

ارزش آفرینی در کسب و کار الکترونیک*

رافائل امیت - کریستوف زوت

ترجمه محمدرحیم اسفیدانی (دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی)
مسعود کریمی (دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل)

کار الکترونیکی به عنوان پیشرو در سطح جهان شناخته شده‌اند، ولی سرعت رشد استفاده از کسب و کار الکترونیک پدیده‌ای جهانی است. در دوره ۲۰۰۱-۱۹۹۹، اروپا انتظار داشت که با تجربه رشد سه رقمی در این حوزه بتواند شکاف خود را با آمریکا پر کند. در پایان سال ۲۰۰۰، درآمد شرکت‌های خرده‌فروش الکترونیکی ۸/۵ میلیارد دلار بود که انتظار می‌رفت در سال ۲۰۰۱ به ۱۹/۲ میلیارد دلار برسد. در مقابل، ارقام مربوط به آمریکای شمالی ۴۰/۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۰ بود که انتظار می‌رفت تا سال ۲۰۰۱ به ۶۷/۶ میلیارد دلار برسد. افزایش تعداد مبادلات کسب و کار الکترونیک در وب سایت‌ها (۶۰ هزار مبادله در هر روز در سال ۱۹۹۹ و ۲۹۰۰۰ مبادله در روز در سال ۱۹۹۸) حاکی از رشد حیرت‌انگیز و دگرگونی در چشم‌انداز کسب و کار جهانی است.

کسب و کار الکترونیکی توان زیادی برای ایجاد ثروت دارد که بیشتر از طریق جهش‌های کارآفرینی و سرمایه‌گذاری‌های بنگاه‌ها حاصل می‌شود. قوانین رقابتی تا حدود زیادی تغییر کرده است. بدین‌سان انتظار می‌رود که کسب و کار الکترونیکی توجه صاحب نظران حوزه‌های کارآفرینی و مدیریت راهبردی را به سمت خود جلب کند. در واقع همانطور که «هیت» و «آپرلند» و «مک‌گریث و مک‌میلان» اعلام کرده‌اند ظهور کسب و کار الکترونیکی، موردی بسیار قوی برای تلافی تحقیقات

این مقاله، با استفاده از چارچوب نظری نظریه پردازان به نامی چون جوزف شومپیتر و مایکل پورتر، فرآیند ابداع و نوآوری را به طور عام و نوآوری با استفاده از ابزارهای نوین تجاری را به طور خاص مورد بحث قرار داده است.

مقدمه

با ورود به قرن بیست و یکم، کسب و کار نیز از طریق اینترنت انجام می‌پذیرد (ما آن را کسب و کار الکترونیک می‌نامیم) که دارای پویایی، سرعت در رشد و ویژگی‌های رقابتی زیادی است و مسیرهای نوینی را برای خلق ثروت نوید می‌دهد.

شرکت‌هایی که از قبل تاسیس شده‌اند در حال ایجاد کسب و کارهای جدیدی به صورت برخط (آن‌لاین) هستند؛ شرکت‌های جدیدالتأسیس نیز به دنبال این هستند تا از فرصت‌های جدید حاصل از اینترنت بهره‌گیرند. در سال ۱۹۹۹ کالاهایی که توسط شرکت‌های آمریکایی از طریق اینترنت فروخته می‌شد ۱۰۹ میلیارد دلار برآورد شده بود که تا سال ۲۰۰۰ باید به ۲۵۱ میلیارد دلار می‌رسید. انتظار می‌رفت که در سال ۲۰۰۲ بیش از ۹۳ درصد از شرکت‌های آمریکایی بخشی از کسب و کار خود را از طریق اینترنت انجام دهند. اگر چه شرکت‌های آمریکایی در کسب و



کارآفرینی و راهبرد است. این در حالی است که هنوز تحقیقات مربوط به کسب و کار الکترونیکی غیر ضروری تلقی می شود و متونی که تاکنون ارائه شده مباحث اصلی مربوط به این پدیده جدید را تشریح نکرده اند؛ همچنین نظریه‌ای که ویژگی‌های خاص بازارهای مجازی را پوشش دهد، به وجود نیامده است.

این مقاله، به دنبال این است که از طریق شناسایی منابع ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک، خلاء نظری در این باره را پر کند. بدین منظور، مقاله را با بخش نظری آغاز می‌کنیم که پتانسیل‌های ایجاد ارزش در بازارهای مجازی را مشخص می‌کند و به دنبال منابع ایجاد ارزش در متون مدیریت راهبردی (استراتژیک) و کارآفرینی است. به ویژه، چگونگی ایجاد ارزش را از دیدگاه نظری زنجیره ارزش (پورتر، ۱۹۸۵)، نظریه خلاقیت شومپتر (۱۹۴۲)، دیدگاه مبتنی بر منابع بنگاه‌ها، نظری شبکه راهبردی و صرفه جویی در هزینه مبادله و نیز قابلیت کاربرد این نظریه‌ها را بر اساس مفهوم ظهور بازارهای مجازی مورد بحث قرار می‌دهیم. در بخش روش‌ها و داده‌ها که بعد از بخش نظریه می‌آیند، از روش Ground Theory استفاده کردیم تا مشخص کنیم که کدام یک از منابع ایجاد ارزش موجود در متون، با کسب و کار الکترونیکی ارتباط پیدا می‌کند. اصطلاحات منابع ایجاد ارزش و عوامل ارزش (که در این مقاله به جای یکدیگر استفاده شده‌اند) مربوط به عواملی است که کل ارزش ایجاد شده به وسیله کسب و کار الکترونیکی را افزایش می‌دهند. به عبارت دیگر، این ارزش، مجموع ارزش‌هایی است که به عوامل مشارکت‌کننده در مبادلات کسب و کار الکترونیکی اختصاص داده می‌شود. بخش داده‌ها و روش‌ها از ارائه یافته‌هایی حاصل شده که محصول تحلیل ما از ۵۹ شرکت کسب و کار الکترونیکی است. گرچه ما وارد جزئیات هر یک از کسب و کارهای مورد مطالعه نمی‌شویم، اما در این تحقیق از مثال‌هایی استفاده می‌کنیم که مفهوم حاصله را روشن می‌کنند. تحلیل ما چهار عامل ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک را مشخص می‌کند که عبارت‌اند از: نو بودن، قفل درونی، مکمل بودن و کارایی. ما به این نتیجه رسیدیم که ارزش آفرینی در کسب و کار الکترونیک، فراتر از ارزشی است که بتوان آن را با شکل بندی زنجیره ارزش، شکل گیری شبکه‌های راهبردی (استراتژیک) در میان شرکت‌ها، یا بهره‌برداری از شبستگی‌های اصلی تشخیص داد. غالباً شرکت‌های کسب و کار الکترونیک بر خلاف بنگاه‌های سنتی از طریق ساز و کارهای مبادله و ساختارهای جدید تعامل، نوآوری می‌کنند. در سراسر بحث عوامل ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک، شواهدی از رابطه متقابل این چهار عامل را ارائه می‌کنیم.

در بخش نتیجه‌گیری، براساس یافته‌های خود روش جدیدی را برای یکپارچه کردن متون مربوط به مدیریت راهبردی و کارآفرینی ارائه می‌کنیم. مهمترین یافته ما این است که نظریه مدیریت راهبردی یا کارآفرینی خاصی وجود ندارد که بتواند کاملاً توان‌های ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک را توضیح دهد. هر یک از نظریه‌ها، در یکی از جنبه‌های ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک، بینش خوبی را ارائه می‌کند. برای یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های مدیریت راهبردی و کارآفرینی، ساخت الگوی کسب و کار را به عنوان عامل واحدی برای تحلیل ارزش آفرینی از منابع مختلف پیشنهاد می‌کنیم. الگوی کسب و کار، محتوا، ساختار و مدیریت مبادلات را نشان می‌دهد به گونه‌ای که ارزش با بهره‌برداری از فرصت‌های کسب و کار حاصل شود. با توجه به بحث اصلی در کسب و کار الکترونیک. که به عنوان عاملی بین بخش مدیریت راهبردی و کارآفرینی است. ما به

ایجاد یک نظریه در هر دو بخش امید داریم. این مقاله با ارائه شواهد و پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی به پایان می‌رسد.

نظریه

قبل از بررسی منابع ارزش آفرینی در حوزه‌های نظری مدیریت راهبردی و کارآفرینی، این بخش را با توان‌های ایجاد ارزش در بازارهای الکترونیکی آغاز می‌کنیم. سپس تحلیل زنجیره ارزش، نوآوری شومپتری، دیدگاه مبتنی بر منابع بنگاه، نظریه شبکه راهبردی و صرفه جویی در هزینه تعامل را بررسی می‌کنیم. در هر یک از این دیدگاه‌ها، رویکرد اصلی نظری را بیان و منابع اصلی ارزش آفرینی را آشکار می‌کنیم و کاربردهای نظری آن‌ها را در ظهور بازارهای مجازی نشان می‌دهیم.

بازارهای مجازی

بازار مجازی محیطی است که در آن تعاملات مربوط به کسب و کار از طریق شبکه‌های مبتنی بر زیرساخت‌های ثابت و یابی سیم انجام می‌گیرد. ویژگی‌های این بازارها عبارت‌اند از: ارتباطات زیاد، تمرکز بر تعاملات، اهمیت شبکه‌ها و کالاهای اطلاعاتی و دسترسی زیاد به اطلاعات و غنی بودن اطلاعات. دسترسی عبارت از تعداد افراد و محصولاتی است که به طور سریع و ارزان در بازارهای مجازی قابل دسترسی هستند. غنی بودن به عمق و تفصیلی بودن اطلاعاتی اشاره می‌کند که عناصر بازار آن‌ها را جمع‌آوری و بین خود مبادله می‌کنند. دسترسی در بازارها نامحدود است، زیرا این بازارها تقریباً با هیچ محدودیت جغرافیایی مواجه نیستند.

اینترنت، همانند شبکه‌های الکترونیکی موجب گسترش اجتماعات مجازی و روابط تجاری می‌شود. در طول زنجیره ارزش محدودیت‌های سنتی بین بنگاه‌ها نادیده گرفته می‌شوند به نحوی که می‌توان در صنایع مختلف فرایندهای موجود کسب و کار را در بین شرکت‌ها به اشتراک گذاشت، به گونه‌ای که مشتری نهایی از آن اطلاعی نداشته باشد.

با افزایش دسترسی مشتریان به اطلاعات محصول، خدمات و کالاهای اطلاعاتی که بر روی اینترنت نقل و انتقال می‌یابند واسطه‌گری‌های سنتی کسب و کار از میان رفته و روش‌های جدیدی برای ایجاد ارزش - از طریق برقراری رابطه بین خریداران و فروشندگان موجود در بازار، نوآوری در ساز و کارهای بازار و مبادلات اقتصادی - به وجود می‌آید.

در بازارهای مجازی ویژگی‌های دیگری نیز وجود دارند که اگر تمام آن‌ها مورد توجه قرار گیرد، بر چگونگی ارزش آفرینی در مبادلات اقتصادی آثار عمیقی می‌گذارند. این آثار عبارت‌اند از تسهیل برای گسترش دامنه یک محصول جهت تکمیل یکدیگر، افزایش دسترسی به دارایی‌های مکمل (مانند منابع، توانمندی‌ها و فن‌آوری‌ها)، روش‌های جدید همکاری بین شرکت‌ها (مانند برنامه‌های تبعی)، کاهش عدم توازن اطلاعات در بین عوامل اقتصادی از طریق رسانه اینترنت و قابلیت سفارشی کردن سریع محصولات و خدمات. پس با کنار گذاشتن موانع صنعت می‌توان زنجیره ارزش را نیز دوباره تعریف کرد.

به طور خلاصه، ویژگی‌های بازارهای مجازی همراه با کاهش شدید هزینه‌های پردازش اطلاعات، موجب ایجاد تغییرات زیادی در روش‌ها، عملیات بنگاه‌ها و ساختار مبادلات اقتصادی شده و فرصت‌های جدیدی را برای ایجاد ثروت به وجود آورده‌اند. بنابراین نظریه‌های سنتی ایجاد ارزش مورد انتقاد قرار گرفته‌اند.

بازارهای مجازی ممکن است از ترکیب جدیدی از اطلاعات، کالاها و خدمات فیزیکی، شکل‌بندی خلاقانه تعاملات و شکل‌بندی مجدد و انسجام منابع، توانمندی‌ها، نقش‌ها و روابط بین عرضه‌کنندگان، شرکای تجاری و مشتریان به دست آید.

نوآوری شومپتری

شومپتر پیشگام نظریه توسعه اقتصادی و ایجاد ارزش جدید از طریق فرایند تغییر فن‌آورانه و نوآوری است. او توسعه فن‌آورانه را به صورت تغییرات غیرمستمر و غیرمتعدالی می‌داند که از طریق نوآوری حاصل می‌شود. شومپتر چندین منبع نوآوری (و ایجاد ارزش) را شناسایی کرده که عبارت‌اند از: معرفی کالاهای جدید یا روش‌های جدید تولید، پی بردن به منابع جدید عرضه و سازماندهی مجدد صنعت.

براساس این نظریه، خلاقیت، منبع ایجاد ارزش است. نوآوری شومپتری بر اهمیت فن‌آوری تأکید دارد و ترکیب خلاقانه منابع را به عنوان شالوده محصولات و روش تولید جدید مورد توجه قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، این ترکیب خلاقانه باعث ایجاد دگرگونی در بازار و صنعت شده و از این طریق باعث توسعه اقتصادی می‌شود.

دیدگاه مبتنی بر منابع در بنگاه

دیدگاه مبتنی بر منابع که بر مبنای دیدگاه شومپتر در مورد ایجاد ارزش به وجود آمده است، به بنگاه به عنوان مجموعه‌ای از منابع و توانمندی‌ها نگاه می‌کند. بنابراین، این نظریه ادعا می‌کند که خدمات ارائه شده توسط بنگاه‌ها مجموعه منحصری از توانمندی‌ها و منابع است که ممکن است به ایجاد ارزش منجر شود.

منابع و توانمندی‌های یک بنگاه تنها در صورتی ارزشمند است که موجب کاهش هزینه‌ها و یا افزایش درآمدها در مقایسه با حالتی شوند که بنگاه فاقد چنین منابع و توانمندی‌هایی باشد. در حالی که متون این دیدگاه به دنبال ارزشی است که مزیت رقابتی مناسب و بادوام به وجود آورد، رویکرد جدید آن، توانمندی‌های پویا نام دارد و به دنبال منابع ارزشمندی است که در طول زمان ساخته شده و به دست می‌آیند؛ توانمندی‌های پویا ریشه در فرایندهای سازمانی و مدیریتی بنگاه دارد، نظیر مباحثی که به دنبال هماهنگی، یکپارچگی، شکل‌بندی، تغییر یا یادگیری هستند. مثال‌هایی از چنین فرایندهای ایجاد ارزش عبارت‌اند از: توسعه محصول، تصمیم‌گیری راهبردی، تشکیل پیمان، ایجاد دانش و انتقال توانمندی‌ها.

مشخص است که پیدایش بازارهای مجازی منبع جدیدی از ایجاد ارزش را به وجود آورده است، چرا که روابط جدیدی بین توانمندی‌ها و منابع بنگاه‌ها می‌توان استخراج کرد (بین توانمندی‌های آف‌لاین و آن‌لاین). در هر حال، بازارهای مجازی چالش‌هایی برای این نظریه بوجود آورده‌اند. با افزایش اهمیت توانمندی‌های مبتنی بر اطلاعات در کسب و کار الکترونیک که نسبت به سایر منابع و توانمندی‌ها از درجه سیالیت بالاتری برخوردارند، تحرک ارزش‌ها افزایش و قابلیت نگهداری ارزش‌های ایجاد شده کاهش می‌یابد. همچنین نبود صرفه اقتصادی به دلیل فشار زمانی، مانع مهمی برای تقلید از منابع و توانمندی‌های خاص بنگاهی است که در طول زمان به دست آمده‌اند؛ بنابراین امکان نگهداری ارزش فراهم می‌شود. چشم‌انداز نگهداری از ارزش، عامل مهمی برای ایجاد ارزش است. به هر حال، در یک اقتصاد شبکه‌ای، جایگزینی برای مالکیت یا کنترل منابع و توانمندی‌ها

چارچوب زنجیره ارزش پورتر، ایجاد ارزش را در سطح بنگاه مورد تحلیل قرار می‌دهد. تحلیل زنجیره ارزش، فعالیت‌های یک بنگاه را شناسایی می‌کند و سپس مفاهیم و استنباط اقتصادی آن فعالیت‌ها را مورد مطالعه قرار می‌دهد که چهار مرحله را در بر می‌گیرد:

الف - تعریف واحد از کسب و کار راهبردی؛ ب - شناسایی فعالیت‌های حیاتی؛ ج - تعریف محصولات؛ و د - تعیین ارزش هر فعالیت. پرسش‌های اصلی که چارچوب زنجیره ارزش به دنبال پاسخ به آن‌هاست عبارت‌اند از: ۱. بنگاه باید چه فعالیت‌هایی را انجام دهد؟؛ ۲. نحوه انجام فعالیت‌های بنگاه چگونه باید باشد؟؛ و ۳. شکل‌بندی فعالیت‌های بنگاه‌ها باید چگونه باشد تا بتواند به ایجاد ارزش بپردازد و در صنعت رقابت نماید؟

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش به دنبال فعالیت‌های اصلی است که آثار مستقیمی بر ایجاد ارزش دارند؛ همین‌طور به دنبال فعالیت‌های پشتیبانی کننده‌ای است که فقط از طریق آثار آن‌ها بر عملکرد فعالیت‌های اصلی می‌توانند بر ارزش ایجاد شده اثر بگذارند. فعالیت‌های اصلی، درگیر ایجاد محصولات فیزیکی هستند که عبارت‌اند از: پشتیبانی درون‌داد، عملیات، پشتیبانی بیرون‌داد، بازاریابی، فروش و خدمات.

می‌توان ارزش را اینگونه تعریف کرد: «مبلغی که خریداران تمایل دارند در مقابل آنچه از سوی بنگاه به آن‌ها ارائه می‌شود، بپردازند». ارزش از طریق درآمد کل اندازه‌گیری می‌شود. اگر ارزش ارائه شده از هزینه‌های ایجاد آن محصول بیشتر باشد سودآور خواهد بود. ارزش می‌تواند از طریق تمایز در هر یک از گام‌های زنجیره ارزش بدست آید، از طریق فعالیت‌هایی که موجب کاهش هزینه‌های خریداران و یا افزایش عملکرد خریداران می‌شود. ابزارهای ایجاد تمایز - و ایجاد ارزش از این طریق - عبارت‌اند از: انتخاب خط مشی (چه فعالیت‌هایی باید انجام شود و چگونه؟) ارتباطات (در درون زنجیره ارزش یا با عرضه‌کنندگان و کانال‌های توزیع)، زمان‌بندی (فعالیت‌ها)، موقعیت مکانی، به اشتراک‌گذاری فعالیت‌ها در میان واحدهای کسب و کار، یادگیری، یکپارچگی، عوامل نهادی و مقیاس. پورتر و میلر استدلال می‌کنند که فن‌آوری اطلاعات از طریق پشتیبانی از راهبردهای تمایز، موجب ایجاد ارزش می‌شود.

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش برای توضیح ایجاد ارزش در بازارهای مجازی می‌تواند مفید واقع شود. برای مثال، سایت آمازون، انباری را برای خود به وجود آورد تا از سرعت و قابلیت اطمینان عرضه محصولاتش که به صورت برخط (آن‌لاین) سفارش داده می‌شوند، اطمینان حاصل کند. انجام این کار، موجب افزایش ارزش فعالیت‌های فروش و عملیات می‌شد. «استیبل و فجلد استند» دریافتند که الگوی زنجیره ارزش برای بنگاه‌های تولیدی مناسب‌تر است تا بنگاه‌های خدماتی، زیرا در آن‌ها زنجیره ارزش تمام‌ساز و کارهای ایجاد ارزش بنگاه را در بر نمی‌گیرد. آن‌ها مثالی از شرکت بیمه ارائه و این سوال را مطرح کرده‌اند که: «چه چیزی دریافت می‌شود؟ چه چیزی تولید می‌شود؟ چه چیزی حمل می‌شود؟». چنین سئوالاتی را نیز می‌توان در مورد بنگاه‌های کسب و کار الکترونیک مانند سایت آمازون و یا بنگاه‌هایی که صرفاً به دنبال پردازش اطلاعات هستند. طرح کرد. براساس این دیدگاه «ریپورت و سوکلا» زنجیره ارزش مجازی را پیشنهاد نمودند که شامل جمع‌آوری، سازماندهی، انتخاب، ترکیب و توزیع اطلاعات است. با این اصلاحیه، مفهوم زنجیره ارزش ارتباط بهتری با واقعیت‌های بازارهای مجازی پیدا می‌کند. فرصت‌های ایجاد ارزش در

جدول ۱- مقایسه منابع ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیکی

نو بودن	انحصار	مکمل بودن	کارایی
<ul style="list-style-type: none"> - مشارکت کنندگان جدید - تعداد زیاد مشارکت کنندگان و کالا - ارتباطات جدید بین مشارکت کنندگان - غنای زیاد ارتباطات - اختراعات به کار گرفته شده - ساختار مدل کسب و کاری که مبتنی بر اسرار تجاری یا کمی رایج است. - پیشر و بودن در معرفی مدل کسب و کار 	<ul style="list-style-type: none"> - قابلیت اعتماد مبادلات - برنامه‌های تبعی - برون‌گرایی مستقیم شبکه - برون‌گرایی غیرمستقیم شبکه - مکانیزم‌های امنیت تعامل - سرمایه‌گذاری در زمینه یادگیری 	<ul style="list-style-type: none"> - فروش گسترده - فعالیتهای مشارکت کنندگان، مثلاً یکپارچگی زنجیره عرضه - ترکیب تعاملات آنلاین و آنلاین 	<ul style="list-style-type: none"> - مکانیزم‌های مبادله - سرعت تعامل - هزینه‌های چانه‌زنی - هزینه‌های فروش، بازاریابی، فرایند‌های تعامل، ارتباط - ارزیابی مقدار زیادی از محصولات، خدمات، اطلاعات - هزینه‌های انبارداری بنگاه‌های مشارکت کننده - ساده‌سازی مبادلات - افزایش تقاضا - افزایش عرضه - مقیاس‌پذیری حجم تعامل
<ul style="list-style-type: none"> - محصولات خدمات و اطلاعات جدید و یا ترکیب جدید آنها 	<ul style="list-style-type: none"> - افزایش اعتماد از طریق شخص ثالث - به کارگیری دارائی‌های خاص مشارکت کنندگان - طرح غالب - سفارشی کردن و فردی کردن پیشنهادات و مشخصات کالاها و خدمات 	<ul style="list-style-type: none"> - ترکیب منابع و توانمندی‌ها - آنلاین و آفلاین - دسترسی به محصولات، خدمات و اطلاعات مکمل - از بنگاه‌ها - از بنگاه‌های شریک - از مشتریان - محصولات / محصولات عمومی - خدمات / محصولات افقی - تکنولوژی مشارکت کنندگان 	<ul style="list-style-type: none"> - اطلاعات در دسترس بعنوان منابعی تصمیم‌گیری: کاهش عدم تقارن اطلاعات - در مورد کالاها - در مورد مشارکت کنندگان - شفافیت تعاملات
<ul style="list-style-type: none"> - مشوق‌های جدید (مثلاً مشتریان می‌توانند محتوا به وجود آورند) 	<ul style="list-style-type: none"> - برنامه‌های وفاداری - امنیت جریان اطلاعات و فرایند‌های کنترل - کنترل برای استفاده از اطلاعات شخصی مشتریان - اهمیت مفهوم جامعه 	<ul style="list-style-type: none"> - مشوق‌هایی برای ایجاد منابعی که محصول تخصص مشترک است. - یکپارچه نمودن توانمندی‌های شرکای تجاری 	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت - مدل کسب و کار

کسب و کار

محتوای کسب و کار

مدیریت مدل کسب و کار

وجود دارد (خواه از طریق ایجاد یا بدست آوردن). دسترسی به این منابع از طریق مشارکت و توافق برای تسهیم منابع در بازارهای مجازی دارای دوام بیشتری است؛ البته، نگهداری ارزش و ایجاد آن دارای چالش بیشتری است، زیرا ممکن است رقبا به سهولت به منابع جایگزین دسترسی داشته باشند.

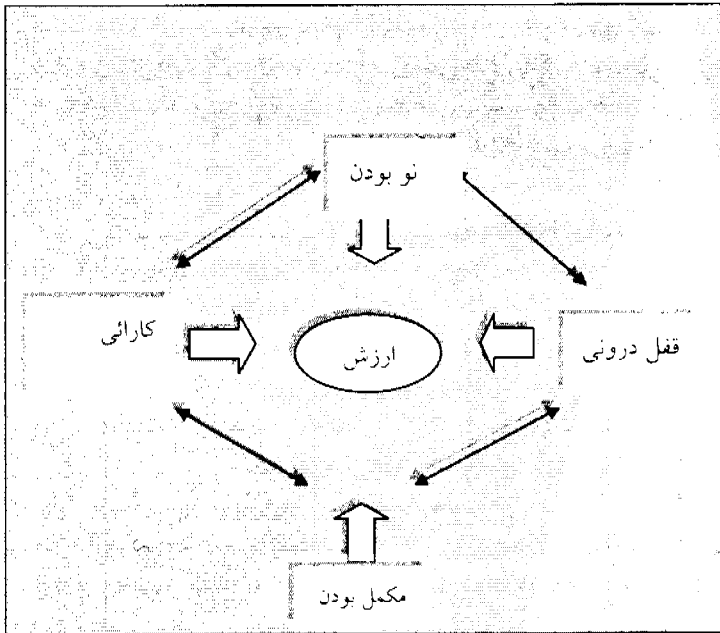
شبکه‌های راهبردی (استراتژیک)

شبکه‌های راهبردی روابط ثابت بین سازمانی هستند که دارای اهمیت راهبردی برای مشارکت بنگاه‌ها هستند. این شبکه‌ها ممکن است به اشکال گوناگونی نظیر اتحادهای راهبردی، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، مشارکت بلندمدت عرضه‌کننده - خریدار و سایر ارتباطات وجود داشته باشند؛ مهمترین سوالاتی که صاحب نظران شبکه‌های راهبردی به دنبال پاسخ به آن هستند عبارت‌اند از: ۱. چرا و چگونه شبکه‌های راهبردی بنگاه‌ها شکل می‌گیرند؟ ۲. چه روابط متقابلی وجود دارد که به بنگاه‌ها اجازه می‌دهد تا در بازار رقابت نمایند؟ ۳. ارزش در شبکه چگونه بوجود می‌آید؟ ۴. چگونه روابط و موقعیت‌های متمایز بنگاه‌ها بر عملکرد آن‌ها اثر می‌گذارد؟

به طور سنتی، صاحب نظران شبکه که دارای پیشینه نظریه سازمان و جامعه‌شناسی هستند، به دنبال ساختار مورد نیاز شبکه برای ایجاد ارزش هستند. شکل بندی شبکه برای مثال تراکم و تمرکز. عامل مهمی در تعیین مزیت شبکه مانند دسترسی، به موقع بودن و ... تلقی می‌شود. به علاوه، به نظر می‌رسد اندازه شبکه و عدم تجانس در ارتباطات آن، اثر مثبتی بر دسترسی اعضای شبکه به اطلاعات ارزشمند دارد.

پیدایش شبکه‌ای از بنگاه‌ها که در آن بازار و ساز و کارهای مدیریت سلسله‌مراتبی با یکدیگر همزیستی دارند، احتمال ترتیبات سازمانی ایجاد ارزش را افزایش می‌دهد. در نتیجه صاحب نظران مدیریت راهبردی و کارآفرینی برای ایجاد ارزش در زمینه ساز و کارهای مدیریت، اهمیت منابع و توانمندی‌ها، به ویژه عرضه‌کنندگان و مشتریان، به سمت بحث‌های فراتر از ساختار حرکت کرده‌اند. برای مثال، «باندوم و سیلورمن» در مطالعات خود در صنعت فن آوری زیستی (بیوتکنولوژی) کانادا دریافتند که پیشرفت این صنعت از طریق شکل‌گیری ادغام‌ها در شبکه می‌تواند عملکرد بنگاه‌ها را بهبود بخشد؛ زیرا آن‌ها می‌توانستند از توانمندی‌ها و اطلاعات شرکای تجاری خود بهره‌گیرند. علاوه بر دسترسی به اطلاعات، بازارها و فن آوری‌ها، شبکه‌های راهبردی پتانسیل‌های دیگری نیز فراهم می‌کنند نظیر: سهیم شدن در ریسک، ایجاد مقیاس اقتصادی، سهیم شدن در دانش، تسهیل یادگیری و کسب منافع ناشی از فعالیت‌هایی با وابستگی متقابل مانند نظام‌های جریان کار. سایر منابع ارزش در شبکه‌های راهبردی عبارت‌اند از: کاهش زمان دسترسی به بازار، افزایش کارایی در تعاملات، کاهش اطلاعات نامتقارن و افزایش هماهنگی بین بنگاه‌هایی که در پیمان‌ها مشارکت دارند.

به روشنی می‌توان دید که رویکرد شبکه‌ای برای درک ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک کاربرد دارد چرا که شبکه‌ای از بنگاه‌ها، عرضه‌کنندگان، مشتریان و سایر شرکا در بازارهای مجازی وجود دارند. با این حال ممکن است که از پتانسیل ارزش آفرینی کسب و کار الکترونیک که امکان تبادل‌ات به طریق جدید و منحصر به فرد را

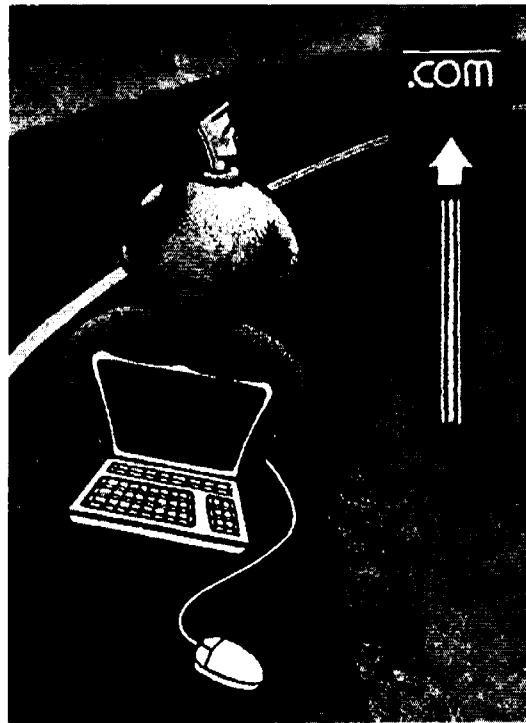


فراهم می‌آورد، به طور کامل استفاده نمایند.

صرفه جویی در هزینه مبادلات

الگوی صرفه جویی در هزینه مبادلات به دنبال پاسخ به این پرسش است که چرا شرکت‌ها مبادلاتی را درونی می‌کنند که امکان انجام آن‌ها در بازار وجود دارد. ویلیامسون این چارچوب نظری را بسط داد. این نظریه افزایش در کارایی مبادلات یا کاهش هزینه‌های آن را منبع اصلی ایجاد ارزش می‌داند. براساس این نظریه ارزش از طریق کاهش عدم اطمینان، پیچیدگی، عدم تقارن اطلاعات و ... ایجاد می‌شود. علاوه بر این شهرت، اطمینان و تجربه مبادلاتی می‌تواند هزینه مبادلات بین بنگاه‌ها را نیز کاهش دهد. اخیراً، محققان بر روش‌هایی متمرکز شده‌اند که از طریق سرمایه‌گذاری در فن آوری اطلاعات می‌توان هزینه‌های هماهنگی و ریسک در مبادلات را کاهش دهند. به طور کلی، انتظار می‌رود بنگاه‌هایی که هزینه‌های مبادلات خود را به صرفه می‌کنند، ارزش بیشتری از مبادلات خود بدست آورند.

یکی از آثار اصلی مبادلات از طریق اینترنت یا هر نوع محیط شبکه‌ای، این است که هزینه‌های مبادلات کاهش می‌یابد. بنابراین رویکرد هزینه مبادلات در مورد ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک به ما اطلاعات زیادی می‌دهد. هزینه‌های مبادله عبارت‌اند از: زمانی که کارکنان برای پیدا کردن مشتریان و عرضه‌کنندگان صرف می‌کنند، ارتباط با سایر شرکای تجاری در سایر شرکت‌ها با توجه به جزئیات مبادلات، هزینه مسافرت و حمل و نقل، فضای فیزیکی جلسات، پردازش اسناد کاغذی، همچنین هزینه‌های مدیریت انبار و تولید. ممکن است در کسب و کار الکترونیک علاوه بر کاهش هزینه‌های مستقیم مبادلات اقتصادی، هزینه‌های غیرمستقیم نیز کاهش یابد مانند: هزینه‌های ناشی از انتخاب نادرست، مخاطرات طبیعی و توقف در کار. این مزایا ناشی از افزایش تعداد مبادلات، کاهش عدم اطمینان در مبادلات و کاهش تعیین‌کننده بودن دارایی‌هاست. با وجود این، تاکید بر صرفه جویی در هزینه‌های مبادلات از طریق کارایی ممکن است ما را از سایر منابع ایجاد ارزش مانند نوآوری و شکل‌بندی مجدد منابع منحرف کند. همچنین این نظریه حداقل شدن هزینه‌ها را برای



یک طرف معامله مورد توجه قرار داده و فراموش می‌کند که بین طرفین مبادله وابستگی متقابل وجود دارد و فرصت حداکثر کردن ارزش مشترک برای هر دو طرف وجود دارد. به علاوه، شیوه‌های مدیریت غیر از سلسله مراتب و بازارها، در مقایسه با اهمیت شبکه‌های راهبردی در کسب و کار الکترونیک، کمتر مورد توجه است. سرانجام اینکه، ویلیامسون به این نکته اشاره دارد که مبادله حادثه مجرای است که به خودی خود می‌تواند ارزشمند باشد و انتخاب کارترین شیوه را نشان می‌دهد. بنابراین می‌تواند منبعی برای کارایی مبادله‌ای باشد. در هر حال، در محیط بازارهای مجازی، توجه به یک مبادله بدون توجه به سایر مبادلاتی که ممکن است آن را تسهیل یا تکمیل کند، ارزیابی ارزش ایجاد شده به وسیله مبادله اقتصادی خاص را دشوار می‌کند.

داده‌ها و روش‌ها

راهبردی تحقیق: با توجه به نبود پیشینه نظری درباره این موضوع، ناگزیر به استفاده از روش مناسبی برای توسعه نظریه شده‌ایم. از این رو ۵۹ شرکت کسب و کار الکترونیک انتخاب و از پرسشنامه باز استفاده شد که مشتمل بر ۵۰ پرسش است.

جامعه مورد بررسی: شرکت‌هایی که حداقل ۱۰ درصد از درآمدهای آن‌ها از طریق مبادلات اینترنتی انجام می‌شود، به عنوان شرکت‌های با کسب و کار الکترونیکی تعریف کرده‌ایم.

پیدایش نظریه: منابع ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک

نمودار (۱) چهار منبع ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیکی را نشان می‌دهد که از تجزیه و تحلیل داده‌ها بدست آمده است.

کلمه «ارزش» مربوط به کل ارزش ایجاد شده در مبادلات کسب و کار الکترونیکی است، بدون توجه به اینکه این ارزش به بنگاه، مشتری یا... اختصاص می‌یابد. بنابراین تعریف ما متناسب با دیدگاه استوارت است که کل ارزش ایجاد شده را مجموع ارزش‌هایی می‌داند که به هر یک از طرفین مبادله اختصاص داده می‌شود. در اینجا هر یک از این چهار عامل ایجاد ارزش یعنی: کارایی، مکمل بودن، قفل درونی، نبودن و روابط موجود بین آن‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد.

کارایی

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که کارایی مبادلات، یکی از عوامل اصلی ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیکی است. این یافته که با نظریه هزینه مبادلات نیز سازگار است نشان می‌دهد هنگامی کارایی در مبادلات افزایش می‌یابد که هزینه متوسط مبادلات کاهش یابد. بنابراین افزایش کارایی کسب و کار الکترونیک خاص و کاهش هزینه‌ها

باعث ایجاد ارزش می‌شود.

افزایش کارایی در کسب و کار آف لاین و آن لاین به روش‌های مختلفی تحقیق پیدا می‌کند. یکی از این روش‌ها کاهش عدم تقارن اطلاعات بین خریداران و فروشندگان از طریق عرضه اطلاعات به موقع و جامع است؛ سرعت و سهولت انتقال اطلاعات از طریق اینترنت این رویکرد را ساده و راحت کرده است. افزایش اطلاعات باعث کاهش هزینه‌های جست و جو و چانه‌زنی مشتریان و نیز رفتارهای فرصت طلبانه می‌شود. به دلیل ارزان بودن ارتباطات متقابل در بازارهای مجازی و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و سریع‌تر، کارایی مبادلات کسب و کار الکترونیکی افزایش می‌یابد. مطالعه گارسیانا و کاپلان نشان می‌دهد که استفاده از حراج‌های آن لاین به جای آف لاین برای

مبادله ماشین، هزینه‌های مبادله را تا نصف کاهش می‌دهد. همچنین هزینه‌های بازاریابی و فروش، هزینه پردازش مبادلات و هزینه‌های ارتباطات کاهش می‌یابد و بنگاه‌ها از طریق مقیاس‌پذیری (افزایش تعداد مبادلاتی که از طریق کسب و کار الکترونیک صورت می‌گیرد) پتانسیل ایجاد ارزش خود را افزایش می‌دهند.

مکمل بودن

مکمل بودن زمانی وجود دارد که داشتن مجموعه‌ای از کالاها در کنار یکدیگر ارزش بیشتری از داشتن هر یک از کالاها به صورت جداگانه داشته باشد. «براندن برگر و نیل یاف» اهمیت ارائه برون‌دادهای مکمل به مشتریان را در متون مربوط به بحث راهبرد مورد توجه قرار داده‌اند. آن‌ها بیان کرده‌اند «عاملی مکمل شماسست که باعث شود مشتریان شما ارزش بیشتری به محصول شما دهند در مقایسه با حالتی که آن‌ها محصول شما را به تنهایی دارند.» رویکرد مبتنی بر منابع نیز نقش ارتباطات مکمل بودن اعضاء شبکه را مورد توجه قرار داد. بنابراین، مکمل‌ها از طریق ایجاد توانایی لازم جهت افزایش درآمد، می‌توانند ارزش را افزایش دهند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که کسب و کار الکترونیک از طریق ارائه مجموعه‌ای از محصولات و خدمات مکمل به مشتریان، به ایجاد ارزش می‌پردازند. این مکمل‌ها ممکن است مکمل عمودی (مثلاً ارائه خدمات پس از فروش) و یا مکمل افقی (مثل دوربین و فیلم) باشد که به وسیله شرکای بنگاه‌ها عرضه می‌شوند.

همچنین، اطلاعات نشان می‌دهد که دارایی‌های آف لاین مکمل آن چیزی هستند که به صورت آن لاین ارائه می‌شود. مشتریانی که محصولات را از طریق اینترنت خریداری می‌کنند، برای دریافت خدمات پس از فروش به صورت آف لاین ارزش قائل‌اند؛ همچنین اطلاعات نشان می‌دهد که کسب و کار الکترونیک به دنبال ارائه محصولات مکملی است که الزاماً در مبادلات اصلی رابطه مستقیم با یکدیگر ندارند. مثلاً

xoom.com شرکتی است که با ایجاد جامعه‌ای از کاربران اینترنت و بر مبنای آمیخته‌ای از فعالیت‌های کسب و کار الکترونیک. مانند حراجی‌ها، فروش و بازاریابی مستقیم. از مشتریان خود استفاده می‌کند. علاوه بر این، ممکن است کسب و کارهای الکترونیک از طریق سرمایه‌گذاری بر روی مجموعه‌ای از فعالیت‌های مکمل مانند یکپارچه‌سازی زنجیره عرضه، برقراری ارتباط مکمل میان فن‌آوری‌های دو یا چند کسب و کار ایجاد ارزش کند؛ در نتیجه، آن‌ها ارزش پنهان را آزاد می‌کنند.

تحلیل ما حاکی از وجود وابستگی متقابل در منابع ایجاد ارزش است. کارایی از طریق فن‌آوری اطلاعات حاصل می‌شود و راه را برای بهره‌برداری از مکمل‌های موجود در کسب و کار الکترونیک هموار می‌کند.

قفل درونی

با افزایش تمایل مشتریان به تکرار مبادلات (خرید) و انگیزه شرکای راهبردی برای حفظ و ارتقای روابط خود با بنگاه، ظرفیت ایجاد ارزش برای کسب و کار الکترونیک افزایش می‌یابد. این ویژگی ایجاد ارزش را می‌توان از طریق قفل درونی بدست آورد. قفل درونی، مانع حرکت مشتریان و شرکای راهبردی به سمت رقبا می‌شود، و لذا ارزش ایجاد می‌کند.

قفل درونی بعنوان هزینه‌های تعویض و جابه‌جایی شناخته شده است که بر چارچوب هزینه مبادله ویلیامسون و همچنین برون‌گرایی شبکه. که ریشه در نظریه شبکه دارد. مبتنی است. همچنین باید اشاره شود که دارایی‌های راهبردی بنگاه‌ها مانند نام تجاری، اعتماد بین خریدار. فروشنده در دیدگاه مبتنی بر منابع نیز در قفل درونی قرار می‌گیرند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بنگاه‌ها به چندین روش می‌توانند ماندگاری مشتریان خود را افزایش دهند. اول، از طریق برنامه‌های وفاداری که با دادن پاداش به مشتریانی که مجدداً خرید می‌نمایند این وفاداری می‌تواند به وجود آید. دوم، بنگاه‌ها می‌توانند استانداردهای اختصاصی برای فرایندهای کسب و کار، محصولات و خدمات بوجود آورند (مثلاً سایت آمازون، امتیاز کارت خرید را برای خود ثبت کرد). سوم، بنگاه‌ها می‌توانند با مشتریان خود روابط مبتنی بر اعتماد را بوجود آورند.

برقراری ارتباط مشتریان با طراح وب‌سایت مستلزم یادگیری مشتریان است. اگر این یادگیری اتفاق افتد از پدید آمدن مشتریان به سایت‌های دیگر جلوگیری می‌کند مگر اینکه یادگیری جدیدی رخ دهد. این بحث از توانایی‌های موجود در سفارشی کردن و شخصی کردن بهره می‌گیرد. داده‌های ما نشان می‌دهد که سفارشی کردن محصولات، خدمات یا اطلاعات بر اساس نیازهای مشتری. و براساس روش‌های مختلف. قفل درونی کسب و کار الکترونیک را افزایش می‌دهد. به علاوه بسیاری از فروشندگان آن لاین از روش استخراج داده‌ها برای سفارشی کردن محصولات، خدمات و اطلاعات بهره می‌گیرند. این روش‌ها شامل تحلیل اطلاعات مشتریان پذیرفته شده، جریانات کلیک کردن، و خریدهای پیشین است تا از این طریق تبلیغات مستقیم، پست الکترونیک هدفمند و ... را تسهیل نمایند. شخصی کردن با ابزارهای فیلترسازی امکان‌پذیر است که الگوهای رفتاری مشتریان را مقایسه می‌کند و به مشتریانی که تمایلات یکسان دارند، براساس سلیقه‌هایشان پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

بازارهای مجازی، بنگاه‌های کسب و کار الکترونیک را قادر می‌کند تا جامعه مجازی را بوجود آورند. این جوامع امکان تعاملات مکرر را حول

موضوعات گسترده‌ای فراهم می‌کند و از این طریق وفاداری ایجاد کرده و تعاملات مکرر را افزایش می‌دهد.

بنابراین این بنگاه‌ها شبکه‌هایی را بوجود می‌آورند که ممکن است مانع برون‌گرایی شود به گونه‌ای که فعالیت‌های تولید و مصرف یکی از اعضای شبکه بر کارکرد مصرفی و تولیدی سایر اعضای شبکه اثر می‌گذارد. این اثر از طریق ساز و کار قیمت انتقال داده نمی‌شود. در محیط کسب و کار الکترونیک، هنگامی که ارزش ایجاد شده برای مشتری بر اساس تعداد مشتریان موجود در شبکه افزایش یابد، برون‌گرایی شبکه وجود دارد. مثلاً اگر سایتی اعضای خود را از دست دهد، جذابیت خود را برای اعضای موجود نیز از دست می‌دهد.

برون‌گرایی غیرمستقیم در شبکه از این امر ناشی می‌شود که یک عامل اقتصادی از وجود یک حلقه باز خورد مثبت با گروه دیگری از عوامل اقتصادی منتفع شود. مثلاً در ebay.com، یک خریدار از حضور خریداران دیگر در حراجی منتفع نمی‌شود؛ برعکس خریداران دیگری که به خرید همان کالا تمایل دارند ممکن است از انجام معامله مورد نظر جلوگیری کنند. با این حال، وجود خریداران بیشتر باعث جذابیت آن سایت برای فروشندگان می‌شود تا محصولات خود را در معرض فروش بگذارند.

می‌توان اثر غیرمستقیم شبکه را به ماهیت مکمل بودن اجزای اصلی شبکه نسبت داد که «کتر و شاپیرو» آن را سرمشق نرم‌افزار. سخت‌افزار نامیده‌اند. در یک حراجی، شبکه خریداران و فروشندگان، اجزای مکمل هم هستند.

کارایی و مکمل بودن نیز منابع ایجاد ارزش هستند که می‌توانند برای تقویت قفل درونی سودمند باشند. ویژگی‌های کارایی و مکمل بودن محصولات و خدمات باعث جذب و نگهداری مشتریان و شرکای تجاری در کسب و کار الکترونیک می‌شود. افزایش ارتباط بین منافع این عناصر باعث تشویق آنان برای پیوستن به شبکه‌ای می‌شود که کسب و کار الکترونیک آن را به وجود آورده است. برعکس، هنگامی که کسب و کار الکترونیک قفل درونی را بوجود می‌آورد اثر مثبتی بر کارایی و درجه مکمل بودن دارد. برای مثال، خریداران بسیاری از حراجی‌ها می‌توانند فروشندگان را درجه‌بندی نمایند. این ویژگی باعث می‌شود اعتماد خریداران به مناسب بودن مبادلات افزایش یابد و چسبندگی (وفاداری) آنان را تقویت نماید. همچنین این ویژگی مانع تکرار فریب کاری فروشندگان شده، از این طریق کارایی افزایش می‌یابد. بعلاوه به دلیل حجم بالای کسب و کار، احتمال اینکه در قفل درونی شرکای کالا و خدمات مکمل ارائه نمایند زیاد است. پس بین قفل درونی، مکمل بودن و کارایی بعنوان منابع ایجاد ارزش رابطه زیادی وجود دارد. ارزش بالقوه یک کسب و کار الکترونیک به اثرات ترکیبی تمام عوامل ایجاد ارزش بستگی دارد.

نو بودن

شومپیتر به ایجاد ارزش از طریق نوآوری پرداخته است. معرفی محصولات یا خدمات جدید، توزیع، بازاریابی، بهره‌برداری از بازارهای جدیدی از منابع سنتی ایجاد ارزش از طریق نوآوری است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که در کسب و کار الکترونیک از نوآوری نیز استفاده می‌شود. برای مثال، ebay اولین بنگاهی بود که حراجی‌های مشتری با مشتری را در مقیاس بزرگ ارائه کرد. در این معماری حتی گزینه‌هایی با ارزش کم نیز می‌تواند بین مصرف‌کنندگان به صورت موفقیت آمیز مورد

جدول (۲) - منابع ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک

نو بودن	قفل درونی	مکمل بودن	کارایی	تحلیل زنجیره ارزش
متوسط	کم	متوسط	متوسط	نوآوری شومپتری
زیاد	کم	کم	کم	نظریه مبتنی بر منابع
متوسط	متوسط	زیاد	کم	نظریه شبکه‌های راهبردی
متوسط	زیاد	متوسط	متوسط	درتئوری صرفه‌جویی در هزینه مبادلات
کم	متوسط	کم	زیاد	

کارآفرینی و مدیریت راهبردی استفاده می‌شود. ما در تجزیه و تحلیل خود هر یک از منابع ایجاد ارزش را به طور یکسان مورد توجه قرار دادیم. بنابراین تحلیل، هیچ یک از چارچوب‌های نظری مورد بحث در این مقاله به بقیه ارجحیت ندارند. به عبارت دیگر، این مقاله به دنبال ایجاد یکپارچگی بین چارچوب‌های مختلف است؛ به ویژه، به دنبال برقراری رابطه‌ای بین نظریه‌های کارآفرینی و مدیریت راهبردی در زمینه ایجاد ارزش است. اخیراً صاحب نظران هر دو حوزه تلاش‌های زیادی را به عمل آورده‌اند مثلاً «گالتی و آفوه» برای ترکیب نظریه‌های شبکه راهبردی و مبتنی بر منابع تلاش نموده‌اند.

دومین بینشی که از بحث‌های قبل حاصل شد وابستگی متقابل منابع ایجاد ارزش و تمرکز بر ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک است. همانطور که گفتیم وجود هر یک از این عوامل ایجاد ارزش می‌تواند اثربخشی سایر عوامل را بهبود بخشد.

گام اول برای رسیدن به یک نظریه منسجم ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک این است که تعریفی از واحد تجزیه و تحلیل ارائه نماییم به گونه‌ای که منابع ایجاد ارزش را که دارای وابستگی هستند در بر گیرد. هر یک از چارچوب‌های نظریه مورد بحث واحدهای تحلیل مختلفی را مورد توجه قرار داده‌اند. در چارچوب زنجیره ارزش فعالیت‌های بنگاه، در نظریه توسعه اقتصادی شومپتر بنگاه (به ویژه کارآفرینان) در نظریه مبتنی بر منابع مجموع منابع و توانمندی‌هایی که بنگاه‌ها را تشکیل می‌دهند؛ در نظریه شبکه راهبردی، شبکه‌ای از بنگاه‌ها و در نظریه صرفه‌جویی در هزینه مبادلات، مبادله به عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته شده و آن‌ها را منبع ایجاد ارزش می‌دانند.

بر اساس تجزیه و تحلیل‌های منابع ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک و نیز با توجه به نظریه‌های راهبرد و کارآفرینی، ما الگوی کسب و کار را به عنوان واحد تحلیل پیشنهاد می‌کنیم.

تعریف: مدل کسب و کار، محتوا، ساختار، و مدیریت تعاملاتی را نشان می‌دهد که به منظور ایجاد ارزش، از طریق بهره‌گیری از فرصت‌های کسب و کار - طراحی شده‌اند.

محتوای تعامل کالا و یا اطلاعات مورد مبادله و همچنین منابع و توانمندی‌های مورد نیاز مبادله را در بر می‌گیرند. ساختار تعامل به اجزای

معامله قرار گیرد. priceline.com بازارهای معکوس را معرفی کرد که در آن خریداران نیازهای خود را به فروشندگان اعلام می‌کردند. همه این شرکت‌ها با برقراری ارتباط بین خریداران و فروشندگانی که قبلاً با هم ارتباطی نداشته‌اند، ناکارایی در فرایند خرید و فروش را کاهش داده و از طریق نوآوری بازارهای جدیدی را به وجود آورده‌اند.

ویژگی‌های منحصر به فرد بازارهای مجازی (مثل از بین رفتن محدودیت‌های فیزیکی و جغرافیایی، امکان جریان معکوس اطلاعات از مشتریان به فروشندگان و ...) باعث شده است که نوآوری در این بازارها نهایتی نداشته باشد. کسب و کار الکترونیکی که نوآور باشد می‌تواند مزیت پیشرو بودن را بدست آورد.

نو بودن و قفل درونی - دو عامل از چهار عامل ایجاد ارزش - به دو طریق با هم دیگر در ارتباط هستند: اول، کسب و کار الکترونیکی نوآور از مزیت جذب و نگهداری مشتریان به ویژه در ارتباط با علائم تجاری قوی برخوردار است؛ دوم، پیشرو بودن در بازار پیش شرط اصلی موفقیت در بازارهایی است که در آن بازگشت مشتریان زیاد است. برای برقراری پویایی در باز خورد مثبت که از برون‌گرایی‌های شبکه ناشی می‌شود و برقراری ارتباط با عرضه‌کنندگان و مشتریان اصلی - قبل از اینکه رقبا این کار را انجام دهند. پیشروان بازار در موقعیت خوبی قرار دارند. در بازارهایی که «برنده بیشتر از همه می‌برد»، برنده باید ابتدا وارد بازارهای جدید شده باشد.

نو بودن با مکمل بودن نیز ارتباط دارد. در برخی از کسب و کارهای الکترونیک نوآوری اصلی، در عناصر مکمل آن‌ها - مانند ترکیب منابع و توانمندی‌ها - قرار دارد. در نهایت اینکه رابطه زیادی بین نو بودن و کارایی وجود دارد. ممکن است ویژگی کارایی یک کسب و کار الکترونیک ناشی از نوآوری در سرمایه‌هایی باشد که در بازارهای مجازی ایجاد شده و از آن بهره‌برداری می‌شود.

بحث

دو بینش اصلی از بحث‌های پیشین بدست می‌آید. اول اینکه چهار منبع بالقوه - کارایی، مکمل بودن، قفل درونی و نو بودن - برای ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیکی وجود دارد. در هر حال، همانطور که در جدول (۱) نشان داده شده، برای توضیح منابع ایجاد ارزش، عموماً از رشته‌های

جدول (۲) - منابع ایجاد ارزش در نظریه شبکه راهبردی و ساخت الگوی کسب و کار

مدیریت	ساختار	محتوا	
- اعتماد - شهرت	- اندازه شبکه - تراکم شبکه - تمرکز گرایی - ماهیت بیوندا (ضعیف، قوی، لرزان)	- منابعی که عاملان می‌توانند به آن دسترسی داشته باشند	نظریه شبکه راهبردی
- تمرکز به کنترل جریان کالا، اطلاعات و پول - ماهیت ساز و کار کنترل: اعتماد مشوق‌ها	- اندازه شبکه - روش‌های ارتباط عناصر و انجام مبادله - نظم و زمان‌بندی مبادلات - مکانیزم بازار - انعطاف‌پذیری و قابلیت پذیرش ساختار تعاملات	- اطلاعات و کالاهایی که مبادله می‌شوند - منابع و توانمندی‌های مورد نیاز مبادله	ساخت الگوی کسب و کار

تعاملات را نیز در بر می‌گیرد.

الگوهای کسب و کار خلاق مانند Priceline.com یا Autobytel.com (با تلاش خلاقانه، برای ایجاد واسطه‌گری جدید در میان خریداران، عرضه‌کنندگان، فروشندگان و تولیدکنندگان اتومبیل) ساختار کنونی صنعت را به هم ریخته‌اند بنابراین تهدیدی برای بنگاه‌های سنتی هستند.

دوم، ایده الگوی کسب و کار بر این مبنا که در چارچوب زنجیره ارزش نقش اصلی را دارد مطرح می‌شود، به ویژه بر مبنای ایده‌ای که فرایندها و منابع گوناگون ایجاد ارزش را مورد توجه قرار می‌دهد. در هر حال، به دلیل مشکلات مفهومی موجود در زمینه بازارهای مجازی - با فرایندهایی که جریانات محصول مورد توجه هستند - ما به دنبال این هستیم که با تمرکز بر فرایندهای مربوط به تعاملات، دیدگاه زنجیره ارزش را تکمیل نماییم. بدین مفهوم که الگوی کسب و کار به دنبال جریان محصول - از تولید تا فروش - نیست بلکه مراحل را توضیح می‌دهد که تعاملات را تکمیل می‌کنند.

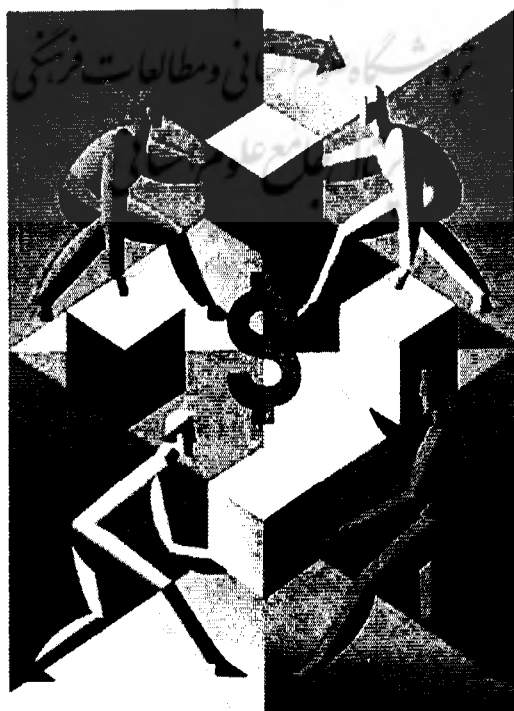
سوم، در اینجا دیدگاه الگوی کسب و کار بر پایه دیدگاه مبتنی بر منابع بنگاه‌ها است. آشکار است که ارزش موجود در الگوی کسب و کار - بعنوان مجموعه‌ای از منابع و توانمندی‌ها - افزایش می‌یابد اگر تقلید از آن‌ها مشکل باشد و قابلیت انتقال آن کمتر باشد.

چهارم، بر اساس نظریه شبکه راهبردی، ما این ایده اصلی را پذیرفته‌ایم که بین شکل شبکه و ایجاد ارزش رابطه وجود دارد و اینکه ممکن است کانون

مشارکت کننده در فرایند مبادله و روشهای ارتباط بین این اجزاء مربوط می‌شود. همچنین ساختار تعامل شرایط انجام مبادله و ساز و کارهای پذیرفته شده مبادله را در بر می‌گیرند. انتخاب ساختار مبادله بر انعطاف‌پذیری، قابلیت پذیرش، و مقیاس‌پذیری تعاملات واقعی اثر می‌گذارد. و در نهایت اینکه مدیریت تعامل به نحوه کنترل بر روی جریان کالا، منابع و اطلاعات توسط اجزاء مربوط می‌شود.

این تعریف از الگوی کسب و کار با اهمیت کارایی تعاملات (که در نظریه صرفه‌جویی در هزینه مبادلات بر آن تاکید شده)، نوآوری در محتوا، ساختار، و مدیریت تعاملات (نوآوری شومپیتری)، مکمل بودن منابع و توانمندی‌ها (نظریه مبتنی بر منابع بنگاه‌ها) و آثار شبکه (مستتر در شبکه‌های راهبردی) سازگار است. این تعریف منابع ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک - که در این مقاله ارائه شده‌اند - را در بر می‌گیرد و به طور کلی در بازارهای مجازی کاربرد دارد. به اعتقاد ما مفید بودن الگوی کسب و کار بدان خاطر است که می‌تواند پدیده‌های تجربی را توضیح داده و آن‌ها را پیش‌بینی نماید که در الگوهای مفهومی چنین چیزی وجود ندارد.

شالوده مدل کسب و کار مبتنی بر ایده‌هایی است که در چارچوب‌های نظری تحقیقات کارآفرینی و مدیریت راهبردی به اثبات رسیده‌اند. اول، الگوی کسب و کار با ایده شومپیتر در زمینه نوآوری سازگار است زیرا نوآوری نه تنها به محصولات، فرایندهای تولید، کانال‌های توزیع و بازارها مربوط است بلکه ساز و کارهای مبادله و معماری



ایجاد ارزش شبکه باشد نه بنگاه. «برندن برگر و نیباف» اصطلاح «شبکه ارزش» را به کار برده‌اند که به دیدگاه رابطه‌ای مربوط می‌شود. تأکید بر این است که مشتریان در ایجاد ارزش نقش مهمی را ایفا می‌کنند و می‌توانند در ارزیابی نیازهای خود به بنگاه کمک کنند. در حقیقت، مشتریان با عرضه به موقع اطلاعات به صورت الکترونیکی، می‌توانند به همراه بنگاه ارزش خلق کنند. یکی از دلایل طراحی الگوهای کسب و کار مشتری مدار این است که به همراه مشتریان و برای آن‌ها ارزش ایجاد کنند. به علاوه دیدگاه مشتری-محوری در الگوی کسب و کار باعث افزایش موانع شبکه می‌شود.

جدول (۲) رابطه ساختار الگوی کسب و کار و نظریه شبکه راهبردی را نشان می‌دهد. ما الگوی کسب و کار را شکل گسترش یافته‌ای از شبکه‌های راهبردی می‌دانیم. الگوی کسب و کار با طرح این دیدگاه که بنگاه‌ها از طریق همکاری بین بنگاه‌ها، مانند اتحادهای راهبردی و سرمایه‌گذاری مشترک، ارزش ایجاد می‌کنند، به نظریه شبکه نزدیک‌تر می‌شود. در دیدگاه شبکه اتحادهای راهبردی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، انتخابی راهبردی تلقی می‌شود که شایستگی اصلی بنگاه را افزایش می‌دهد در حالیکه در الگوی کسب و کار همکاری‌های بین بنگاه‌ها برای انجام مبادلات سودآور عنصری ضروری تلقی می‌شود.

در نهایت اینکه، براساس دیدگاه ویلیامسون علاوه بر عوامل سنتی در ایجاد ارزش، عوامل نو بودن، قفل درونی با مشتریان و مکمل بودن نیز نقش دارند. همچنین، از طریق ترکیب تعاملات در یک بنگاه به واسطه بازار نیز می‌توان ارزش ایجاد کرد.

باید توجه داشت که برای هر بنگاه‌ای الگوی کسب و کار خاصی وجود دارد. با این حال، الگوی کسب و کار به عنوان یک واحد تجزیه و تحلیل حوزه فراتری از بنگاه دارد زیرا توانمندی‌های چندین بنگاه در چندین صنعت را در بر می‌گیرد. دیدگاه الگوی کسب و کار برای ایجاد ارزش در بازارهای مجازی به دنبال پاسخ به این سئوالات است: ۱- از دیدگاه الگوی کسب و کار، مشارکت کنندگان در یک تعامل چگونه تعاملات خود را انجام می‌دهند؟ ۲- در فرایندهای تعاملات، ارزش چگونه به وجود می‌آید؟

با توجه به شالوده نظری الگوی کسب و کار - چارچوب زنجیره ارزش، نظریه نوآوری شومپتر، دیدگاه مبتنی بر منابع بنگاه، نظریه شبکه راهبردی، و دیدگاه تعامل - اکنون می‌توانیم با استفاده از الگوی کسب و کار، تعریفی از ارزش ارائه کنیم. براساس تعریف «برندن برگر و استوارت»، مجموع ارزش تخصیص داده شده به هر یک از اعضا را می‌توان به عنوان کل ارزش ایجاد شده تعریف کرد. ما رویکرد آن‌ها را بسط داده‌ایم. بنابراین کل ارزش ایجاد شده از طریق یک الگوی کسب و کار برابر است با مجموع ارزشی که به هر یک از مشارکت کنندگان در الگوی کسب و کار - در کل تعاملات - اختصاص داده می‌شود.

ونکاترمان و هندرسون، الگوی کسب و کار را در برنامه هماهنگی تعریف می‌کنند که راهبردی را در راستای تعامل مشتری، شکل‌بندی دارایی‌ها و کاربرد اهرم دانش طراحی می‌کند. پاراهالاد و راماسوامی بیان می‌کنند که واحد تجزیه و تحلیل راهبردی از یک بنگاه به سمت شبکه پیشرفته‌ای از عرضه‌کنندگان، تولیدکنندگان، شرکا، سرمایه‌گذاران و مشتریان حرکت کرده است.

این نویسندگان دیدگاه‌های جالبی در مورد الگوهای کسب و کار ارائه کرده‌اند که مفهوم‌سازی ما را تأیید می‌کنند. با این حال شالوده نظری الگوی کسب و کار هنوز به طور کامل تکامل نیافته است، و سوء برداشت‌هایی در

مورد آن‌ها وجود دارد. مثلاً بعضاً الگوی کسب و کار و الگوی ایجاد درآمد با هم اشتباه گرفته می‌شود. به منظور جلوگیری از سردرگمی، الگوی درآمد را به شرح زیر تعریف می‌کنیم:

تعریف: الگوی درآمد به حالت خاصی مربوط می‌شود که در الگوی کسب و کار باعث ایجاد درآمد می‌شود.

همانطور که از تعریف بر می‌آید، الگوهای کسب و کار و درآمد مفاهیم مکمل یکدیگر هستند. الگوی کسب و کار ارزش ایجاد می‌کند و الگوی درآمد ارزش را تخصیص می‌دهد.

نتیجه‌گیری

رشد سریع فن‌آوری همراه با رشد کسب و کار الکترونیک فرصت‌های زیادی را برای ایجاد ثروت فراهم کرده است، ما در این مقاله سعی کردیم تا با بررسی شالوده‌های نظری ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک به یک تئوری برسیم. در این مقاله تمرکز ما بر ایجاد ارزش جدیدی بود که در ادبیات کارآفرینی جامی گرفت. ما از ادبیات کارآفرینی و مدیریت راهبردی و تجزیه و تحلیل موردی داده، استفاده کردیم تا الگوی کلی ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک را شناسایی کنیم. تجزیه و تحلیل‌ها نیز به الگوی عوامل ارزش منتهی شد که شامل چهار عنصر ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک یعنی کارائی، مکمل بودن، قفل درونی، و نو بودن است.

تجزیه و تحلیل و توسعه نظری ما به دنبال ایجاد پلی بین ادبیات کارآفرینی و مدیریت راهبردی بود. ما از روش استفاده کردیم و دریافتیم که هیچ یک از نظریه‌ها قادر به توضیح منابع ایجاد ارزش در کسب و کار الکترونیک نیستند. در عوض الگوی عوامل ارزش نشان می‌دهد که نیازمند رویکرد جامعی هستیم که از تحقیقات گسترده زنجیره ارزش، نوآوری شومپتری، دیدگاه‌های مبتنی بر منابع بنگاه‌ها، شبکه‌های راهبردی بین بنگاه‌ها و هزینه‌های مبادله کمک گرفته است.

این مقاله گام کوچکی است برای درک مباحث راهبردی که بنگاه‌های کسب و کار الکترونیک در اینترنت با آن‌ها مواجه هستند و سوالاتی را برای تحقیقات آتی فراهم می‌کند که عبارتند از: ۱. منابع ایجاد مزیت رقابتی در بازارهای آن‌لاین. در مقایسه با بازارهای آف‌لاین. چیست؟ ۲. آیا دیدگاه‌ها و ابزارهای راهبردی که بر مبنای رویکرد رقابتی در بنگاه‌های آف‌لاین تنظیم شده‌اند برای جهان جدید کسب و کار الکترونیک نیز کاربرد دارند؟ ما بر این باوریم که با ظهور بازارهای مجازی منابع جدیدی از نوآوری (مثلاً نوآوری در الگوی کسب و کار) بوجود آمده است که مستلزم تغییر جهت تفکر راهبردی به سمت راهبردهای کارآفرینی، تطبیقی، پویا و یکپارچه است. اگرچه احتمال طراحی شبکه‌های بین بنگاه‌ها و اهمیت پذیرش مدل‌های کسب و کار در حوزه‌های کارآفرینی و راهبردی مورد توجه است، ولی نیازمند توجه بیشتر به رویکردهای روش شناختی برای مطالعه پویایی‌های کسب و کار الکترونیک و طراحی الگوهای کسب و کار است.

* منبع:

Raphael Amit and Christoph Zott. (2001), "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.