بپردازند، نمودار فوق این چرخه را به خوبی نشان می دهد.

الزامات مدل کسب و کارهای جدید:

- ۱- کسب و کار بایستی به صورت بیرونی هدایت شود.
- ۲- کسب و کار بایستی تطابق داشته باشد نه بهینه باشد.
- ۳- کسب و کار بایستی ریسک را مدیریت کند.
- ۴- کسب و کار باید در زمان مناسب و واقعی انجام شود.

از نظر فنی، رسیدن به یکپارچگی کامل در مدیریت زنجیره تامین برای رسیدن به منافعی که مدیریت زنجیره تامین به دنبال آن است، امری بسیار پیچیده است. این محدودیت منجر به تعریف دوم و دقیق تری از مدیریت زنجیره تامین می شود:

□ مدیریت زنجیره تامین یکپارچه سازی حوزه های عملیاتی مختلف در یک سازمان برای تقویت جریان کالاها از تامین کنندگان استراتژیک در سراسر زنجیره تولید و توزیع تا مصرف کننده نهایی است (Houlihan, 1987, 1988).

تعریف دیگری از مدیریت زنجیره تامین یک رویکرد فرابخشی در تدارک، تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتریان دارای دامنه ای وسیع بوده و مشتمل بر تامین کنندگان اصلی و فرعی، اطلاعات و جریان مالی است. توان هر زنجیره تامین به اندازه توان ضعیف ترین حلقه زنجیره است و یکپارچه سازی کلیه فعالیت های زنجیره تامین از طریق بهبود روابط زنجیره برای دستیابی به موقعیت رقابتی قابل اتکا و مستدام می باشد.

مدل سازی کسب و کار به تشریح کامل مدل های متداول کسب و کار در جهان می پردازیم. تعریف مدیریت زنجیره تامین Herland (1991)، مدیریت زنجیره تامین را به عنوان مدیریت فعالیت های کسب و کار و مدیریت روابط معرفی می کند و با عوامل زیر در ارتباط تنگاتنگ می باشد:

- عوامل داخلی سازمان
- با تامین کنندگان به صورت بلند مدت
- با مشتریان در طول زنجیره
- مدیریت کل زنجیره

تعریف مدیریت زنجیره تامین

□ Payne and Scott (1991) Westbrook, New (1995)، مدیریت زنجیره را به عنوان زنجیره ارتباط دهنده همه فرآیندهای ساخت و تامین از مواد خام تا مشتری نهایی و دربردارنده چندین سازمان، معرفی می کنند. براساس این تعریف گسترده، مدیریت زنجیره تامین، کل زنجیره ارزش را دربر گرفته و شامل مدیریت مواد و تامین از استخراج مواد خام تا پایان عمر مفید آن است. □ Baatz (1995)، بازیافت مواد را نیز وارد حوزه مدیریت زنجیره تامین می نماید. مدیریت زنجیره تامین روی چگونگی بهره برداری از فرایندها، تکنولوژی و قابلیت های تامین کنندگان برای تقویت مزایای رقابتی، تمرکز دارند. 1997 Farley، و هماهنگی عملیات مربوط به تولید، لجستیک و مواد در یک سازمان نیز به عهده مدیریت زنجیره تامین است. (Lee, Billington, ۱۹۹۲)

1- Richard Kivel-MIT/IAP (2004) IAP: Independent Activities Period