

مدل‌های کسب و کار

بخش آخر



را می‌توان به صورت خلاصه به شرح زیر بر شمرد:

- تبلیغات (advertising)
- واسطه‌گری اطلاعات (infomediary)
- تاجر (merchant)
- تولید کننده (manufacturer)
- وابسته (affiliate)
- جامعه (community)
- اشتراک (subscription)
- نافع (utility)

تپ اسکات (tap scott) تی کل (ticoll) و لوی (lowy) یک نوع شناسی خاصی از مدل‌های کسب و کار الکترونیکی را ارائه می‌دهند که بی وب (b web) نامیده می‌شود.

- آنها پنج نوع ژنریک "بی وب" را مشخص کرده‌اند که به ترتیب عبارتند از:
- گردهمایی (agoras)
- اجتماعات (aggregations)
- زنجیره‌های ارزش (value chains)
- اتحادها (alliances)
- شبکه‌های توزیع (distribution networks)

۲- وجوه مربوط به مجری تجاری (business actor) و شبکه

احتمالاً معروفترین طبقه‌بندی و تعریف مدل‌های الکترونیکی تجارت، از آن تیمرز (Timmers) است که در سال ۱۹۹۸ ارائه گردید. بنا به تعریف او، یک مدل کسب و کار، معماری یک محصول، خدمت و یا عرضه اطلاعات، شرحی درباره مجریان مختلف تجاری و نقش آنها و همچنین توضیح مربوط به عواید بالقوه این مجریان و تشریح منابع درآمدی است. به علاوه، او ضرورت تعیین یک استراتژی بازاریابی به منظور انجام ماموریت تجاری را یادآور می‌شود. تیمرز مدل‌های تجاری را براساس درجه نوآوری و انسجام عملی شان به یازده گروه تقسیم می‌کند.

مدل از میان برداشتن واسطه‌ها

مدل از میان برداشتن واسطه به مدلی اطلاق می‌شود که در آن هزینه، با از میان برداشتن لایه‌هایی از شبکه توزیع، کاهش داده می‌شود. از میان برداشتن واسطه‌ها ممکن است نتیجه فناوری بهتر و یا اقتصاد مقیاس باشد. این مدل هزینه‌های معاملاتی زمان فرآوری را کاهش داده، تولیدکننده کالا یا خدمت را به مشتری نزدیک‌تر کرده و موجب می‌شود که تولیدکنندگان جوابگویی بهتری را نسبت به نیازهای مشتریان داشته باشند و تحویل کالا با سرعت و دقت بیشتر برای مطابقت با سلیق و ترجیحات مشتری انجام شود.

مدل کسب و کار حراج بر روی اینترنت

وقتی به این مدل فکر می‌کنم به یاد ئی‌بی (eBay) می‌افتم. ئی‌بی بزرگترین سایت حراج روی اینترنت است. مانند اکثر شرکت‌های حراجی، ئی‌بی کالاهای متعلق به خود شرکت را نمی‌فروشد بلکه صرفاً فرایند فهرست کردن، نمایش دادن کالاها، پیشنهاددهی روی اقلام، پرداخت پول برای خرید کالاها را تسهیل می‌کند. یعنی در واقع، به عنوان یک بازار مجازی برای افراد یا شرکت‌هایی که مایلند جنس‌هایی را در این سایت به حراج بگذارند، عمل می‌کند.

چند نوع حراج اینترنتی امکان پذیر است: در حراج انگلیسی قیمت اولیه در سطح پائینی قرار دارد و با پیشنهادات متوالی پیشنهاددهندگان بالا می‌رود. در یک حراج هلندی، قیمت اولیه بالاست و دائماً پایین آورده می‌شود تا بالاخره کسی کالا را بخرد. علاوه بر موارد فوق، ئی‌بی فهرست اقلام با قیمت‌های ثابت را هم ارائه می‌دهد. امتیازات استراتژیک این مدل کسب و کار

۱- وجوه مربوط به درآمد/ محصول

برخی از نویسندگان نظیر راپا (Rappa) معتقدند که یک مدل کسب و کار نشان دهنده آن است که شرکت چگونه با مشخص کردن اینکه در کجای زنجیره ارزش قرار گرفته، سود آور است. طبقه‌بندی او ۹ فرم ژنریک مدل‌های کسب و کار الکترونیکی زیر را در بر می‌گیرد:

- کارگزاری (brokage)

۳- وجوه بازاریابی

یک متدولوژی جالب در مورد مدل‌های کسب و کار در سال ۲۰۰۰ توسط همیل (Hamel) ارائه شد. از نظر او، یک مدل تجاری یک مفهوم تجاری است که به اجرا گذاشته می‌شود. او چهار عنصر را در مورد کسب و کار اصلی بر می‌شمارد که عبارتند از: استراتژی پایه، منابع استراتژیک، شبکه ارزش و مشتری. وی معتقد است که این عناصر به هم مرتبط هستند و خود عناصر فرعی دیگری را در بر می‌گیرند.

نظریه دیگر را پتروویچ (petrovic)، کیتل (kitle) و تکستن (Teksten) در سال ۲۰۰۱ ارائه دادند. آنها معتقد بودند که یک مدل کسب و کار را می‌توان به هفت مدل زیر تقسیم نمود: مدل ارزش، مدل منابع، مدل تولید، مدل روابط با مشتری، مدل درآمد، مدل سرمایه و مدل بازار. این مدل‌های فرعی و روابط بین آنها می‌توانند منطق سیستم تجاری برای ایجاد ارزشی که در ورای فرآیندهای فعلی به دست می‌آید را توضیح دهند.

ویل (Weill) و ویتال (Vital) هم در سال ۲۰۰۱ یک آنالیز عملی و سیستماتیک از مدل‌های معروف به مدل‌های کسب و کار اتمی را ارائه دادند که عبارتند از:

- ارتباط مستقیم با مشتری (direct to customer)
- فراهم کننده خدمات کامل (full-service provider)
- موسسه کامل (whole of enterprise)
- پورتال‌ها/ نماینده‌ها/ حراجی‌ها/ جراج/ واسطه‌ها
- portals/ agents/ auctions/ aggregations/ intermediaries)
- زیربناهای مشترک (shared infrastructures)
- جامعه مجازی (virtual community)
- ادغام شبکه ارزش (value net integration)
- فراهم کننده محتوی (content provider)

بنابراین، یک مدل تجاری چیزی غیر از ارزشی که شرکت به یک یا چند گروه از مشتریان عرضه می‌کند و معماری (طراحی) شرکت، شبکه شرکا، ایجاد، بازاریابی، تحویل ارزش و رابطه سرمایه‌ای به منظور ایجاد جریان‌های درآمدی پایدار و سودآور نیست. بر این اساس، چهار پایه اصلی یک مدل کسب و کار الکترونیکی عبارتند از: نوآوری، روابط با مشتری، مدیریت زیربنا و وجوه مالی.

برای بهره‌برداری از یک نوآوری، یک شرکت نوپا (و یا هر شرکتی) نیاز به یک مدل کسب و کار مناسب دارد. مدل‌های کسب و کار (business models) یک فناوری جدید را به یک ارزش اقتصادی تبدیل می‌کند. در برخی از شرکت‌های نوپا پیاده کردن مدل‌های کسب و کار معمول ممکن نیست و لذا باید به طراحی یک مدل جدید پرداخت. با اینکه مدل کسب و کار مهم است ولی در بعضی از موارد نوآوری در نوع کالای تولیدی و یا خدمات عرضه شده نیست بلکه نوآوری در مدل کسب و کار است. هنری چیسبورو (Henry Chesbrough) و ریچارد روزن بلوم در مقاله خود چارچوب اساسی برای تشریح عناصر مدل‌های کسب و کار را ارائه داده‌اند. پیچیدگی مربوط به محصولات، بازارها و فضاهای تجاری که یک شرکت در آن فعالیت می‌کند، باعث می‌شود که عده بسیار کمی به تمامی وظایف سازمانی یک شرکت اشراف داشته باشند. کارشناسان فنی در زمینه‌های مربوط به خود اطلاعات دارند و کارشناسان بازرگانی هم همینطور، همچنانکه در نمودار زیر نشان داده شده، یک مدل کسب و کار، این دو زمینه کار را به هم متصل می‌کند:

یک مدل کسب و کار زمینه‌های مختلفی از قبیل اقتصاد، کارفرمایی، مالی، بازاریابی، عملیات و استراتژی را در بر می‌گیرد. یک

مدل کسب و کار نقش تعیین کننده‌ای در سود حاصل از یک نوآوری دارد. یک نوآوری معمولی یا یک مدل کسب و کار عالی شاید پرسودتر از یک نوآوری بزرگ با یک مدل کسب و کار معمولی باشد.

چیسبورو و روزن بلوم تمامی مطالب اکادمیک موجود و نشریات تجاری را برای مشخص کردن برخی از تم‌های مشترک بررسی کردند و شش عنصر زیر را به عنوان اجزای مدل‌های کسب و کار ارائه دادند:

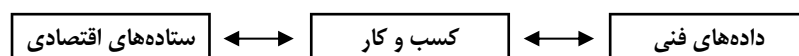
۱- پیشنهاد ارزش (value proposition): ارائه محصول موجب حل مشکل مشتری می‌شود و لذا از دید مشتری با ارزش است.

۲- گروه بندی بازار (market segmentation): تعیین گروه‌های هدف به عنوان مشتری. باید توجه داشت که گروه‌های مختلف نیازهای متفاوتی دارند. بعضی اوقات پتانسیل یک نوآوری وقتی بروز می‌کند که گروه دیگری به عنوان هدف در نظر گرفته می‌شوند.

۳- ساختار زنجیره ارزش (value chain structure): وضعیت شرکت در فعالیت‌های زنجیره ارزش و اینکه چگونه شرکت به سهمی که در زنجیره ارزش تولید می‌کند، دست می‌یابد.

۴- تولید درآمد و حاشیه سود (revenue generation and margins): چگونه درآمد تولید می‌شود (اعم از فروش، اجاره، اشتراک، حمایت و غیره)، ساختار هزینه و حاشیه سود مورد نظر.

۵- وضعیت در شبکه ارزش (position in value network): مشخص کردن رقبای، مکمل‌ها و هر یک از آثار شبکه‌ای که می‌توان از آن برای عرضه



ارزش بیشتر به مشتری استفاده کرد.

۶- استراتژی رقابت پذیری: چگونه شرکتی می‌تواند در راه توسعه، یک امتیاز رقابتی پایدار قدم بردارد. به عنوان مثال، به وسیله کاهش هزینه‌ها، ایجاد تمایز و یا استراتژی دستیابی به بازارهای مناسب. (niche markets)

مدل کسب و کار در تقابل با استراتژی

چیسورو و روزن بلوم سه تفاوت عمده زیر را بین مدل کسب و کار و استراتژی برشمرده‌اند:

۱- ایجاد ارزش (creating value)
در مقابل تصاحب ارزش (capturing value): مدل کسب و کار بر ایجاد ارزش تاکید دارد، مدل مزبور همچنین در مورد اینکه چگونه شرکت اقدام به کسب ارزش خواهد کرد هم گفتگو می‌کند در حالی که استراتژی در این راه پیشتر رفته و بر ایجاد مزیت نسبی پایدار تاکید می‌کند.

۲- ارزش تجاری (business value)
در مقابل ارزش سهامداران (shareholders value): مدل کسب و کار عبارتست از معماری شیوه تبدیل نوآوری به یک ارزش اقتصادی برای شرکت. منتهی مدل کسب و کار بر تحویل ارزش مزبور به سهامداران تاکید ندارد. به عنوان مثال، به شیوه‌های تامین مالی در مدل کسب و کار توجه نمی‌شود، هر چند که این شیوه‌ها بر ارزش کسب شده توسط سهامداران تاثیر می‌گذارد.

مدل کسب و کار برای دستگاه کپی زیراکس

چیسورو و روزن بلوم اهمیت مدل کسب و کار را با یک بررسی موردی (case study) در مورد ماشین کپی مدل ۹۱۴ شرکت زیراکس در سال‌های آغاز به کار آن نشان دادند. نام شرکت زیراکس قبلاً هالوید

بود که بعداً به هالوید زیراکس (Halloid Xerox) تغییر نام داد.

مدل ۹۱۴ دستگاهی بود که از یک فرایند جدید الکترو عکاسی بهره می‌برد. در این فرایند جدید به جای استفاده از مواد شیمیایی مرطوب از فرایند خشک استفاده می‌شد. تقاضای شرکت هالوید برای مشارکت در عرضه این نوع ماشین به بازار، بارها توسط شرکت‌های کداک، جنرال الکتریک و ای بی ام رد شد چرا که آنها براساس نقطه نظرانی که در مدل‌های کسب و کار قدیمی داشتند، به این نتیجه رسیده بودند که آینده‌ای برای فناوری جدید وجود نخواهد داشت. لیکن این فناوری به شیوه‌های قبلی کپی کردن ارجحیت داشت. قیمت ماشین کپی جدید (مدل ۹۱۴) شش یا هفت برابر ماشین‌های کپی قبلی بود. اعمال مدل تجاری طعمه و قلاب که براساس آن، باید ماشین به زیر قیمت فروخته می‌شد و مابه‌التفاوت از طریق حاشیه سود بالای بهای کاغذ تامین می‌شد، عملی نبود چرا که قیمت کاغذ برای ماشین‌های دیگر یکی بود و لذا جایی برای مانور باقی نمی‌ماند.

زیراکس تصمیم گرفت که خود به بازاریابی محصول جدیدش بپردازد و لذا یک مدل کسب و کار جدید را طراحی کرد. در این مدل ماشین‌های کپی با مبلغ نسبتاً پایینی به مشتریان اجاره داده می‌شدند و بعد برای هر برگ کپی شده (به غیر از ۲۰۰۰ برگ اول) مبلغی دریافت می‌شد. در آن زمان در هر شرکت معمولاً روزانه ۲۰-۱۵ برگ بیشتر کپی نمی‌شد برای آنکه این مدل سودده باشد، باید میزان استفاده از دستگاه بالا می‌رفت. خوشبختانه کیفیت و راحتی فناوری جدید زیراکس به اثبات رسید و شرکت‌ها شروع به کپی کردن هزاران صفحه در روز کردند. در نتیجه، زیراکس توانست طی ۱۲ سال به یک نرخ رشد پایدار متوسط ۴۱ درصد در سال دست یابد. بدون اتخاذ این مدل کسب و کار، شاید زیراکس در تجاری کردن نوآوری‌اش موفق نمی‌شد.

مزیت کارفرمایی

چیسورو و روزن بلوم دریافتند که یک مدل موفق تجاری نظیر آنچه که در مثال زیراکس دیدیم، موجب توسعه می‌شود اما شرکت را هم محدود به مدل موفق خود می‌کند. هر چند که فناوری‌های جدید اغلب به مدل‌های کسب و کار جدید نیاز دارند.

از آنجایی که شرکت‌های تازه تاسیس مخیر به انتخاب و یا توسعه مدل‌های کسب و کار جدیدند لذا از این منظر بر شرکت‌های قدیمی و جا افتاده مزیت دارند. علاوه بر ریسک‌هایی که در رشته‌های اقتصادی و فنی وجود دارد، یک مدل کسب و کار اثبات نشده خود ریسک اضافی ایجاد می‌کند. معمولاً کارفرمایانی که با نوآوران شریک می‌شوند، بیشتر از شرکت‌های بزرگ جا افتاده آماده پذیرش این چنین دستگاه‌هایی هستند.

در واقع، بسیاری از سرمایه‌گذاران که در زمینه نوآوری‌ها، سرمایه‌گذاری مشترک می‌کنند، سرمایه‌گذاری در یک مدل کسب و کار را مد نظر قرار می‌دهند، در نتیجه در اغلب موارد سرمایه‌گذاری‌های مشترک از این نوع وقتی موجب تغییر در مدل‌های کسب و کار می‌شوند که مشخص شود مدل‌های اصلی قبلی دیگر جوابگو نیستند.

فهرست منابع:

- 1- Business Model-Wikipedia
<http://en.wikipedia.org/wiki/business-model>
- 2- Business Model
<http://www.quickmba.com/enter/businessmodel>
- 3- Ane-business model
Ontology for modeling e-business
Alexander Osterwalder HEC
Lausanne e-business models

تهیه کننده: نسرين فرزانه پور

