

"بیکربندی ارزش برای کسب مزیت رقابتی:

در زنجیره ها ، بنگاهها ، و شبکه ها"

حسام الدین خامکی

مقدمه

درک تغییرات شرکتها چه در عمل و چه در تئوری ، چالشی بزرگ پیش روی مدیریت استراتژیک است. در یک اقتصاد پویا ، تغییرات در منطق برتر رقابتی شرکتها بسیار سودمند است. لذا یک گونه شناسی کامل و اقتصادی از شیوه های مختلف خلق ارزش ، شرطی لازم برای جستجو و بیان چگونگی تغییر شرکتها در راستای رقابتی می باشد. در این مقاله به دنبال کشف این گونه شناسی هستیم.

هم اینک چارچوب زنجیره ارزش پورتر به شیوه ای متداول برای بیان و تحلیل منطق خلق ارزش در سطح شرکتها تبدیل شده است. اگرچه انتقادهایی به این چارچوب وارد شده است اما همچنان نقش اصلی خود را در تحلیل نقاط ضعف و قوت رقابتی شرکتها حفظ کرده است.

تحلیل زنجیره ارزش روشی برای تجزیه شرکت به فعالیتهای مهم استراتژیکی و درک تأثیر آنها در هزینه و ارزش می باشد. مطابق با پورتر ، منطق کلی ایجاد ارزش در زنجیره ارزش با دسته بندی عمومی فعالیتهای آن در تمام صنایع صحیح است. با اینحال اینکه چه فعالیتهایی برای مزایای رقابتی یک شرکت حیاتی است ، بستگی به نوع صنعت دارد. طی نظارتی که بر کارکرد دقیق مدل زنجیره ارزش در بیش از ۲۴ شرکت مختلف (بیمه ، بهداشتی ، ارتباطات و ...) در مدت ۴ سال صورت گرفته ، مشکلات متعددی را در بکارگیری چارچوب زنجیره ارزش تجربه کردیم. از آنجا که گونه شناسی فعالیتهای اصلی زنجیره ارزش جهت توصیف و درک یک شرکت تولیدی قدیمی مثل *کراون کورک و سیل*¹ به نظر مناسب است ، اما برای تحلیل فعالیتهای صنایع خدماتی زیاد مناسب نیست.

یک شرکت بیمه را در نظر بگیرید. چه چیزی دریافت می شود؟ چه چیزی تولید می شود؟ و چه چیزی ارسال می شود؟ فقط تعداد کمی از این شرکتها ممکن است مردم بیمه نشده را به عنوان مواد خامی در نظر بگیرند که بخواهند از آنها مردم بیمه شده تولید نمایند! یا اینکه شرکت بیمه را بعنوان شرکت تغییر دهنده شکل کاغذ در نظر گرفت!! البته این به این معنی نیست که افرادی که در شرکت بیمه ، کاغذها را پر می کنند یا جابجا می کنند وظیفه کمرنگی دارند. با مهندسی مجدد جریان اسناد می توان هزینه ها را بسیار پایین آورد. با اینحال چنین توصیفی به سختی می تواند ماهیت خلق ارزش در یک شرکت بیمه را از دید استراتژیکی در بر گیرد. منطق بسیاری از فعالیتهای مهم استراتژیکی مثل بیمه

¹ Crown Cork and Seal(1970)

مجدد ، محاسبات آماری ، مدیریت روابط با مشتری و ... از دیدگاه فرایند- تبدیل - جریان - کاغذ بخوبی توصیف نشده است.

مشکلات مشابهی در تحلیل بانکها اتفاق می افتد. اگر سپرده گذاری را بعنوان ماده خام در نظر بگیریم که طی عملیاتی به وام تبدیل شود ، بر اساس زنجیره ارزش نمی توان بطور واضح با وام گیرنده و سپرده گذار بعنوان مشتریان بانک ارتباط برقرار کرد. واژه زنجیره ارزش ، منطق رقابتی بانکداری را با تمرکز بر واحد

هزینه پردازش- تراکنش و تمرکز کم بر پراکندگی سود و مدیریت ریسک ، مبهم می کند. اگر بخواهیم فعالیتهای پشتیبان مثل توسعه تکنولوژی را با دقت بیشتری تحلیل کنیم ، مشکلات بیشتر می شود.

مورد اکتشاف ذخایر نفتی و توسعه میدانی را در نظر بگیرید. تحلیل زنجیره ارزش توجه زیادی به واحد هزینه می کند. یعنی هزینه های جستجو ، تولید و توسعه به ازای هر بشکه نفت. اگرچه هزینه واحد ، سنجه ای مناسب برای عملکرد است ، اما راهنمایی مناسب برای اقتصاد جستجو نیست. کارایی در جستجو، زیرمجموعه اثربخشی است. ممکن است ارزش میدانی که کشف می شود ارتباط کمی با هزینه های صرف شده داشته باشد. پس ما به یک چارچوب تحلیلی نیاز داریم تا بتواند ماهیت احتمالی اکتشاف نفت و توسعه میدانی را نیز در نظر بگیرد ، جایکه بیشتر پروژه های جستجو به نتیجه نمی رسند.

ما پیشنهاد می کنیم که زنجیره ارزش ، یکی از ۳ مدل کلی ارزش باشد. بر اساس گونه شناسی تامپسون^۲ از تکنولوژیهای متمرکز ، واسطه ای و پیوسته مستمر ، به این نتیجه خواهیم رسید که زنجیره ارزش ، فعالیتهای یک تکنولوژی پیوسته مستمر را مدل می کند در حالیکه فعالیتهای یک تکنولوژی متمرکز ، جایکه ارزش بوسیله جابجایی منابع و فعالیتهای برای هر مشکل مشتری ایجاد می شود ، توسط بنگاه ارزش مدل شده و نهایتاً فعالیتهای تکنولوژی واسطه ای که در آن ، ارزش توسط برقراری ارتباطی آسان بین مشتریان از طریق تکنولوژی واسطه ای ایجاد می شود توسط شبکه ارزش مدل می شود. بیمارستانها ، شرکتهای مهندسی ، و مؤسسات آموزشی از شرکتهایی هستند که از تکنولوژی متمرکز استفاده می کنند. شرکتهای تلفنی، بیمه و بانک نیز از شرکتهایی با تکنولوژی واسطه ای می باشند.

معرفی این ۳ دسته تکنولوژی باعث می شود تا مدعی شویم که تحلیل زنجیره ارزش نیازمند تغییر شکل به تحلیل پیکربندی ارزش است که به ما کمک می کند تا فرضیات اصلی تحقیق را روشن کنیم. تحلیل پیکربندی ارزش ، بعنوان رویکردی برای تحلیل مزیت رقابتی در سطح شرکت بر پایه تئوری ۳ تکنولوژی ، تعریف شده است.

نمودار شناخته شده زنجیره ارزش، هم بعنوان وسیله ای تحلیلی برای تحلیل خلق ارزش در یک شرکت بکار می رود و هم بعنوان قالبی نمایشی. تحلیل ، بعنوان ابزاری جهت توسعه درک موقعیت رقابتی یک شرکت و چگونگی حفظ و تقویت این موقعیت بکار می رود. در اینجا واحد تحلیل ، شرکت است.

² Tompson

جدول شماره ۱ تفاوت‌های اصلی ۳ پیکربندی ارزش را خلاصه کرده است که در ادامه مقاله بصورت جزئی تری بررسی می‌شوند. تکنولوژیهای مجزای خلق ارزش، مبنای کار ما هستند.

۳ تکنولوژی عمومی خلق ارزش به همراه مدل‌های جداگانه پیکربندی ارزش، پایه و اساس تئوری و چارچوب تحلیل مزیت رقابتی شرکت می‌باشند.

شبکه	بنگاه	زنجیره	
برقراری ارتباط بین مشتریان	حل مشکلات مشتری	تبدیل مواد خام به محصول	منطق خلق ارزش
واسطه ای	متمرکز	پیوسته مستمر	تکنولوژی اصلی
<ul style="list-style-type: none"> مدیریت ترفیع و قرارداد شبکه ارائه خدمات عملیات زیرساخت 	<ul style="list-style-type: none"> کشف و جذب مسئله حل مسئله انتخاب اجرا ارزیابی و کنترل 	<ul style="list-style-type: none"> لجستیک داخلی عملیات لجستیک خارجی بازاریابی خدمات 	دسته بندی فعالیت‌های اصلی
<ul style="list-style-type: none"> همزمان موازی 	<ul style="list-style-type: none"> چرخشی مارپیچی 	<ul style="list-style-type: none"> ترتیبی 	منطق اصلی ارتباط بین فعالیتها
<ul style="list-style-type: none"> متمرکز دوطرفه 	<ul style="list-style-type: none"> متمرکز ترتیبی دوطرفه 	<ul style="list-style-type: none"> متمرکز ترتیبی 	وابستگی فعالیت‌های اصلی
<ul style="list-style-type: none"> مقیاس استفاده از ظرفیت 		<ul style="list-style-type: none"> مقیاس استفاده از ظرفیت 	محركه‌های کلیدی هزینه
<ul style="list-style-type: none"> مقیاس استفاده از ظرفیت 	<ul style="list-style-type: none"> اعتبار 		محركه‌های کلیدی ارزش
<ul style="list-style-type: none"> شبکه های لایه ای و بهم متصل 	<ul style="list-style-type: none"> بنگاههای مرجع 	<ul style="list-style-type: none"> زنجیره بهم پیوسته 	ساختار سیستم ارزش تجاری

جدول شماره ۱- بازیابی آترناتیوهای پیکربندی ارزش.

زنجیره ارزش

کار پورتر ، مرجعی اساسی برای زنجیره ارزش و تحلیل پیکربندی ارزش برای مزیت رقابتی است. با اینحال او از بحث تحلیل پیکربندی ارزش استفاده نمی کند . بدین ترتیب ، زنجیره ارزش تنها پیکره مورد توجه است. در مروری که بر مدل زنجیره ارزش خواهیم داشت ، برخی نقدهای تلویحی در مورد چارچوب تحلیلی زنجیره ارزش او را شفاف می کنیم.

منطق خلق ارزش

ما می گوئیم زنجیره ارزش فقط تکنولوژی پیوسته مستمر را که در آن ارزش توسط تبدیل وروی به خروجی ایجاد می شود ، مدل می کند. محصول ، واسطه ای برای جایجایی ارزش بین شرکت و مشتری است. مواد خام و محصولات واسطه به کارخانه آورده می شوند و به محصول نهایی تبدیل شده و تحویل مشتری می شوند.

فرایند بازاریابی ۲ هدف تکمیلی را دنبال می کند. اولی توسعه و پالایش زنجیره با تخمین حجم و خصوصیات محصول ، و دومی شبیه سازی سطح مورد نیاز تقاضا برای خروجی زنجیره جهت اطمینان از عملیات پایدار و بهره برداری از ظرفیت است. خدمات پس از فروش جهت اطمینان از استفاده صحیح محصول توسط مشتری ، اصلاح عیوب و یا افزایش طول عمر محصول صورت می گیرد.

برای بیان مثالی از تکنولوژی پیوسته مستمر ، کارخانه ای را که بر پایه خط تولید فعالیت می کند در نظر بگیرید. خط تولید برای تولید محصولات استاندارد با هزینه پایین ناشی از صرفه جوییهای مقیاس ایجاد شده است.

وابستگی بین فعالیتها به کمک هماهنگی صورت می گیرد. تامپسون بین وابستگی های دوطرفه ، ترتیبی و متمرکز تمایز قائل می شود. تمام تکنولوژی ها دارای درجه ای از وابستگی متمرکز هستند- تاحدی که فعالیتها سازمانی منابع را به اشتراک می گذارند. بعضی تکنولوژیها دارای وابستگی متمرکز و ترتیبی و یا متمرکز و دوطرفه می باشند و اغلب تکنولوژیهای پیچیده دارای هر سه نوع وابستگی هستند. در شرکتی با تکنولوژی پیوسته مستمر ، وابستگی فعالیتها اصلی بصورت ترتیبی است. مثلاً خروجی لجستیک داخلی ، ورودی عملیات است. ارزش محصولات ، تابعی از معیار خرید مشتریان است. تغییر در این معیار موجب افزایش سازگاری محصول و یا تمایز می شود. محصولات متمایز شده اگر سازگاری بیشتری با معیار خرید داشته باشند ، می توانند با قیمت بالاتری فروخته شوند. ارزش دریافت شده توسط مشتری ، توسط کاهش هزینه های وی و نیز بهبود عملکردی که بواسطه استفاده از محصول برایش به ارمغان آمده ، تعریف می شود. استراتژیهای کلی پورتر در مورد هزینه یا تمایز در بهبود قیمت و ارزش محصول مرتبط با میانگین صنعت ، هدف گذاری شده است.

توسعه تکنولوژی هم برای کاهش قیمت محصول ، بویژه از طریق بهبود فرایندها، و هم برای بالا بردن قیمت دستوری، از طریق بهبود سازگاری محصول با معیار خرید مشتری ، انجام می شود.

بیان مجدد خلق ارزش

چارچوب تحلیل زنجیره ارزش فرض می کند که مزیت رقابتی بوسیله تجزیه فرایند خلق ارزش شرکت به فعالیتهای مجزا که در هزینه های شرکتها سهم داشته و پایه و اساس تمایز است درک می شود. فرضیه اصلی ای که بر این تجزیه تأکید می کند این است که فعالیتهای اجزای اساسی هستند که بوسیله آنها محصولات با ارزشی برای مشتری تولید می شود. فعالیتهای گوناگون ، اقتصادهای گوناگونی نیز داشته و سهم متفاوتی در ویژگیهای با ارزش محصول دارند. تجزیه فعالیتهای باید از این جهت که دربرگیرنده تمامی فعالیتهای انجام شده در شرکت است ، کامل انجام شود.

برای حفظ یک رویکرد استراتژیکی و قابل مدیریت نسبت به خلق ارزش ، نباید تجزیه فعالیتهای زیاد جزئی باشد. روش ابتکاری پیشنهاد شده توسط پورتر برای تجزیه فعالیتهای این است که فعالیتهای نتیجه دار : ۱- اقتصادهای مختلفی دارند ۲- تأثیری بالقوه در تمایزسازی دارند(ارزش) ۳- سهم مهم یا روبه رشدی در هزینه ها دارند.

پیکربندی زنجیره ارزش یک راه حل کلی ۲ مرحله ای برای طبقه بندی فعالیتهای خلق ارزش است. فعالیتهای اصلی مستقیماً درگیر فرایند ایجاد ارزش برای مشتری هستند. در حالیکه فعالیتهای پشتیبان به راه اندازی و بهبود عملکرد فعالیتهای اصلی کمک می کنند. واژه " پشتیبان " بر این نکته تأکید دارد که فعالیتهای پشتیبان بر ارزش ارائه شده به مشتری فقط تا حدی تأثیر دارند که بر عملکرد فعالیتهای اصلی تأثیر دارند. فعالیتهای اصلی نیز با محصول فیزیکی در ارتباطند.

فعالیت‌های اصلی

پنج دسته کلی از فعالیتهای اصلی عبارتند از :

- **لجستیک داخلی** : شامل فعالیتهای مرتبط با دریافت ، ذخیره و توزیع مواد اولیه.
- **عملیات** : شامل فعالیتهای مرتبط با تبدیل مواد اولیه به محصول نهایی.
- **لجستیک خارجی** : شامل فعالیتهای مرتبط با جمع آوری ، ذخیره و پخش فیزیکی محصول به مشتریان.
- **بازاریابی و فروش** : شامل فعالیتهای مرتبط با تهیه و ایجاد روشی که بوسیله آن مشتریان را ترغیب به خرید کرده و آنان بتوانند محصول را خریداری نمایند.
- **خدمات** : شامل فعالیتهای مرتبط با ارائه خدمات برای بالا بردن یا حفظ ارزش محصول.

دسته های فعالیت اصلی - بخصوص توالی لجستیک داخلی-عملیات-لجستیک خارجی- برای توصیف فرایند اصلی خلق ارزش یک شرکت تولیدی بسیار مناسب است. تجارب غیررسمی می گویند شرکت‌های تولیدی، وقتیکه می خواهند فعالیتهایشان را توصیف و تعریف کنند، اغلب از فرهنگ دسته فعالیتهای اصلی زنجیره ارزش استفاده می کنند. هنگامیکه از بازاریابی جهت اطلاع رسانی به مشتری نسبت به ویژگیهای محصول مربوطه و اطمینان از در دسترس

بودن آن محصول در فروشگاهها استفاده شود ، می توان آن را جزو فعالیتهای اصلی به حساب آورد. بطور مشابه به حساب آوردن خدمات نیز جزو فعالیتهای اصلی از این حقیقت ناشی می شود که خدمات می توانند در ارزش دریافتی توسط مشتری ، بسیار مهم باشند.

مجموعه کلی گروههای فعالیت مثالی برای شناسایی فعالیتهای مهم ارزش است که پایه و اساسی را برای درک و توسعه مزیت رقابتی از دید شرکتی بعنوان یک کل فراهم می کند.

پیکربندی زنجیره ارزش برای مدل کردن جریان واقعی تولید نیست. تمرکز بر فعالیت زنجیره ارزش می تواند جهت شناسایی نیازها یا فرصتهای بهبود استراتژیکی استفاده شوند ، اما اینطور نیست که برای مشخص کردن مهندسی مجدد فرایندهای تجاری حتماً مفید باشند. دسته بندی کلی فعالیت مشابه دسته- بندی وظایف سازمانی نیست. فعالیتهای مرتبط از دیدگاه مزیت رقابتی می توانند بازه ای از چندین فعالیت سازمانی باشند. بطور مشابه یک وظیفه می تواند فعالیتهایی را که از دید مزیت رقابتی نیاز به تفکیک دارند، انجام دهد. این مطلب شاید در تمایز بین فعالیتهای پشتیبان و اصلی بخوبی آشکار شود.

زنجیره یک شرکت در یک سیستم زنجیره بهم متصل ، ادغام شده است. این سیستم ارزش شامل زنجیره ارزش تأمین کنندگان مواد و قطعات اولیه است. همچنین ممکن است شامل زنجیره ارزش کانالهای توزیعی مجزا قبل از آنکه محصول جزئی از زنجیره ارزش خریدار شود باشد. بدین ترتیب سیستم کلی شامل زنجیری متوالی از زنجیرههای فعالیت اصلی بهم پیوسته می باشد که به تدریج مواد خام را به محصول نهایی با ارزش برای مشتری تبدیل می کند.

فعالتهای پشتیبان

دسته بندی کلی فعالتهای پشتیبان زنجیره ارزش عبارتست از :

- **تدارکات** : شامل فعالتهای مرتبط با خرید مواد اولیه که در زنجیره بکار می روند.
- **توسعه تکنولوژی** : شامل فعالتهای مرتبط با تلاش برای بهبود فرایند و محصول.
- **مدیریت منابع انسانی** : شامل فعالتهای مرتبط با استخدام ، کاریابی ، آموزش ، توسعه و حقوق کارکنان.
- **زیرساخت شرکت** : شامل فعالتهای مرتبط با مدیریت عمومی ، برنامه ریزی، مالی ، حسابداری، حقوقی ، دولتی و مدیریت کیفیت.

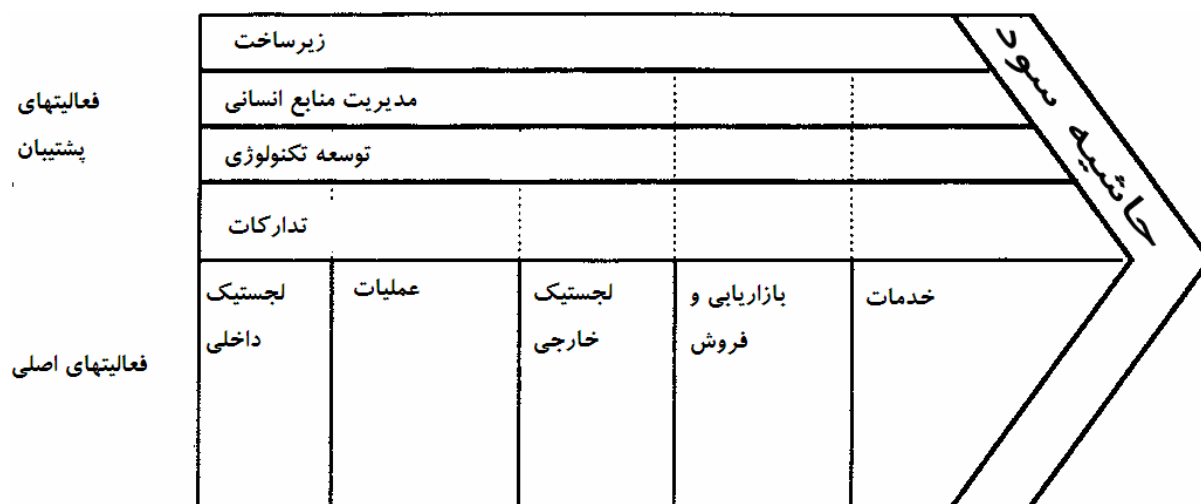
گروههای فعالتهای پشتیبان بطور منحصراً به منطبق خلق ارزش یک تکنولوژی پیوسته مستمر مربوط نمی- شود. بنابراین گروههای مشابه فعالتهای پشتیبان باید مربوط به دیگر منطبق های اصلی خلق ارزش باشند. پورتر در رابطه با گروه بندی خود نسبت به این فعالیتها بطور واضح بحث نکرده است و به نظر می آید روش دسته بندی از ساختار سازمان

وظیفه ای سستی یک شرکت که در آن گروه بندی فعالیتهای پشتیبان ، وظایفی را که جزو گروه اصلی نیستند پوشش می دهد ، تبعیت کرده است.

نمودار پیکربندی ارزش

شکل شماره ۱ نمودار کلی زنجیره ارزش را نشان می دهد. توالی و ساختار بردارها بر ماهیت متوالی بودن فعالیتهای اصلی زنجیره تأکید دارند. فعالیتهای پشتیبان در نیمه بالایی بصورت بالقوه برای تمامی دسته فعالیتهای اصلی بکار گرفته شده اند. ماهیت لایه ای این فعالیتها نشان دهنده موازی بودن آنها با فعالیتهای اصلی است. حاشیه انتهایی زنجیره نیز بر این نکته تأکید دارد که تمام فعالیتهای زنجیره ، مؤلفه های هزینه هستند که رویهم رفته باعث ایجاد ارزش در انتهایی زنجیره می شوند.

برای تحلیل و تشخیص مزیت رقابتی یک شرکت ، شناسایی فعالیتهای انفرادی ارزش آن شرکت با استفاده از دسته بندی عمومی فعالیتهای ارزش ضروری است. شکل شماره ۲ مثال مربوط به نمودار زنجیره ارزش نمونه سازی شده برای یک شرکت سازنده دستگاههای کپی را همراه با فعالیتهای اصلی ارزش نشان می - دهد.



شکل ۱- نمودار زنجیره ارزش.

تشخیص مزیت رقابتی

تخصیص فعالیتهای انفرادی به گروههای عمومی ، یک کار تحلیلی با دلالت های استراتژیکی است.

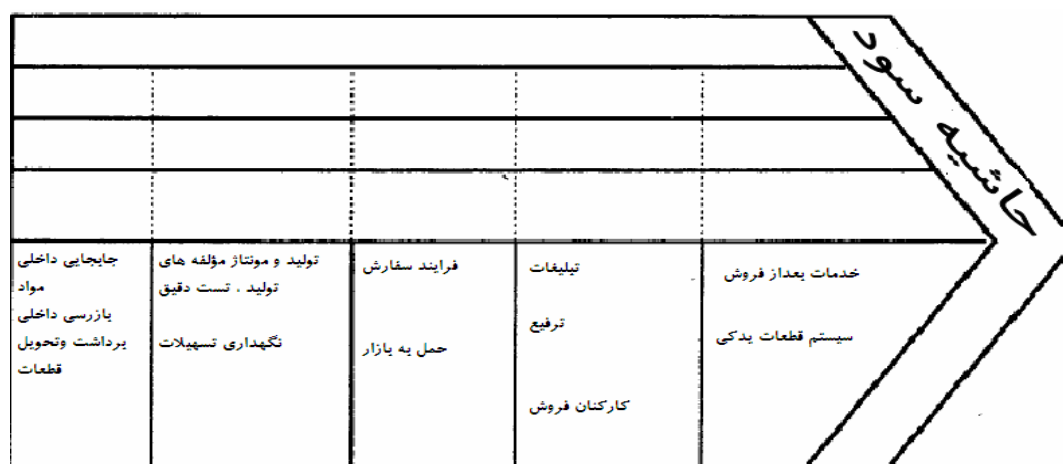
تحلیل زنجیره ارزش اغلب با محدودیت همراه است و به شناسایی و بحث درباره نقاط ضعف و قوت در بحث فعالیتهای مهم ارزش خلاصه می شود. یک تحلیل اولیه با جزئیات بیشتر، داراییها و هزینه ها را به فعالیتهای ارزش تخصیص می دهد.

تحلیل مرتبه دوم نیاز به دید دقیق تر به محرک های ساختاری هزینه فعالیت و رفتار ارزش دارد. محرکها با مقیاس و حوزه شرکت، ارتباط بین فعالیتهای و عوامل محیطی، مرتبط هستند. محرکهای ارزش و هزینه معمولاً بصورت مجزا تحلیل می شوند.

تحلیل مرتبه اول

تخصیص هزینه ها و داراییها به هر فعالیت می تواند جهت ارزیابی فعالیتهایی که جزو مهمترین عوامل هزینه نهایی محصول هستند بکار روند. مقایسه تفاوتهای مربوط به رقبا و یا دیگر محک های مربوطه، نشانه ای از مزیت رقابتی و پتانسیل بهبود ارائه می دهد.

بدست آوردن هزینه درست و مطمئن و داده های ارزش برای تحلیل زنجیره، مشکل است. جمع آوری و گزارش داده های حسابداری سنتی در اغلب موارد، با نیازهای تحلیل زنجیره، سازگار نیست. همانطور که در بالا گفته شد، تحلیل مؤثر برای تشخیص مزیت رقابتی فقط نیازمند داده های تاریخی نیست، بلکه بررسی روندها و مقایسه نتایج با داده های مشابه از دیگر رقبا نیز مورد نیاز است.



شکل ۲- نمودار زنجیره ارزش برای شرکت سازنده دستگاه کپی.

علیرغم مواجهه با مشکلات طبیعی، تحلیل مرتبه اول بنا به دلایلی مفید است. اول اینکه تحلیل پیکربندی ارزش به این دلیل که منجر به مطرح شدن پرسشهای خوبی می شود مفید است: جایگاه رقابتی شرکت کجاست؟ چگونه می

تواند حفظ شود یا بهبود یابد؟ دوم، آگاهی و ضمانت ایجاد شده توسط فرایند تشخیص مزیت رقابتی اغلب درست مثل تخمین های درست هزینه و ارزش مهم می باشد ، سوم ، مشکل داشتن درک صحیح از رفتار هزینه و ارزش برای فعالیتهای مهم ارزش ، نشانه ای از ابهام علی و موانع پیش روی شبیه سازی می باشد. این مشکل تأکید بر مزیت رقابتی بالقوه ای دارد که ممکن است از تحلیل پیکربندی مؤثر ارزش بدست آید.

محرك های هزینه و ارزش

رفتار هزینه فعالیتهای ارزش توسط عوامل ساختاری که تحت عنوان محرك های هزینه تعریف شده است تعیین می شوند. شناخت عوامل ساختاری ، ابتکاری برای بررسی رفتار هزینه و اقتصاد هزینه فعالیتهای ارزش شرکت ارائه می دهد. اهمیت و بزرگی محرکهای هزینه از صنعتی به صنعت دیگر و از شرکتی به شرکت دیگر فرق می کند. استخراج و شکل دادن به این عوامل ، منبعی اصلی برای مزیت رقابتی است.

بخشی از محرك ها به روابط داخلی مربوط می شوند ، بخشی به عوامل بیرونی و برخی نیز به روابط مابین عوامل داخلی و بیرونی مربوط می شوند. پورتر ۱۰ محرك عمومی را شناسایی کرده است : مقیاس ، بهره - برداری از ظرفیت ، روابط متقابل ، پیوند ها ، یکپارچگی عمودی ، مکان ، زمان صرف شده ، یادگیری ، تصمیمات استراتژیکی ، و مقررات دولتی. تمام این محرکها بطور بالقوه مرتبط هستند با اینحال اهمیت نسبی آنها و نقشی که دارند ممکن است در بین شرکتها و ۳ منطبق خلق ارزش ، متفاوت باشد. مدل زنجیره ارزش تمرکز زیادی روی هزینه ها و محرك های هزینه دارد. محرك های اصلی ارزش ، تصمیمات استراتژیکی ای است که در زمان تأسیس شرکت و یا تغییر موقعیت آن برای محصول یا انتخاب بخش بازار اتخاذ می شود.

برای زنجیره ارزش عمومی ، محرك اصلی هزینه ، مقیاس است. علاوه بر آن ، بهره برداری از ظرفیت نیز مهم می باشد. حوزه داخلی با درجه یکپارچگی عمودی روبه جلو با مشتری و یا روبه عقب با تأمین کنندگان مرتبط می باشد. تامپسون بحث می کند که یکپارچگی عمودی ، روشی اساسی برای کاهش هزینه های کنترل ناشی از عدم اطمینان عرضه و تقاضای زنجیره می باشد.

اقتصاد سنتی مقیاس هم با اقتصاد جایگزینی سرمایه-نیروی کار مرتبط است و هم با یادگیری. دیگر محرکهای اصلی مربوط به اقتصاد حوزه داخلی و خارجی می باشند. مقیاس و حوزه دچار فقر اقتصادی می باشند که ناشی از نیاز به هماهنگی بعلاوه تجزیه نامناسب و ناقص فعالیتهای شرکت می باشد.

فعالتهای اصلی تکنولوژی پیوسته مستمر دارای هر ۲ وابستگی ترتیبی و متمرکز است. بنابراین محرکهای مهم ارزش و هزینه با فعالتهای اصلی و فعالیتهای اصلی مشتریان و تأمین کنندگان ، پیوند دارند.

گزینه های موقعیت یابی استراتژیکی

هدف از تحلیل پیکربندی ارزش ، تشخیص و بهبود مزیت رقابتی است. مزیت رقابتی متناسب است با رقبای موجود و بالقوه. رقبا توسط حوزه محصول و سهم بازار تعیین می شوند. بُعد سوم در بحث فعالیتهای ارزش در سیستم تجاری شرکتهای متصل به هم ، حوزه می باشد. این اغلب بر می گردد به درجه یکپارچگی عمودی. لذا موقعیت یابی استراتژیکی برای مزیت رقابتی ، در بحث حوزه محصول ، حوزه بازار و حوزه سیستم تجاری ، موضوع انتخاب موقعیت می باشد. به بیانی دیگر ، گزینه های حوزه سیستم ارزش منحصربفردی برای پیکربندی های مختلف موجود است. انتخاب مناسب موقعیت بستگی به محرکهای هزینه و ارزش دارد. برای شرکتی با تکنولوژی پیوسته مستمر، ارتباطات میان مقیاس ، بهره برداری از ظرفیت ، حوزه بازار و عدم اطمینان در ورودی و خروجی بازار جزو مهمترین عوامل عمومی موقعیت یابی استراتژیکی مناسب می باشد. محرک ها ، سیستم ارزش تجاری، صنعت و به موجب آن موقعیت رقابتی را به تصویر می کشند. همچنین موقعیت رقابتی تابعی از مرحله چرخه عمر محصول نیز می باشد. یک موقعیت مزیت رقابتی ، مستقیماً نمی تواند انتخاب شود بلکه ترجیحاً باید از نظر حوزه و تلاش برای اصلاح محرک های هزینه و ارزش ، با اقدامات مناسب بدست آید. مزیت رقابتی پایدار توسط ماهیت منبع مزیت رقابتی تعیین می شود. بخشی از این بواسطه منحصر بفرد بودن و غیرقابل تقلید بودن محرک های ارزش و هزینه که بر یک موقعیت تأکید دارند ، بدست می آید.

بنگاه ارزش

بنگاههای ارزش - شکل کوچکی از شرکتهایی که می توانند بعنوان بنگاههای ارزش مدل شوند- متکی به یک تکنولوژی متمرکز جهت حل مشکلات مشتری می باشد. انتخاب ، ترکیب و دستور بکارگیری منابع بر اساس نیاز تفاوت دارد. شدت و مقدار فعالیتهای بنگاه ، بستگی به نوع مشکل دارد. خدمات تخصصی مثل درمانی ، حقوقی و مهندسی مثالهایی از بنگاهها می باشند. بخشها یا وظایف مختلف شرکت می توانند دارای یک منطق خلق ارزش باشند که بعنوان بنگاه ارزش درک شده است ؛ حتی اگر فعالیتهای اصلی کل شرکت دارای منطق خلق ارزشی باشد که با منطق تغییر شکل مواد در زنجیره ارزش سازگار باشد. مثلاً اکتشاف و توسعه میادین نفتی و بیشتر توسعه های فرایندی بیشتر با تکنولوژی واسطه ای درک شده اند. این کارکردها در یک زنجیره ارزش بصورت فعالیتهای پشتیبان در نظر گرفته می شوند. پس پیکربندی بنگاه ارزش می تواند برای مدلسازی منطق خلق ارزش فعالیتهای مهم پشتیبان بکار گرفته شود. برچسب بنگاه ، شرکتی را در بر می گیرد که مستقیماً در یک دسته از مسائل ، پیکربندی شده است. استعاره بنگاه اشاره به این موضوع دارد که بکارگیری و تطبیق منابع مساله و حل آن برای سازمان و مدیریت بنگاه

ارزش بسیار مهم است.

همچنین این استعاره اشاره به این دارد که سازمانی با تکنولوژی متمرکز بوسیله دخیل کردن هدفی که روی آن کار می کند ، هم عملکردش را بهبود می بخشد و هم هزینه هایش را کاهش می دهد ، که این می تواند بوسیله درمان بیماران، آموزش در کلاس درس و یا انجام خدمات مشاوره ای روی مشتری حاصل شود.

منطق خلق ارزش

مشکلات می توانند بعنوان تفاوت بین حالت موجود و وضع مطلوب تعبیر شوند. حل مشکل ، و بدین ترتیب خلق ارزش در بنگاه ارزش ، برابر است با تغییر از وضع فعلی به وضع مطلوب. در مورد خدمات پزشکی ، این تغییر عبارتست از درمان بیمار. یا در مورد معماری می تواند ساختن یک ساختمان باشد.

بدین ترتیب تکنولوژی متمرکز ، مستقیماً موجب پدید آمدن تغییرات مطلوب در اهداف سود به مشتری می شوند. در بسیاری از موارد ، هدف ، انسان است. مثل موارد درمانی یا آموزشی. اما در شرکتهای دیگری که هدف ممکن است یک مکان یا یک سیستم باشد نیز همین منطق خلق ارزش حکمفرماست.

مثال مربوط به بیماری را که بخاطر درد قفسه سینه به یک پزشک عمومی مراجعه می کند در نظر بگیرید. پزشک با پرسیدن در باره نشانه های بیماری و نیز سوابق بیمار ، راهنمایی را آغاز می کند. سپس بیمار را معاینه می کند. این معاینه ممکن است علائم فرضیه مشکوک را شناسایی نکند و یا ممکن است منجر به فرموله کردن مجدد فرضیات شود. در این بین ممکن است از آزمایشاتی نیز استفاده شود. در برخی موارد پزشک به این نتیجه می رسد که بیمار باید به یک متخصص مراجعه نماید. در آخرین مرحله از مشاوره هم یک برنامه درمانی برای بیمار تجویز شده و روشی هم برای نظارت بر فرایند درمانی جهت رفع کامل درد او در نظر گرفته می شود.

این مثال ساده گویای خصوصیات مجزا و منحصر بفرد خلق ارزش در یک تکنولوژی متمرکز است.

عدم تقارن اطلاعات ارزش

شاید عدم تقارن شدید اطلاعاتی بین شرکت و مشتری ، مهمترین ویژگی تکنولوژی متمرکز باشد. در واقع همین عدم تقارن است که باعث مراجعه بیمار به پزشک شد. پزشک اطلاعاتی را که بیمار به آن نیاز دارد می داند. حتی تشخیص اینکه بیمار مشکل خاصی ندارد نیز از دیدگاه خلق ارزش ، ارزش محسوب می شود.

بیکربندی برای مواجهه با موارد منحصر به فرد

مشکلات مشتری اغلب دارای راه حل های کم و بیش استنادی می باشند. اما فرایند خلق ارزش برای

مواجهه با موارد منحصر به فرد سازماندهی شده است. در بسیاری از مواقع ، پرسنل نه چندان متخصص می توانند بسیاری از مشکلات را حل کنند. با اینحال همیشه نیاز به دخالت متخصصان جهت تشخیص و مواجهه با موارد خاصی که به تخصص آنان نیاز است ، حس می شود.

فعالیت‌های چرخشی ، تکراری و وقفه پذیر

جریان فعالیتها خطی نیست، اما تکرار بین فعالیتها و حالت چرخشی بین آنها وجود دارد. فرایند تشخیص بین فرضیات و مجموعه داده های جدید که به تثبیت ، رد و یا فرموله کردن دوباره فرضیات منجر می شود در حال حرکت به جلو یا عقب هستند. معالجه ممکن است یک فرایند حل مساله جدید را جهت تعیین مناسبترین راه نظارت بر درمان ایجاد نماید. درمان ممکن است منجر به حل مشکل بیمار شود ولی می تواند یک توالی جدید از فعالیتها را نیز معرفی نماید. همچنین فرایند دارای قابلیت وقفه پذیری در تمامی مراحل نیز می باشد ، زمانیکه علائم بعنوان هشدار اشتباه تشخیص داده می شوند و یا زمانیکه راه حل شناخته شده ای وجود نداشته یا زمانیکه نیاز به مراجعه به یک متخصص می باشد.

وابستگی متوالی و دوطرفه بین فعالیتها

ماهیت چرخشی و تکراری بودن حل مساله در بنگاهها منجر به درجه بالایی از وابستگی متوالی و دوطرفه بین فعالیتها می شود. مثلاً تعریف مناسب مساله جهت حل ، برای تمامی دیگر فعالیتها مهم است. بازخورد هم از طریق تلاش برای ایجاد راه حل و هم از طریق اجرای یک راه حل ممکن است نیاز به تعریف مجدد مساله یا جستجو برای راه حل های دیگر داشته باشد. نیاز متعاقب به هماهنگی بالا بین فعالیتها ، بوسیله واگذاری مساله به یک متخصص انفرادی و با مکانیزم های یکپارچگی افقی که تبادل اطلاعات را با حفظ تعهد حرفه ای تسهیل می کند ، پاسخ داده می شود.

رشته ها و تخصص های چندگانه در دواير کاری ماریپیچی

توسعه میداین نفت ، یک تکنولوژی متمرکز را که نیازمند اثر متقابل چندین رشته و تخصص در توسعه می باشد را بیان می کند. توسعه میدانی از کشف تا تحقق عملیات میدانی طی مراحل زیر انجام می شود : کار بر روی امتیاز انحصاری ، جستجو ، مطالعات امکانسنجی ، برنامه ریزی و توسعه میدانی ، مهندسی پایه و تفصیلی همراه با تولید ، ساخت ، به هم وصل کردن و ... اینها ممکن است مثل فعالیتهای متصل به هم به نظر آیند. این یک اصلاح نسبی برای یک چرخه حل مساله پایه می باشد که در آن هر چرخه به اجرای راه حل های انتخاب شده توسط چرخه قبلی می پردازد و یا هر چرخه ، مساله جدید را که نتیجه حل مساله ابتدایی است به مرحله بعدی پاس می دهد.

فعالیت‌های کسب اطلاعات مستقل از مساله

متخصص اغلب یک رویکرد کسب اطلاعات استاندارد جهت اطمینان از اینکه مساله بخوبی چارچوب بندی شده است را دارد. یک مثال ، پزشکی است که همیشه دمای بیمارش را اندازه می گیرد، گلوئی وی را معاینه می کند و بر روی زانویش ضربه می زند ، صرف نظر از اینکه بیمار چه نشانه هایی از بیماریش را بروز می دهد. این استاندارد سازی فعالیت های کسب اطلاعات ، هم باعث بوجود آمدن ارزش می شود و هم هزینه های نهایی را کاهش می دهد ، ضمن اینکه پایه و اساسی برای پیش بینی های زود هنگام بعدی فراهم می کند.

استفاده از اهرم متخصص

شرکت‌هایی با یک تکنولوژی متمرکز ، نیاز به نیروهای متخصص دارند. متخصصان در فرایند حل مساله بعنوان هسته مرکزی و بزرگترین مؤلفه نیروی کار شناخته می شوند. سنجش عملیات پس از جمع آوری متخصصین ، با بکارگیری متخصصین ارشد با تجربه به همراه افراد کم تجربه تر و تازه وارد حاصل می-شود. پرسنل ارشد از همکاران کم تجربه خود حمایت کرده و آنها را هدایت می کنند در حالیکه مشتریان مطمئن هستند که بهترین خدمات حرفه ای را دریافت می کنند.

عملکرد همزمان فعالیت‌های اصلی و پشتیبان

مدیریت منابع انسانی تخصص ها - استخدام ، توسعه و حفظ متخصصین خوب - بسیار مهم است. با اینحال این فعالیت اغلب بعنوان جزئی از کارهای تخصصی انجام می شود. زیرا مدیریت تخصص ، یک تخصص اجرایی است. فعالیت مجزای منابع انسانی تا حدی محدود است زیرا قابلیت استخدام و ابقاء در شرکت بستگی به اعتبار و کیفیت متخصصین حل مساله دارد.

بطور مشابه ، بازاریابی ، تدارکات ، و توسعه تکنولوژی ، در کل خیلی کم بصورت مجزا انجام می شوند مگر در شرکت‌های بسیار بزرگ با تکنولوژی متمرکز. این فعالیتها به هم وابسته اند لذا اغلب توسط متخصصان در زمان حل مشکل مشتری ، انجام می شوند.

بازاریابی را در نظر بگیرید. تعریف مشکل مشتری ، جذب مشتری نیز می باشد. بازاریابی بطور گسترده ای مدیریت روابط است که شامل ارجاع از مشتری و همکاران است. متخصصان - یا ترجیحاً اعتبارشان - اغلب یک منبع مهم بازاریابی است.

یکی از فعالیت‌های مهم تدارکات ، بدست آوردن یا دستیابی به تکنولوژی حرفه ای یا تخصصی است. متخصصان این را بعنوان بخشی از تلاشهایشان برای به روز کردن علم خود انجام می دهند.

یادگیری و حل مساله نوآورانه ، شیوه کار شرکتهایی با تکنولوژی متمرکز می باشد. انتخاب مشکلات چالشی مشتریان ، وسیله ای برای توسعه تکنولوژی است.

ارجاعات بر اساس اعتبار و روابط

روابط بین شرکتهایی که از تکنولوژی متمرکز استفاده می کنند مطابق با سیستم ارزش تجاری ، یا یکی از انواع ارجاع است یا قراردادهای فرعی . در مورد ارجاع ، هنگامیکه مشتری به یک متخصص هدایت می -شود مسئولیت مشکل و مشتری اغلب بصورت برگشت ناپذیری جابجا می شود. در مورد قرارداد فرعی ، هنگامیکه یک شرکت نفتی وظیفه دریل کاری را به یک شرکت خدماتی واگذار می کند ، شرکت نفتی همچنان مسئول مساله باقی می ماند. نتیجه سیستم ارزش تجاری ، شبکه ای از ارتباطات و اعتبارات است.

بیان مجدد خلق ارزش

شرکتهایی که می توانند بعنوان بنگاه ارزش مدل شوند ، نوعاً دارای متخصصین و حرفه هایی در دامنه شناخته شده ای از مسائل می باشند . تعریف یک متخصص اینگونه است : یک پایه دانشی ، متدولوژی و زبانی دارد که منحصر بفرد بوده و نیاز به آموزش بلندمدت جهت کسب مهارت دارد و بر این اساس فعالیتهای اصلی بنگاه ارزش اغلب به نحوی مرتب می شوند که برای هر حرفه و تخصص منحصر به فرد باشند.

فعالیتهای اصلی

۵ دسته کلی از فعالیتهای اصلی بنگاه ارزش وجود دارد. هر یک قابل تقسیم شدن به تعدادی از فعالیتهای مجزا بوده که بستگی به نوع صنعت و استراتژی شرکت دارند :

- **یافتن و جذب مساله** : شامل فعالیتهای مرتبط با ثبت ، بازبینی ، و فرموله کردن مساله برای حل و انتخاب رویکرد کلی حل مساله.
- **حل مساله**: شامل فعالیتهای مرتبط با ایجاد و ارزیابی راه حل های آلترناتیو.
- **انتخاب** : شامل فعالیتهای مرتبط با انتخاب یکی از راه حل های آلترناتیو.
- **اجرا** : شامل فعالیتهای مرتبط با ارتباطات ، سازماندهی و اجرای راه حل انتخاب شده.
- **کنترل و ارزیابی** : شامل فعالیتهای مرتبط با اندازه گیری و ارزیابی اینکه فرایند اجرا تا چه اندازه ای مساله ابتدایی را حل کرده است.

در زنجیره ارزش ، کشف و جذب مساله ، بشیر با بازاریابی ارتباط دارد و مشتری صاحب مساله است.

انتخاب ، فعالیتی است که در اغلب زمینه ها ، در بحث تلاش و زمان از اهمیت کمی برخوردار است. اما از دیدگاه ارزش، اهمیت زیادی دارد. همچنین بازگوکننده رابطه بین تخصص های مختلف و یک ناپوستگی عمده در چرخه حل مساله می باشد.

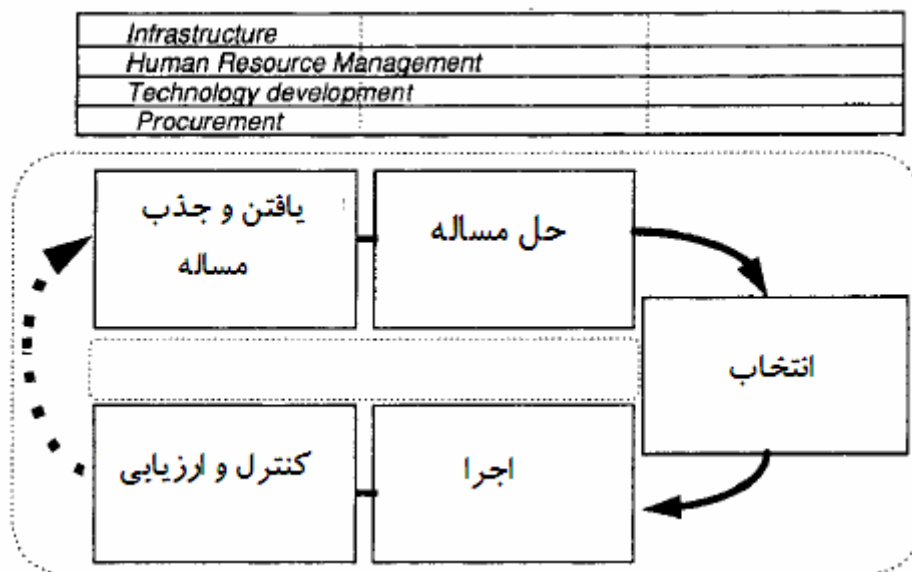
فعالیت های پشتیبان

همانند بسیاری از فعالیت های پشتیبان ، مثل مدیریت منابع انسانی ، همزمان با فعالیت های اصلی انجام می شوند. یک نتیجه گیری احتمالی این است که آنها باید از نمودار بنگاه ارزش حذف شوند. این وظایف ممکن است بخوبی تحت نظارت قرار نگیرند - دقیقاً به این علت که مجزا نیستند- اما برای مزیت رقابتی بسیار مهم هستند.

نمودار پیکربندی ارزش

شکل شماره ۳ نمودار عمومی بنگاه ارزش را نشان می دهد. ماهیت چرخشی فعالیتها از طرح دایره ای گروه فعالیت های اصلی گرفته شده است ، جایکه ارزیابی بعد از اجرا می تواند فعالیت یافتن مشکل چرخه جدید حل مساله باشد. خاصیت کنش و واکنش متقابل فعالیت های درگیر می تواند با بسط فعالیت اجرایی به فعالیت های حل مساله-انتخاب-اجرا-ارزیابی نشان داده شود. خاصیت ماریچی فعالیتها از آنجا ناشی می شود که وقتی یک چرخه تصمیم به بنگاهی دیگر ارجاع داده می شود باعث فرموله کردن مجدد مساله می شود.

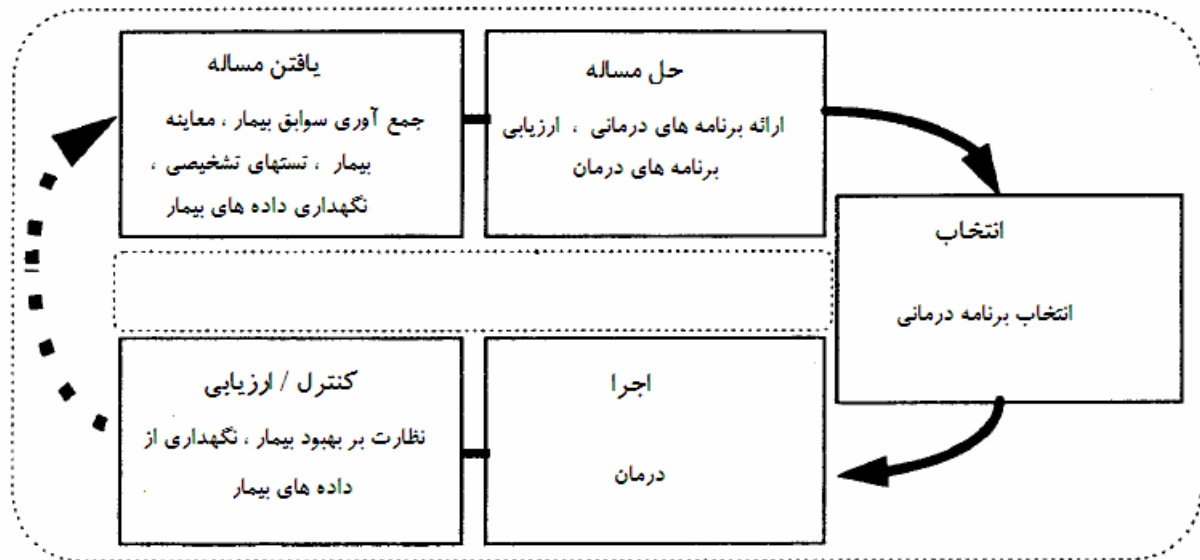
شکل ۴ بیان کننده یک مثال عینی از فعالیت های اصلی نمودار بنگاه ارزش برای یک بنگاه عمومی می باشد. به نظر می آید بنگاه مشاوره درمانی بر تشخیص تمرکز دارد. برنامه های درمانی بصورت کم و بیش مستقیم از تشخیص تبعیت می کنند.



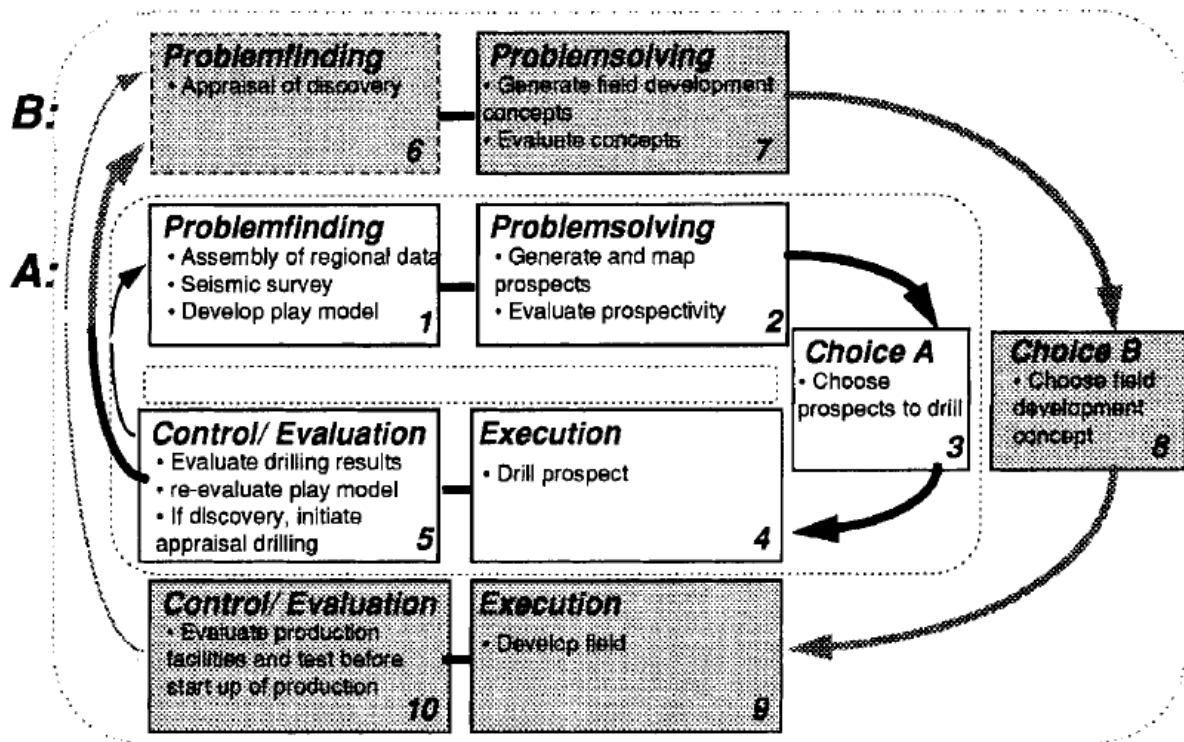
شکل ۳-نمودار بنگاه ارزش.

شکل ۵ یک مثال عینی از بنگاه ارزش برای مورد اکتشاف نفت و توسعه میدانی را ارائه می دهد که بیان کننده یک دسته از فعالیتهای ماریپیچی برگشتی می باشد. اکتشاف نفت ، یک بنگاه مبتنی بر جستجو است ، جاییکه جستجو برای نفت زمانی به نتیجه می رسد که دریل کاری ، وجود نفت به مقدار اقتصادی را اثبات نماید. به بیان ساده تر ، یافتن مساله در اکتشاف نفت عبارتست از شناسایی یک میدان با انباشتگی بالقوه ای از هیدروکربن . حل مساله عبارتست از تولید و ارزیابی این مقدار هیدروکربن در میدان ، انتخاب عبارتست از اینکه کدام قسمت حفر شود و اجرا عبارتست از حفر آن قسمت انتخاب شده و ارزیابی نیز عبارتست از بازبینی و بررسی نتایج حفاری.

توسعه میدان نفتی ، یک بنگاه مبتنی بر طراحی است. یافتن مساله با ارجاع از جستجو آغاز می شود و ما از آن برای بررسی تعریفمان بعنوان مؤلفه ای از مجموعه فعالیتهای توسعه میدانی استفاده کرده ایم. حل مساله در توسعه میدانی عبارتست از ایجاد و بررسی آلترناتیوهای راه کارهای توسعه ، سپس انتخاب یکی از این راه کارها برای استفاده. یعنی آیا آنجا یک راه کار توسعه میدانی اقتصادی برای کشف وجود دارد؟ اجرا عبارتست از توسعه واقعی میدان از این جهت که تسهیلات برای تولید آماده است. و ارزیابی پس از اجرا آزمایش می کند که آیا میدان آماده تولید است؟



شکل ۴-نمودار بنگاه ارزش برای یک مجری واقعی.



شکل ۵- نمودار بنگاه ارزش برای جستجوکننده نفت (A) و توسعه دهنده میدان (B).

ما ۲ نسخه از هر دسته فعالیت عمده بنگاه را تفکیک می کنیم زیرا به نظر می آید دلالت های هزینه و ارزش فعالیتها در اکتشاف و توسعه متفاوت باشند. و اینکه اکتشاف و توسعه میدانی سوار بر رشته ها و قابلیت های کاملاً متفاوتی هستند و اینکه به نظر می آید آنها بنگاههایی با منطق حل مساله متفاوت هستند.

تشخیص مزیت رقابتی

در بنگاههای ارزش، ارزیابی مزیت ارزش متناسب با سطح شرکت، پیچیده تر از ارزیابی هزینه می باشد. هزینه مربوط به یک فعالیت و سهم ارزش آن، الزاماً متناسب با هم نیستند. مثلاً عوامل ساختاری که فعالیت های اولیه را تحت تأثیر قرار می دهند، نوعاً تأثیر بسزایی بر هزینه و ارزش فعالیت های بعدی دارند. چالشی که اینجا وجود دارد تهیه اندیکاتورهای معنی دار ارزشی در زمان بررسی قابلیت شرکت در نشان دادن مشکلات آینده مشتریان است- مشکلاتی که بطور بالقوه منحصر به فرد بوده و ممکن است به راه حل های جدیدی نیاز داشته باشند.

مثال مربوط به شرکتی را که خدمات درمانی ارائه می دهد در نظر بگیرید. تحلیل فعالیت مرتبه اول و دوم، ارزش مربوطه و مؤلفه هزینه مربوط به هر فعالیت را برای گروهی از بیماران به ازای واحد زمانی تخمین می زند. زمان یک عامل کلیدی برای هزینه است. در مثالهای بزرگتر، یا بیمارستانها، استفاده متناسب از پرسنل ارشد یا غیر ارشد، مؤلفه هزینه ای مهمی برای عملکرد فعالیت محسوب می شود، مثل استفاده مؤثرتر از تسهیلات درمان و تشخیص. ارزش ارائه شده به مشتری توسط نرخ موفقیت درمان تخمین زده می شود. همیشه ارزش با رفاه مشتری ارتباط دارد. مثلاً تعداد تستهای استفاده شده برای رسیدن به تشخیص درست و یا طول درمان. این ارزش جزئی از کارکرد تعداد چرخشها طی یافتن مساله (تعداد دفعاتی که تشخیص جدید صورت میگیرد) می باشد. تحلیل فعالیت همچنین نیازمند گسترش تخمین هزینه و ارزش برای انواع مختلف مشاوره ها (تشخیص اولیه، پیگیری، معاینات سالیانه) و نیز برای بیماریهای مختلف یا گروههای مختلف مشتریان می باشد. بعنوان یک قانون کلی، ارزش فعالیت بوسیله تأثیرش روی تعریف فعالیت موفق در چرخه تصمیم، ارزیابی می شود.

محرك های هزینه و ارزش

محرك های ارزش بعنوان نقطه مخالف محرك های هزینه از اهمیت زیادی برخوردارند. مزیت رقابتی از این حقیقت ناشی می شود که مشتریان اساساً در جستجوی راه حل های قطعی در ارتباط با مشکلاتشان هستند نه خدمات ارزان قیمت.

موفقیت همانطور که در اعتبار و روابط تحقق می یابد، یک محرك ارزش متعارف در شرکتهایی با تکنولوژی متمرکز می باشد. موفقیت، امکان دستیابی به بهترین پرسنل و مشتریان، مسائل یا پروژه ها را فراهم می کند. مثلاً مشتریان معماری می خواهند تا از ریسک دوری کنند و لذا به دنبال یک معمار معتبر می گردند. اعتبار، نشان دهنده ارزش است. کیفیت، برنده شدن در رقابت معماری، کسب جایزه نوبل، کارمندان با کیفیت، تبلیغات و تقاضای بالا همگی از نشانه های ارزش هستند.

مشتریان و پروژه های طاقت فرسا پایه ای برای یادگیری مؤثر هستند. این پروژه ها اگر با موفقیت انجام شوند، باعث اعتبار و برقراری ارتباط می شوند. موفقیت، روی توانایی بنگاه در استخدام، حفظ و توسعه پرسنل با کیفیت تأثیر گذاشته و از آن تأثیر نیز می گیرد. این پرسنل تأثیر محرکهایی مثل پیوند بین فعالیتها، یادگیری و سرریز (*spillover*) را افزایش می دهند.

پیوند بین فعالیتها را در نظر بگیرید. همانطور که گفته شد وابستگی عمده فعالیتها بین یک مشتری یا مساله منجر به یک سازمان کاری می شود که متخصصان انفرادی یا تیمهای انفرادی از آنان مسئولیت تمام فعالیتهای مرتبط با هر مشتری را به عهده دارند.

یادگیری یک بخش یکپارچه و شفاف از چرخه حل مساله بنگاه است. ارزیابی کنترل بعد از اجرا ابزاری برای بهبود توانایی بنگاه در ارتباط مؤثرتر با مشکلات موجود می باشد؛ هم از طریق تعریف بهتر (دوباره) مساله و هم الگوریتم های بهتر و اجرای بهتر.

یادگیری در طی مشکلات مشتریان و پروژه ها یک پیوند مهم سطح بنگاهی در بنگاه ارزش می باشد. این بخصوص برای چرخه های منفصل حل مساله که به نظر غیرقطعی می آیند مهم می باشد، اما اگر به شکلی سیستماتیک نظارت و دسته بندی شوند، بازخوردی سریع ارائه می دهند.

در کل، تعداد زیادی از بنگاه های ارزش بسیار کوچک گویای وجود مزیت های کم مقیاس و مزیت های زیاد موقعیت در بنگاه ارزش می باشند. این بخاطر ارزش مربوط به متخصصان برجسته، هزینه های هماهنگی گروه های بزرگ متخصص و نیاز به ارتباطات مؤثر در یافتن و حل مساله، بصورت جزئی است. مزیت های موقعیتی مربوط به دستیابی به مشتری و دانش در بحث پرسنل یا جامعه متخصص مثل دانشگاهها می باشد.

گزینه های موقعیت یابی استراتژیکی

حوزه سیستم ارزش تجاری و حوزه محصول، در بنگاه ارزش به شدت به هم وابسته اند. هر دوی اینها مربوط به درجه ای از تخصصی بودن مسائل می باشند. یکپارچگی شدید عمودی در سیستم ارزش تجاری دلالت بر پوشش گسترده تخصصی کردن و وجود تکنسین های عمومی ای دارد که می توانند مساله را به متخصص مناسب ارجاع دهند.

انتخاب حوزه سیستم ارزش تجاری تا حدودی بستگی به اندازه بازار و نرخ تغییر تکنولوژی متمرکز دارد. بازار بزرگتر برای یک کالای خاص و نرخ تغییر بالاتر در تکنولوژی، باعث یکپارچگی عمودی کمتر شرکت خواهد شد.

یک گزینه اضافی منحصر بفرد برای موقعیت یابی استراتژیکی در شرکتهایی که می توانند بعنوان بنگاه ارزش مدل شوند درجه ای از درگیر کردن هدف مساله است. درگیر کردن مساله بطور اساسی ابزاری برای کاهش عدم قطعیت است. همچنین وسیله ای برای افزایش ارتباطات بین متخصصان و نیز وسیله ای برای ارزیابی کارا و مؤثر بعد از اجرا می باشد. بدین ترتیب درگیر کردن مساله ابزاری هم برای کاهش هزینه و هم برای خلق ارزش می باشد. درجه درگیر کردن مساله با درجه حوزه سیستم تجاری مرتبط است. این به این خاطر است که کسب سود از درگیر کردن مساله نیاز به این دارد که بنگاه به تمامی متخصصان مربوطه دسترسی داشته باشد.

شبکه ارزش

شبکه ارزش - شکل کوچکی برای شرکتهایی که می توانند بعنوان شبکه های ارزش مدل شوند - متکی به تکنولوژی واسطه ای برای اتصال مشتریانی که به هم وابسته بوده و یا می خواهند وابسته باشند ، می باشد. تکنولوژی واسطه ای روابط مبادلاتی میان مشتریانی را که از لحاظ زمانی و مکانی پراکنده هستند تسهیل می نماید. خود شرکت شبکه نیست ، بلکه خدمات شبکه ای ارائه می دهد. شرکتهای تلفنی ، بانکهای جزئی ، شرکتهای بیمه و پستی مثالهایی از آن هستند. واژه شبکه ارزش بر این نکته تأکید دارد که عامل مهم ارزش برای هر مشتری ، مجموعه یا شبکه ای از مشتریانی است که به هم متصل هستند. ارزش یک خدمت ارتباطی بستگی به این دارد که مشتری را قادر به ارتباط با چه کسانی می کند.

منطق خلق ارزش

جامعه پیشرفته با مجموعه پیچیده ای از روابط واقعی و بالقوه میان بازیگران ، مردم و سازمانها تعریف می - شود. وجود ارتباط و بدین ترتیب خلق ارزش در شبکه های ارزش ، تسهیلات مبادله بین مشتریان است. وجود ارتباط می تواند مستقیم باشد ، مثل خدمات تلفنی ، و یا غیر مستقیم باشد مثل بانک که مشتریان را بواسطه وجوه به یکدیگر متصل می کند.

واسطه ها ، نقش مدیران باشگاهها را ایفا می کنند.

شرکت واسطه ای به اعضا اجازه می دهد تا مکمل یکدیگر باشند و در برخی موارد نیز این اجازه را نمی - دهد. شرکت بین اعضاء روابط مستقیم یا غیر مستقیم ایجاد کرده ، نظارت می کند و نهایتاً به این ارتباط خاتمه می دهد. روابط تأمین کننده - خریدار ممکن است بین اعضای یک باشگاه وجود داشته باشد ، اما برای شرکت واسطه ای ، همه آنها مشتری به حساب می آیند. ودیعه گذاران ، تأمین کنندگان بانک نیستند و آنها درست مثل آن مشتریان بانک هستند که وام می گیرند. با نقش واسطه گری ، تعاملات دوطرفه بین واسطه و مشتریانش جهت توانمندسازی تعاملات چندجانبه میان مشتریان استفاده می شود.

مجموعه ای از قراردادهای مشتری ، باعث می شود هم مشتری و هم شرکت برای تعهدات دوطرفه ، در چارچوب شبکه عمل کنند. قراردادها برای انجام خدمات کارا برای تقاضاهای واسطه ای که بطور اتفاقی و شانسی از نظر مکان و زمان پراکنده هستند ، لازم است. قراردادها ، قیمت و تعهدات دوطرفه مشتری و خدمتگذار را مشخص میکنند.

ارزش خدمت ، تابعی از وقایع بیرونی مثبت طرف تقاضای شبکه می باشد.

اضافه شدن یک مشتری به شبکه مستقیماً بر ارزش خدماتی ارائه شده اثر می گذارد. وقایع بیرونی مثبت شبکه ، چالشهای استراتژیکی منحصربفردی را معرفی می کنند. یک خدمت جدید برای اولین مشتریانش ارزش نسبتاً کمی دارد ، در حالیکه نوعاً در فاز معرفی معمولاً هزینه ها بسیار بالاست. این امر منجر به ایجاد فازهای مختلف در چرخه عمر می شود.

ارزش ، از خدمت ، ظرفیت خدمت و فرصت خدمت نشأت می گیرد.

مشتری ممکن است از شبکه ارزش ، حتی بدون استفاده واقعی از خدمات واسطه ای ، ارزش دریافت نماید. مثلاً مشتری بانک ممکن است برای دسترسی ایمن به وجوه ، اگر لازم باشد مبلغی را برای یک حساب اعتباری پرداخت کند.

واسطه ها نوعاً هزینه مجزایی را به مشتری جهت امکان اتصال و استفاده از خدمات ارتباطی در بحث انجام فعالیتها و ظرفیت استفاده شده ، تحمیل می کنند. یک مبلغ آبونمان دلالت بر تعهد ارائه خدمت به تقاضاهای بالقوه مشتری در خدمات واسطه ای دارد. برخی بانکها علاوه بر هزینه های پرداختی برای هر تراکنش ، هزینه ثابت ماهیانه ای در ارتباط با حسابها دریافت می کنند.

فعالیتهای واسطه ای در سطوح چندگانه همزمان انجام می شوند.

برای ارائه خدمات مؤثر به نیازهای احتمالی مشتریان واسطه ای ، به دسته ای از فعالیتهای همزمان و لایه ای نیاز است. ارائه خدمت به تراکنشهای مشتری انفرادی ، بطور واضح در برگیرنده مجموعه ای متوالی از فعالیتها همچون تست روایی، راه اندازی و ثبت برای تراکنشی همچون برداشت از حساب بانکی می باشد. چنین تراکنشی فقط در شبکه قراردادی با دیگر مشتریان و یک زیرساخت که خود واسطه، میان آنها باشد امکان پذیر است. هر یک نیازمند مجموعه مجزایی از فعالیتها با اقتصادهای ارزش و هزینه متفاوت می - باشند.

عملکرد لایه ای و همزمان فعالیتها دلالت بروابستگی دوطرفه ای قوی میان فعالیتهای اصلی دارد(برخلاف وابستگی متوالی). بروز خطا در همزمانی فعالیتها ممکن است منجر به شکست سیستم شود.

استانداردسازی ، باعث تسهیل نظارت و انطباق می شود.

استانداردسازی ، واسطه ها را قادر می سازد تا مشتریان سازگار را منطبق کرده و بطور مؤثری به حفظ و نظارت بر تعاملات بین آنها بپردازند. بانک از دسته های استاندارد مشتری جهت شناسایی افراد واجد شرایط دریافت وام استفاده

می کند. شماره های حساب استاندارد شده بیشتر در پرداختهای مستقیم به حسابها و برای نظارت بر تعامل به روش دفترداری و حسابداری استفاده می شود.

فازهای مجزای چرخه عمر برای عملیات و خدمات جدید.

ممکن است مشتریان تمایل به پرداخت هزینه ای بالاتر برای خدمت جدید داشته باشند. با اینحال همانطور که ارزش خدمت، وابسته به این است که چه کس دیگری آن را می پذیرد، ممکن است هدف گرفتن این مشتریان بصورت انفرادی، کار سختی باشد. به بیان دیگر، ارزش خدمت توسط فرایند خدمت جدید مدیریت می شود. اینطور دنبال می شود که در بسیاری از موارد، غیر ممکن است که در این فاز اولیه هزینه ای پرداخت شود، لذا منجر به استراتژیهای جایزه ای می شود.

ساختار لایه ای و متصل به هم صنعت.

روابط سیستم ارزش تجاری بین بازیگران صنعت مثل تأمین کنندگان و مشتری در زنجیره ارزش صنعت نیست، بلکه بصورت همزمان در انجام سطوح خدمات واسطه ای است. مثلاً در صنعت ارتباطات، اپراتورهای شبکه، زیرساخت را برای ارائه دهندگان خدمت تحویل می دهند. همچنین روابط مبادله ای ارائه شده توسط یک خدمت واسطه ای می تواند افزون بر مشتریان بی واسطه، به مشتریان دیگر ارائه دهندگان خدمات واسطه ای نیز گسترش یابد. این موجب یک ساختار از شبکه های واسطه بهم متصل می-شود.

خلاصه اینکه سیستم ارزش تجاری در یک صنعت واسطه ای، بطور بالقوه مجموعه ای از تولید مشترک، شبکه های لایه ای و متصل به هم می باشد که دسترسی به خدمات ارائه شده را میسر می سازند.

بیان مجدد خلق ارزش

هدف، باعث تمایز واسطه ها می شود. با اینحال شباهتهای زیادی بین فعالیتهای شبکه های مختلف ارزش می باشد حتی اگر نامهایی که برای توصیف آنها بکار می رود از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت باشند.

فعالیتهای اصلی

توصیف فعالیتهای اصلی از آنچه که در صنعت ارتباطات مورد استفاده قرار می گیرد الهام گرفته است. زیرا ارتباطات، فرمی کلی از فعالیت واسطه ای است. فعالیتهای اصلی شبکه ارزش عبارتند از:

• **مدیریت قراردادها و ترفیع شبکه** : شامل فعالیتهای مرتبط با دعوت از مشتریان بالقوه برای عضویت در شبکه ، انتخاب مشتریانی که اجازه عضویت در شبکه را دارند و آغاز ، مدیریت و پایان دادن به قراردادهای نظارت بر ارائه خدمت و پرداخت ها می باشد.

• **ارائه خدمت** : شامل فعالیتهای مرتبط با پایه گذاری ، نگهداری و پایان دادن به ارتباط بین مشتریان و صدور صورتحساب برای ارزش ارائه شده به آنان است. این ارتباط می تواند مثل تلفن همزمان باشد یا مثل سرویس پست الکترونیک غیر همزمان باشد. صدور صورتحساب نیازمند اندازه گیری میزان استفاده مشتری از ظرفیت شبکه هم از نظر حجم و هم از نظر مدت زمان می باشد.

• **عملیات زیرساخت شبکه** : شامل فعالیتهای مرتبط با نگهداری و راه اندازی یک ساختار فیزیکی و اطلاعاتی است. این فعالیتهای شبکه را در وضعیت آماده به خدمت نگه می دارند.

مدیریت قراردادها و ترفیع شبکه ، بین شبکه های مختلف فرق می کند. تعهد بیشتر بین واسطه و مشتری منجر به قراردادهای سنگین تر می شود. صلاحیت لازم برای یک وام مسکن خیلی سنگین تر از یک سرویس تلفنی است. ترفیع شبکه ، با فروش و بازاریابی در زنجیره ارزش - که در آن انتخاب مشتری خیلی مهم بود - فرق می کند. ارائه خدمت بستگی به ماهیت واسطه گری دارد. بر اساس یک پیوند شبکه ای ، چه یک تراکنش بانکی باشد و چه یک تماس ساده تلفنی ، به برخی از انواع امکانسنجی همچون روشن شدن ماهیت تراکنش ، در دسترس بودن امکان پیونددهی و شایستگی مشتری در برقراری پیوند ، نیاز است.

فعالیتهای عملیات زیرساخت شبکه های خاص بستگی به ماهیت زیرساخت مورد استفاده دارد. در تلفن و دیگر شرکتهای خدماتی عمومی ، زیرساخت اصلی عبارتند از سوئیچ ها یا مراکز توزیع. در شرکتهای بیمه یا بانک ، عبارتند از دفاتر شعب و داراییهای مالی. و در شرکتهای حمل و توزیع عبارتند از انبارها و ماشینها.

فعالیتهای پشتیبان

از میان فعالیتهای پشتیبان شبکه ارزش ، ۲ فعالیت مجزا ولی مرتبط بهم توسعه تکنولوژی بسیار سودمند هستند : ۱- توسعه زیرساخت شبکه ۲- توسعه خدمت.

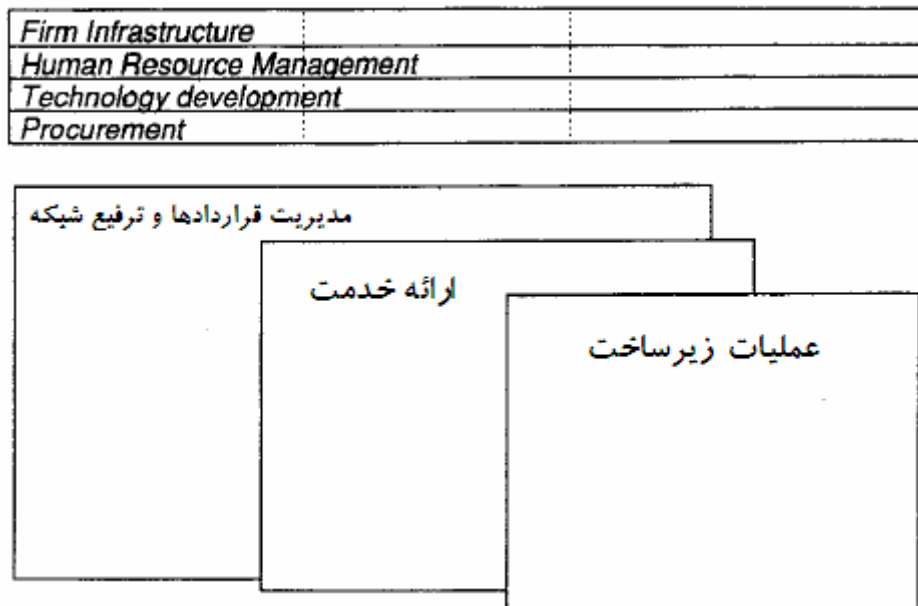
توسعه زیرساخت شامل فعالیتهای مرتبط با طراحی ، توسعه و اجرای زیرساخت شبکه است. توسعه خدمت نیز شامل هرچیزی ، از اصلاح مجموعه ای بزرگ از مفاد قرارداد مشتری احتمالی مثل سود و برنامه زمانی در بانک گرفته تا توسعه نام تجاری خدمات جدید مثل پست صوتی در یک شرکت تلفنی می باشد. همچنین شامل اصلاح تعامل شرکت - مشتری از طریق اصلاحات رویه ها ، فرم ها و تعاملات کامپیوتری خودخدمتی می باشد.

تدارکات به شدت با زیرساخت شبکه و توسعه خدمت مرتبط می باشد. بطور مشابه مدیریت منابع انسانی برای توسعه زیرساخت و خدمات ، نسبت به فعالیتهای اصلی کاملاً متفاوت می باشد.

زیرساخت شرکت یعنی مدیریت عمومی ، مالی و سیستم های اطلاعات مدیریت ، نباید با زیرساخت شبکه ارزش مغشوش شود. اولی عملیات شرکت را تسهیل می کند ، ولی دومی برای مشتری ، در قلب خلق ارزش جای دارد.

نمودار پیکربندی ارزش

شکل شماره ۶ نشان دهنده نمودار کلی شبکه ارزش است. همپوشانی ۳ دسته فعالیت اصلی برای تأکید بر روابط همزمان بین فعالیتهای اصلی می باشد. عدم وجود جهت برای خلق ارزش ، جایگاه هیچ برداری نمی تواند مشتری نهایی را شناسایی کند ، تأکید بر این دارد که شبکه بوسیله واسطه گری میان مشتریان ، ایجاد ارزش می کند.

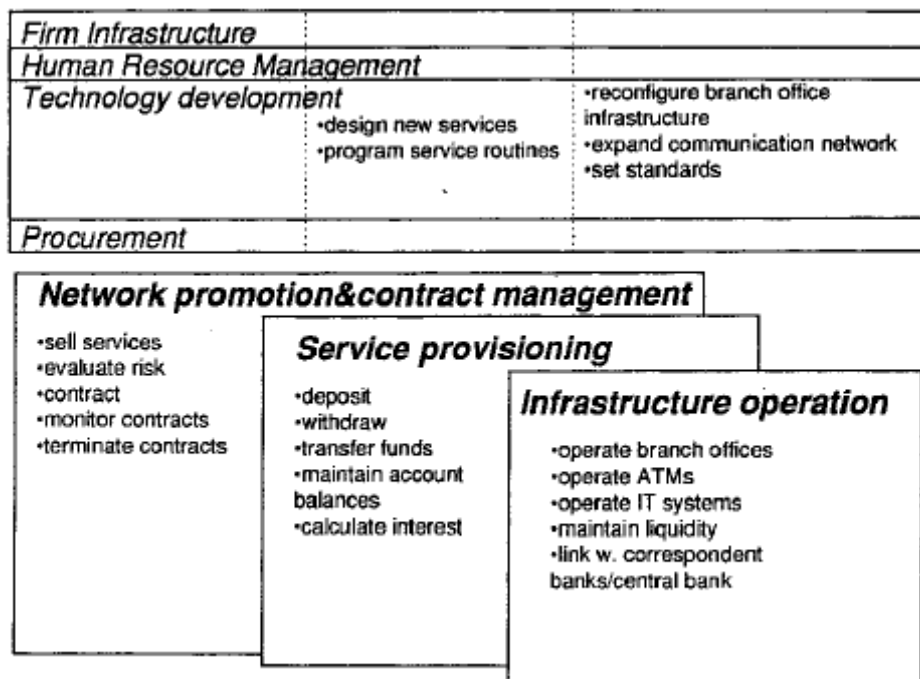


شکل ۶-نمودار شبکه ارزش .

شکل شماره ۷ مثالی را در مورد نمودار شبکه ارزش نمونه سازی شده برای یک بانک جرئی نشان می دهد. مدیریت قرارداد و ترفیع شبکه شامل ترفیع فروش خدمات ، ارزیابی ریسک ، بستن قرارداد و نظارت بر قراردادها است. بانک هم به جذب و هم انتخاب مشتریان می پردازد. قراردادها ، روابط بین مشتریان و بانک را و نیز بین مشتریان را صریحاً تحت نظارت خود در می آورد. قراردادهای یک بانک ، روابط مبادلاتی ضمنی بین مشتریان را تحت نظارت خود در می

آورد. بانک نماینده مشتریان بوده و بدین ترتیب مسئولیت خطرات مالی را در روابط مبادلاتی بین وام دهندگان و وام گیرندگان تقبل می کند.

ارائه خدمت شامل سپرده گذاری ، برداشت ، جابجایی وجوه ، حفظ ترازهای حسابداری و محاسبه سود می باشد. این فعالیتها بوسیله قراردادهای مدیریت شده توسط ترفیع شبکه و فعالیتهای مدیریت قرارداد ، کنترل می شوند. نقض توافقات قرارداد ، مثل برداشت بیش از حد از حساب پس انداز ، بصورت دوطرفه روی فعالیتهای قرارداد تأثیر گذاشته و ممکن است منجر به اصلاح یا حتی پایان قرارداد نیز بشود.



شکل ۷-نمودار شبکه ارزش برای یک بانک جزئی.

فعالیت زیرساخت شامل جزئی از عملیات زیرساخت فیزیکی برای ذخیره سازی و انتقال وجوه است. این شامل دفاتر شعب ، تحویلداران اتوماتیک ، و سیستم های *IT* می باشد. با اینحال یک بخش اساسی از زیرساخت شامل زیرساخت مالی می باشد که ارائه دهنده ظرفیت واسطه ای می باشد. این شامل نگهداری داراییهای نقدی و اتصال با دیگر منابع دارایی نقدی مثل بانکهای مرکزی و بازارهای پولی از طریق مدیریت رتبه بندی بانک است.

تشخیص مزیت رقابتی

محرك های هزینه و ارزش

همزمان با اینکه شرکتهای واسطه ای هم از طریق امکان دسترسی هم از طریق استفاده واقعی از خدمات به مشتریانشان ارزش ارائه می کنند ، ارزش و هزینه باید با هردوی اینها مرتبط باشند.

فروش و ترکیب

فروش ، محرکی بالقوه هم برای هزینه و هم برای ارزش در شبکه ارزش می باشد. ویژگی های خدمات شبکه ارزش با صرفه جوییهای مقیاس طرف تقاضا که از وقایع مثبت بیرونی شبکه حاصل شده اند ، مشخص می شود. ارزش خدمات ارائه شده به مشتریان موجود با هر مشتری جدیدی که به شبکه اضافه

می شود بالاتر می رود. وقایع مثبت بیرونی برای دامنه ای متغیر از محصولات وجود دارند. مثالهایی از این قبیل عبارتند از : ریزپردازنده ها ، نرم افزارها و خدمات واسطه ای ارائه شده توسط شبکه ، بازگو کننده موارد شدید می باشد زیرا وابستگی میان مشتریان عبارتست از محصول اصلی تحویل داده شده. به بیانی دیگر ، در شبکه های ارزش ، مشتریان جزئی کلیدی از محصول می باشند. خدمات یک شبکه ارزش اساساً فرصتهای مشتری برای عملی کردن وابستگیهایش را ارائه می دهد. بنابراین سبب و ترکیب پایه مشتری ، محرکی اساسی برای ارزش می باشد.

یک شرکت بیمه را در نظر بگیرید. اگر شبکه مشتری نامتعادل باشد ، از این جهت که یک زیرمجموعه ای از مشتریان بطور سیستماتیک بخشی نامتناسب از مطالبات را دریافت می کنند ، هزینه بیمه برای سایر مشتریان بسیار بالا خواهد رفت و یا سود شرکت از متوسط صنعت پایین تر خواهد رفت.

شرکتهای بیمه ممکن است سعی در جذب گروههایی از مشتریان ویژه برای گرفتن ترکیب شبکه مورد هدفشان داشته باشند. زیرا ارزیابی ریسک انفرادی و قیمت گذاری گاهی اوقات بسیار پرهزینه خواهد بود. در واقع برخی شرکتهای بیمه استراتژی صریح خود را جهت جذب مشتریان کم ریسک بوسیله ارائه شرایط ویژه برای محرک های خوب و یا بیمه عمر برای کارکنان شرکتهایی از صنایع کم خطر تدوین می کنند. این امکان وجود دارد که شرکت بیمه ، برای هر گروه با درجه خطر مختلف کار کند، البته با این فرض که آنان حاضر به پرداخت حق و حقوق هستند. اما ترکیب شبکه داده شده به یک بخش از مشتری خاص ، کلیدی برای قیمت گذاری و سوددهی در آن بخش است.

خدمات تلفنی بازگوکننده یک مورد شدید از وقایع مثبت بیرونی شبکه است. هر مشتری جدیدی که به شبکه افزوده می شود اجازه یک اتصال بیشتر را می دهد. وقایع بیرونی در سپرده گذاری بانکداری که در آن، مقیاس اجازه به اشتراک گذاری خطر را میدهد ، کمتر قابل مشاهده است. هنگامیکه این وقایع حضور دارند ، ارزش خدمات ارائه شده توسط ویژگیهای مشتریانی که عضو شبکه می شوند ، تحت تأثیر قرار می گیرد. مقیاس نیز تا حدی که میزان دسترسی را تحت تأثیر قرار دهد مهم است. شبکه هایی که از لحاظ جغرافیایی گسترده اند ، به زیرساختهای گسترده نیز نیاز دارند. لذا زمانیکه تأثیر وقایع بیرونی مقیاس ، بطور مستقیم ارزش ارائه شده به مشتری را افزایش می دهد ، تأثیر اندازه در قالب افزایش قابلیت دسترسی ، هزینه استفاده از خدمات واسطه ای برای مشتری را تحت تأثیر قرار می دهد. با اینحال ممکن است مزایای مقیاس ، در سطح شرکتهای انفرادی قابل مشاهده نباشد. مثلاً یک بانک انفرادی ، شبکه اش را با

استفاده از اتحاد استراتژیکی ، از طریق بانکهای دیگر گسترش می دهد. اتحاد بین بانکی مستقیماً روی ارزش عضویت در شبکه مشتریان انفرادی تأثیر می گذارد.

استانداردهای رایج صنایع یک پیش نیاز برای ارتباطات بین شبکه ای است. بنابراین ، تکامل تدریجی و نفوذ استانداردها، در بهره برداری از صرفه جوییهای مقیاس طرف تقاضا ، بسیار مهم است.

بهره برداری از ظرفیت

بهره برداری از ظرفیت بطور نزدیکی با مقیاس مرتبط می باشد. همانند زنجیره ارزش ، باعث کاهش هزینه های واحد می شود. بهره برداری بالا از ظرفیت ، همچنین ممکن است سطوح خدماتی را کاهش دهد. مورد مربوط به بارگذاری بسیار کند برای یک سرویس ارتباطی را در نظر بگیرید. گرفتن یک خط بسیار مشکل می شود. اگر این اتفاق برای یک بانک بیافتد ، احتمال عدم توانایی بانک در ارائه خدمت افزایش می یابد. از اینرو در شبکه ارزش ، بهره برداری از ظرفیت هم محرک هزینه است و هم ارزش ، در حالیکه در زنجیره ارزش ، فقط یک محرک هزینه بود.

پیوند ها

در شبکه ارزش ، وابستگی دوطرفه بین گروههای فعالیت اصلی وجود دارد که به دلیل نیاز به همزمانی و بُعددهی فعالیتها همزمان می باشد. پیوند دهی نیز از این ارتباط دوطرفه نشأت می گیرد. هم پوشش جغرافیایی و هم ظرفیت باید ترکیب مشتریانی را که اعضای شبکه ها هستند ، منعکس نماید. اصلاحات بطور پیوسته انجام می شوند. یک مورد از دید بانکداری ، مخزن وجوه است. این مخزن باید جهت انعکاس الگوهای تقاضای نقدینگی شبکه ، اندازه گذاری شود. ظرفیت ارائه خدمت باید با جذب مشتری و انتشار خدمات جدید هماهنگ شود. لذا مخزن ، ماهیت خدمتی را که می تواند ارائه شود و نیز هزینه های بانک را تحت تأثیر قرار می دهد.

یادگیری

فضای کلیدی برای یادگیری در فعالیتها اصلی ، نظارت بر خدمات و انتخاب اعضاء است. هر ۲ بصورت دوطرفه وابسته اند. بررسی صلاحیت اعتبار ، اطلاعاتی را برای نظارت بر فعالیتها فراهم می کند، در حالیکه نظارت می تواند اطلاعات و اجرای قراردادهای بهبود یافته را برای بهبود فعالیتها بررسی صلاحیت اعتبار، تضمین نماید. بعلاوه ، یادگیری بین شرکتی در نشر استانداردها ، زمانیکه توانایی شبکه های ارزش متصل بهم باعث افزایش سایز و ارزش می شود ، بسیار مهم است.

گزینه های موقعیت یابی استراتژیکی

گزینه های منحصر بفرد موقعیت یابی استراتژیکی در بحث حوزه سیستم ارزش تجاری در صنایع واسطه ای نیازمند توجه به یکپارچگی عمودی و افقی می باشد. این گزینه ها ، بازتاب ماهیت لایه ای و متصل بهم مطابق با سیستم ارزش تجاری می باشند.

حوزه عمودی

یک مبادله واسطه ای نیازمند سطوح چندگانه فعالیتهای واسطه ای تولید همزمان می باشد. فعالیتهای یک واسطه بر روی فعالیت دیگر واسطه ها بنا شده است. حوزه عمودی در صنایع واسطه ای توصیف کننده میزان کنترل مورد نیاز یک شرکت از تمام سطوح فعالیتهای همزمان جهت تکمیل مبادلات واسطه ای اش می باشد. انتخاب حوزه بستگی به در دسترس بودن سطوح پایین خدمات واسطه ای مناسب برای پوشش مشتریان مربوطه دارد. یک سرویس جواز پرداخت الکترونیکی را در نظر بگیرید. در اینجا نیاز به عملیات زیرساخت ارتباطی جهت انجام تراکنش می باشد و نیز نیاز به یک زیرساخت پردازش تراکنش جهت اجازه تراکنش می باشد. ارائه دهنده سرویس ممکن است از هر ۲ استفاده کند و ممکن است خدمات خود را بر اساس خدمات ارتباطی مثل یک شرکت ارتباطاتی انجام دهد. این گزینه ها یکی از حوزه های سیستم ارزش عمودی است.

در مواردیکه ارائه دهنده خدمت پرداخت ، از شرکت ارتباطاتی تلفنی استفاده نماید ۲ شرکت بصورت همزمان به ارائه خدمت می پردازند. مشتری مثل بانک ممکن است مشتری هر ۲ شرکت باشد یا ممکن است مبالغی را بصورت جداگانه برای ارتباط و مجوز مؤلفه های سرویس به هر ۲ شرکت بپردازد.

حوزه افقی

شرکتی که خدمتی واسطه ای ارائه میدهد می تواند حوزه بخش مشتری خود را هم از طریق افزایش پایه مشتری و هم از طریق توافقات مبادله ای با دیگر شرکتهای واسطه ای افزایش دهد. از یک جهت شرکت ممکن است مبادلات خود را محدود به آنهایی نماید که می توانند بر پایه مشتری تکمیل شوند و از اینرو بطور کاملاً افقی با این بخش از بازار یکپارچه شود. از سویی دیگر ممکن است در یکی از حوزه ها به خبرگی برسد.

نتیجه گیری

استراتژی می تواند تحت عنوان هنر خلق ارزش تعریف شود. گرچه ما موافق این هستیم که استراتژی یک هنر بوده و خواهد بود ، اما جهت گیری پروژه ما به سوی کمک به توسعه علم خلق ارزش می باشد .

ما با معرفی ۲ پیکربندی دیگر برای خلق ارزش ، بحث کرده ایم که مفاهیم ترویج یافته در تحلیل زنجیره ارزش ، علاوه بر زمینه تولید سنتی ، سازگار با بهترین انواع و توالی های عملیات می باشد. همچنین پیشنهاد داده ایم که استفاده از پیکربندی ارزش ، یک بُعد اضافی و یا سومین گزینه علاوه بر ۲ استراتژی تمایز و کاهش هزینه پورتر می باشد.

مفهوم آلترناتیوهای پیکربندی ارزش تا حدودی از مشکلات به کارگیری تحلیل زنجیره ارزش سرچشمه گرفته است ، هم بعنوان یک ابزار مفهومی کارا و هم بعنوان ابزاری برای محک زنی رقابتی و بهبود جایگاه رقابتی شرکت. همانطور که پورتر خاطر نشان کرده ، مشکلات بررسی هزینه ها ، بر یک فرصت بالقوه برای مزیت رقابتی دلالت دارند. چالش پیش روی تحقیقات بیشتر ، آشکار کردن این مطلب است که ۳ پیکربندی، بهتر باعث ایجاد هزینه های رقابتی و تحلیل ارزش می شوند. انجام چنین تحقیقی بر روی استفاده کردن و قابل استفاده بودن مدل های پیشنهادی پیکربندی های خلق ارزش نیازمند ضمیمه شدن و بر پایه تحقیقی است که ویژگی های ساختاری تکنولوژی های مختلف خلق ارزش را توسعه دهد. گرچه مقدار وسیعی از تحقیقات وجود دارند که می توانند این موضوعات را بیان کنند ، اما احتمالاً نیاز به یک دید جدید و یک کار تجربی اضافی جهت جستجوی موضوعات نظریه های استراتژیکی و استراتژی های سطح شرکتی هم در بحث فرم های ساده و هم در بحث فرم های مرکب تر می باشد. سرانجام اینکه ، شاید چالش های سودمندی در ملاحظات مربوط به دلالت های سطح سیستم ارزش تجاری وجود داشته باشد.