

تجارت الکترونیک

مدرس، محسن هوشمند

mohsenhoshmand@gmail.com

سختی تبدیل ایده فیاوری خوب به مدل فیاوری موفق

- کانوا
- بسیاری شرکتها خرج سرمایه گذاری سریعتر از سودآوری از مشتری
- در بیشتر موارد از ابتدا اشتباه بودن مدل فیاوری
- تا موفق
- دارای مدل های فیاوری موفق قادر به کارگیری مزایای و قابلیت ها و فرصت های اینترنت و وب و موبایل
- فراهم کردن ارزش واقعی برای مشتری ها
- توسعه عمل های بسیار موثر و کارا
- دوری از درگیری های اجتماعی و قانونی ضربه زننده به شرکت
- تولید نتایج فیاوری سودآور
- مقیاس پذیر (حفظ کارایی با گسترش شرکت و دامنه فعالیت)

مدل‌های فیاوری تا

- مدل فیاوری
- مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده (فرایندهای فیاوری) جهت سودآوری در بازار
- با استراتژی فیاوری یکی نیست
- بخش مرکزی از طرح فیاوری
- طرح (برنامه) فیاوری **business plan**: سند توصیف‌گر مدل فیاوری شرکت
- توجه به محیط رقابتی
- مدل فیاوری تجارت الکترونیکی
- با هدف استفاده و بهره‌وری از خواص ممتاز اینترنت و وب و موبایل

استراتژی فیاوری (اف)

• م ف

- فیاوری را چون سیستم می بیند
- نمایش چگونگی ایجاد ارزش برای کاربران
- ارزش؟ همان خدمت یا محصول
- حاصل ارزش ایجادی برای فیاوری: درآمد و سود
- پس:
- صرفا به دنبال پول!
- آینده شرکت را پیش بینی نمی کند
- هزینه ها را بررسی نمی کند
- صرفا
- مشخص کننده اقدامات اساسی برای دستیابی به درآمد
- مزایای حاصل برای شرکت و مشتری

• اف

- تعریف مسیر رسیدن به اهداف شرکت
- شامل اجزای مدل فیاوری به همراه مأموریت یا اهداف اضافه
- توضیح قدمها، فرایندها، تغییراتی که شرکت باید دنبال کند
- مشخص سازی استراتژی های تقابل با سختی ها و مشکلات و موانع
- استراتژی مشمول زمان حال است جهت پیش بینی تقاضاهای بازار و تقاضاهای آینده

طرح فیاوری (طف)

- بر خلاف شباهت ظاهری عنوان متفاوت از مدل فیاوری
- پرداختن مدل فیاوری به خلق ارزش و کسب سود
- جهت ارائه به سرمایه‌گذار، بانک یا سازمان دولتی
- طف گزارش استراتژی و عملکرد مالی موردانتظار
- مدل فیاوری بخش مرکزی طرح فیاوری
- مدل فیاوری توصیف‌گر
 - موقعیت شرکت در زنجیره تولید صنعت مربوطه‌اش
 - چگونگی سازمان‌دهی روابط با فراهم‌کنندگان، مشتریان، شرکا
 - جهت تولید سود
- طرح فیاوری
 - ترجمه این موقعیت به مجموعه‌ای از اقدامات استراتژیک
 - مشخص کردن عددی تاثیر مالی آنها

طرح فیاوری (طف)

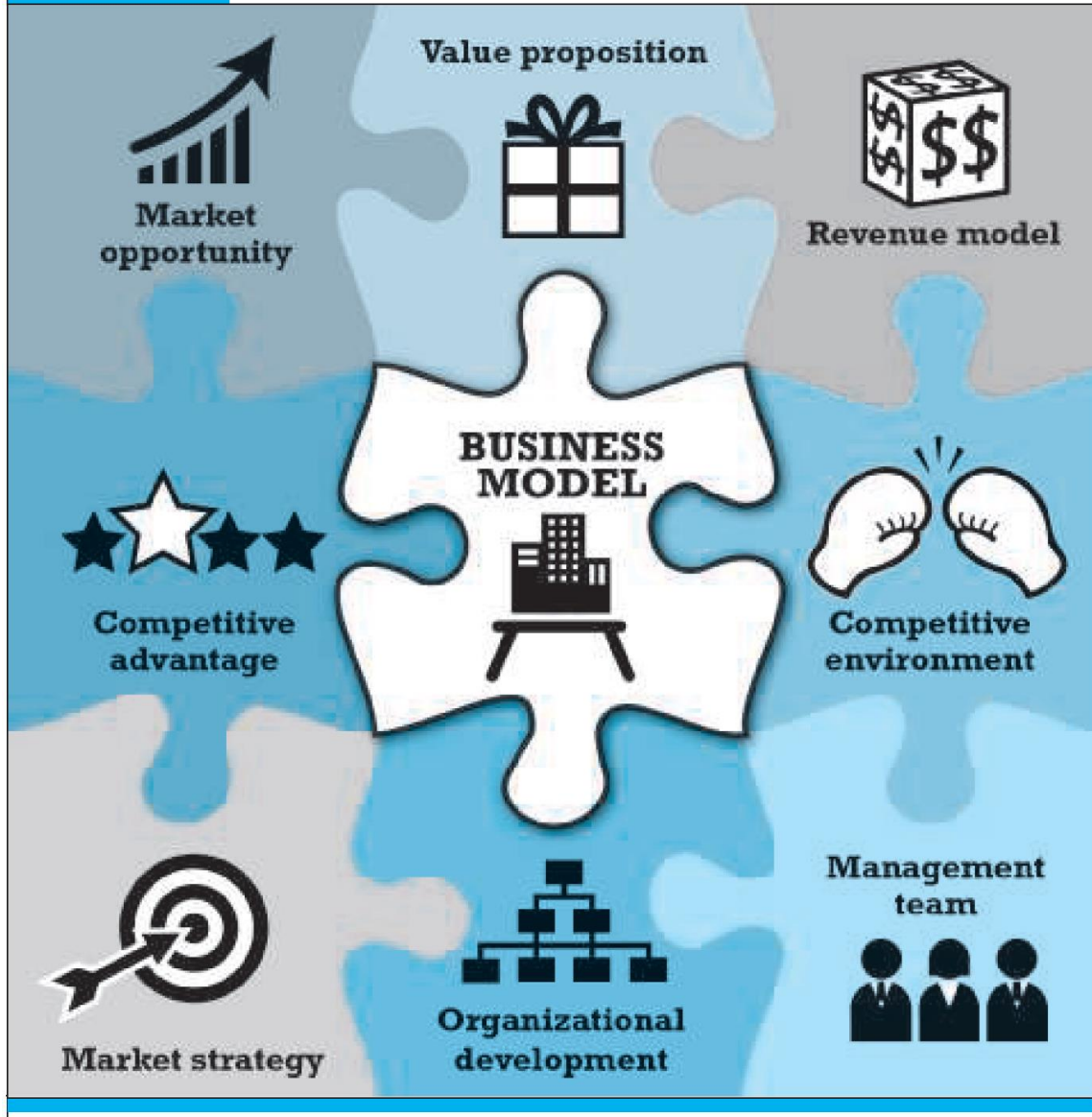
- هرچند مستنداتى جدا
- طف بدون م ف دوام نخواهد آورد
- مدل فیاوری نیاز به مجرایى جهت رشد و تغییر دارد
- تغییر مدل فیاوری منجر به تغییر طرح فیاوری
 - مثال نرم افزار
 - ۱۰ سال پیش نیاز به خرید برنامه نرم افزاری
 - مراجعه به مغازه
 - خرید سى دى جهت داشتن نرم افزار و پروانه (لیسانس) نصب
- امروزه به برکت خدمات اشتراک ابرى
 - پیاده کردن و تجدید پروانه
 - تغییر مدل به «نرم افزار چون خدمت» SaaS: منجر به نیاز به تغییر طرح
 - شرکت های ساخت کامپیوتر نیاز به ماشین های مجهز به سى دى خوان ندارند
 - شرکت های تولید نرم افزار نیاز به تغییر طف
 - هزینه و شالوده ذخیره ابرى و پهنای باند و همچنین نگهدارى مداوم

طرح فیاوری (طف)

- طف ظرف حامل مدل و استراتژی
- توصیف‌گر زنجیره تولید و زنجیره ارزش
- تدوین روش سرمایه‌گذاری
- عرضه گزاره ارزش مشتری
- مشخص‌کننده مصرف‌کنندگان تکنولوژی و دلیل استفاده آن‌ها
 - مشخص کردن فرایند درآمدزایی
 - شرکت در کجا عمل می‌کند
- تخمین هزینه و مقدار سود درتوان (توربان)

FIGURE 2.1

THE EIGHT KEY ELEMENTS OF A BUSINESS MODEL



اجزای کلیدی مدل فیآوری (لاودن)

- گزاره ارزش value proposition
- مدل درآمد revenue model
- فرصت بازار market opportunity
- محیط رقابتی competitive environment
- مزیت رقابتی competitive advantage
- استراتژی بازار market strategy
- توسعه سازمانی organizational development
- گروه مدیریت management team

A business model has eight key elements. Each element must be addressed if you hope to be successful.

گزاره ارزش value proposition

- دل مدل فیاوری
- توضیح اینکه چگونه محصول یا خدمت شرکت نیازهای مشتری را برآورده می کند
- نیاز به فهمیدن اینکه چرا مشتریان شرکت را بر شرکت دیگری ترجیح می دهند و
- چرا شرکتی را ترجیح نمی دهند
- تا موفق از منظر مشتری
 - شخصی سازی
 - سفارشی سازی
 - کاهش هزینه جستجوی محصول
 - قیمت مناسب
 - تسهیل تحویل
- مثال امزون و دیجی کالا
 - سفارش کتاب
 - کیندل
 - انتخاب محصول و راحتی ممتاز

مدل درآمد revenue model

- توصیف‌گر نحوه کسب درآمد، سودآوری و بازده برتر روی سرمایه
- سود به تنهایی کافی نیست
- بلکه اهمیت بیشتر بازده سرمایه‌ای نسبت به دیگر گزینه‌ها
- انواع مدل‌های درآمد
 - تبلیغ Advertising
 - اشتراک subscription
 - مبلغ تراکنش transaction fee
 - فروش Sales
 - رابطه‌ای یا وابسته affiliate (کمیسیون)
 - فی پروانه (لیسانس)

مدل درآمد - تبلیغ advertisement

- شرکت‌های فراهم‌گر محتوا و خدمات و محصولات
 - تعبیه گزینه‌های تبلیغی
 - درآمد ناشی از تبلیغ
- ویژگی‌های شرکت‌های با مبلغ بالاتر برای تبلیغ
 - با بازدیدکننده بیشتر
 - با تخصص در جذب مشتریان خاص
 - با خاصیت حفظ و وفاداری مشتریان
- یاهو
 - تبلیغ تصویری و ویدئویی

مدل درآمد - اشتراک subscription

- دریافت اشتراک در مقابل عرضه خدمت یا محتوا یا محصول
- برای تمامی یا بعضی از محصولاتش
- نیاز به داشتن استراتژی جهت راضی نگه داشتن کاربر به پرداخت
- استراتژی رایگان پایه freemium
- بخشی از محصول رایگان

TABLE 5.1 EXAMPLES OF SUBSCRIPTION SERVICES

NAME	DESCRIPTION
eHarmony.co.uk (dating)	<ul style="list-style-type: none">• Free: Create profile and view profiles of matches• Basic (see photos, send and receive messages): £18.95 a month for 6 months; £9.95 a month for 1 year• Total Connect (Basic plus additional services): £19.95 a month for 6 months; £12.95 a month for 1 year
Ancestry.co.uk (genealogical research)	<ul style="list-style-type: none">• Essentials (key UK census records only): £10.99 for 1 month; £54.99 for 6 months• Premium (all UK and Ireland records): £13.99 for 1 month; £69.99 for 6 months• Worldwide (UK, Ireland and all international records): £19.99 for 1 month; £99.99 for 6 months
Kindle Unlimited UK	<ul style="list-style-type: none">• Unlimited books for £7.99/month (over 1 million books from which to choose)
Spotify (music)	<ul style="list-style-type: none">• Many different permutations, depending on device (mobile, tablet, or desktop) and plan chosen (Free, Unlimited, or Premium)

مدل درآمد - ادامه

- هزینه تراکنش transaction fee:
 - دریافت هزینه جهت انجام یا فراهم‌سازی هر تراکنش
 - E bay
 - E*Trade
- فروش sales:
 - کسب درآمد با فروش کالا، محتوا یا خدمات
 - آمازون
 - ترکیب با اشتراک
- رابطه‌ای affiliate:
 - رساندن شرکت‌ها به مشتری‌ها
 - MyPoint

مدل درآمد - ادامه

TABLE 5.2		FIVE PRIMARY REVENUE MODELS	
REVENUE MODEL	EXAMPLES	REVENUE SOURCE	
Advertising	Yahoo Facebook	Fees from advertisers in exchange for advertisements	
Subscription	eHarmony The Economist Netflix	Fees from subscribers in exchange for access to content or services	
Transaction Fee	eBay E*Trade	Fees (commissions) for enabling or executing a transaction	
Sales	Amazon Asos Birchbox iTunes	Sales of goods, information, or services	
Affiliate	MyPoints	Fees for business referrals	

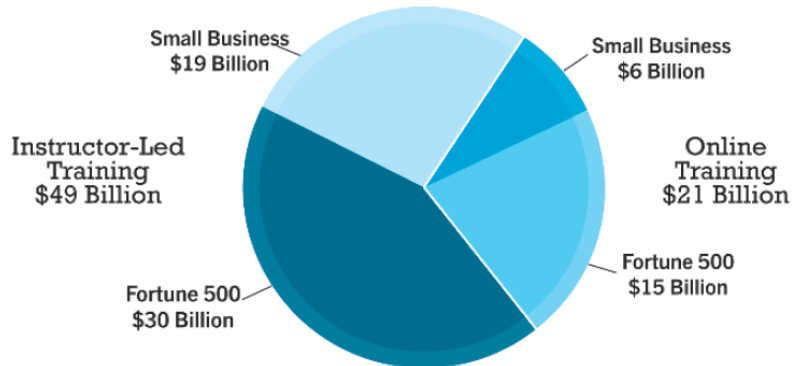
فرصت بازار market opportunity

- بازار مقصد کار شرکت
- ناحیه‌ای که ارزش تجاری درتوان یا به‌کرداری دارد.
- فرصت‌های مالی در اختیار شرکت در بازار مذکور
- بازار خود تقسیم به زیربخش‌هایی و سراها
- فرصت‌های واقعی با درآمد درتوان در هر بخش (سرای) بازار که شرکت قصد رقابت دارد.

• بازار آموزش نرم‌افزار (۷۰ میلیارد دلار)

- ۷۰ درصد معلم‌محور
- ۳۰ درصد کامپیوترمحور
- دسته‌بندی بیشتر

FIGURE 5.2 MARKETSPACE AND MARKET OPPORTUNITY IN THE U.S. SOFTWARE TRAINING MARKET



Marketspaces are composed of many market segments. Your realistic market opportunity will typically focus on one or a few market segments.

محیط رقابتی competitive environment

- شرکت‌های با محصولات مشابه
- رقبا
- هم‌چنین محصولات مشابه یا ورودی‌های جدید به بازار
- و قدرت مشتری و فراهم‌کنندگان بر فیاوری
- در همان بازاری که شرکت عمل می‌کند
- عوامل موثر:
 - تعداد رقبای فعال
 - حجم عملیاتی آنها
 - نسبت تسلط بر بازار هر رقیب
 - میزان سودآوری شرکت‌های رقیب
 - نحوه قیمت‌گذاری محصولاتشان

محیط رقابتی - ادامه

• رقبای

- مستقیم: فروش محصول یکسان در بازار یکسان
- پرایس لاین و تروال سیتی - هر دو فروش بلیط هوایی تخفیف دار
- شرکتهای فروش بلیط هواپیمای ارزان
- غیرمستقیم: ممکن است در صناعات مختلف
- دارای رقابت به دلیل جانشین یکدیگر شدن
- خودروسازی و هواپیماسازی
- سیانان و ایاس پیان
- وجود رقیب زیاد
- اشباع بازار
- وجود رقیب کم
- بازار بکر
- بازار کم‌بینه و بی‌سود یا کم‌سود
- تحلیل محیط رقابتی در اینکه بازار چه نوعی است کمک می‌کند

مزیت رقابتی competitive advantage

- تولید محصولی برتر
- محصولی ارزان تر
- رقابت بر سر محدوده (حوزه) scope
 - بازار جهانی در مقابل بازار ملی یا منطقه‌ای
- شرکت‌های با تولید محصول برتر با کمترین هزینه در سطح جهانی دارای مزیت بیشتری هستند

مزیت رقابتی - ادامه

- تفاوتی موجب مزیت رقابتی می شود
 - به دیگر سخن، چه شکست چه پیروزی منطقی دارد
- دسترسی متفاوتی به منابع که رقبایشان ندارند
 - حداقل در کوتاه مدت
- رسیدن به منافع بهتر
 - از تامین کنندگان
 - از توزیع کنندگان
 - از منابع کاری
- کارمندان باتجربه تر یا با دانش تر یا وفادارتر
- مالکیت اثر
- نام مشهورتر
- دسترسی به منابع سرمایه گذاری بیشتر

مزیت رقابتی - انواع

- نامتقارن **asymmetry**: در اختیار داشتن منابع بیشتری نسبت به رقبا
 - پشتیبانی مالی
 - اطلاع و دانش و یا قدرت
 - موجب محصولات بهتر یا تولید سریعتر یا ارزان تر نسبت به رقبا
 - مثال آی تیونز
- مزیت اولین بودن **first mover**
 - وفاداری
 - یا وسیله ارتباط منفرد و متفاوت و سخت جهت تقلید و بازسازی
 - آمازون
- هرچند اکثر اولین ها منابع مکمل را ندارند

مزیت رقابتی - انواع

- منابع مکمل (تکمیلی) complementary resources:
 - منابع و دارائی‌های که مستقیماً در تولید محصول کاربردی ندارند
 - ولی موردنیاز جهت ادامه موفقیت
 - بازاریابی، مدیریت، دارائی‌های مالی
 - شهرت
- نمونه‌های موفق: آموختن از پیشروان
- مزیت رقابت ناعادلانه (غیرمنصفانه) unfair competitive advantage: مزیتی که دیگر شرکت‌ها قادر به اجرای آن نیستند
 - نام تجاری (مبتنی بر وفاداری، اعتماد، اطمینان، کیفیت)

مزیت رقابتی - انواع

- بازار کامل perfect markets: مزیت رقابتی یا نامتقارنی وجود ندارد
 - بازار واقعی ناقص است
 - اکثر مزیت‌های رقابتی کوتاه‌مدت هستند (همیشه نیستند)
 - شکست بسیاری از خوش‌نامان
- قدرت نفوذ leverage: استفاده از مزیت رقابتی برای دستیابی به مزیت بیشتر در بازارهای مشابه
 - آمازون
 - اسنپ

استراتژی بازار market strategy

- هر چقدر شرکت قوی باشد
- اهمیت استراتژی بازار و اجرا
- شکست بهترین ایده فیاوری، بدون بازاریابی مناسب برای مشتریان هدف
- بازاریابی: هر چیزی که محصول شرکت را در چشم مشتریان برجسته می کند
- استراتژی بازار: طرح دقیقی از چگونگی ورود به بازار و جذب مشتریان جدید
 - تویتر، یوتیوب، پینترست دارای استراتژی بازاریابی جهت تشویق کاربران
 - مشتری جزوی از اعضای بازاریابی می شود

توسعه سازمانی organizational development

- ایده را معمولا یک تن معرفی می کند
- ولی تقریبا همیشه نیاز به تیم و توسعه برای شکل گرفتن ایده
- نیاز به سازمانی جهت پیاده سازی کارا طرح و استراتژی تجاری
- شکست به دلیل عدم ساختار سازمانی و ارزش های فرهنگی پشتیبان ایده
 - مورد نیاز برای نضج اشکال جدید تجارت
- توسعه سازمانی: طرحی توصیف گر چگونگی سازمان دهی انجام کار
- معمولا تقسیم به بخش های کارکردی چون تولید و توزیع و بازاریابی و پشتیبانی مشتری و مالی
- تعریف شغل ها بر اساس کارکرد و سپس استخدام نیرو
- در ابتدا افرادی که چند کار انجام می دهند
- با رشد سازمان، تخصصی تر شدن استخدام ها

توسعه سازمانی organizational development

• ای بی ebay

- تاسیس حراجی برای کمک به دوستش
- ولی کار گرفت!
- نیاز به افراد دارای تجربه تجارت
- توسعه سازمان با بسیاری کارمند و بخش‌ها و مدیران جهت پرداختن به جنبه‌های مختلف سازمان

گروه مدیریت management team

- از مشهورات
- که مهم‌ترین بخش هر مدل فیاوری: گروه مدیریت
- مسئول راه‌انداختن و اجرای مدل فیاوری
- اعتباربخشی جهت سرمایه‌گذاری خارجی
- دانش قوی مربوط به بازار
- تجربه به کارگیری طرح فیاوری
- مدیر لزوماً نمی‌تواند مدل ضعیف را موفق کند
- ولی می‌تواند در مدل تغییر ایجاد کند
- چند مدیر اجرایی
- مدیر اجرایی موجب مزیت رقابتی یا ضرر رقابتی
- چالش: یافتن افراد با تجربه و هم‌چنین با قابلیت اعمال تجربه در موقعیت‌های نو

گروه مدیریت management team

- جهت انتخاب مدیر خوب برای شرکت نوپا startup
- در ابتدا بررسی اینکه چه نوع تجاربی که برای مدیر کمک کننده است.
- زمینه فنی مطلوب
- نوع تجربه سرپرستی
- چند سال تجربه کاری
- چه کارکردی در ابتدای امر مهمتر است؟ مالی، بازاریابی، تولید، عملیات
- خاصه هنگام نیاز به منابع مالی: میزان تجربه و ارتباطات مدیر برای کسب منابع مالی خارج از شرکت

بخش‌های کلیدی مدل فیاوری

TABLE 2.3	
KEY ELEMENTS OF A BUSINESS MODEL	
COMPONENTS	KEY QUESTIONS
Value proposition	Why should the customer buy from you?
Revenue model	How will you earn money?
Market opportunity	What marketplace do you intend to serve, and what is its size?
Competitive environment	Who else occupies your intended marketplace?
Competitive advantage	What special advantages does your firm bring to the marketplace?
Market strategy	How do you plan to promote your products or services to attract your target audience?
Organizational development	What types of organizational structures within the firm are necessary to carry out the business plan?
Management team	What kinds of experiences and background are important for the company's leaders to have?

سرمایه‌یابی

- از ضروریات موردنیاز فیاوری نوپا
- عدم وجود سرمایه کافی موجب ناکارایی عملیاتی
- ابتدا از جیب!
 - استفاده از پس‌انداز
 - وام
 - رفقا و خانواده
 - سرمایه اولیه seed capital
- پس از اتمام سرمایه اولیه و نرسیدن به درآمد جهت پوشش هزینه‌های عملیاتی
 - شتاب‌دهنده‌ها
 - بانک‌های تجاری
 - سرمایه‌گذاران فرشته (خیرین)
 - شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر
 - شرکای استراتژیک
 - [سرمایه‌گذاری جمعی]

سرمایه‌یابی

• ضربه ناگهانی elevator pitch؟

• ارائه دو یا سه دقیقه‌ای که جهت قانع کردن سرمایه‌گذاری صاحبان سرمایه

TABLE 2.4 KEY ELEMENTS OF AN ELEVATOR PITCH	
ELEMENT	DESCRIPTION
Introduction	Your name and position; your company's name, and a tagline in which you compare what your company does to a well-known company. Example: "My name is X, I am the founder of Y, and we are the Uber/Amazon of Z."
Background	The origin of your idea and the problem you are trying to solve.
Industry size/market opportunity	Brief facts about the (hopefully very large) size of the market.
Revenue model/numbers/growth metrics	Insight into your company's revenue model and results thus far, how fast it is growing, and early adopters, if there are any.
Funding	The amount of funds you are seeking and what it will help you achieve.
Exit strategy	How your investors will achieve a return on their investment.

سرمایه‌یابی

- تهیه سرمایه مختصر اولیه
- شتاب‌دهنده‌ها
 - راهنماهای فیووری و فنی و بازاریابی
 - معرفی دیگر منابع مالی
 - INiTs استرالیا
 - Acceelerance دانمارک
 - Numa فرانسه
 - SeedRocket اسپانیا
 - TechStars
 - DreamIt
 - Capital Factory
- در ابتدا سخت از بانک ولی بیهوده نبودن تلاش برای دریافت از موسسات دولتی
 - خوبی دریافت وام لازم نبودن واگذاری مالکیت شرکت
- سرمایه‌گذاران
 - فرشته
 - معمولا در قبال سهم
 - معمولا مبالغ کمتر
 - خطرپذیر
 - زمانی که نوپا جاپایی در بازار پیدا می‌کند.
 - به دنبال دستیابی به بخش بزرگی از سهم
 - به دنبال استراتژی خروج مناسب

سرمایه‌یابی

• شرکت‌ها

- معمولاً هنگامی که نوپا خودی نشان داده و مخاطب پیدا کند و سودآوری داشته باشد
- به دنبال سهم بیشتر در تجارت
- استراتژی خروج ۳ تا ۷ ساله
- غالباً به معنای اینکه در آینده موسسان و سرمایه‌گذاران اولیه شرکت را کنترل نکنند

• سرمایه‌گذاری جمعی **crowdfunding**

- استفاده از اینترنت جهت اینکه افراد پولی را برای پشتیبانی از پروژه‌ای در اختیار بگذارند

سرمایه‌گذاری جمعی

- Kickstarter
- Indiegogo
- RocketHub
- Tilt
- دریافت کمیسیون پنج درصدی
- قانون‌گذاری امریکا و اروپا و
- سرمایه‌گذاری افراد که لزوماً معتبر نیستند
 - (سرمایه کمتر از یک میلیون دلار با درآمد کمتر از ۲۰۰ هزار دلار در سال)
 - سرمایه در حدود صد میلیون تومان با درآمدی کمتر از ۱۰۰ میلیون تومان در سال
- شرکت‌های نوپا و مراحل اولیه
- از ۵۳۰ میلیون دلار در ۲۰۰۹ به ۳۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۵
- پیش‌بینی ۹۳ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۵
- اینترنت رسانه اصلی
 - افراد و شرکت‌های نیازمند به وام و پشتیبان را به هم می‌رساند
- استفاده از مانده‌های مربوط جهت ایجاد کاربری و صفحه

سرمایه‌گذاری جمعی

- نقطه اتکا
 - فیلم‌سازی
 - بازی‌های ویدئویی
 - چیدمان هنری
- اشتراکات پروژه‌های سرمایه‌گذاری جمعی
 - عرضه مشخص و واضح ایده
 - خاصه استفاده از ویدئو
 - شبیه مدل فیاوری
 - به همه اجزا توجه می‌کند
- ۳۵ درصد موفق
- سرمایه اولیه
- در قبال سهام

دسته‌بندی مدل‌های فیاوری

- به تعداد فراوان
- دسته‌بندی مبتنی بر شب‌بام و شب‌باش
- تفاوت بستر تکنولوژی فیاوری با مدل فیاوری
 - تا موبایلی mobile EC
 - مدل فیاوری نیست
- امکان استفاده از مدل‌های مختلف

TABLE 5.5

E-COMMERCE ENABLERS

INFRASTRUCTURE	PLAYERS
Hardware: Web Servers	HP • Dell • Lenovo
Software: Web Server Software	Microsoft • IBM • Red Hat Linux (Apache) • Oracle
Cloud Providers	Amazon Web Services • Microsoft Azure • IBM Cloud • Google Cloud Platform
Hosting Services	Liquid Web • WebIntellects • 1&1 • HostGator • Hostway
Domain Name Registration	GoDaddy • Network Solutions • Dotster
Content Delivery Networks	Akamai • Limelight Networks • Amazon CloudFront
Site Design	Weebly • Wix • Squarespace • Jimdo
Small/Medium Enterprise E-commerce Platforms	Shopify • BigCommerce • YoKart
Enterprise E-commerce Platforms	Magento • IBM • Oracle • Salesforce • SAP • Intershop
M-commerce Hardware Platforms	Apple • Samsung • LG
M-commerce Software Platforms	Mobify • PredictSpring • Usablenet • GPSshopper
Streaming, Rich Media, Online Video	Adobe • Apple • Webcollage
Security and Encryption	VeriSign • Check Point • GeoTrust • Entrust Datacard • Thawte • Intel Security
Payment Systems	PayPal • Authorize.net • Chase Paymentech • Cybersource
Web Performance Management	Compuware • SmartBear • Dynatrace
Comparison Engine Feeds/Marketplace Management	ChannelAdvisor • CommerceHub • CPC Strategy
Customer Relationship Management	Oracle • SAP • Salesforce • Microsoft Dynamics
Order Management	JDA Software • Jagged Peak • Monsoon
Fulfillment	JDA Software • Jagged Peak • CommerceHub
Social Marketing	Buffer • HootSuite • SocialFlow
Search Engine Marketing	iProspect • ChannelAdvisor • Merkle
E-mail Marketing	Constant Contact • Cheetah Digital • Bronto Software • MailChimp
Affiliate Marketing	CJ Affiliate • Rakuten LinkShare
Customer Reviews and Forums	Bazaarvoice • PowerReviews • BizRate
Live Chat/Click-to-Call	LivePerson • Bold360 • Oracle
Web Analytics	Google Analytics • Adobe Analytics • IBM Digital Analytics • Webtrends

مدل‌های فیآوری شرکت با مشتری

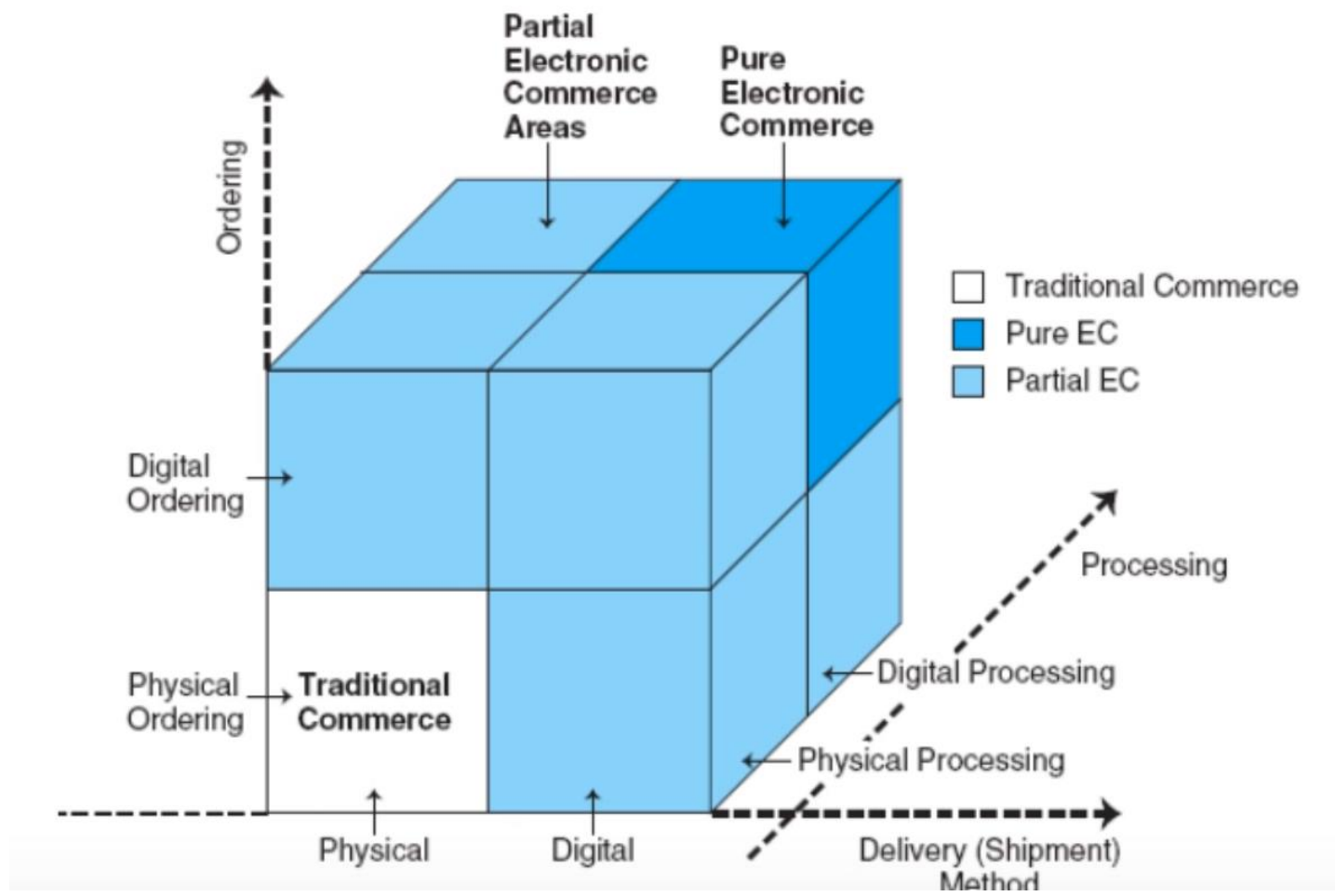
- خرید اینترنتی E tailer
- اجتماع‌ساز Community provider
- فراهم‌گر محتوا Content provider
- کارگزار تراکنش Transaction broker
- پرتال Portal
- بازارساز Market creator

مدل‌های فیآوری شرکت با شرکت

- عمده‌فروش الکترونیک (پخش‌کننده) E distributor
- تدارک الکترونیک E procurement
- تبادل Exchange
- کنرسیوم صنعت Industry consortium
- شبکه صنعتی خصوصی Private industrial network

خرده‌فروش E-tailer خرید الکترونیک

- فروشگاه خرده‌فروش برخط
- از بزرگ تا کوچک
- شبیه فروشگاه‌های در و پنجره‌دار bricks and mortar
 - استفاده از اینترنت یا گوشی جهت ثبت سفارش
- آجر و کلیک bricks and clicks
 - والمارت، بارنز و نوبل
- مجازی و کاتالوگ الکترونیک و تولیدگران
 - امازون و دیجی کالا و کتاب وب



خرده‌فروشی

- ۴,۸ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۶
- بزرگتر شدن به دلیل شیوع کرونا
- هر مصرف‌کننده اینترنت و هر گوشی‌دار یک خریدار بالقوه
- زمان مهم
- مدل درآمدی محصول-محور
- بسیار رقابتی
- هزینه پایین ورود به بازار (موانع ورود کم (barriers to entry)
- ده‌ها هزار خرده‌فروش کوچک
- چالش نووارد: تمایز فیاوری از رقبای فعال

خرده‌فروشی

- شرکتی که در تلاش به دستیابی به همه مصرف‌کنندگان آنلاین است
 - منابعش را از دست خواهد داد
- موفق‌ها: آن‌ها که استراتژی مشخصی و هدف‌دار niche strategy دارند
 - مشخص کردن دقیق بازار هدف
 - پایین نگه‌داشتن هزینه‌ها
 - انتخاب گسترده
 - امار موجودی‌ها
 - ابداع متناسب

خرده‌فروشی

- شرکتی که در تلاش به دستیابی به همه مصرف‌کنندگان آنلاین است
- منابعش را از دست خواهد داد
- موفق‌ها: آن‌ها که استراتژی مشخصی و هدف‌دار niche strategy دارند
- مشخص، کردن، دقیق، بازار هدف

BUSINESS MODEL	VARIATIONS	EXAMPLES	DESCRIPTION	REVENUE MODELS
E-tailer	Virtual Merchant	Amazon Blue Nile Bluefly	Online version of retail store, where customers can shop at any hour of the day or night without leaving their home or office	Sales of goods
	Bricks-and-Clicks	Walmart Sears	Online distribution channel for a company that also has physical stores	Sales of goods
	Catalog Merchant	L.L.Bean LillianVernon	Online version of direct mail catalog	Sales of goods
	Manufacturer-Direct	Dell Mattel	Manufacturer uses online channel to sell direct to customer	Sales of goods

- پایین
- انتخاب
- امار م
- ابداع

انجمن سازها community providers

- ایده قدیمی
- راحت تر شدن با اینترنت
- بدون محدودیت جغرافیا و زمان
- محیطی برخط برای افراد با علایق مشترک
 - جهت خرید و فروش
 - اشتراک علائق، تصویر، و ویدئو
 - دریافت اطلاعات مورد علاقه
 - آواتار
 - فیس بوک، لینکدین، تویتر

انجمن سازها community providers

- گزاره ارزش:
 - محیطی راحت برای کاربران با تمرکز بر علایق و مهمات
 - اشتراک تجربه با دوستان
 - مبتنی بر چند مدل درآمد
 - اشتراک، درآمد فروش، کارمزد تراکنش، رابطه‌ای، تبلیغات
- علایق قارچی
 - انجمن‌ها سریعترین رشد
 - نیاز به زمان جهت سوددهی
 - نیاز به متخصصین برای پاسخگوئی
 - راحتی استفاده
- کسب منفعت از مفاوضه، بازاریابی ویروسی

فراهم‌گر محتوا CONTENT PROVIDER

- توزیع اطلاع

- ویدئوی دیجیتال

- موسیقی

- عکس

- متن

- اثر هنری

- ۲۳ میلیارد دلار ۲۰۱۶

- مدل درآمد

- تبلیغ، اشتراک و فروش کالای دیجیتال

- موسیقی سیب اشتراک ماهانه

- هاروارد بیزینس ریویو: پرداخت در مقابل پیاده کردن محتوا به علاوه حق اشتراک

فراهم‌گر محتوا CONTENT PROVIDER

- ای‌اس‌پی‌ان
- تبلیغ
- معرفی شرکا
- سوتیتر رایگان
- کلید موفقیت
- مالکیت محتوا
- صاحبان تالیف
- انتشاراتی‌ها
- روزنامه‌ها
- رادیو و تلویزیون
- استودیوهای فیلم‌سازی

فراهم‌گر محتوا CONTENT PROVIDER

- فراهم‌گر محتوا گاهی اوقات صاحب محتوا نیست
- جمع‌آوری و توزیع محتوای تولیدی دیگران
- سندیکا: مهم‌ترین فراهم‌گر
- جمع‌کننده aggregator: جمع‌آوری اطلاعات از گستره وسیعی از منابع و افزودن ارزش به‌انها
- شاپزیلا shopzilla: جمع‌آوری قیمت کالاها و تحلیل قیمت و عرضه بازه قیمت‌ها و نشانی به مانه خرید
- افزودن اطلاعات به محتوای جمع شده و عرضه به تبلیغ‌گران
- ورود سخت مگر اینکه منبع یگانه‌ای از اطلاع داشته باشد که دیگران بدان دسترسی ندارند
- بیشتر بازار در دست فراهم‌گران ستنی

پرتال

- یاهو و ام‌اس‌ان و ای‌اوال
 - ابزار جستجوی قدرتمند
 - بسته‌های مجتمع خدمات و محتوا چون اخبار ایمیل و پیام‌رسان و تقویم‌ها و خرید و موسیقی و تماشای ویدئو
 - در گذشته به مثابه دروازه‌ای به اینترنت
 - امروزه چون مقصد
- مشتریان زمان زیادی صرف خواندن اخبار و یافتن سرگرمی‌ها و ملاقات با افراد دیگر می‌کنند
 - به نظر مستقیماً چیزی نمی‌فروشند
 - بی‌طرف
- درآمد تبلیغات یا حق عضویت یا کارمزد راهنمایی و ارجاع
- علی‌رغم بسیاری مشارکت‌کنندگان، پنج غول گوگل و مایکروسافت و یاهو و اسک و ای‌اوال
 - ۹۵ درصد ترافیک جستجو آمریکا
- بایدو در چین
- مزیت اولین
- مدعیان جدید: همراهان شبکه‌های اجتماعی چون فیس‌بوک
- هر کاربر صفحه‌ای (پرتالی)

پرتال‌ها

- پرتال افقی
 - یاهو و دیگران
 - بازار آنها همه کاربران اینترنت
- پرتال عمودی
 - خدمات مشابه افقی
 - ولی متمرکز بر بخشی از بازار
 - Sainet
 - بازار قایق و وسایل آبنوردی
- در صورت جذب وقتی بیشتری صرف خواهد شد
- خرج پول بیشتر نسبت به پرتال عمومی و افقی
- گوگل و اسک Ask نیز پرتال
- تمرکز بر جستجو و تبلیغ

کارگزار تراکنش Transaction broker

- پردازش تراکنش مصرف‌گران
- شخصی، تلفنی یا نامه
- بزرگترین استفاده‌بران: خدمات مالی، خدمات مسافرتی، کاریابی
- گزاره ارزش
- صرفه‌جویی در زمان و پول
- عرضه اطلاعات و نظرات
- **Monster:**
- شغلیابی ملی
- کارگزاری‌های بورس
- کمیسیون ارزانه‌تر از سنتی

کارگزار تراکنش Transaction broker

- با وجود توان زیاد دارای مقاومت بازاری
 - نام تجاری
 - حریم خصوصی
 - عدم کنترل اطلاعات مالی شخصی
- چالش غلبه بر ترس مشتری‌ها
- تولید پول با انجام هر تراکنش
- کلید درآمد بیشتر: جذب مشتری‌های جدید و تشویق آنها به تجارت بیشتر

بازارساز Market creator

- ایجاد بازار به هم رساننده خریدار و مشتری
- نمایش و جستجوی محصولات و خدمات
- وب گسستی از بازار فیزیکی و سنتی
- Priceline:
- مشتریان می توانند قیمت هایی را که می خواهند پرداخت کنند اعلام کند (حراجی معکوس)
- Ebay مورد استفاده تجار و مصرف کنندگان
- درآمد:
- حق هر معامله
- دریافت مبلغ از فروشندگان

بازارساز Market creator

- مدل فیاوری حراجی ای بی
 - ایجاد محیط دیجیتالی
 - متفاوت از کارگزاران که چون واسط عمل می کنند
 - در ای بی، هر خریدار و فروشنده ای خود عامل خود است
 - هر تراکنش موجب کمیسیونی بر اساس درصدی از قیمت فروش
 - از معدود شرکت هایی که از ابتدا سودده بوده
 - چرا؟ هزینه محصول و یا موجودی نداشته است
 - واسط است middleman (بستر)
 - ۲۰۱۶ ای بی ۱۶۴ میلیون خریدار فعال
 - ۲۰۲۰ تعداد ۱۷۴ میلیون خریدار فعال
- بسیاری فروشنده و خریدار برای هر نوع محصول
- بازارهای عمودی
 - چون خودرو و جواهر

بازارساز Market creator

- اوبر و ایربی‌ان‌بی و لیفت
- تقاضامحور
- بستر برخط جهت عرضه خدمات
 - چون حمل و نقل یا اتاق اضافه
- معروف به منابع اشتراکی ولی این بازارها چیزی را به اشتراک نگذاشته‌اند
 - مشتریان چیزی را می‌خرند یا می‌فروشند و شرکت کارمزد می‌گیرد
 - اما مزیت اقتصادی منابع اضافی را آزاد می‌کنند
- ایربی‌ان‌بی
 - فهرستی از هفت میلیون اتاق
 - ۷۵۰ میلیون استفاده از خدمات
 - ۳۰ میلیارد دلار

تامین‌گر خدمت Service provider

- خدمات برخط
- اشتراک تصویر و ویدئو و محتوای تولیدی کاربر (وبلاگ و شبکه‌های اجتماعی)
- نقشه گوگل
- مستندات گوگل
- جی‌میل
- مدیریت قبض و پرداخت سلامت
- طرح بازنشستگی
- پیشنهاد سفر

تامین گر خدمت Service provider

- مدل درآمد:
 - پرداخت هزینه
 - اشتراک
 - تبلیغ یا جمع‌آوری اطلاع مشتری
 - مدل پایه‌رایگان
- همچو خرده‌فروش که محصول را برای پول تجارت می‌کند
 - خدمت‌رسان
 - دانش و تخصص و قابلیت‌ها را برای درآمد معامله می‌کند
 - بعض خدمات را نمی‌توان برخط کرد
 - دندان‌پزشکی و لوله‌کشی و تعمیرگاه
 - وقت برخط
- حافظه داده carbonite و dropbox
- خدمات حقوقی، حسابداری
- استراتژی ترکیب خدمات با محصولات

تامین‌گر خدمت Service provider

- گزاره ارزش:
- گزینه‌های کم‌هزینه، صرفه‌جو در زمان و راحت و با ارزش نسبت به خدمات سنتی
- کم‌وقتی: افرادی که به دلیل مشغله زیاد قادر به خرید، یا تحویل بسته یا ارسال تصویر و ملاقات با طراحان مالی نیست
- موفقیت بیشتر نسبت به رقیب سنتی

TABLE 5.7

B2B BUSINESS MODELS

BUSINESS MODEL	EXAMPLES	DESCRIPTION	REVENUE MODEL
<i>(1) NET MARKETPLACE</i>			
E-distributor	Grainger Amazon Business	Single-firm online version of retail and wholesale store; supply maintenance, repair, operation goods; indirect inputs	Sales of goods
E-procurement	Ariba Supplier Network Proactis	Single firm creating digital markets where sellers and buyers transact for indirect inputs	Fees for market-making services, supply chain management, and fulfillment services
Exchange	Go2Paper	Independently owned vertical digital marketplace for direct inputs	Fees and commissions on transactions
Industry Consortium	The Seam SupplyOn	Industry-owned vertical digital market open to select suppliers	Fees and commissions on transactions
<i>(2) PRIVATE INDUSTRIAL NETWORK</i>			
	Walmart Procter & Gamble	Company-owned network that coordinates supply chains with a limited set of partners	Cost absorbed by network owner and recovered through production and distribution efficiencies

عمده‌فروش الکترونیک (پخش کننده) E distributor

• تحویل مستقیم محصول و خدمت به شرکت‌های و دیگر تجارت‌ها

• W.W. Grainger

• ۱۹۲۷

- بزرگترین عمده‌فروش نگهداری و تعمیر و عملیات MRO
- قبلاً مراکز در شهرهای بزرگ و کاتالوگ
- ۱۹۹۵ کاتالوگ اینترنتی
- درآمد ۲۰۱۷
- ۱۰,۴۲ میلیارد دلار
- سه میلیون مشتری در پهنه گیتی
- ۲۰۱۵ شامل تارنامه‌ها و کاربردها
- بستر تا ۳,۳ میلیارد دلار از درآمد (۴۱ درصد کل درآمد)
- ۲۰۱۶
- ۶۵ درصد سفارش‌ها اینترنتی
- ۵۰ درصد درآمد حاصل از فروش اینترنتی
- ۲۰۱۹ بستر تا ۶,۹ میلیارد دلار (۶۲ درصد درآمد کل)

عمده‌فروش الکترونیک (پخش‌کننده) E distributor

- متعلق به یک شرکت که به دنبال خدمت‌رسانی به بسیاری از مشتریان است
- جرم بحرانی
- محصولات و خدمات بیشتر، پذیرش بیشتر از طرف مشتری
- یک خرید کلی بهتر از خرید جز به جز از اینجا و آنجا

تدارک الکترونیک E procurement

- تولید و فروش دسترسی به بازار دیجیتال

- Ariba

- تولید نرم افزار
- کمک به فروشگاه‌های بزرگ‌تری جهت سازمان‌دهی امکانات و تدارکاتشان
- نرم افزار مدیریت زنجیره ارزش
- تهیه کاتالوگ برای خریداران
- انتقال و بیمه و مالی

- خدمات رسانش باش

- درآمد
- از طریق تراکنش‌ها
- پروانه
- تعداد سیستم‌هایی که نرم افزار نصب شده
- SaaS و PaaS
- تدبیر پرداز

تدارک الکترونیک E procurement

- اقتصاد مقیاسی scale economies
- خدمات افزایش کارایی نتیجه افزایش اندازه فناوری
- هزینه کمی تقریبا صفر

تبادل Exchange

- بازار دیجیتال مستقل
- صدها تامین کننده در آن حاضرند
- به همراه تعداد کمتری از خریداران بزرگتر تجاری
- مالکیت در دست شرکت‌های نوپا
 - فیآوری آنها ایجاد بازار
- درآمد: کمیسیون یا کارمزد متناسب با اندازه تراکنش‌های انجام گرفته
- صنعت خاص (عمودی)
 - فولاد
 - پلیمرها
 - المینیوم

تبادل Exchange

- قرارداد مبادله نقدی spot purchasing
 - موافقت‌نامه‌ای که تحویل فوری مبلغ مشخص ارز خارجی را به قیمت مورد توافق مقرر می‌دارد.
- برای خریداران
 - جمع‌آوری اطلاع راحت‌تر
 - بررسی تهیه‌کنندگان
 - قیمت‌یابی
 - اطلاعات بروز و اطلاع از آخرین پیشامدها
- برای فروشندگان
 - دسترسی بیشتر به خریداران
 - هزینه کمتر فروش
 - اقبال بیشتر فروش
- نقدشوندگی market liquidity
 - راحتی و سرعت و حجم تراکنش‌ها
 - توانایی و سرعت نقد شدن هر کالا

تبادل Exchange

• در نظر

- هزینه و زمان بسیار کمتر جهت شناسایی تهیه کنندگان و مشتریها و شرکا
- کاهش هزینه تراکنشها
- هزینه انبارداری

• در عمل

- سختی بسیار در متقاعد کردن شرکتها جهت ورود به تبادلات
- بازاری که رقابت شدید قیمت وجود دارد
- سختی در تغییر رفتار خرید شرکتها از شرکای جزو سابقون معتمد
- در نتیجه کاهش بسیار شدید بازارهای مبادله

کنرسیوم صنعت Industry consortium

- ائتلاف یا هم‌فرجام
- بازارهای عمودی تحت مالکیت صاحبان صنایع
- خدمت‌رسانی به صنعتی خاص
 - خودروسازی
 - هوافضا
 - شیمیایی
- بازار افقی: فروش بخدمات و کالا به گستره وسیعی از شرکت‌ها
- بازار عمودی: خدمت به تعداد کمتری از شرکت‌ها
 - کالاها و خدمات موردنیاز

کنسرسیوم صنعت Industry consortium

SupplyOn •

- تاسیس سال ۲۰۰۰
- موسس شرکت‌های بوش و کنتیننتال، شافلر، دیگران
- بستر همکاری زنجیره عرضه مشترک
- ۲۰۱۶ افزوده شدن مشتری‌ها
- ایرباس، بامو، براگوارنر، زیمنس، تالس
- موفقتر از تبادلات مستقل
- پشت‌گرم به بازیگران صنعتی بزرگ عظیم‌سرمایه
- استحکام خرید سنتی به جای تبدیل آن

شبکه صنعتی خصوصی Private industrial network

- یا تبادل تجاری خصوصی Private trading exchange
- PTX
- شبکه دیجیتال
- جهت هدایت جریان ارتباطی بین شرکت‌های هم‌کار
- مالکیت تحت شرکت واحد
- مشترکان صرفاً با دعوت تهیه‌کنندگان معتمد
- برگرفته از یا در ادامه طرح منابع سازمانی شرکت ERP
- تلاشی جهت نگهداشتن تامین‌کنندگان کلیدی در تصمیم‌گیری
- نمونه والمارت
 - مدیریت ارتباط با تهیه‌کنندگان
 - نظارت و کنترل
 - فروش محصولاتش
 - وضعیت انتقال کالاها
 - موجودی کالا

خودروی متصل connected car

- خودروها بستری برای تا
 - مرور تار، خرید برخط، استفاده از محتوای برخط
 - خدمات جدید ولی عملی نشده
 - امکان فنی
 - تحت تاثیر نیروها و علائق
- خودروسازان، فناوریهای بزرگ، شرکتهای مخابرات بدنبال استفاده از
 - اینترنت اشیاء، هوش مصنوعی، خودرانها
 - جهت گسترش و ایجاد بازارها

خودروی متصل

- اکثر خودروهای تولیدی جدید در امریکا
- خودروی متصل
- با تعبیه دستیابی به اینترنت
- در سال ۱۳۹۵ به تعداد ۵۰ میلیون
- پیش‌بینی‌ها تعداد ۹۵ میلیون در دو سال آینده
- تولید حجم عظیمی از داده
- ۲ گیگا بایت در ساعت
- خودروهای هوشمند
- یافتن پارکینگ، جلوگیری از تصادف، میان خطوط، کنترل کروز تطبیقی
- هدف نهائی، نقلیه خودران
- تاثیر در تا

خودروی متصل

- چهار نوع مدل فیاوری در خودروهای متصل/هوشمند
 - خدمات مواسلاتی
 - مسافرت شریکی
 - خدمات تقاضامحور
 - اشتراک یا کرایه خودرو
 - تجربه کاربر
 - تفریح
 - برنامه‌های وفاداری
 - خدمات راهنما
 - بازی‌ها
 - خدمات خودرو
 - تنظیمات خودرو
 - نگهداری پیش‌بین
 - بیمه مبنی بر استفاده
 - پرداخت گوشی
 - خرید
 - ایمنی
 - نظارت وضعیت راننده
 - نظارت ویدئویی
 - تشخیص علائم کنار جاده
 - مدیریت راننده
 - تماس ضروری
- توانایی پول‌سازی از داده تولیدی

خودروی متصل

- پیش‌بینی مک‌کینسی
- تا ۱۰ سال آینده ۴۵ درصد خودروهای تولیدی
- دارای فناوری شخص‌سازی
- فراهم‌کنندگان توزیع محتوا
- خودرو بازاری بالقوه و عظیم
- منبع درآمد رادو در امریکا و ایران
- درتوانی دیگر رسانه‌ها
- با کمتر شدن کار رانندگان

خودروی متصل

- بدنبال چگونگی استفاده از داده تولیدی خودروها
 - جهت ایجاد محصولات و خدمات
- ویز
 - کاربرد گوشی متلق به گوگل
 - پروژه مشترک با مکدونالد
 - ۳۰۰ بیلبورد دیجیتال
 - کاربران ویز در نزدیکی نمایش تبلیغات موبایلی نزدیکترین مکدونالد
 - در بازه هشت هفته‌ای
 - تولید ۶,۴ میلیون اطلاع
 - به ۱,۹ میلیون کاربر
 - مراجعه ۸۴۰۰ نفر کاربر
- گوگل و فیس‌بوک امیدوار به گسترش چنین بستر بازاری

خودروی متصل

- فناوری‌های بزرگ
 - سیب و گوگل و میکروسافت و آمازون
 - فرصت گسترش بسترها و تاثیرشان با سیستم عامل خودروی متصل بستر محتوا و محتملا تمامی خودرو
 - اپل CarPlay و گوگل Andriod Auto
 - واسط‌های آشنا
 - سیری و دستیار گوگل
 - جنرال موتور
 - یکپارچگی دستیار گوگل
 - آمازون
 - الکسا
 - ایمیل، پیام‌ساز صوتی
 - امکان ایجاد گزینه‌های تبلیغاتی

خودروی متصل

- کافی نبودن عرضه بستر برای کاربردها
 - بسترهای ابری
 - شالوده‌های ابری، محاسبات کرانی، هوش مصنوعی، خدمات اینترنت اشیا
 - مانند راه‌حل نقلیه متصل اماوزن اجرا روی AWS امازون
 - بستر نقلیه متصل میکروسافت مبنی بر ازور میکروسافت
 - بستر ابر خودرو متصل گوگل

خودروی متصل

- تولیدکنندگان خودرو دارای برنامه خود

- تصمیم بر شراکت با چه کسی

- فورد با بلکبری

- driverless car windshield entertainment system

- Vw.os

- فروشگاه برخط خود شرکت

خودروی متصل

- همه چیز گل و بلبل نیست
- افزودن قیمت، مقاومت کاربران
- تردید درباره ایمنی، اطمینان، حریم خصوصی، و امنیت
- پاسخ نگرانی ۵۰ درصدی مصاحبه‌شوندگان در مطالعه‌ای
- ۲۰ درصد عدم تمایل خرید خودروی متصل
- به نظر راه خود را پیش خواهد رفت.

TABLE 2.8

EIGHT UNIQUE FEATURES OF E-COMMERCE TECHNOLOGY

FEATURE	SELECTED IMPACTS ON BUSINESS ENVIRONMENT
Ubiquity	Alters industry structure by creating new marketing channels and expanding size of overall market. Creates new efficiencies in industry operations and lowers costs of firms' sales operations. Enables new differentiation strategies.
Global reach	Changes industry structure by lowering barriers to entry, but greatly expands market at the same time. Lowers cost of industry and firm operations through production and sales efficiencies. Enables competition on a global scale.
Universal standards	Changes industry structure by lowering barriers to entry and intensifying competition within an industry. Lowers costs of industry and firm operations by lowering computing and communications costs. Enables broad scope strategies.
Richness	Alters industry structure by reducing strength of powerful distribution channels. Changes industry and firm operations costs by reducing reliance on sales forces. Enhances post-sales support strategies.
Interactivity	Alters industry structure by reducing threat of substitutes through enhanced customization. Reduces industry and firm costs by reducing reliance on sales forces. Enables differentiation strategies.
Personalization/ Customization	Alters industry structure by reducing threats of substitutes, raising barriers to entry. Reduces value chain costs in industry and firms by lessening reliance on sales forces. Enables personalized marketing strategies.
Information density	Changes industry structure by weakening powerful sales channels, shifting bargaining power to consumers. Reduces industry and firm operations costs by lowering costs of obtaining, processing, and distributing information about suppliers and consumers.
Social technologies	Changes industry structure by shifting programming and editorial decisions to consumers. Creates substitute entertainment products. Energizes a large group of new suppliers.

تأثیر تجارت الکترونیک بر محیط فناوری در دهه گذشته

- ساختار صنعت
- زنجیره ارزش صنعت
- زنجیره ارزش شرکت
- استراتژی فناوری

ساختار صنعت

• اشاره به وضعیت رقبا در صنعتی و قدرت مذاکره آنها

- *rivalry among existing competitors* رقابت بین رقبا
- *threat of substitute products* تهدید محصولات جانشین
- *barriers to entry into the industry* موانع ورود به صنعت
- *bargaining power of suppliers* قدرت مذاکره تهیه‌کنندگان
- *bargaining power of buyers* قدرت چانه‌زنی خرید

ساختار صنعت

- تاثیر متفاوت در صنعت‌های متفاوت
 - لرزاندن پایه‌های صنایعی مانند
 - صنایع محتوا-
 - صنایع مبنی بر اطلاع
 - افزایش قدرت مشتریان نسبت به عرضه‌کنندگان
 - افت قیمت‌ها
 - چالش در سود کلی
 - تاثیر نه چندان در صنایع تولید و ساخت
 - نسبتاً بی‌تاثیر در خریداران
 - تغییر در ارتباط بین عرضه‌کنندگان
 - به هم‌پیوستگی بیشتر آنها

زنجیره ارزش صنعت

- بخش قبلی کمک به فهم تاثیر فناوری تا بر کل صنعت
- تحلیل زنجیره ارزش کمک کننده در فهم بهتر تا در سطح صنعت
- زنجیره ارزش
- مجموعه فعالیتهای جاری در صنعت یا شرکت که ماده خام ورودی را به محصول یا خدمتی نهایی تبدیل می کند.
- ایجاد ارزش اقتصادی
- شش شرکت کننده معمول در زنجیره ارزش
- تهیه کنندگان، تولید کنندگان، انتقال دهندگان، توزیع گران، خرده فروشان، مشتریان

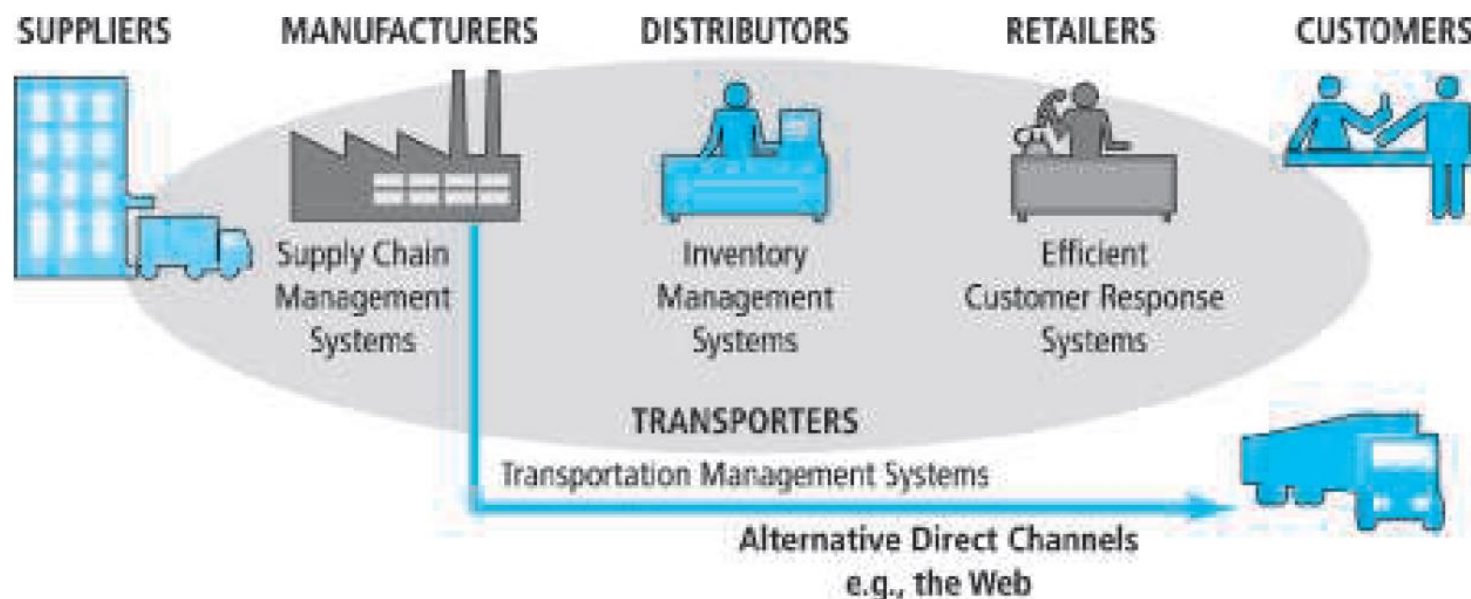
زنجیره ارزش صنعت

- بخش قبلی کمک به فهم تاثیر فناوری تا بر کل صنعت
- تحلیل زنجیره ارزش کمک کننده در فهم بهتر تا در سطح صنعت
- زنجیره ارزش

FIGURE 2.4

E-COMMERCE AND INDUSTRY VALUE CHAINS

بل



- مجموعه فعالیتهای > می کند.
- ایجاد ارزش اقتصادی
- شش شرکت کننده معمور
- تهیه کنندگان، تولیدکن

زنجیره ارزش صنعت

- کاهش هزینه اطلاع

زنجیره ارزش شرکت

- در تک شرکت
- جهت بررسی کارایی عملیاتی
- مجموعه فعالیت‌های جاری در شرکت که ماده خام ورودی را به محصول یا خدمتی نهایی تبدیل می‌کند.

FIGURE 2.5

E-COMMERCE AND FIRM VALUE CHAINS

Administration
Human Resources
Information Systems
Procurement
Finance/Accounting

SECONDARY ACTIVITIES

PRIMARY ACTIVITIES



Inbound
Logistics



Operations



Outbound
Logistics

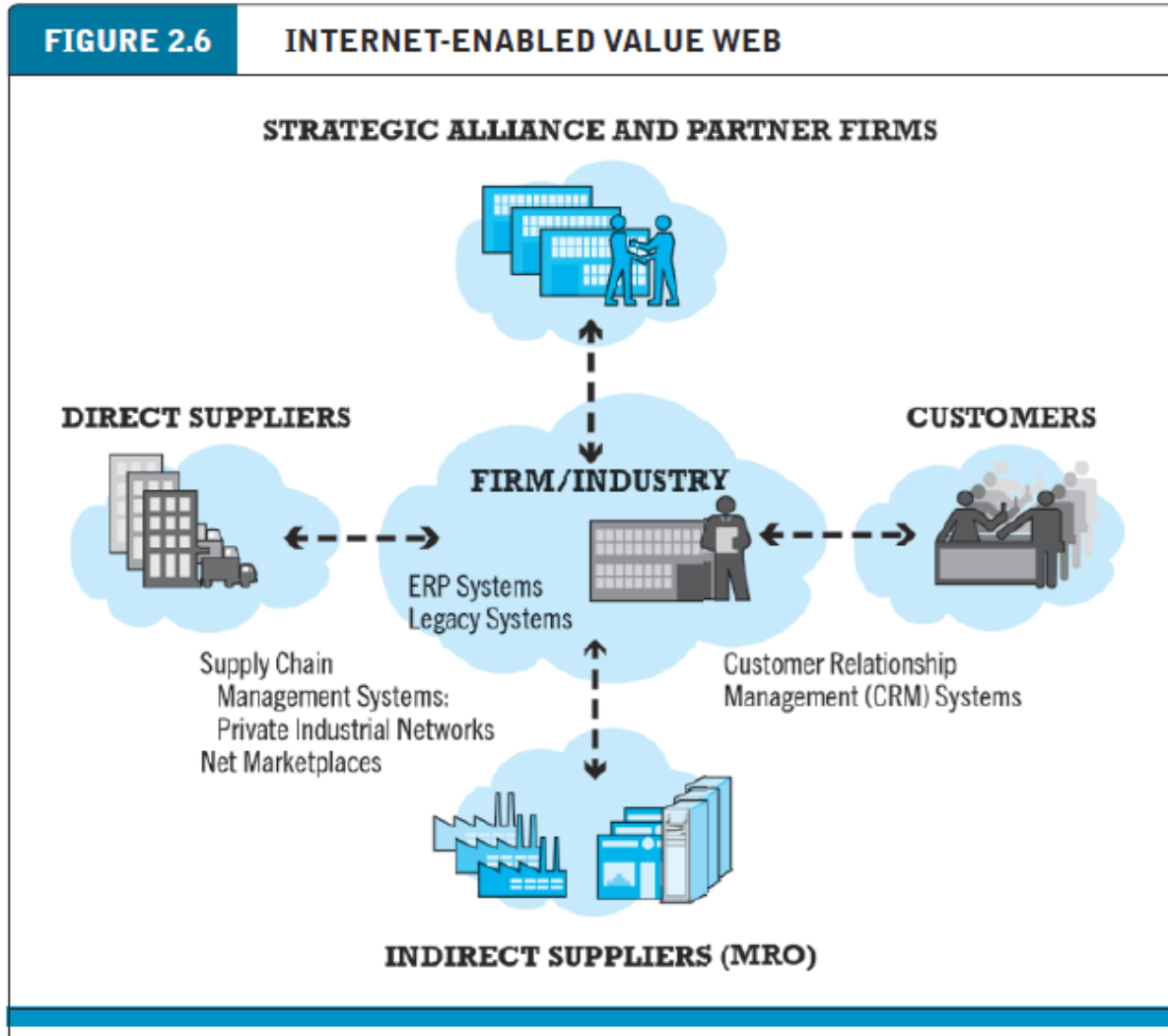


Sales and
Marketing



After Sales
Service

شبکه ارزش شرکت



Internet technology enables firms to create an enhanced value web in cooperation with their strategic alliance and partner firms, customers, and direct and indirect suppliers.

- زنجیره ارزش شرکتا
- تکیه امزون بر پست امریکا
- دیجی کالا این گونه است؟
- کتاب وب بر پست ایران

استراتژی فیاوری

- مجموعه طرح‌هایی جهت دستیابی به برگشت سرمایه در بلندمدت
- سود در بلندمدت
 - تفریق هزینه از درآمد
 - سود نشان‌دهنده ارزش اقتصادی
 - خلق ارزش اقتصادی هر زمانی که مشتری راغب به پرداخت بیشتر هزینه تولید محصول
 - دلیل
 - ممتازی محصول
 - هزینه کمتر
 - در دسترس تر بودن محصول یا خدمات بعد فروش
 - بهتر برآورده کردن احتیاجات

استراتژی فیاوری

- استراتژی‌های مهم پنج مورد تمایز، رقابت هزینه، حوزه، تمرکز، صمیمیت مشتری
- تمایز differentiation
 - ممتاز و فرد!
 - کالاسازی Commoditization
 - عکس منحصر و یگانه کردن محصول
 - برتراند
 - راه‌حل متمایز و یگانه‌سازی و انحصارگرایی

استراتژی فیاوری

- تمایز

- ابتدا محصول اصلی
- سپس ایجاد انتظار در مشتری درباره «تجربه»
- افزودن ویژگی و گزینه‌ها
- افزایش تفاوت با حل مسائل مشتریان
- TurboTax
- سازنده گزاره ارزش

- رقابت هزینه **cost competition**

- استفاده از فرایندی و یا منابعی متفاوت
- فرآیند فیاوری: مجموعه قدم‌های لازم جهت اجرای اجزای زنجیره ارزش
- فرایند فیاوری جدید منجر به مزیت هزینه
- کاهش قیمت و افزایش جذب مشتری
- انتقال تولید محصول به نواحی حقوق پائین جهان

استراتژی فیاوری

• رقابت هزینه **cost competition**

- محتملا کوتاهمدت و گولزننده

- رقبا نیز

- قادر به یافتن فرایندهای صرفه‌جو در هزینه

- انتقال خط تولید

- تحمل ضرر

- دستیابی وسیعتر، تسهیل در فرایندها با استفاده از تا، سفارشی‌سازی و تعامل

- موجود برای همه

• محدوده **scope**

- رقابت در همه بازارهای سراسر جهان

- به جای محلی و منطقه‌ای یا ملی

استراتژی فیاوری

• تمرکز focus/market niche strategy

• تخصص در زمینه خاص

• L.L.Bean

• استفاده از تا در ورزش‌های غیرسالنی

• W.W. Grainger

• سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی

• صمیمیت مشتری customer intimacy

TABLE 2.9**BUSINESS STRATEGIES**

STRATEGY	DESCRIPTION	EXAMPLE
Differentiation	Making products and services unique and different in order to distinguish them from those of competitors	Warby Parker (vintage-inspired prescription eyeglasses)
Cost competition	Offering products and services at a lower cost than competitors	Walmart
Scope	Competing in all markets around the globe, rather than merely in local, regional, or national markets	Apple iDevices
Focus/market niche	Competing within a narrow market or product segment	Bonobos (men's clothing)
Customer intimacy	Developing strong ties with customers	Amazon; Netflix

برهم‌زنی فناوری تا و مدل فیآوری

- فناوری‌های برهم‌زن
- برهم‌زنی دیجیتال
- در واقع حاصل تلاش شرکت نوآور جهت پیگیری مدل فیآوری و استراتژی متفاوت
• رایانه رومیزی
- فناوری‌های نگهدارنده

فوراسکوور foursquare

- امتزاج مدل فیآوری شبکه اجتماعی با تکنولوژی محل محور
- استفاده از موقعیت موبایل
- اطلاع درباره مراکز نزدیک شما
- هم‌چنین توضیحات و نظرات دیگر کاربران
- اعلام ورود شما به مکان‌ها مثل غذاخوری و قرار دادن روی فیس‌بوک
- ۵۵ میلیون کاربر فعال در ماه
- ارزش فوق‌العاده اطلاعات موقعیت محور
- فروش تبلیغ، کوپن، اعلام تخفیف‌ها

فوراسکوور foursquare

- ۲۰۱۴ تغییر مدل فیاوری با شکستن اپلیکشن به دو به اپلیکشن جداگانه
 - به همین نام، سیستم پیشنهادگر مسافرت
 - استفاده از رهگیری موقعیت قبلی (افلاین)
 - جهت پیشنهاد بازدید یا غذاخوری
- Swarm جهت ثبت ورود به محلها
 - درخواست علایق مشتری از بین ۱۰۰۰۰ مورد
 - پیشنهاد
 - راهنمایی راه به سمت متخصص شدن به جای گرفتن نشان
- از دست دادن بسیاری از مشتریها
 - افزودن گزینه‌ها قدیمی

منابع تهیه این درس

- Laudon
- <https://smallbusiness.chron.com/business-model-vs-strategy-4652.html>
- <https://smallbusiness.chron.com/differences-between-business-plan-business-model-4744.html>
- Turban