

ارائه‌ی نقشه‌ی استراتژی برای بازارگاه‌های الکترونیکی B2B بر اساس کارت امتیازی متوازن

محمد مهدی سپهری

دانشیار مهندسی صنایع-دانشگاه تربیت مدرس

مریم رضانی

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات-دانشگاه تربیت مدرس

امیر بخت‌یاوریان

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع-دانشگاه تربیت مدرس

yavrian@modares.ac.ir

چکیده

اقتصاد نوین هر روز فرصت جدیدی جهت رشد و سودآوری مدیریت الکترونیکی کسب‌وکارهای بین‌سازمانی (b2b) ارائه می‌دهد. یکی از مهم‌ترین این فرصت‌ها بازارگاه‌های الکترونیکی هستند. بازارگاه الکترونیکی یک راه‌حل اینترنتی است که سازمان‌های علاقه‌مند به خریدوفروش کالا یا خدمات خاص را به یکدیگر مرتبط می‌کند. در این مقاله سعی در بررسی مدل‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های یک بازارگاه الکترونیکی با توجه به ادبیات موضوع شده است، که در این راستا از نقشه‌ی استراتژی که در چارچوب کارت امتیازی متوازن مطرح است، استفاده گردیده است. به همین منظور در این مقاله با مرور ادبیات موضوع، به بررسی استراتژی‌های مختلف بازارگاه‌های الکترونیکی در چهار منظر کارت امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشدویادگیری) پرداخته‌ایم. کارت امتیازی مجموعه‌ای از اهداف، فعالیت‌ها و محرکه‌هایی را که باعث تمایز شرکت از رقبایش خواهند شد و به نتایجی منجر خواهند گشت که در واقع ارزش‌های بلند مدت مشتریان و سهامداران هستند، تعریف می‌نماید. در انتها چارچوبی تحت عنوان نقشه‌ی استراتژی برای بازارگاه‌های الکترونیکی ارائه می‌گردد.

واژه‌های کلیدی

بازارگاه‌های الکترونیکی، کارت امتیازی متوازن، نقشه‌ی استراتژی، مدل کسب‌وکار

۱- مقدمه

اقتصاد نوین هر روز فرصت جدیدی جهت رشد و سودآوری مدیریت الکترونیکی کسب‌وکارهای بین‌سازمانی (b2b) ارائه می‌دهد. یکی از مهم‌ترین این فرصت‌ها بازارگاه‌های الکترونیکی هستند. بازارگاه الکترونیکی یک راه‌حل اینترنتی است که سازمان‌های علاقه‌مند به خریدوفروش کالا یا خدمات خاص را به یکدیگر مرتبط می‌کند (Lipis et al., 2000).

در این مقاله سعی در بررسی مدل‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های یک بازارگاه الکترونیکی با توجه به ادبیات موضوع شده است که در این راستا از نقشه‌ی استراتژی که در چارچوب کارت امتیازی متوازن مطرح است، استفاده گردیده است. به همین منظور در این مقاله با مرور ادبیات موضوع، به بررسی استراتژی‌های مختلف بازارگاه‌های الکترونیکی در چهار منظر کارت امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشدویادگیری) پرداخته‌ایم. کارت امتیازی مجموعه‌ای از اهداف، فعالیت‌ها و محرکه‌هایی را که باعث تمایز شرکت از رقبایش خواهند شد و به نتایجی منجر خواهند گشت که در واقع ارزش‌های بلند مدت مشتریان و سهامداران هستند، تعریف می‌نماید. در انتها چارچوبی تحت عنوان نقشه‌ی استراتژی برای بازارگاه‌های الکترونیکی ارائه می‌گردد، که در آن فرآیند به شیوه‌ای از بالا به پایین شروع می‌شود. کارت امتیازی متوازن استراتژی را از منظر سهامدار و مشتری به وضوح تعریف می‌نماید. می‌پرسد "اهداف مالی برای رشد و بهره‌وری کدامند؟ منابع اصلی رشد کدامند؟ و اهداف مالی رشد کدامند؟ سپس با این سوال ادامه می‌دهد که "چه کسانی مشتریان هدفند که باعث رشد درآمد می‌شوند و چه ترکیبی از محصولات و خدمات برای آنها سودآورتر است؟ اهداف آنها کدام است و ما موفقیت خود را در رابطه با آنها چگونه می‌سنجیم؟ منظر مشتری همچنین، می‌بایست شامل ارزش‌های مورد نظر آنها باشد باید تعریف کند که چگونه شرکت در موضوع جذب، نگهداری و تعمیق روابط با مشتریان هدف، خود را از رقبایش متمایز می‌کند. اهداف مالی و مشتری، اهدافی مطلوب و ضروری اند ولی این اهداف تعیین نمی‌کنند که چگونه باید به آنها دست یافت. فرآیندهای داخلی کسب و کار - نظیر طراحی محصول، توسعه بازار و علامت تجاری^۱، فروش، خدمات و تدارکات و عملیات فعالیت‌های را تعریف می‌کنند که برای ایجاد ارزش‌های مورد نظر مشتری، تمایز و کسب نتایج مالی ضروری اند. در چهارمین منظر مشخص می‌کند که توانایی ایجاد فرآیندهای داخلی کسب و کار به روشی نو و متمایز، به زیرساخت‌های سازمان در خصوص مهارت‌ها، قابلیت‌ها و دانش کارکنان فناوری‌ای که آنها به کار می‌برند و فضایی که در آن کار

¹ Brand

می‌کنند، بستگی دارد. این منظر یادگیری و رشد نام دارد. رابطه بین محرکه‌های موفقیت و نتایج مورد نظر، فرضیه‌هایی را تشکیل می‌دهند که معرف استراتژی هستند. در ادامه به مرور ادبیات در هر یک از زمینه‌های کارت امتیازی متوازن و بازارگاه‌های الکترونیکی خواهیم پرداخت.

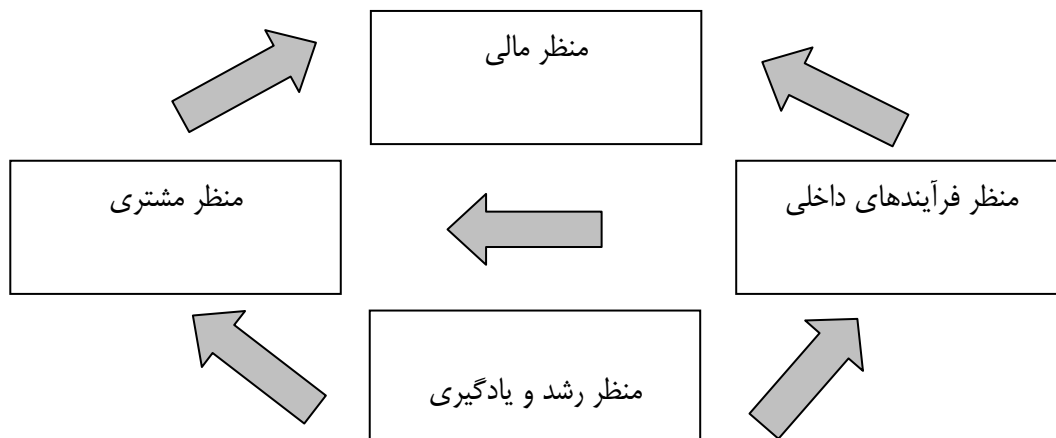
۲- مرور ادبیات موضوع

کارت امتیازی متوازن و بازارگاه‌های الکترونیکی دو زمینه‌ی محوری این مطالعه هستند که در این قسمت به مرور ادبیات این دو زمینه می‌پردازیم.

۲-۱- کارت امتیازی متوازن:

در اوایل دهه ۱۹۹۰، مؤسسه Nolan Norton که بازوی تحقیقاتی شرکت KPMG بود، مطالعه‌ای را تحت عنوان «اندازه‌گیری عملکرد سازمانهای آینده» آغاز کرد.

دیوید نورتون^۲ به عنوان مدیر این پروژه و رابرت کاپلان^۳ به عنوان مشاوره آکادمیک این پروژه ایفا خدمت می‌کردند نتایج این مطالعه منجر به، به وجود آمدن مفهومی به نام «کارت امتیازی متوازن» که در آن مأموریت‌ها و اهداف استراتژیک به مجموعه‌ای از مقیاس‌های سنجش عملکرد ترجمه می‌شوند. آنها در اولین مقاله‌ی خود در سال ۱۹۹۲ کارت امتیازی متوازن را به عنوان یک ابزار اندازه‌گیری عملکرد در سازمان معرفی نمودند (Kaplan and Norton, 1992). آنها برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان و به کارگیری معیارهای سنجش آن چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای (کسب و کار) داخلی و یادگیری و رشد (بعضی اوقات: توسعه و بازسازی) را پیشنهاد نمودند که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: چارچوب کلی کارت امتیازی متوازن

ابداع‌کنندگان کارت امتیازی متوازن در دومین مقاله‌ی خود در سال ۱۹۹۳، کارت امتیازی متوازن را نه فقط تحت عنوان یک سیستم اندازه‌گیری بلکه به عنوان یک سیستم مدیریتی بیان کرده و بر نقش چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی سازمان در آن تأکید کردند (Kaplan and Norton, 1993). آنها بیان کردند سنجش‌های کارت امتیازی متوازن بر اهداف استراتژیک سازمان و نیازهای رقابتی آن استوار می‌باشند، و با ملزم کردن مدیران به انتخاب تعداد محدودی از سنجش‌های کلیدی در هر یک از چهار منظر، کارت امتیازی به تمرکز روی استراتژی کمک می‌کند.

کاپلان و نورتون در مقاله‌ی سال ۱۹۹۶ خود، شکل توسعه یافته‌تری از کارت امتیازی متوازن را به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک ارائه کردند (Kaplan and Norton, 1996a). آنان بیان کردند که کارت امتیازی متوازن به مدیران اجازه می‌دهد که چهار فرآیند مدیریتی جدید را آغاز نمایند، که جداگانه و در ترکیب باهم به برقراری ارتباط بین اهداف به برقراری

² David Norton

³ Robert Kaplan

ارتباط بین اهداف استراتژیک بلند مدت و اعمال کوتاه مدت کمک می‌کنند، این فرآیندها عبارتند از: ترجمه‌ی چشم‌انداز، ارتباطات و برقراری ارتباط در سازمان، برنامه‌ریزی کسب‌وکار و بازخو و یادگیری. آنها در کتابی که در سال ۱۹۹۶ نوشتند علاوه بر مسائل با به لزوم داشتن یک رابطه‌ی علی‌معلولی بین سنجها و منظرهای مختلف نیز اشاره کردند (Kaplan and Norton, 1996b). کاپلان و نورتون در اثر تحقیقات گسترده و تجربه‌ی کار با صدها تیم از سازمان‌های متعدد، به الگوی خاصی دست یافتند، که می‌تواند استراتژی را به صورت بصری نمایش دهد و از طریق آن می‌توان روابط علی‌معلولی را بسیار اثر بخش‌تر بیان نمود. آنها نام این الگو را «نقشه‌ی استراتژی» نامیدند (Kaplan and Norton, 2000). آنها در کتابشان در سال ۲۰۰۱ به توضیح چگونگی فعالیت سازمانهایی که کارت امتیازی متوازن را اجرا نموده‌اند پرداخته، و بر مفهوم نقشه‌ی استراتژی تأکید بیشتری نموده‌اند (Kaplan and Norton, 2001). نقشه‌ی استراتژی در یک کارت امتیازی متوازن تصریح کننده‌ی فرضیات استراتژی است. نقشه‌ی استراتژی فرآیند تبدیل دارایی‌های ناملموس را به نتایج ملموس مالی و مشتری تشریح می‌نماید. این نقشه، چارچوبی برای تشریح و مدیریت استراتژی برای مدیران در عصر اقتصاد دانش-پایه است. نقشه‌های استراتژی به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا استراتژی خود را به شکلی منسجم، یکپارچه و سیستماتیک مشاهده کنند. این نقشه‌ها زیر بنای سیستم مدیریت لازم را جهت پیاده‌سازی سریع و موثر استراتژی فراهم می‌سازند. کارت امتیازی، اتصالات چند گانه و غیر مستقیم مورد نیاز، برای ارتباط دادن فرآیند بهبود در دارایی‌های ناملموس یک سازمان به نتایج ملموس مطرح شده در منظرهای مالی و مشتری را تشریح می‌نماید. ارزش مورد نظر مشتری، زمینه‌ی مورد نیاز و چگونگی ایجاد ارزش بوسیله دارایی‌های ناملموس را تعریف می‌کند و مضامین استراتژیک را که در واقع دستورالعمل‌های لازم برای ترکیب عناصر ناملموس مانند مهارت‌های فناوری و فضای سازمانی را با فرآیندهای داخلی نظیر تهیه و توزیع، جهت ایجاد نتایج ملموسی همچون وفاداری مشتریان، رشد درآمد و سودآوری تشریح می‌کنند، بیان می‌نماید.

۲-۲- بازارگاه‌های الکترونیکی:

فرضیه بازارگاه الکترونیکی بوسیله (Malone, 1987) ایجاد شد، وی پیشگویی کرد که مقدمات فن آوری اطلاعات به استفاده بزرگتری از بازارها برای معاملات اقتصادی منتهی خواهد شد. اکنون می‌توان تخمین زد که بیش از ۷۵۰ بازار الکترونیکی در ربع اول سال ۲۰۰۰ وجود داشته باشد، اما پیش‌بینی می‌کند، بازارهای دیجیتالی ۵۳٪ از همه عملیات بازرگانی دنیا را به خود اختصاص خواهند داد، Forrester Research پیش‌بینی کرده بود که میزان معاملات انجام شده در بنگاه به بنگاه (b2b) در امریکا ۲/۷ تریلیون دلار در سال ۲۰۰۴ خواهد شد و اینکه تاثیر اقتصادی تجارت الکترونیک^۴ در سال ۲۰۰۳ به ۱/۳ تریلیون دلار میرسد. (Ariba, 2000) بازارهای الکترونیکی را به این صورت تعریف می‌کند که: «سایت‌های تجاری بر روی اینترنت هستند که به جوامع بزرگ خریداران و فروشندگان این اجازه را می‌دهد که با یکدیگر ملاقات و مبادله کنند. آنها ساختار ایده آل را برای مبادلات تجاری و دسترسی به سطح جدیدی از کارایی بازار بوسیله اتوماسیون کردن رابطه بین خریداران و تامین کنندگان ایجاد می‌کنند.» (Kaplan and Sawhney, 2000) نیز بازارگاه‌های الکترونیکی را به صورت «نقطه ملاقاتی که در آن خریداران و فروشندگان می‌توانند بصورت بر خط با یکدیگر تعامل کنند.» تعریف می‌نماید.

در زمینه‌ی استراتژی‌ها و مدل‌های کسب‌وکار بازارگاه‌های الکترونیکی می‌توان به انواع تقسیم‌بندی بازارگاه‌ها و همچنین سایر مقالاتی که در این زمینه موجود است اشاره نمود. در ادبیات بازارگاه‌های الکترونیکی را از جنبه‌های مختلف تقسیم‌بندی نموده‌اند، از جمله‌ی این تقسیم‌بندی‌ها می‌توان به:

- عمودی یا افقی بودن بازار: بازار الکترونیکی عمودی خاص صنعت بخصوصی هستند مانند chemconnect و e-chemical.com در صنعت شیمیایی. بازارهای عمودی عرضه و تقاضا را در صنایع بطور عمودی گرد هم می‌آورند. بازارگاه‌های عمودی احتیاج به دانایی بخصوصی در زمینه صنعت مورد نظر دارند. آنها رابطه بین خریدار و فروشنده را بهبود می‌دهند. بازارهای افقی روی ایجاد یک کاربرد خاص یا اتوماسیون کردن یک فرآیند کسب و کار برای صنعت‌های مختلف تمرکز کرده اند، مانند mondus.com.

- بازارهای خریدار محور، فروشنده محور و خنثی: کسی که بازارگاه الکترونیکی را راه اندازی می کند (بستگی به مدل کسب و کار) می تواند اپراتور خودکار، یک گروه از شریکان، یک خریدار یا فروشنده تنها و یا یک ایجاد کننده خدمات باشد.
- بازارگاهها بر مبنای مدل تبادل ایستا یا پویا: در این تقسیم بندی که بازارها بر اساس نحوه منبع یابی و همچنین نوع کالاهایی که در آنها ردوبدل می گردد (کالاهایی که مستقیماً در محصول نهایی تاثیر دارند و کالاهایی که تاثیر مستقیم ندارند) تقسیم بندی می گردند.
- شماره نمود. (Ordanini et al., 2004) به بررسی انواع مدل های کسب و کاری که توسط بازارگاهها اتخاذ شده پرداخته است و عناصر مهم در موفقیت و شکست آنها را بررسی نموده است. در ادامه وی بیان می نماید هر مدل های کسب و کار دارای سه لایه است که عبارتند از:
 - محتوی⁵: که مسائلی مانند انتخاب مشتریان هدف و عمودی یا افقی بودن بازار در آن مشخص می گردد.
 - ساختار⁶: که به مسائلی مانند مدل درآمدی و پرتفولیوی خدمات مربوط می گردد. و
 - طرز اداره⁷ بازارگاه: در زمینه مالک بازارگاه و نحوه نظارت وی بحث می نماید.
- همچنین (Fairchild et al., 2004) به بررسی فاکتورهای موفقیت یک بازارگاه الکترونیک پرداخته است و در تحلیل خود فاکتورهای موفقیت را به دو دسته فاکتورهای مرتبط با بستر فعالیت های بازارگاه و فاکتورهای مرتبط با فرآیندهای بازارگاه تقسیم نموده است.

۳- ارائه نقشه استراتژی برای بازارگاههای الکترونیکی:

با توجه به ادبیات موجود در زمینه کارت امتیازی متوازن و همچنین ادبیات موجود در زمینه بازارگاههای الکترونیکی، نگارندگان بر این باورند که با استفاده از مفهوم نقشه استراتژی در کارت امتیازی متوازن، می توان با ارائه یک نقشه مناسب استراتژی برای بازارگاههای الکترونیکی چارچوب مناسبی جهت فهم و درک استراتژی و همچنین اندازه گیری عملکرد این بازارگاهها فراهم نمود. در ادامه، به بررسی ویژگی های استراتژی بازارگاههای الکترونیکی در هر یک از منظرهای کارت امتیازی متوازن، جهت ایجاد نقشه استراتژی، خواهیم پرداخت.

۳-۱- منظر مالی:

ایجاد ارزش مورد نظر سهامدار، نتیجه ایست که هر استراتژی به دنبال تحقق آن است. (David Walters, 2004) در مقاله خود تحت عنوان "یک مدل کسب و کار برای اقتصاد نوین" به بررسی ویژگی هایی یک مدل کسب و کار با توجه به شرایط ناپایدار سازمانها در اقتصاد نوین پرداخته است. وی در زمینه اهداف مالی، سازمانها را به داشتن دو خصیصه یعنی محوریت نقدینگی⁸ و همچنین تمرکز بر نرخ بازگشت سرمایه (ROI) توصیه می نماید.

وی استدلال می نماید که معیار نقدینگی آزاد⁹ نه تنها ملاحظات مربوط به هزینه را معرفی می نماید بلکه درک ریسک بازار و کنترل شرکت را نیز معرفی می نماید. از طرف دیگر در حالیکه از نقدینگی به عنوان اولین سنج موفقیت سازمان یاد می نماید دلالی از جمله راحت کردن مقایسه بین کسب و کارها و همچنین مقایسه بین مؤلفه های درون کسب و کار با هم را جهت شمول ROI در پرتفولیوی عملکرد سازمان بیان می نماید.

فارغ از اینکه شرکت ها از چه معیاری به عنوان هدف مالی سطح بالای خود استفاده کنند، به هر حال دو استراتژی اساسی رشد و بهره وری را به عنوان محرکه ی مالی خود خواهد داشت. استراتژی رشد درآمد به توسعه منابع جدید درآمد و سودآوری تأکید می کند. این استراتژی دو جزء دارد:

- ۱- ایجاد امتیاز: توسعه منابع جدید درآمد سازی از بازارهای جدید، ارائه خدمات جدید و یا مشتریان جدید که بعد دراز مدت دارد.
 - ۲- افزایش ارزش در رابطه با مشتری: کار با مشتریان فعلی جهت توسعه روابط فعلی آنها با شرکت که بعد میان مدت دارد.
- استراتژی بهره وری، اجرای کارایی فعالیت های عملیاتی جهت حمایت از مشتریان فعلی را برجسته می کند. استراتژی بهره وری بر کاهش بهای تمام شده و کارایی متمرکز اند استراتژی بهره وری در مورد بازارگاههای الکترونیکی از یک بخش تشکیل شده است:

⁵ content

⁶ structure

⁷ governance

⁸ Cash flow driven

⁹ Free cash flow

۱- بهبود ساختار هزینه: کاهش هزینه های مستقیم و غیر مستقیم و سهیم شدن با سایر واحدهای کسب و کار در استفاده از منابع مشترک.

در مورد نحوه اعمال این استراتژی ها در بازارگاهها در منظرهای مشتری و فرآیندهای داخلی بیشتر بحث خواهد شد.

۳-۲- منظر مشتری :

در این منظر بحث ارزش پیشنهادی به مشتریان سازمان مطرح است، ارزش پیشنهادی یعنی ترکیب منحصر به فردی از محصولات، قیمت، خدمات، رابطه و یک تصویر ذهنی که عرضه کننده به مشتریان خود منتقل می‌نماید. ارزش پیشنهادی، بخش های بازاری را که مورد هدف استراتژی است و همچنین این موضوع را که سازمان چگونه خود را در بخش هایی از بازار که انتخاب کرده است متمایز می کند تعیین می نماید. توسعه این لایه از نقشه استراتژی، تیم مدیریت را وادار می دارد تا درک خود را از مشتری روشن می سازد و یکی از ارزشمندترین بخش های طراحی کارت امتیازی متوازن است. در توسعه این قسمت از نقشه استراتژی (Treacy and Wiersema, 1995) چند استراتژی خاص را شناسایی کرده اند که عبارتند از :

۱- رهبری محصول : شرکتی که به دنبال کسب رهبری محصول است تلاش می کند تا محصول خود را در قلمرو ناشناخته و آزمایش نشده جلو براند و جا بیندازد.

۲- صمیمیت مشتری : شرکتی که این استراتژی را اتخاذ می نماید مشتریان خود را می شناسد و محصولات و خدماتی را که این مشتریان نیاز دارند می شناسد.

۳- برتری عملیاتی : این شرکت ها ترکیبی از کیفیت قیمت و سهولت خرید را عرضه می کنند که هیچ شرکت دیگری قادر به ارائه آن نیست.

همانطور که گفته شد در ابتدا باید مشتریان هدف و ارزش های پیشنهادی به آنها شناسایی شوند. طبق گفته (Ordanini et al., 2004) دو دسته مشتری عمده برای بازارگاه ها وجود دارد، که عبارتند از: شرکت های کوچک و متوسط¹⁰ و شرکت های بزرگ که دسته اول از دسته دوم از نظر قدرت اقتصادی ضعیف تر هستند و نحوه سرویس هایی که به این گروه از مشتریان باید داده شود با دسته دوم متفاوت است. در شکل ۲ ارزش های پیشنهادی بازارگاهها به شرکت هایی که به عنوان خریدار وارد بازارگاه می شوند، آورده شده است.

<ul style="list-style-type: none"> ◆ دسترسی به دامنه وسیع تری از تأمین کنندگان ◆ افزایش شفافیت ◆ افزایش قدرت خریدار ◆ قیمت های بهتر 	کارایی بازار
<ul style="list-style-type: none"> ◆ چربی زدایی و روان سازی فرآیندهای داخلی (اتوماسیون فرآیندها) ◆ کاهش هزینه های تراکش ها ◆ صرفه جویی در فرآیندها به خاطر خرید یک مرحله ای ◆ هزینه کمتر حمل موجودی ها ◆ کاهش هزینه مورد استفاده (به علت افزایش سفارشی سازی و دسترسی به کالاهای برتر ◆ تقویت مدیریت لجستیک 	کارایی زنجیره عرضه
<ul style="list-style-type: none"> ◆ موارد بالا و ... ◆ دستیابی به سرویس های اطلاعاتی جدید 	خلق ارزش جدید

شکل ۲: ارزش پیشنهادی به خریدار به وسیله بازارگاههای الکترونیکی

مأخذ: (Andrew et al., 2000)

¹⁰ Small and Medium size Enterprise(SME)

همچنین (Rask and kragh, 2004) به بررسی مشوق‌های سازمان‌های شرکت‌کننده در بازارگاه پرداخته‌اند. آنها بیان می‌کنند که مشوق‌های تأمین‌کنندگان برای حضور بیشتر جنبه خارجی دارد و عبارتند از تثبیت موقعیت^{۱۱} و مشوق‌های قانونی^{۱۲}، تثبیت موقعیت عبارتند از فشارهایی که شرایط رقابتی به سازمان‌ها وارد می‌کند و سازمان را وادار به شرکت در بازارگاه می‌نمایند و هدف این تصمیم‌گیری تقویت موقعیت رقابتی سازمان است. مشوق‌های قانونی عبارتند از محرک‌هایی که توسط کمپانی‌های دیگر اعمال می‌شوند. مهم‌ترین ارزش پیشنهادی به این سازمان‌ها دسترسی آنها به بازارهای وسیع‌تر است.

(Ordanini et al., 2004) بیان می‌کند که آنالیزهای پیشین نشان می‌دهد که بازارگاه‌ها دیجیتال که به منظور کاهش هزینه تراکش برای طرف ضعیف مبادلات ایجاد شده‌اند بازار هدف خود را سازمان‌های کوچک و متوسط قرار داده‌اند. در شکل ۲ نیز ارزش پیشنهادی ارائه شده در قسمت "کارآیی بازار" این قسمت از بازار را هدف گرفته است.

مسئله دیگری که در این قسمت مطرح است بحث عمودی یا افقی بودن بازار است بازارگاه‌های عمودی به آنهایی می‌گویند که خاص یک صنعت خاص یا قسمتی از یک صنعت هستند مانند e-chemical.com در صنعت شیمیایی، بازارهای عمودی عرضه و تقاضا را در صنایع به طور عمودی گرد هم می‌آورند. بازارگاه‌های عمودی احتیاج به دانایی بخصوصی در زمینه صنعت مورد نظر دارند. بازارگاه‌های افقی روی ایجاد یک کاربرد خاص یا اتوماسیون کردن یک فرآیند کسب و کار برای صنعت‌های مختلف کاربرد دارند. (Criegeer, 2003)

بنا به گفته (Ordanini et al., 2004) دو انتخاب بالا یعنی انتخاب بین مشتریان هدف (سازمان‌های کوچک و متوسط یا سازمان‌های بزرگ) و همچنین انتخاب عمودی یا افقی بودن بازارگاه، انتخاب‌هایی صفر و یک (باینری) هستند. برخلاف شرکت‌هایی که ماهیت فیزیکی دارند و فقط در یکی از این سه استراتژی می‌توانند موفق باشند شرکت‌هایی که بر پایه تکنولوژی اطلاعات بنا شده‌اند می‌توانند در دو یا سه مورد به طور همزمان رقابت می‌کنند.

قسمت سوم شکل ۲ یعنی "خلق ارزش‌های جدید" مربوط به رهبری محصول می‌شود و یک بازارگاه می‌تواند خود را با ارائه خدمات جدید و مبتکرانه از رقبای مجزا نماید. برای مثال RFP^{۱۳} اولین بار در بازارگاه mondu.com مطرح شد. از طرف دیگر استراتژی‌های صمیمیت با مشتری از طریق شناخت بیشتر کمپانی‌هایی که چه به صورت خریدار و چه به صورت فروشنده وارد بازارگاه می‌شوند و دادن مشاوره‌های مختلف و ارائه خدمات مالی و ... برای شرکت‌های کوچک و متوسط امکان‌پذیر می‌شود. در مورد بازارگاه‌هایی که مشتریان آنها شرکت‌های بزرگند بزرگترین تأکید بازارگاه بر استراتژی صمیمیت با مشتری است، چون سیستم بازارگاه بسته است و تعداد مشتریان محدود، این استراتژی به حد اعلی می‌رسد.

Covisint.com یکی از بزرگترین بازارگاه‌هایی بود که شرکت‌های بزرگ اتومبیل‌سازی را به عنوان مشتری برگزیده بود. این بازارگاه خدماتی در زمینه توسعه همکاری در طراحی محصول، تدارکات و مدیریت زنجیره عرضه به شرکت‌های اتومبیل‌سازی ارائه می‌کرد.

در تعیین سنج‌های اندازه‌گیری عملکرد در این قسمت یک بازارگاه باید در نظر داشته باشد که سنج‌ها را مناسب با استراتژی اتخاذ شده و همچنین مشتریان هدف و عمودی یا افقی بودن بازارگاه تعیین کند. برای مثال سنج‌هایی که برای یک بازارگاه که مشتریان هدفش سازمان‌های کوچک و متوسط هستند و برجسته‌ترین استراتژی رهبری محصول و سرویس است با سنج‌های یک بازارگاه که برجسته‌ترین استراتژی صمیمیت با مشتریان است متفاوت است و هر دو نباید از سنج‌های یکسان برای سنجش عملکردشان استفاده نمایند.

۳-۳- منظر فرآیندهای داخلی :

ارزش پیشنهادی به مشتری و اینکه چگونه ارزش به رشد و سودآوری برای سهام‌داران منجر می‌شود زیر بنای استراتژی است. ولی ارزش پیشنهادی به مشتری و نتایج مالی در واقع، نتایجی هستند که سازمان‌های می‌خواهند به آن دست یابند. استراتژی نه تنها می‌بایست نتایج مطلوب را تعیین کند، بلکه می‌بایست چگونگی تحقق آنها را نیز تشریح کند. مایکل پورتر معتقد است " جوهره استراتژی در فعالیت‌ها نهفته است - انتخاب نحوه انجام متفاوت فعالیت‌ها و یا انجام فعالیت‌های متفاوت از آنچه رقبای

¹¹ . Positioning

¹² . legitimacy

¹³ . Request for Proposal

انجام می‌دهند. "پورتر ادعا می‌کند" فعالیت‌ها اجزا و عناصر اصلی مزیت رقابتی هستند. "هنر تدوین و توسعه یک استراتژی موفقیت‌آمیز، حصول اطمینان نسبت به همسویی بین فعالیت‌های داخلی یک سازمان و ارزش‌های پیشنهادی به مشتریان آن است.

فعالیت‌های یک سازمان در فرآیندهای داخلی کسب و کار نهفته است و زنجیره ارزش آن را تشکیل می‌دهد. در مورد بازارگاه‌ها می‌توان زنجیره ارزش را به سه قسمت تقسیم نمود. (به شکل ۳ نگاه کنید)

همه این فرآیندها مهم اند و باید توسط هر سازمانی به خوبی انجام شوند ولی سازمانها باید در فرآیندهایی که حداکثر تأثیر را در ارزش پیشنهادی آنها دارد، برتری یابند. آن دو یا سه فرآیند دیگر، فرآیندهای پشتیبانی کننده اند نه اصلی. یک استراتژی رهبری محصول و سرویس مستلزم یک فرآیند نوآوری پیش‌تاز است تا سرویس و محصولات نو با بهترین کاربری در نوع خود را خلق کند و آنها را به سرعت برای مشتریان عرضه نماید و بتواند مشتریان جدیدی را نیز سریع جذب نماید.

در مورد استراتژی صمیمیت مشتری در دیگر سو، مستلزم فرآیندهای عالی مدیریت مشتری نظیر مدیریت روابط و توسعه راه حل است. در این حالت فرآیند نوآوری بر اساس نیازهای مشتریان هدف و با تمرکز بر آن دسته از فرآیندهای توسعه‌ی سرویس جدید و ارتقاء سطح خدمات که به ارائه راه حل‌های بهتر به مشتری کمک می‌کنند، می‌بایست تحریک شود.

یک استراتژی برای برتری عملیاتی بر سنج‌های تمامی راه‌ها، کیفیت، روابط عالی با همکاران تجاری و سرعت و کارایی فرآیندها، تأکید دارد. این فرآیند همچنین استراتژی بهره‌وری در منظر مالی را نیز حمایت می‌کند.

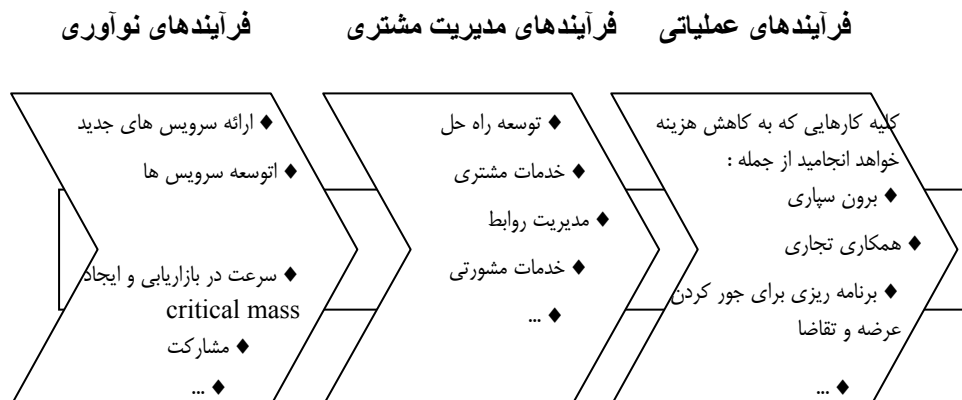
(odanini 2004) پورتفولیوی (Portfolio) سرویس در یک بازارگاه را عامل تعیین‌کننده ساختار بازارگاه می‌داند و این پورتفولیو را به دو قسمت تقسیم می‌نماید:

۱- استفاده از مدل تبادل ایستا یا پویا

۲- ارائه یا عدم ارائه‌ی سرویس‌های با ارزش افزوده در طول زنجیره عرضه

(Kaplan etal 2000) در مورد اول استراتژی معروفی را معرفی نموده‌اند که platform هایی که سازمانها را قادر به تراکنش و مذاکره از آنهایی که کاتالوگ‌های ایستای الکترونیکی را فراهم می‌کنند (aggregation) جدا می‌نماید. مزایده‌های الکترونیکی^{۱۴} به طور سنتی به عنوان نماینده مکانیزم پویا (matching) مطرح هستند. در مورد مؤلفه دوم، ارائه سرویس‌های با ارزش افزوده در طول زنجیره عرضه، مسئله اصلی یکپارچه‌سازی (integration) است. بعضی از بازارگاه‌ها تصمیم به ارائه سرویس‌های "یکپارچه‌سازی کسب و کار" می‌گیرند به این منظور که اتخاذ تکنولوژی‌های دیجیتال جهت مبادله و تراکنش را سهولت بخشند. نظر به اینکه این بازارگاه‌ها تا حد زیادی ارباب هستند یعنی یا طرف خریدار و یا فروشنده را می‌گیرند، سرویس‌های مدیریت زنجیره عرضه فرم خاصی از فعالیت‌های یکپارچه‌سازی را برای این بازارگاه‌ها ارائه می‌دهند.

استراتژی برتری عملیاتی در بازارگاه‌ها بیشتر جنبه حمایت‌کننده دارند و در ادبیات جایی از این مضمون استراتژیک به عنوان مضمون اصلی و فرآیند حیاتی بازارگاه‌های الکترونیکی نامی برده نشده است. ولی در این مورد نیز باید حداقل شرایط رعایت گردد.



شکل ۳: زنجیره‌ی ارزش در کارت امتیازی متوازن

۳-۴- منظر یادگیری و رشد :

تا کنون بیان کرده ایم که چگونه یک نقشه استراتژی، اهداف مالی، مشتری و فرآیندهای داخلی را به وسیله مضامین استراتژیک، استراتژی های مالی، ارزش های پیشنهادی و فرآیندهای حیاتی داخلی، سامان می دهد. اکنون ما زیربنای همه استراتژی ها را معرفی می کنیم : منظر یادگیری و رشد.

استراتژی یادگیری و رشد، دارایی های نامشهود مورد نیاز به منظور امکان پذیر ساختن اجرای فعالیت های سازمانی و روابط مشتریان در یک سطح عملکرد بالاتر را تعریف می کند. سه گروه اصلی در این منظر وجود دارد : ۱- قابلیت های استراتژیک : مهارت ها و دانش استراتژیک ضروری برای نیروی کار جهت اجرای استراتژی ۲- فناوری استراتژیک: سیستم های اطلاعاتی، بانک های اطلاعاتی^{۱۵} ، انبارهای داده^{۱۶}، ابزار و شبکه های لازم برای پشتیبانی از استراتژی. ۳- فضای کار: تغییرات فرهنگی لازم برای برانگیختن، توانمند ساختن و ایجاد همسویی در نیروی کار داخلی در استراتژی.

استراتژی های یادگیری و رشد نقطه آغاز واقعی برای هر تحول پایدار بلند مدت اند. طراحی متفکرانه استراتژی های یادگیری و رشد یک فرصت طلایی برای بهبود و رفع موانع موجود بر سر راه پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی ارائه می کند. (Kaplan and Norton , 2001)

کارهای (Grayson and o'Dell , 1999) در مدیریت دانش، چارچوب مکملی برای تفکر درباره استراتژی یادگیری و رشد بوجود آورده است. آنها هدف مدیریت دانش را "یک رویکرد سیستماتیک برای یافتن، به مشارکت گذاردن و استفاده از دانش به منظور ایجاد ارزش" تعریف کرده اند. بالاترین ارزش، زمانی ایجاد می شود که مدیریت دانش، به استراتژی و ارزش های پیشنهادی سازمان مرتبط می شوند.

در بازارگاه های الکترونیکی با توجه به ماهیت کسب و کار (دیجیتالی بودن) نقش فناوری های استراتژیک بسیار مهم است و تهیه کردن زیر ساخت های لازم چه سخت افزاری و چه نرم افزاری از اهمیت عمده ای برخوردار است.

از طرف دیگر کارکنان و مدیران شرکت سازنده بازار باید درک درستی از استراتژی داشته باشند در همین راستا مدیریت دانش اهمیت خاصی دارد. برای مثال اگر بازارگاه تأکید بیشتری بر صمیمیت با مشتری دارد باید دانش را در جهت شناخت هر چه بهتر مشتریان و برقراری ارتباطات بلند مدت با آنها ایجاد نماید و در این راستا با ایجاد پایگاه های دانایی مربوط به مشتری خود را هر چه بیشتر با سازمان هایی که مشتری هستند سازگارتر نماید. همچنین اگر استراتژی های نوآوری محصول به عنوان استراتژی اصلی مطرح است بازارگاه باید دانش خود را در جهت افزایش سرعت ارائه سرویس ها نو و درخواست های جدید مشتریان و مشتریان جدید تمرکز بخشد. البته همانطور که قبلاً ذکر گردید با توجه به ماهیت کسب و کار بازارگاه هر دوی این استراتژی ها می توانند در یک سطح مورد توجه قرار بگیرند. جهت برتری عملیاتی باید از رویکرد به مشارکت گذاشتن بهترین تجربه ها استفاده نمود. در این منظر سازمانها می توانند فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فضای کاری را با الزامات فرآیندهای استراتژیک کسب و کار و استراتژی تمایز مشتری همسو سازند.

۴- نقشه استراتژی

شکل ۴ مطالبی را که قبلاً گفته شد، در ایجاد الگوی عام برای نقشه استراتژی جهت بازارگاه های الکترونیکی ، خلاصه و یکپارچه می سازد. مضمون رشد در منظر مالی اساساً از طریق رشد در منابع ("ایجاد امتیاز") و رشد در روابط گسترش یافته با مشتریان فعلی ("افزایش در ارزش مورد نظر مشتری") تحقق می یابد. مضمون بهره‌وری از طریق مدیریت بر دارایی ها و هزینه ها تحقق می‌یابد. ضمناً در شکل چهار در قسمت رشد درآمد مدل درآمدی بازارگاه مورد بحث قرار گرفته است، طبق نظر (ordanini et al., 2004) بازارگاه‌ها از دو طریق عمده کسب درآمد می‌کنند که عبارتند:

- بر مبنای تراکنش: در این حالت بازارگاه برای هر تراکنش انجام شده درآمدی کسب می‌کند، و بیشتر در مورد بازارگاه‌هایی که سازمان‌های کوچک و متوسط را هدف قرار داده‌اند صادق است.
- بر مبنای حق عضویت و خدمات: این حالت که بیشتر برای بازارگاه‌هایی که مشتریان آنها شرکت‌های بزرگ هستند صدق می‌کند، و بازارگاه با دریافت حق عضویت کسب درآمد می‌کند.

¹⁵ . data base

¹⁶ . data warehouse

البته باید در نظر داشت یک بازارگاه ممکن است از هر دو طریق فوق کسب درآمد کند. منظر مشتری، یعنی قلب استراتژی، تعریف می‌کند که چگونه رشد تحقق خواهد یافت. ارزش‌های پیشنهادی، استراتژی خاص جهت رقابت برای جذب مشتریان جدید با افزایش سهم داد و ستد با مشتریان فعلی را تعریف می‌کند. یک تعریف روشن از این ارزش‌های پیشنهادی، مهم‌ترین گام در تدوین و توسعه نقشه استراتژی است. در شکل منظر مشتری به دو قسمت که دو گروه عمده‌ی مشتریان را نمایش می‌دهد، تقسیم گردیده است، همانطور که گفته شد ارزشهای پیشنهادی به این دو گروه متفاوت است، در مورد شرکت‌های بزرگ مهم‌ترین ارزش پیشنهادی صمیمیت با مشتری است و خدمات ارائه شده ارزش افزوده در طول زنجیره‌ی عرضه ایجاد می‌نماید، در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط مهم‌ترین ارزش پیشنهادی در استراتژی رهبری محصول خودنمایی می‌کند (Fairchild, 2004) ایجاد critical mass را یکی از فاکتورهای موفقیت بازارگاه‌های الکترونیکی می‌داند، البته باید در نظر داشت ارزش پیشنهادی به هر دو گروه یاد شده باید شامل همه‌ی موارد باشد اما تمرکز اصلی ارزش‌های پیشنهادی به هر گروه باید معادل نقشه‌ی ارائه شده در شکل باشد.

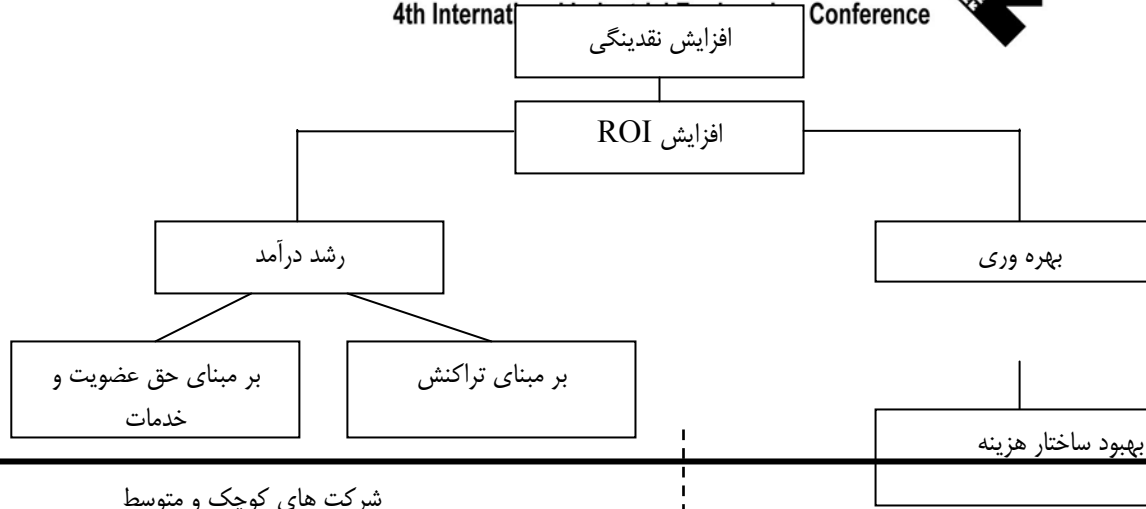
منظر داخلی، فرآیندهای کسب و کار و فعالیت‌های خاصی را که سازمان می‌بایست در آنها برتری یابد تا ارزش‌های مورد نظر مشتریان را محقق سازد، تعریف می‌کند. ارزش پیشنهادی صمیمیت با مشتری بیشتر توسط فرآیندهای مشتری در منظر داخلی و رهبری محصول توسط فرآیند نوآوری در منظر فرآیندهای داخلی حمایت می‌شود. فرآیند برتری عملیاتی روی استراتژی بهره‌وری در منظر مالی تأکید دارد. نکته‌ای که در این منظر باید مد نظر داشت این است که با توجه به ارزش پیشنهادی در منظر مشتری یکی از این فرآیندها فرآیند اصلی و زنجیره‌ی ارزش سازمان را تشکیل می‌دهد و بقیه نقش فرآیندهای حمایتی را پیدا می‌کنند. مثلاً اگر ارزش پیشنهادی در منظر مشتری عبارتست از رهبری محصول، فرآیند اصلی در این زمینه نوآوری است. منظر یادگیری و رشد، قابلیت‌ها، دانش، فناوری و فضای کار مورد نیاز را برای حمایت از این فرآیندها و فعالیت‌ها که دارای اولویت سطح بالا هستند، تعریف می‌کند. اگر نقشه استراتژی به نحو احسن ساخته شود، توصیف منطقی و یکپارچه‌ای از چگونگی تحقق استراتژی را تصویر خواهد کرد.

۵- نتیجه

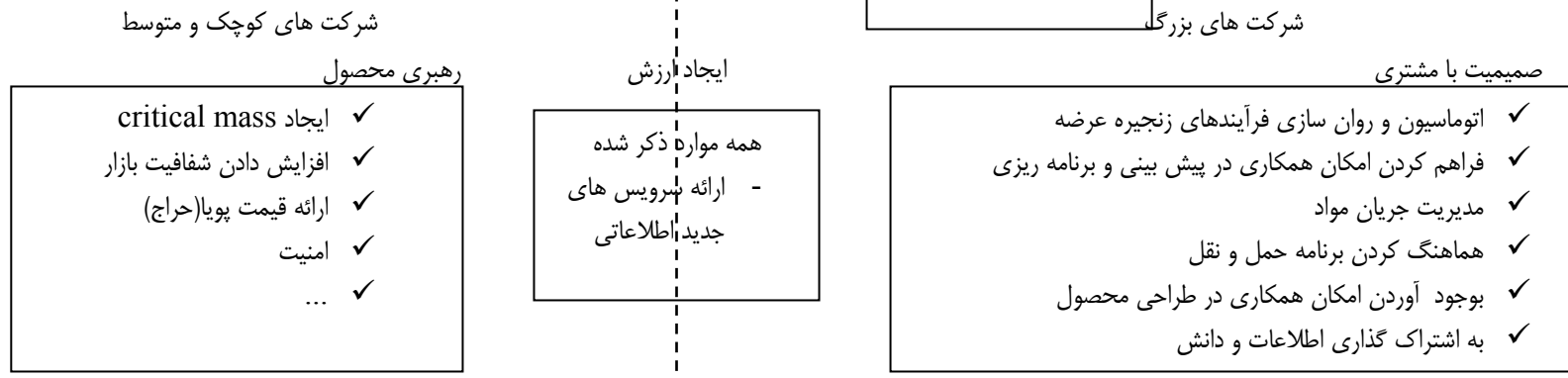
با توجه به اهمیت موضوع بازارگاه‌های الکترونیکی و حجم بالای مبادلات تجاری در آنها، در این مقاله سعی در ارائه‌ی یک نقشه‌ی استراتژی برای آنها کردیم. نقشه‌ی استراتژی چارچوبی ساده و تصویری از استراتژی فراهم می‌نماید و همواره می‌تواند به عنوان راهنمای سازمان در راستای پیاده‌سازی استراتژی و اندازه‌گیری عملکرد، به کار رود. اکثر مدیرانی که با این نقشه‌ها آشنا می‌شوند آنرا به عنوان بهترین درک خود از استراتژی بیان می‌نمایند. در این تحقیق جهت استخراج استراتژی‌های بازارگاه‌های الکترونیکی در هر منظر (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری) از ادبیات موجود استفاده گردید، باید در نظر داشت که در ارائه‌ی این نقشه شرایط بومی هر منطقه در نظر گرفته نشده است و همچنین با توجه به ساختار منعطف نقشه‌ی استراتژی که در چارچوب کارت امتیازی متوازن مطرح است، استفاده‌ی مناسب از نقشه‌ی ارائه شده کاملاً بستگی به خود سازمان دارد. جهت تحقیقات آتی می‌توان با لحاظ کردن شرایط ایران چارچوب استراتژیکی جهت بازارگاه‌های الکترونیکی در ایران ارائه نمود.



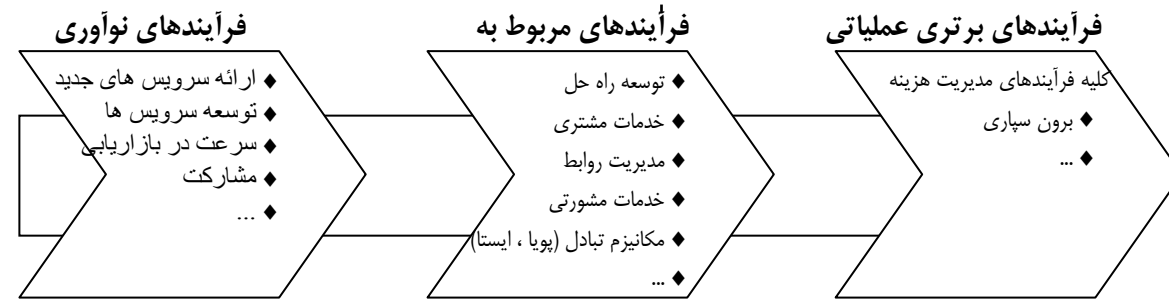
منظر مالی



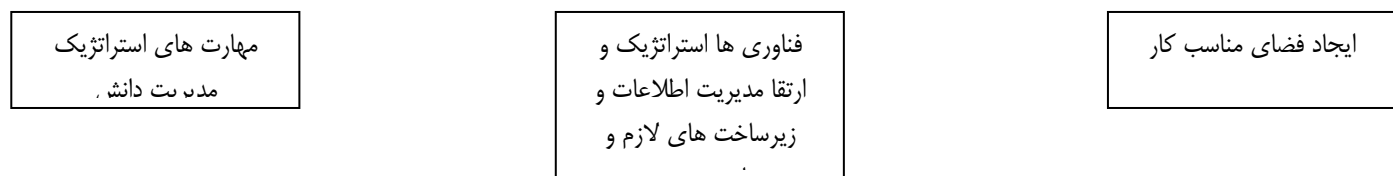
منظر مشتری



منظر فرآیندهای داخلی



یادگیری و رشد



شکل ۴- نقشه استراتژی برای بازارگاه‌های الکترونیکی



چهارمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع
4th International Industrial Engineering Conference





٦- مراجع
O'Dell,C. and Grayson,C.J.(1999)'Knowledge Transfer Discover Your Value Proposition' Strategy and leadership,March-April.
Treacy,M. and Wiersema,F.(1995)'The Disipline of Market Leader: Choose Your Customer Narrow Your Focus, Dominate your Market' Reading MA:Addison-Wesley.
ORDANINI,A. and MICELLI,s. and DI MARIA,E. (2004)'Failure and Success of B-to-B Exchange Business Models:A Contingent Analysis of Their Performance' <i>European Management Journal</i> Vol. 22, No. 3.
Ariba,k. (2000)." B2B Marketplaces in the New Economy". Research Report (Downloadable from website http://www.ariba.com/com_plat/white_paper_form.cfm).
David Walters(2004)." A business model for the new economy"International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 34 No. 3/4.
Kaplan, R. AND Norton, D. (1996b)" The Balanced Scorecard-Translating Starting into Action", Harvard Business School Press, Harvard.
Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) "the balanced Scorecard-measures that drive performance", Harvard Business Review, January-February
Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993) " putting the balanced scorecard to work", Harvard Business Review, January-February.
Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996)., "Using the balanced scorecard as a strategic management system" , Harvard Business Review, January-February
Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000)., "Having trouble with your strategy?Then map it", Harvard Business Review, September - October.
Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001)," The strategy-Focused Organization: How Balanced scorecard companies Thrive in New Business Environment", Harvard Business School Press, Boston, MA.
Kaplan, S., Sawhney, M.,(2000)." E-hubs: The New B2B Marketplaces". Harvard Business Review May-June.
Lipis, L.J., Villars, R., Byron, D., Turner, V., (2000). "Putting Markets into Place: An e-Marketplace Definition and Forecast".(Downloadable from website http://www.idc.com).
Malone, T.W., Yates, J., Benjamin, R.I.,(1987). Electronic markets and electronic hierarchies. Communications of the ACM 30.
Martin Grieger (2003)." Electronic marketplaces: A literature review and a call for supply chain management research"., <i>European Journal of Operational Research</i> 144
RASK M. AND KRAGH H. (2004).," Motives for e-marketplace Participation: Differences and Similarities between Buyers and Suppliers"., <i>Electronic markets</i> .