

نقشه راه

تحول دیجیتال

بازنگری کسب و کار در عصر دیجیتال

نویسنده: دیویدال روجرز

ترجمه: مصطفی مرشدی



سازمان صنعت، بازرگانی و کارآفرینی
مشاوره آموزشی تحقیق

ابزار تحلیل "قطار ارزش رقابتی"

این راهنما، دستورالعمل چگونگی استفاده از ابزار قطار ارزش رقابتی را با جزییات ارائه می‌کند. این ابزار به شما کمک می‌کند رقابت بین شرکتهای شریک را به تصویر بکشید و بتوانید رقبا متقارن و نامتقارن کسب و کار خود را شناسایی کنید.

همانطور که قبلا بحث شد، این ابزار برای تحلیل ارتباط یک کسب و کار با کلیه مشتریان نیست (خصوصا اگر کسب و کار یک پلتفرم با انواع مشتریان متعدد باشد) بلکه این ابزار برای بررسی و تحلیل یک پیشنهاد محصول/خدمت در یک کانال مشخص است. برای مثال اگر شما یک ناشر کتاب هستید، باید یک بار این ابزار را برای فروش خرده از کانالهای فیزیکی ترسیم کنید، حال آنکه برای کانالهای دیجیتال، لازم است نمودار جداگانه‌ای ترسیم کنید.

هدف این نمودار ها، شناخت پویایی در خلق و ارائه ارزش به مشتری است:

- چگونه پیشنهاد ارزش به دست مشتری نهایی می‌رسد؟
- کدام کسب و کارهای کلیدی در این فرآیند نقش دارند؟
- کدام یک از کسب و کارها در نمودار، بیشترین اهرم نفوذ و تاثیرگذاری را بر سایرین دارند؟
- رقابت متقارن و نامتقارن در کجا اتفاق می‌افتد؟

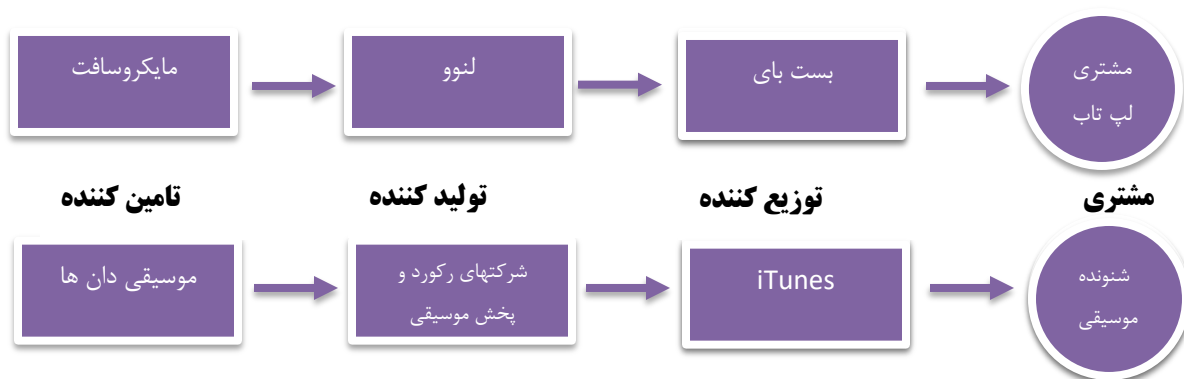
برای ترسیم نمودار باید به سوالات زیر پاسخ دهید:

۱. محدوده: ارزش پیشنهادی کدام کالا/خدمت را تحلیل می‌کنید؟
۲. مشتری: مشتری نهایی کیست؟ مشتری نهایی را در سمت راست در دایره رسم کنید.
۳. شرکت آخر: کدام شرکت در ارتباط مستقیم با مشتری نهایی است؟ آن را در مستطیل، سمت چپ مشتری نهایی ترسیم کنید.
۴. شرکت های قبلی: کدام شرکت ها، قبل از شرکت آخر، ورودی خاص و متمایزی را به شرکت آخر ارائه می‌دهند؟ آنها را در مستطیل و در سمت چپ، رسم کنید.

تعداد مستطیل‌ها یا واگن‌ها در قطار ارزش رقابتی بستگی به مدل کسب و کار و شبکه توزیع دارد. سه مدل عمومی از انواع این بازیگران عبارتند از:

- توزیع‌کننده: کسی که محصول/خدمت را به مصرف‌کننده نهایی ارائه می‌کند و لوزما تولیدکننده آن نیست. (مانند فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال مارت یا فروشگاه آنلاین آمازون)
- تولیدکننده: کسی که محصول/خدمت را تهیه کرده و ارائه می‌کند.
- تامین‌کننده: کسی که اجزا و مواد اولیه اصلی را تامین می‌کند. مانند تولیدکننده چیپ‌های کامپیوتری

در شکل زیر، این ۳ نوع نشان داده شده است.



در مثال بالا و خیلی از قطارهای رقابتی مشابه، همه بازیگران (تولیدکننده، تامین‌کننده و توزیع‌کننده) حضور دارند ولی ممکن است در برخی از کسب و کارهای بزرگ‌تر که زنجیره ارزش یکپارچه‌تری دارند، برخی از این المانها در یکدیگر ادغام شده باشند و بنابراین شما یک یا دو واگن در زنجیره ارزش دارید.

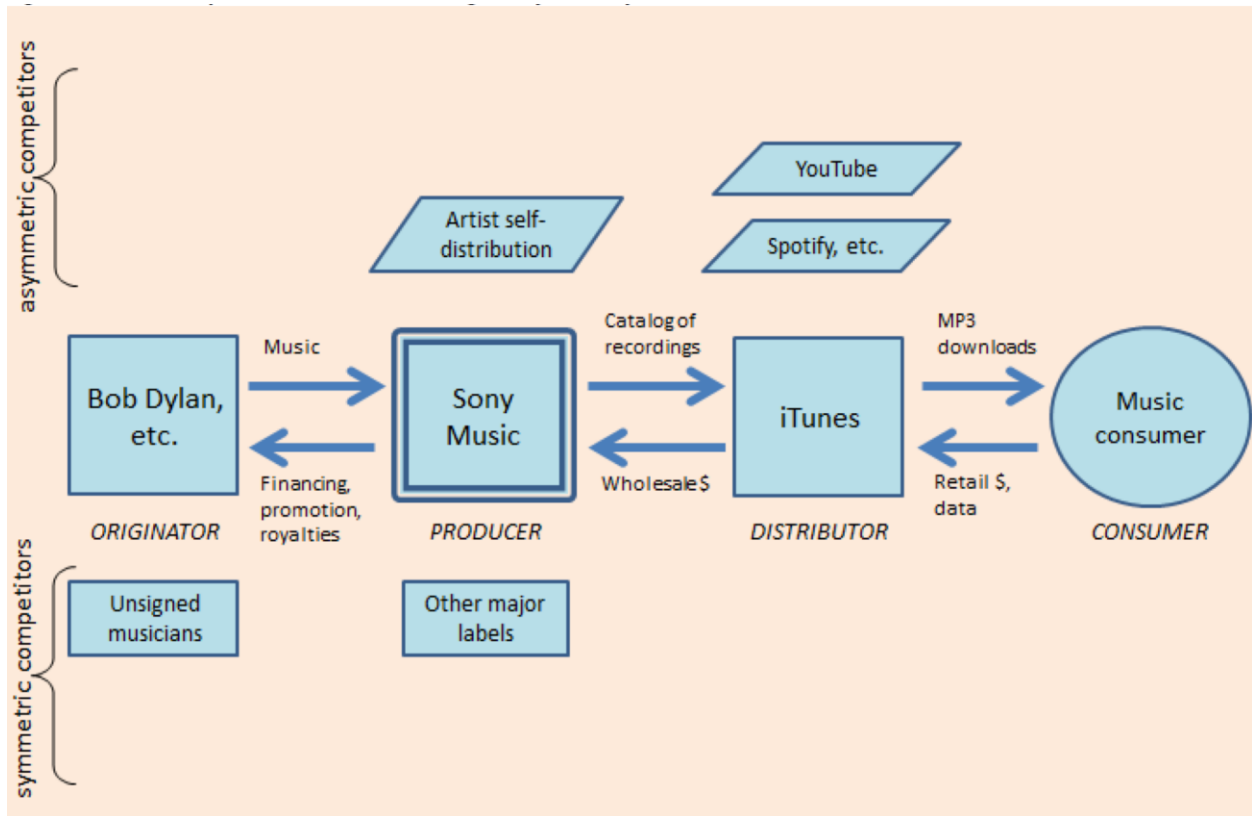
پس از تشخیص و ترسیم ۴ عامل اصلی، چهار قدم بعدی به شرح زیر است:

۵. شرکت قانونی: کانون تمرکز تحلیل شما کدام شرکت است؟ (شرکت شما یا شرکت دیگری که تحلیل را روی آن شرکت انجام می‌دهید) یک مستطیل دیگر خارج آن بکشید. (مثل شرکت سونی در مثال زیر)

۶. تبادل ارزش: بین مستطیل‌ها فلش‌های دو طرفه بکشید. فلش‌های به سمت راست (مانند محصول، خدمت یا بخشی از اینها) و فلش‌های به سمت چپ (ارزشهای عموماً مالی ولی ممکن است دیتا یا خدمات بازاریابی باشد) و ارزشهای تبادلی را مشخص کنید.
۷. رقبای متقارن: برای هر واگن از قطار، رقبای متقارن را در یک مستطیل و زیر واگن مربوطه بنویسید (رقبای متقارن ارزش مشابه با مدل کسب و کار مشابه ارائه می‌کنند).
۸. رقبای نامتقارن: برای هر واگن رقبای نامتقارن را در یک متوازی‌الاضلاع بالای واگن مربوطه رسم کنید. رقیب نامتقارن کسب و کار و ارزش متفاوتی را ارائه می‌دهد ولی می‌تواند جایگزین کسب و کار فعلی شود.

در شکل زیر، قطار ارزش رقابتی شرکت سونی در بازار موسیقی MP3 ترسیم شده است. همان طور که در شکل مشخص است، آی تونز اپل توزیع کننده نهایی است و شرکت سونی بعنوان واسط تولید کننده بین اپل و خواننده قرار دارد. اکوسیستم رقابتی سونی هم شامل رقابت با رقبای سنتی می‌شود (دیگر شرکتهای تولید کننده موسیقی) و هم با خود خواننده‌ها که می‌توانند خودشان مستقیماً موسیقی را به هوادارن خود ارائه کنند، رقابت دارد. آی تونز اپل توزیع کننده کلیدی است در حالی که قدرت چانه‌زنی آن در قیمت‌گذاری و شرایط و ... با سونی بسیار قوی‌تر است چراکه رقیب قابل توجهی در بازار دانلود موسیقی ندارد. البته با ظهور رقبای جدید برای آی تونز اپل که به جای دانلود، موزیک را استریم می‌کنند، تا حدی توان چانه‌زنی آن کمتر شده است.

با بررسی فلش‌های تبادل ارزش در شکل زیر، سونی می‌تواند سوالات جزیبی تری را بپرسد: به جز درآمد حاصل از فروش عمده از آی تونز، چه ارزش‌های (مانند اطلاعات کاربران و رفتار مصرف کننده و ...) را می‌تواند از اپل درخواست کند؟ در مقابل چه ارزش‌های اضافه‌ای می‌تواند به اپل (مانند کمپین‌های مشترک و فروش‌های اختصاصی) پیشنهاد دهد؟ سونی چه ارزشی به خوانندگان می‌تواند ارائه دهد که آنها سونی را به فروش مستقیم ترجیح دهند؟



روشهای استفاده از ابزار

ابزار قطار ارزش رقابتی برای تحلیل رقابت و همکاری بین شرکتهایی که ارزشی را به مشتری ارائه می‌کند، استفاده می‌شود.

این ابزار به شما کمک می‌کند نیروهای واسطه‌زدایی را تشخیص دهید (اینکه چگونه ممکن است یک کسب و کار از میانه واگن‌های قطار حذف شود) یا اینکه چگونه واسطه جدید (مثلاً یک توزیع کننده جدید خود را بین شما و مصرف کننده نهایی جانمایی کند) به کسب و کار شما اضافه شود. همچنین اینکه چگونه یک کسب و کار می‌تواند ارزش خود به واگن‌های قبل و بعد توسعه دهد و آنها را حذف کند.

همانطور که در کتاب مطرح شده است، قطار ارزش رقابتی دو قانون اصلی دارد. اول اینکه کسانی که در قطار ارزش رقابتی، ارزش خاص و منحصر به فردی دارند، قدرت نفوذ بیشتری بر سایر شرکتهای دارند. این اصل، به تحلیل قدرت بین شرکتهای قطار می‌پردازد. برای مثال وال مارت (هایپرمارکت یا شهروند در ایران) توان و قدرت مذاکره‌ای بیشتری نسبت به تولیدکنندگان و برندها دارند.

اصل دوم که به منحنی لبخند هم معروف است، بر انباشتگی قدرت در ۲ سر قطار (یعنی تامین کننده اولیه و توزیع کننده نهایی) دلالت دارد. منحنی لبخند توسط Stin Shih مدیر عامل ACER اولین بار مطرح شد، به این حقیقت اشاره دارد که صاحبان تکنولوژی در صنعت رایانه و همچنین توزیع کننده نهایی بیشترین قدرت و سود را کسب می‌کنند و شرکتهای تولید کننده واسط نظیر ایسر، سود و قدرت کمتری دارند. این منحنی در سایر صنعت‌ها نظیر خدمات و ارتباطات و رسانه نیز به همین شکل است و واکن‌های وسط قطار توسط شرکتهای ابتدا و انتها تحت فشار قرار دارند.

همانند ابزار ترسیم مدل کسب و کار پلتفرمی، این ابزار را نیز هم می‌توان برای شرایط فعلی کسب و کار هم برای تغییر و تحول در شرایط رقابت استفاده کرد. بنابراین می‌توان ابزار را برای پیش بینی و ارزیابی اقدامات رقبای و بازیگران فعلی کسب و کار بکار برد یا تاثیر اقدامات و برنامه خود را در قطار ارزش پیش بینی کرد.

همچنین دو مثال شرکت HBO و بیمه Allstate که در کتاب مفصل در مورد آن بحث شده را نیز اینجا ارایه می‌کنیم.

