

کسب و کار شبکه‌ای

دان تاپ اسکات

Don Topscott

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

واضح است که تغییرات عمیق، بر ساختارهای سازمانی تأثیرگذار هستند. مثلاً شرکت LEGO از طریق محصولات رباتیک خود، مشتریان را با امکانات شبکه‌ای خویش آشنا ساخته است. شرکت شوآب^۱ از یک ارائه دهنده صرف خدمات مالی، به یک تلفیق کننده خدمات مالی در اینترنت تبدیل شده است (و اتفاقاً از این طریق سهم بزرگی را در بازار آن خود کرده است). آی بی ام^۲ یک شرکت رایانه‌ای است که خود رایانه تولید نمی‌کند بلکه این کار را شرکایش انجام می‌دهند.

درس‌هایی از رونالد خوزه^۳

برای درک برتری شبکه‌های کسب و کار، باید نخست این سؤال را مطرح کنیم: چرا اصلاً بنگاه‌ها وجود دارند؟ اگر طبق اصول اقتصادی، دست‌هایی نامرئی در قیمت‌گذاری محصولات در بازارها نقش دارند، چرا این دست‌ها همه فعالیت‌های اقتصادی را تنظیم نمی‌کنند؟ چرا هر فردی که در هر مرحله‌ای از تولید و تحویل کالا باشد، یک عامل مستقل سودمند تلقی نمی‌شود؟



• در اقتصاد صنعتی، ایجاد فعالیت‌های پایه‌ای اقتصادی به صورت عمودی با شرکت‌ها تلفیق شده است. این شرکت‌ها تقریباً تمامی کارها را در داخل خود انجام می‌دهند زیرا هزینه، ریسک و خطرات ناشی از انعقاد قرارداد و مشارکت با دیگر شرکت‌ها، به مراتب بیشتر از مزایای آنها است. • از آنجا که اینترنت هزینه تبادل داده‌ها را تقریباً به صفر رسانده است، شرکت‌ها می‌توانند از طریق تعامل با یکدیگر، بر توانمندی‌های محوری خود تمرکز کنند.

• در هر صنعتی، تیم‌های موجود در شرکت‌ها که از آنها با عنوان "شبکه" یاد می‌شود، سودآورتر، نوآورتر، مقرون به صرفه‌تر و سودآورتر از رقبای خود هستند.

مقدمه

نوشته‌های مربوط به دهه ۱۹۹۰ حکایت از آن دارند که در آن دوران، تعداد اندکی از شرکت‌ها به سراغ استفاده از قدرت اینترنت رفته بودند. پس از آن هم متأسفانه این ذهنیت شکل گرفته بود که اینترنت می‌تواند همه چیز را متحول سازد و هر آنچه که از طریق اینترنت انجام شود، سودآور خواهد بود. اکنون بوضوح مشاهده می‌شود که در واقع این ابزار نوین سودآوری، بستری برای آغاز تفکرات استراتژیک شرکت‌ها است. این سیستمی است که همه عوامل بازار همچون عرضه کنندگان، توزیع کنندگان، ارائه‌کنندگان خدمات، تأمین کنندگان زیرساخت‌ها و مشتریان را دربرمی‌گیرد. همه اینها کسانی هستند که از خدمات و قابلیت‌های ارتباطی اینترنت برای توسعه و انجام کسب و کارشان استفاده می‌کنند.

کلید رقابت در اقتصاد دیجیتال، یک مدل نوآورانه کسب و کار است که امکان استفاده از قدرت شبکه را دارا است. شرکت‌های هوشمند از شبکه برای دستیابی به اهدافی که برای ۲۵ سال آینده خود ترسیم کرده‌اند، از جمله تمرکز بر صلاحیت‌های محوری خود، کاهش هزینه معاملات، نوآوری‌های اثربخش‌تر و دستیابی به روش‌های نوین دستیابی به ارتباطاتی عمیق‌تر با مشتریان استفاده می‌کنند.

1.Schwab
2.IBM
3.Ronald Coase

چگونه می توانید یک شبکه کسب و کار با عملکردی بالا را ایجاد کنید؟ چگونه می توانید مشخص کنید که چه وظایفی را باید حفظ و چه وظایفی را کنار بگذارید؟ نخستین گام، تعیین و ایجاد ارزشی است که مشتری نهایی، دریافت و تجربه می کند. به آن دسته از نیازهای مشتریان بیاورید که خدمات یا کالاهای شما، آنها را مرتفع می سازند نه آنچه که باعث رفع نیازهای کسب و کار شما می شود. هرگز به سراغ آن دسته از کانال های توزیع نروید که به مثابه دیواری حایل میان شما و مشتریان هستند. سعی کنید کاری کنید که مشتری نهایی، حسی خوشایند را کسب کند به همین منظور کالاها، خدمات، منابع، فرآیندهای کسب و کار و ساختارهای سازمانی را در راستای تحقق چنین هدفی به کار گیرید. صادقانه به نقاط ضعف خود بنگرید و تلاش کنید تا آنها از میان بردارید. سعی کنید به گونه ای عمل کنید که یک جایگاه ارزشی برای مشتری نهایی شما ایجاد شود.

پرسش هایی اساسی را در مورد سیستم کسب و کار خود پرسید،

علیرغم رشد شدید شبکه ها، هنوز هم می توان گفت که آنها در ابتدای راه قرار دارند. کسب و کارهایی که طعم مزایای استفاده از شبکه ها را چشیده اند، بیش از پیش به بهره برداری از آنها روی آورده اند. شرکتی نیست که اینترنت را با روندهای کسب و کار خود تلفیق نکرده باشد و به روشی برای انجام هر چه بهتر فعالیت هایش دست نیافته باشد.

مانند:

- چرا این کسب و کار وجود دارد و چرا وجود آن باید استمرار یابد؟
- چه کسی از آن منتفع می شود؟
- از منظر مشتری، نقاط ضعف و قوت آن چه هستند؟
- چگونه می توان این کسب و کار را توسعه داد؟
- چه کسی می تواند به ما کمک کند و چه کسی می تواند ما را از بین ببرد؟

جایگاه ارزشی کسب و کار با جایگاه ارزشی محصولات و خدمات فرق دارد. ارزشی که مشتری بدان نیاز دارد، بدون توجه به خصوصیاتش، پایدار است. در یک پروسه که یک مسافر قصد دارد از نقطه الف به نقطه ب برود، اینکه او چگونه به مقصد می رسد اهمیتی کمتر از رسیدن به مقصد دارد. در محیط بازار شما، چه ارزشی توجیه کننده وجود کسب و کار

روانلد خوزه برنده شهیر جایزه نوبل، این پرسش های مهم را در سال ۱۹۳۷ مطرح کرد. خوزه معتقد است که هزینه معاملات باعث ایجاد تناقض میان شرایط تئوریک بازار و مدت زمان حیات یک بنگاه اقتصادی می شود. بنگاه ها به جای استفاده از منابع درونی خود، به هنگام معرفی محصولات و خدمات خود به بازار، متحمل چنین هزینه های سنگینی می شوند. هزینه معاملات دارای سه بخش است:

۱. هزینه های جستجو: برای یافتن آنچه که نیاز دارید، زمان، منابع و پول شما صرف می شود. تعیین این امر که به چه عرضه کننده ای اعتماد کنید، نیز به هزینه های شما افزوده می شود. واسطه هایی که از طریق امکانات و کاتالوگ هایشان، محصولات و خدمات متنوع را به شما معرفی می کنند، می توانند تا حد زیادی از حجم این هزینه ها بکاهند اما نمی توانند آنها را به طور کامل از میان ببرند.

۲. هزینه های عقد قرارداد. اگر هر گونه تبادل کالاها و خدمات نیازمند گفتگوهای منحصر به فرد و مجزا در قبال قیمت ها باشد، حتی ممکن است هزینه های حاصله از ارزش کل قرارداد شما بالاتر برود.

۳. هزینه های هماهنگی. اینها عبارتند از هزینه های ایجاد هماهنگی میان منابع و فرآیندها. خوزه معتقد است که تغییراتی همچون تلفن و تلگراف باعث می شوند شرکت هایی که به لحاظ جغرافیایی دور از یکدیگر هستند، بتوانند با هماهنگ سازی فعالیت هایشان به کمک این ابزار، تا حد زیادی در میزان هزینه هایشان صرفه جویی کنند.

در ورای بنگاه ها

علیرغم رشد شدید شبکه ها، هنوز هم می توان گفت که آنها در ابتدای راه قرار دارند. کسب و کارهایی که طعم مزایای استفاده از شبکه ها را چشیده اند، بیش از پیش به بهره برداری از آنها روی آورده اند. شرکتی نیست که اینترنت را با روندهای کسب و کار خود تلفیق نکرده باشد و به روشی برای انجام هر چه بهتر فعالیت هایش دست نیافته باشد.

در هر بخشی از اقتصاد، بسترها و زمینه های رقابت تغییر کرده اند و شبکه های کسب و کار به ابزار نوین پیروز شدن در محیط بازار تبدیل شده اند. بسیاری از شرکت های متعلق به اقتصادهای قدیم و جدید اقدام به ایجاد وب سایت های کاملی کرده اند و از مزایای آنها هم بهره مند شده اند. اما برخی شرکت ها هم شکست خورده اند. چرا؟ باید بدانیم که وب سایت چیزی فراتر از یک کارت ویزیت نیست که به اختصار شما را معرفی می کند. این شما هستید که باید با استفاده از خدمات اینترنت و خدمات چندرسانه ای و با نشان دادن تعهد خود، به برآورده شدن نیازهای مشتریان کمک کنید.

را یکپارچه کنید. این امر به شما نشان می دهد که کسب و کار فعلی شما، هم اینک در چه وضعیتی قرار دارد.

• از نظر مشتری نهایی، نقاط ضعف و قوت کلیدی جایگاه ارزشی و محصولات و خدمات شما چه هستند؟ چه کسانی و به چه طریقی، ارزش بیشتری را به مشتریان ارایه می کنند؟

نتیجه

با بکارگیری شبکه های کسب و کار، موضوعاتی همچون شراکت، کانال های توزیع، تجدید ساختار صنعتی و تعیین مجدد جایگاه استراتژیک، ناگهان پیچیده تر از قبل شدند. دیگر، استراتژی های موجود، شرکت ها را به مثابه یک نقطه شروع برای ارزش آفرینی تلقی نمی کنند بلکه آنها مشتریان را یک ارزش می دانند و به دنبال توسعه بهره وری و بهینه سازی سیستم های تحویل محصولات هستند. آنها دیگر هیچ چیزی را که ممکن است ارزشمند باشد، رد نمی کنند زیرا فن آوری این امکان را میسر ساخته که هر چیزی بتواند از طریق شبکه های کسب و کار به یک ارزش تبدیل شود.

شما است. در این زمینه، سه راه کار وجود دارد:

- تمرکز بر ضروریات به جای ابعاد کوچک و فانتزی کسب و کار. مثلاً در صنعت نشر، باید ارزش مطلب چاپ شده را به خوانندگان انتقال داد نه صفحات چاپ شده یا فهرست مطالب را.

- توسعه این ذهنیت که از طریق کسب و کار شما، مشتری نهایی واقعاً به چه ارزشی دست می یابد. هیچ چیزی بهتر از این نمی تواند تضمین کننده موفقیت و بقای شما در قرن ۲۱ باشد.
- آماده کردن و اجرای تمامی مراحل این فرآیند همراه با ارزیابی روندهای مشتریان/ بازار/ کانال های توزیع؛ روندهای عرضه؛ رقابت؛ نوآوری های فعلی یا آتی؛ استفاده از منابع انسانی، ارتباطات و سرمایه رخدادهای صنعتی (مانند ادغامها)؛ موضوعات زیست محیطی؛ و قوانین و مقررات.

با بکارگیری شبکه های کسب و کار، موضوعاتی همچون شراکت، کانال های توزیع، تجدید ساختار صنعتی و تعیین مجدد جایگاه استراتژیک، ناگهان پیچیده تر از قبل شدند. دیگر، استراتژی های موجود، شرکت ها را به مثابه یک نقطه شروع برای ارزش آفرینی تلقی نمی کنند بلکه آنها مشتریان را یک ارزش می دانند و به دنبال توسعه بهره وری و بهینه سازی سیستم های تحویل محصولات هستند.

برای اطلاعات بیشتر
کتاب و مقالات نشریات:

"بنگاه، بازار و قانون"، رونالد خوزه، ۱۹۹۰
"استراتژی های دیجیتالی برای برتری در بازار"، لاری دانز و چونکا موئی، ۲۰۰۰، ۴
"ظهور عصر اقتصاد الکترونیکی"، توماس مالونه و رابرت لاجر، ۵، هاروارد بیزینس ریویو، شماره ۵، ۱۹۹۸

برای اتخاذ رویکردی مناسب در قبال جایگاه ارزشی مشتریان، چهار پرسش زیر را مطرح کنید:

- مشتریان نهایی شما چه کسانی هستند؟ مشتریان را طبقه بندی کنید و ببینید بدون توجه به جایگاه ارزشی، به چه کسان دیگری خدمات ارایه می کنید.

- سیستم فعلی کسب و کار شما، چه محصولات یا خدماتی را در اختیار مشتریان قرار می دهد؟

- از نظر مشتریان، محصولات یا خدمات شما، می توانند چه جایگاه ارزشی را برای آنان به دنبال داشته باشند؟ تنها موضوعات برتر را که به ذهنتان خطور می کنند، فهرست کنید. وقتی ابعاد مختلف جایگاه ارزشی را تدوین کردید، همه آنها

4.Larry Downs and Chunka Mui

5.Thomas Malone and Robert Laubacher

6.Michael Dell

7.Yann Yan

"در اقتصاد مجازی، همکاری و تعامل یک ضرورت رقابتی است."
"کنترل مشترک شرکا، به کسب کمک و مشارکت بیشتر از جانب آنها منجر خواهد شد که می تواند به غلبه بر شرایطی که برای یک شریک خارجی غریبه هستند، کمک کند."
مایکل دل^۶
یانی یان^۷

اطلاعات کسب و کار

مقاله این بخش:
مدیریت اطلاعات

این بخش آسان‌ترین و سریع‌ترین مسیر دسترسی به اطلاعات کسب و کار و مدیریت را برای شما فراهم می‌سازد. در هر شماره در این بخش به تناوب به موضوعات مختلفی مانند: مالی و حسابداری، آمار و فنون تحلیلی، تبلیغات، ورشکستگی و شکست کسب و کار، در بودجه بندی، ارزیابی عملکرد و برآورد کسب کار، و اخلاق کسب و کار و شاخص های بررسی، طراحی و برنامه ریزی کسب و کار، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، مدیریت تغییر، مربیگری، مشاوره و نظارت و ... پرداخته می‌شود. همچنین در این بخش کتب، نشریات و سایت های اینترنتی که اطلاعات مربوط به موضوعات یاد شده را دارا هستند معرفی می‌شود.

گروه مترجمان میثاق مدیران
Info@MisaqModiran.com