

کاربرد مدل‌های کسب و کار مبتنی بر فناوری اطلاعات برای کشورهای در حال توسعه

کلید واژه‌ها: مدل‌های کسب و کار، کسب و کار الکترونیکی، کشورهای در حال توسعه، راهنمای مدل‌های کسب و کار

مهندس فرنود حسنی

www.farnood.com

mail@farnood.com

چکیده

بررسی، شناخت و تعیین چگونگی بهره برداری و سودمندی شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه از فرصت‌های خلق شده به واسطه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی موضوعی مهم و ضروری است. از آنجا که کشورهای در حال توسعه در موج توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات همیشه ناظر و وارد کننده فناوری هستند و در نتیجه از مشکلات و کمبودهای زیرساختی و ساختاری رنج می‌برند لذا اصول و روشهای کاربردی کردن فناوری اطلاعات در این کشورها با کشورهای پیشرو متفاوت است و نیاز به مطالعات خاص و لحاظ کردن بسیاری از عوامل تاثیر گذار اقتصادی و فرهنگی دارد. کارشناسان در کشورهای مختلف با درک این موضوع سعی کرده اند تا با برگرفتن فناوری‌های مختلف آن‌ها را بر اساس ساختار و نیاز کشور مقصد هماهنگ سازند و سپس به پیاده سازی آن بپردازند. مقاله حاضر چهارچوبی را برای یک مدل کسب و کار ارائه می‌کند که کمک مناسبی برای آنالیز مدل‌های کسب و کار مبتنی بر فناوری اطلاعات خواهد بود و از این رو می‌تواند به عنوان راهنمایی جهت تهیه مدل‌های کسب و کار فناوری اطلاعات محور در ساختار شرکت‌ها و سازمان‌های کشورهای در حال توسعه مورد استفاده قرار گیرد.

مرجع: برای دستیابی به مقاله حاضر باید به مرجع زیر مراجعه شود:

Osterwalder, A. (2004) 'Understanding ICT-based business models in developing countries', Int. J. Information Technology and Management, Vol. 3, Nos. 2/3/4, pp.333-348.

1- مقدمه

اولین گام برای بهسازی درک و شناخت موجود از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و رسیدن به تعریف مناسب‌تری از آن برای کسب و کار، درک واقعی کسب و کار است. این مقاله تاکید می‌کند که رویکرد مفهومی به مدل‌های کسب و کار می‌تواند باعث بالارفتن درک و شناخت کسب و کار شود و در نتیجه پایه و اساس کاربردی شدن بسیاری از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در کسب و کار به ویژه در کشورهای جهان سوم گردد.

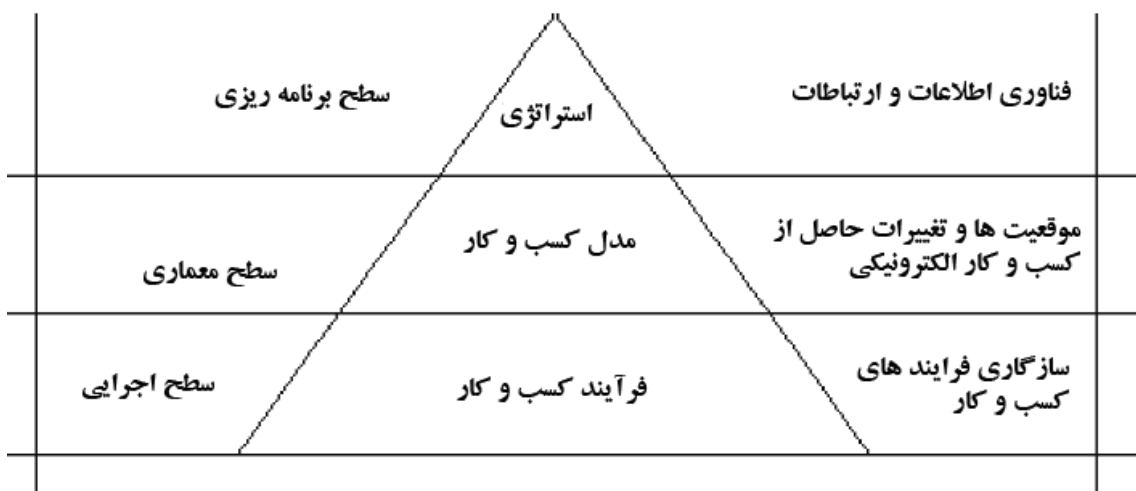
زمانی که یک معمار شروع به طراحی ساختمان می‌کند باید کارهای زیادی را انجام دهد. او پیش از هر چیزی شروع به جمع آوری اطلاعاتی درباره محیط می‌کند و همچنین اطلاعاتی از زمین

محدودیت‌های قانونی به دست می‌آورد سپس به آنالیز و بررسی امکانات مختلف و عوامل همکار و سرمایه‌گذاران طرح می‌پردازد.

پس از آن او شروع به طراحی طرح اولیه ساختمان می‌کند این طرح به شناسایی قابلیت اجرایی ایده‌ها و دلایل منطقی هر کدام کمک خواهد کرد سپس دور اول مذاکرات با صاحبان و سرمایه‌گذاران طرح برای توجیه و دفاع از آن آغاز خواهد شود. زمانی که او موافقت لازم را گرفت شروع به تهیه طرح نهایی می‌کند و در زمان‌های لازم گزارش‌هایی برای ارائه تصویری از مراحل پیشرفت کار و آنچه در ذهن دارد در ابتدای کار آماده می‌کند.

این فرآیند کلی شباهت زیادی به اهداف مدیریتی یک شرکت دارد که باعث شکل‌گیری استراتژی یک بنگاه اقتصادی با توجه به محیط می‌شود و زمینه‌ساز پیاده‌سازی و مدیریت سازمان بر مبنای یک مدل با دوام و پایدار کسب و کار را با توجه به ساختار سازمانی و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی فراهم می‌آورد (شکل 1 را ملاحظه فرمایید).

یکی از مهمترین تفاوت‌های معماران با مدیران، نحوه مواجه شدن آن‌ها با مشکلات فیزیکی است. معماران برای طراحی ساختمان از نرم‌افزارهای بسیار تخصصی استفاده می‌کنند حال آنکه مدیران (معماران کسب و کار) اساساً از انواع نرم‌افزارهای واژه‌پرداز و برخی ابزارهای گرافیکی برای طراحی، ساختن، ارزیابی، اشتراک‌گذاری و پیاده‌سازی منطقی کسب و کار بهره می‌برند. فقط در فرآیند کسب و کار و سیستم‌های اطلاعاتی سطوح مختلف مدیریتی دارای گزینه‌های متعددی برای انتخاب نرم‌افزارهایی هستند که به آن‌ها در معماری کمک می‌کند.



شکل 1- معماری کسب و کار

زیرا تحول یکی از بزرگترین چالش‌های بنگاه‌های اقتصادی مدرن در توسعه عملیاتی است. شیوه برخورد فعالان حوزه کسب و کار با نرم‌افزارهای مختلف و نوع درک و پذیرش آن‌ها از این نرم‌افزارها نسبت به نیازها و ضرورت‌هایی که در کسب و کارشان وجود دارد در نوع خود جالب توجه است.

ابزارهای فناوری به مدیران امکان می‌دهد تا استدلال‌های خود را نسبت به کسب و کار برای دیگران بازگو کنند که به آن‌ها کمک می‌کند تغییرها و تجربه‌های جدیدی را به وسیله این ابزار ایجاد کنند و آگاهی بیشتری نسبت به فرصت‌های کسب و کار به دست آورند. برای دست‌یابی به این هدف مقاله، چهارچوبی را برای مدل‌های کسب و کار تعریف می‌کند که باید به معماران کسب

و کار اجازه دهد تا به درک منطقی‌تری از کسب و کارشان برسند و به آن‌ها کمک کند تا نقاط کور و موانع موجود و همچنین فرصت‌های جدید در مدل کسب و کار خود را شناسایی کنند. بخش دوم مقاله به تشریح تأثیر افتراق دیجیتالی در مفهوم عام توسعه و کشورهای در حال توسعه می‌پردازد، که تمرکز اصلی بر بهینه‌سازی مدل‌های کسب و کار خواهد بود. همچنین در مورد تلاش‌های رو به جلو در برخی سازمان‌های بین‌المللی برای کاهش شکاف دیجیتالی بحث خواهد شد. در واقع واژه شکاف یا اختلاف به میزان استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی باز می‌گردد که زمینه‌ساز رسیدن به نتایج قابل توجه یا بد در اقتصاد جهانی است. عدم توانایی یا عدم آگاهی از نحوه کاربری و استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به عنوان شاخصی آشکار در ضعف ساختاری کسب و کارها در اقتصاد کشورهای در حال توسعه محسوب می‌شود.

به طور حتم استفاده از فناوری اطلاعات دواي درد همه مشکلات پیش رو در فرآیند توسعه نیست و تنها به عنوان یک شاخص اساسی عمل می‌کند چرا که مشکلات و موانع فراوانی وجود دارند که تطبیق یافتن کسب و کارهای کوچک با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به ویژه ابزارهای کسب و کار اینترنتی را با سختی مواجه می‌سازد.

اما بررسی تحقیقات و مطالعات انجام شده در سراسر دنیا نشان می‌دهد که استفاده درست و هدفمند از فناوری اطلاعات می‌تواند در کشورهای در حال توسعه موقعیت‌های بسیار مناسبی را برای رسیدن به اهداف توسعه همچون کاهش فقر، بهداشت و سلامت پایه، مؤثرتر شدن آموزش بیش از گذشته فراهم کند (1). این در شرایطی است که ابزارهای فناوری اطلاعات به خاطر عدم وجود دانش کافی بدون استفاده مانده اند.

در بسیاری از کشورها خلق موقعیت‌های دیجیتالی نشان داد (2) که فناوری اطلاعات نیاز اساسی تربیت تعداد زیادی نیروهای دانشی است که ابزارهای این فناوری را می‌شناسند و به این طریق مهارت‌های فنی آن‌ها بالا می‌رود. همچنین باعث افزایش توانایی‌های مدیریتی و فعالیت‌های خلاقانه می‌شود. به ویژه اینترنت کانال ارتباطی جالبی است که می‌تواند باعث نشر و توسعه این دانش و مهارت جهانی شود (3) و زمینه انتقال دانش و تکنولوژی را در بین فعالان کسب و کار در اقتصادهای در حال توسعه فراهم کند.

در بخش سوم، مقاله در مورد چهارچوب مدل‌های کسب و کار (4) بر اساس متدولوژی‌های مناسب و با هدف آموزش معماری کسب و کار (شرکت‌های نوپا و مدیران) جهت درک نحوه کاربرد فناوری اطلاعات و اینترنت در کسب و کارهای کشورهای در حال توسعه به بحث و بررسی خواهد پرداخت. نکته‌های برجسته چهارچوب کاری، مسائل مربوط به حوزه کسب و کار و فرآیند آماده‌سازی شرکت موضوعاتی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند مسائلی همچون مشی مدل‌های کسب و کار، به موسسان شرکت‌ها و افراد فعال در کسب و کار در کشورهای در حال توسعه کمک می‌کند تا از دو موضوع مهم آگاهی یابند. اول اینکه دقیقاً چه منطبق و استدلالی در پشت کسب و کار وجود دارد و چگونه یک نفر می‌تواند به تشریح مدل کسب و کار بپردازد. دوم اینکه این مشی و نظریه تشریح کند که فناوری اطلاعات و ارتباطات چگونه می‌تواند زمینه تقویت و بهینه‌سازی منطبق کسب و کار را در اینترنت به عنوان ابزاری که باعث افزایش دامنه توانایی‌ها و خلاقیت‌ها در یک معمار کسب و کار می‌شود را فراهم کند. چهارچوب مدل کسب و کاری که در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته است حول چهار محور اساسی قرار دارد که شامل نوآوری در تولیدات، ارتباط با مشتری، مدیریت زیرساخت‌ها و مسائل مالی می‌باشد.

در بخش چهارم یک نمونه موردی کوچک که اختصاص به تامین‌کننده خدمات مخابراتی بنگلادش دارد مورد بررسی قرار خواهد گرفت و سرانجام در بخش انتهایی، مقاله راهنمای

مدل‌های کسب و کار کشورهای در حال توسعه را ارائه می‌کند که اطلاعات مربوط به ابزارهای مبتنی بر وب قابل استفاده در انواع کسب و کار از سوی کسب و کارهای کوچک و شرکت‌های محلی در جوامع اطلاعاتی را مورد اشاره قرار می‌دهد. با دانستن این اطلاعات شما فرا خواهید گرفت که چگونه مشتریان را به طور مناسب راهنمایی کنید یا چگونه هزینه‌های اجرایی را کاهش دهید، کسب درآمد و هزینه معامله، قیمت‌های پایین برای کالاهای نهایی و واسطه‌ای. سرانجام، یک طرح مطالعاتی استاندارد در مورد کسب و کارهای کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه مورد اشاره و بررسی قرار می‌گیرد.

2- شکاف دیجیتالی

به طور ساده، منظور از شکاف دیجیتالی، فاصله موجود بین کشورهای و یا گروه‌ها و طبقاتی از جامعه در امکان دسترسی واقعی و بهره‌برداري از فناوری اطلاعات و ارتباطات است. از زمانی که فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به طور فزاینده در تبدیل شدن به پایه و اساس جوامع و اقتصاد ما شده‌اند، مفهوم شکاف دیجیتالی بین می‌کند که نبود اطلاعات باعث عدم توانایی فعالیت در مواردی همچون، انجام شغل‌های جدید مرتبط به فناوری اطلاعات، دولت الکترونیکی، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات در بهداشت و سلامت و استفاده از فناوری اطلاعات در افزایش آموزش از نظر کمی و کیفی شود. این مقاله می‌کوشد شکاف دیجیتالی را از منظر سازمانی مورد بررسی قرار دهد.

2-1- تلاش‌های جهانی برای کاهش شکاف دیجیتالی

برخی از تلاش‌های صورت گرفته در سال‌های اخیر برای کاهش شکاف دیجیتالی، دربرگیرنده روش‌هایی است که به توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز برای گسترش کسب و کار الکترونیکی می‌پردازد. طرح توانمندسازی بهره‌برداري از موقعیت‌های دیجیتالی موسوم به DOT Force که توسط سران G8 در نشست سال 2000 اکیناوا پایه‌ریزی شد. این طرح باعث شد تا دولت‌ها، بخش خصوصی، سازمان‌های غیر دولتی و سازمان‌های بین‌المللی در اقدامی مشترک به بررسی راهکارهایی بپردازند که زمینه سودمندی انقلاب دیجیتالی را برای همه مردم جهان به ویژه کشورهای فقیرتر و طبقات ضعیف و خاصی از جوامع فراهم می‌کنند. بنابراین اقدامات انجام شده منجر به شکل‌گیری برنامه عمل، چهارچوبی برای پیاده‌سازی با 9 معیار اصلی برای رسیدن حذف شکاف دیجیتالی شد.

در این مقاله به دو نمونه از این برنامه‌های کاری اشاره می‌شود که عبارتند از: "افزایش توانمندی‌های توسعه انسانی، تولید و به اشتراک‌گذاری دانش" و "تشویق توسعه تشکیلات اقتصادی و کارآفرینی برای توسعه اقتصادی پایدار" (5)

طرح اقدام سریع سازمان ملل (UN) برای توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در برنامه عمل اجلاس جامعه اطلاعاتی ژنو پایه‌ریزی شد و کشورهای مختلف را متعهد کرد تا برای توسعه کار نشست‌های مختلفی را به صورت منطقه‌ای برگزار کنند (6).

The Global Digital Opportunity Initiative موسوم به GDOI با همکاری برنامه توسعه سازمان ملل (UNDP) این برنامه را در اوایل سال 2002 آغاز کرد. هدف این طرح افزایش ظرفیت‌های کاربری فناوری اطلاعات برای دست‌یابی به اهداف توسعه در کشورهای در حال توسعه است. GDOI بر اساس دست‌آوردهای دیجیتالی عصر حاضر یک چهارچوب توسعه یافته را به نشست گروه G-8 در ژنو (2001) ارائه کرد که شامل پنج شاخص استراتژیک بود. دو

مورد از این شاخص ها که شامل نیروی انسانی و تشکیلات اقتصادی هستند در چهارچوب مدل های کسب و کار در این مقاله مورد اشاره قرار گرفته اند.

سرویس فناوری اطلاعات ایالات متحده (UNITes). (UNITes) در واقع یک مجموعه داوطلب است که توسط برنامه داوطلبان سازمان ملل هدایت می شود که به داوطلبان اجازه می دهد تا زمان و مهارت هایشان را برای افزایش فرصت های دیجیتالی در اختیار کشورهای در حال توسعه قرار دهند.

برنامه اطلاعات برای توسعه (InfoDev). (InfoDev) یک برنامه جهانی است که به وسیله بانک جهانی مدیریت می شود و هدف آن کمک افزایش سودمندی و بهره گیری اقتصادهای در حال رشد از سیستم های مدرن اطلاعات است. این طرح زمینه به اشتراک گذاری و انتشار تجربیات جهانی را برای دولت ها، تصمیم گیران اصلی و هر دو بخش دولتی و خصوصی را برای بهره گیری مناسب از پتانسیل های فناوری اطلاعات و ارتباطات در توسعه اقتصادی فراهم می کند.

2.2 کارآفرینی، درک کسب و کار و توسعه

بر اساس ایده ها و تلاش های ذکر شده در بالا، توسعه نیروی انسانی، ترویج کارآفرینی و درک کسب و کار راه های اصلی حذف شکاف دیجیتالی هستند. همچنین بر اساس جدیدترین اطلاعات منتشره از سوی سازمان های بین المللی، تاکید بسیاری روی این حقیقت شده است که کشورهای در حال توسعه برای عقب نماندن در بهره برداری از امکانات و ظرفیت های فناوری اطلاعات و ارتباطات باید به حمایت و تشویق کارآفرینی الکترونیکی بپردازند [9-7, 5, 2].

کسب و کارهای محلی نیازمند دست یابی به سطح بالایی از آگاهی و درک از فرصت های کسب و کاری دارند که این فناوری ها قابلیت فراهم سازی آن را دارند.

کارآفرینی نقش مهمی را تحولات سریع اقتصادی بازی می کند و در سازمان های چابک و پویا زمینه افزایش انعطاف پذیری برای انطباق و پاسخگویی سریع نسبت به تغییرات اقتصادی را فراهم می آورد.

متأسفانه بسیاری از کشورهای در حال توسعه دارای محیط و شرایط نامناسبی برای کارآفرینی هستند. به عبارت دیگر نسبت به مدل های جدید کسب و کار که مشهور به کسب و کارهای مبتنی بر اینترنت هستند با کمبود یا فقدان دانش لازم مواجه هستند.

اگر چه هنوز هم افرادی که دارای مجموعه ای از مهارت ها و خلاقیت ها برای طراحی سایت های اینترنتی آگاهی از فنون کسب و کار، دسترسی به منابع مالی و آگاهی از نیازهای جوامع کوچک محلی باشند در سطح دنیا کم هستند اما این موضوع به ویژه در کشورهای در حال توسعه بیشتر به چشم می آید [10].

با وجود این باید توجه داشت که عدم استفاده از فناوری اطلاعات می تواند چه تأثیرات منفی و بدی را بر اقتصادهای در حال رشد بگذارد، در حقیقت با داشتن سیاست ها و برنامه های عملی مناسب است که فناوری اطلاعات می تواند زمینه ساز توسعه شود [2].

خلاقیت و کارآفرینی در برزیل، هند، تایلند، نیجر و کشورهای دیگر باعث بوجود آمدن نرم افزارهای ارزان قیمت برای کاربران بی سواد و فناوری های بی سیم مبتنی بر انرژی خورشیدی شده است.

اما دو شرط ضروری برای توسعه کارآفرینی، دسترسی به ابزارهای معماری کسب و کار و دانش کسب و کار و آگاهی از فرصت های به وجود آمده در اثر فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی است. در دو بخش بعدی این مقاله به بررسی چهارچوب ها و ابزارهای موجود برای این کار می پردازیم.

3- چهارچوب مدل‌های کسب و کار

منظور از چهارچوب مدل کسب و کار ارائه یک الگوی ادراکی برای تشریح اصول و منطق کسب و کار یک شرکت است. این موضوع به مدیران به هنگام طراحی یک مدل کسب و کار کمک خواهد کرد.

چهارچوب بر چهار رکن اساسی پایه ریزی شده است که شامل نوآوری در تولید محصول، مدیریت زیرساخت ها، ارتباط با مشتری، مسائل مالی می‌باشد.

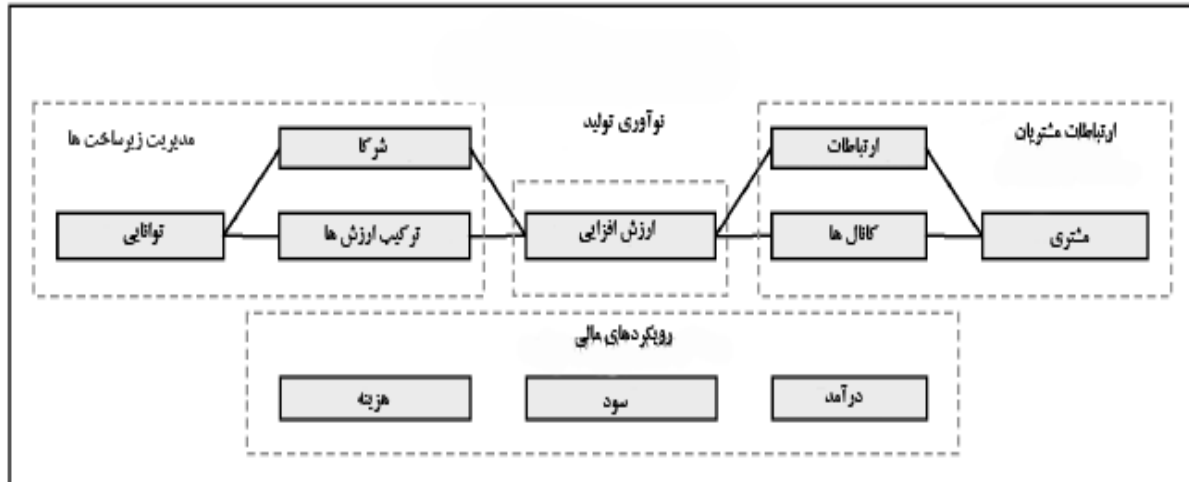
این چهار رکن قابل مقایسه با چهار سطح مورد توجه در سیستم کارت امتیازدهی متعادل (Balanced Scorecard) ارائه شده از سوی کاپلان و نورتون [11] یا سه سوال اساسی مرتبط با استراتژی کسب و کار مطرح شده از سوی مارکیدز [12] (نگاه کنید به جدول 1) هستند.

جدول 1 چهار رکن یک مدل کسب و کار

مارکیدز	سیستم کارت امتیازدهی متعادل	هستی‌شناسی مدل کسب و کار
چه چیزی ارائه خواهیم کرد؟	رویکردهای آموزش و نوآوری	نوآوری محصول
چه کسی را هدف قرار داده‌ام؟	رویکردهای مشتری	ارتباط مشتریان
چگونه کسب و کار را انجام دهیم؟	رویکردهای داخلی کسب و کار	مدیریت زیرساخت ها
	رویکردهای مالی	مسائل مالی

این ارکان می‌توانند همانند شکل 2 به اجزاء کوچک تر سازنده اشان تقسیم شوند. بررسی و تجزیه و تحلیل بخش‌های سازنده یک مدل کسب و کار به مدیران کمک خواهد کرد تا همه مسائل و ارتباطات بین آن‌ها را بدون نیاز به کاوش‌های بسیار جزئی در فرآیند ها و سیستم ها مورد توجه و پوشش قرار دهند.

شکل 2- چهارچوب مدل کسب و کار

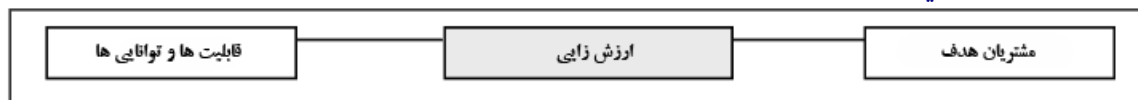


1.3 نوآوری تولید و ارزش افزایی

هدف اصلی یک شرکت باید خلق ارزش‌هایی باشد که مشتری تمایل به صرف هزینه برای دست‌یابی به آن‌ها را دارد. این موضوع بستگی به کسب و کاری که شرکت در آن فعالیت می‌کند و مجموعه محصولات و خدماتی که به بازار ارائه می‌نماید دارد.

بنابراین برای رسیدن به ارزش زایی، سازمان یا شرکت باید مجموعه توانمندی‌ها و مهارت‌هایش را شناسایی کرده و نظام ببخشد. مثلاً یک شرکت در کشوری در حال توسعه که صنایع دستی خود را به مشتریان هدف در کشورهای OECD¹ (شامل کشورهای اتحادیه اروپا، ایالات متحده و استرالیا) خارج از اینترنت می‌فروشد باید مطمئن شود که می‌تواند این کار را به نحوی مدیریت کند که کالا را تا خانه مشتری منتقل کند.

شکل 3 ارزش زایی



رسیدن به درک درستی از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات برای ایجاد دنیایی از فرصت‌های توسعه کسب و کاری برای شرکت‌ها و کارآفرینان کشورهای در حال توسعه بسیار با اهمیت است.

به عنوان نمونه فروش کالا خارج از اینترنت نیازمند زیرساخت‌های لجستیکی بسیار کارآمد و مناسبی است در حالی که می‌توان برای این کار از سرویس‌های دیجیتالی بهره گرفت. در شرکت‌های ویرایش الکترونیکی فایل‌های صوتی را از روی وب دریافت می‌کنند آن‌ها را به بخش‌های مختلفی تقسیم می‌کنند و با چندین کارمند به صورت موازی ویرایش‌های لازم را روی آن انجام می‌دهند.

¹ Australia, Austria, Belgium, Canada, Denmark, Finland, France, Germany, Germany FR, Greece, Iceland, Ireland, Italy, Japan, Luxembourg, Mexico, Netherlands, New Zealand, Norway, Portugal, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, UK, USA

نمونه قابل ذکر دیگر روشی است که شرکت‌های هندی پیش گرفته اند آن‌ها با استفاده از برنامه نویسان و حسابداران ارزان خدمات برون سپاری را از شرکت‌های غربی به ویژه شرکت‌های چند ملیتی می‌پذیرند. همچنین با استفاده از سفارشی سازی خدمات [14]، شرکت‌ها می‌توانند برای مشتریان خاص خود ارزش افزایی کنند.

2.3 ارتباط مشتریان

ارکان ارتباط مشتریان تمامی رویکردهای مرتبط با مشتریان را پوشش می‌دهد که شامل گزینش مشتریان هدف توسط شرکت، کانال‌های برقراری ارتباط با آن‌ها و انواع ارتباطاتی است که شرکت می‌خواهد با مشتریان خود برقرار سازد.

ارکان ارتباط مشتری تشریح می‌کنند که ارزش افزایی که شامل مجموعه‌ای از محصولات و خدمات شرکت است، چگونه و به چه کسی باید ارائه شود.

مشتری هدف. ارزش زایی ارائه شده از سوی شرکت به بازار باید گروه خاصی از مشتریان را هدف قرار دهد (شکل 4 را مشاهده کنید). ظهور فناوریهای ارتباطی قابل مدیریت از رویکردهای اقتصادی همچون اینترنت، به کشورهای در حال توسعه این امکان را می‌دهد که به بازارهای جدیدی دسترسی پیدا کند.

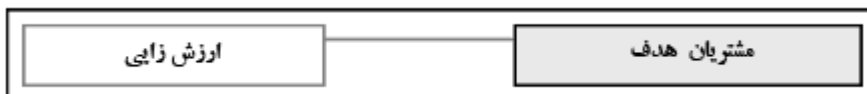
اگر شرکت‌ها پیش از آن مجبور بودند واسطه‌های زیادی را برای رسیدن به مشتری نهایی تحمل کنند اما امروزه به راحتی می‌توانند به صورت مستقیم با آن‌ها ارتباط برقرار نمایند.

به عنوان مثال چینچورز² یک روستای کوچک در پرو بود با درآمد سرانه پنج دلار آمریکا که در سال 1996 با ایجاد امکان بهره برداری از اینترنت و با همکاری یک شرکت صادراتی درآمد ماهانه اشان به 1500 دلار در ماه افزایش یافت. سبزیجات تولید شده در این روستا هم اکنون به صورت روزانه در شهرهایی مثل نیویورک فروخته می‌شوند [2].

نوآوری‌های بسیاری از این دست برای افراد مختلف فرصت‌هایی را فراهم می‌آورد تا محصولات خود را در یک بازار جهانی به معرض فروش بگذارند [16].

به طور کلی اینترنت می‌تواند آثار و نتایج مهمی را برای شرکت‌های کشورهای صنعتی به وجود آورد و آن نزدیکی به مشتریان ثروتمند است [8].

شکل 4 مشتری هدف

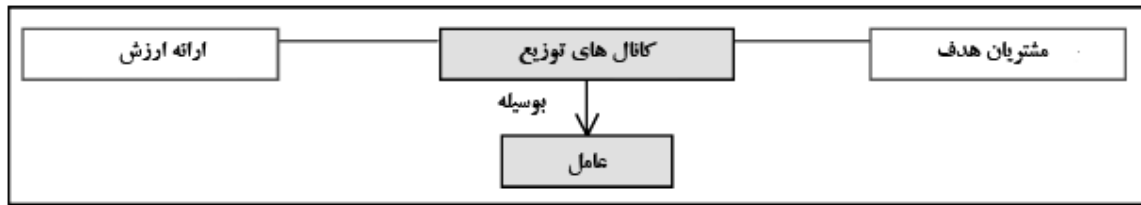


کانالها. این عنصر مشخص کننده راهی است که شرکت برای ورود به بازار و به دست آوردن مشتری استفاده می‌کند [17]. کانال‌های توزیع و ارتباطی ارزش‌های قابل ارائه را به بازار پیوند می‌دهند (به عنوان مثال مشتریان هدف) (شکل 5 را مشاهده کنید).

این روزها فناوری اطلاعات برای شرکت‌های کشورهای در حال توسعه فرصت دست یابی به کانال‌های جدیدی را فراهم کرده است که می‌تواند شامل پیوستن به زنجیره‌های تامین بین المللی یا واسطه‌های فعال در اینترنت باشد.

² Chincheros

شکل 5 کانال های توزیع



AfricanOnline.com سایتی است که اختصاص به معرفی هنر و صنایع آفریقا دارد. با تدارک اطلاعاتی از پیشه وران، هنرمندان و طراحان در فروشگاه‌های برخط و همچنین برگزاری کلاس‌های برخط در موضوعاتی همچون آموزش بافندگی و نساجی در آفریقا این وب سایت توانست خود را در حد درگاه صنایع دستی و هنری آفریقا مطرح کند.

این کار یعنی ارائه اطلاعات مناسب درباره محصولات و همچنین ارائه خدمات ارزش افزای روی وب، در واقع نشان دهنده یکی از مهمترین رویکردهای کاربردی کسب و کار الکترونیک است. شرکت می‌تواند برای مشتریان خود مجموعه‌ای از اطلاعات اساسی را درباره محصولات، قیمت‌ها و قابلیت‌های استفاده یا هر گونه اطلاعاتی که جنبه کاربردی داشته باشد آماده سازد. (به عنوان مثال شرایط جابه جایی کالا، مدیریت زیست‌چرخ محصولات).

برای نمونه کشورهای آفریقایی، می‌توانند از کاهش صادرات خود با استفاده از اینترنت و بازاریابی در وب و همچنین خدمات پس از فروش و کیفیت بهتر جلوگیری کنند [19]. یکی دیگر از نمونه‌های موفق کسب و کار واسطه‌گری در دنیای مجازی سایت چینی alibaba.com است که زمینه ارتباط مشتریان بین المللی را با فروشندگان چینی فراهم می‌کند. این کار کمک بزرگی برای کارخانه داران چینی بود که اطلاعات کمی در مورد چگونگی حضور در بازارهای صادراتی بین المللی داشتند.

ارتباطات در محیط‌های کسب و کار امروزی تعیین راهبردهایی برای پایه ریزی انواع روابطی که یک شرکت قصد دارد با مشتریان خود داشته باشد بسیار ضروری است. همانند کانال‌های ارتباطی پیوند دهنده ارزش‌های پیشنهادی به مشتریان هدف (شکل 6 را مشاهده کنید). در کسب و کارهای کشورهای در حال توسعه دستیابی شرکای تجاری به اعتماد متقابل به خصوص در کسب و کارهای صادراتی یک عنصر ضروری برای باقی ماندن در بازارهای مجازی است. بیشتر اوقات در حراجی‌های برخط نبودن اعتبار کافی باعث مشکلاتی برای کشورهای در حال توسعه جهت دست‌یابی به مشتریان است.

خریداران نیازمند کسب اطمینان‌های لازم برای دریافت به موقع کالاهایشان، مطابق با مشخصات اعلام شده و کیفیت اعلام شده هستند. بیش از نیمی از 35 شرکت بزرگ که خدمات حراجی‌ها و یا تبادل آنلاین کالا ارائه می‌کنند اعلام کرده‌اند که با شرکت‌هایی که این اصول را رعایت نکنند وارد همکاری تجاری نخواهند شد [20].

بررسی‌ها نشان می‌دهد خریداران که به طور عمده شامل شرکت‌های کشورهای صنعتی می‌شوند معتقد هستند خرید از شرکت‌های کشورهای در حال توسعه ریسک بالایی دارد [8].

بنابراین بسیار مهم است تا مکانیزم‌هایی برای ایجاد اعتماد و اطمینان در محیط کسب و کار الکترونیک در نظر گرفته شود [21]. این مکانیزم‌ها می‌تواند شامل گروه‌ها و جوامع مجازی، ارائه سوابق کاری، سرویس‌های واسطه‌ای یا بیمه، گواهی‌نامه‌ها، اجازه‌نامه‌ها و سیاست‌های محرمانگی باشد [22].

در نهایت نباید فراموش کرد که وفاداری مشتریان حاصل اعتماد و رضایتمندی آنهاست.

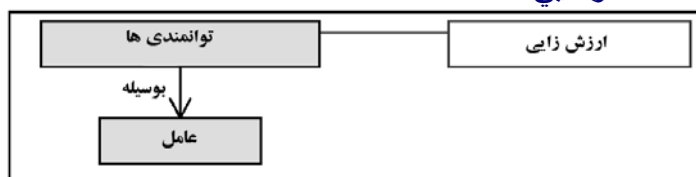
شکل 6 ارتباطات



توانمندی ها. برای انتقال ارزش‌های قابل ارائه یک شرکت باید آگاه باشند که نیاز به داشتن مجموعه ای از توانایی ها دارد که از ارزش‌های مذکور پشتیبانی کنند (شکل 7 را مشاهده کنید). این موضوع به ویژه برای شرکت‌های کشورهای در حال توسعه که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های عمومی هنوز به سطح مطلوب نرسیده اند یا خیلی گران هستند بسیار مهم و قابل توجه است.

توانمندی‌های ضروری و مورد نیاز می‌تواند در قالب همکاری با سایر شرکت ها و فعالان بازار شکل بگیرد. در واقع نگرش رسیدن به خودکفایی در کشورهای در حال توسعه با این دیدگاه نقض می‌شود چرا که راهبردهای جهانی کسب و کار توصیه می‌کنند برای تسریع و بالارفتن کیفیت کار از برون سپاری و منابع حرفه ای خارج سازمان استفاده شود. در واقع فناوری اطلاعات به شرکت‌های کشورهای جهان سوم این امکان را می‌دهد با بهره گیری از توانمندی‌های مختلف یکدیگر و پیوستن به هم در قالب یک زنجیره ارزش بین المللی و متمرکز شدن بر روی حوزه ای خاص که برای آن‌ها منافع رقابتی بهتری به همراه دارد موفقیت‌های بیشتری را تجربه کنند.

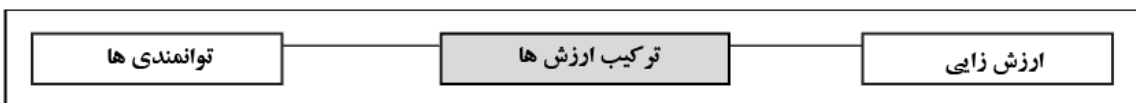
شکل 7 توانایی ها



ترکیب ارزش ها. ارزش خلق شده از سوی یک شرکت برآیند فعالیت ها و فرآیند ها داخلی و بیرونی است. برای رسیدن به تعریفی از ترکیب خلق ارزش ها در یک مدل کسب و کار سه روش کلی وجود دارد.

چهارچوب زنجیره ارزش ارائه شده توسط پورتر و میلر [23] و نظریات تکمیلی ارائه شده توسط Stabell و Fjeldstad [24] که نظریه‌های خرید ارزش و شبکه ارزش را به آن اضافه کردند. درک فرآیند خلق ارزش برای ساده و موثر کردن کسب و کارها و تشخیص نرم‌افزارها و ابزارهای مورد نیاز در اینترنت بسیار ضروری است. شرکت ها در کشورهای در حال توسعه می‌توانند از مزایای نرم‌افزارهای متن باز استفاده نمایند.

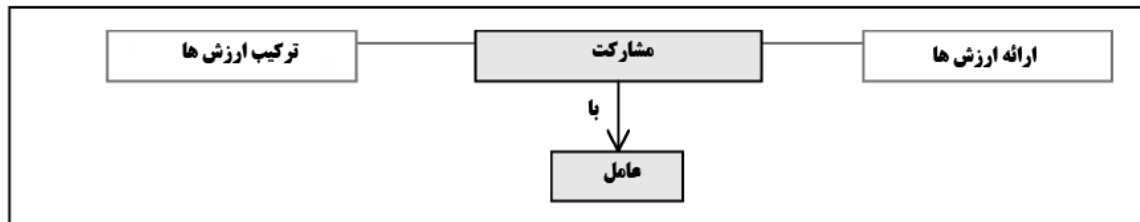
شکل 8 ترکیب ارزش ها



مشارکت تجاری. موضوع شبکه شرکای تجاری بر روی عناصری از فعالیت‌های ترکیبی و توزیعی شرکت ها و شرکای آن‌ها تاکید می‌کند.

کاهش هزینه‌های اقتصادی شرکت‌ها به عنوان یک عامل مهم تشویقی در گرایش آن‌ها به سمت کوچک‌سازی در سطح افقی و سازماندهی مجدد در قالب شبکه‌های تجاری است. به عنوان مثال شرکت CatGen نرم‌افزاری ارائه کرده است که به صنایع محلی امکان ذخیره‌سازی و انتقال مناسب تصاویر دیجیتالی محصولات را روی اینترنت فراهم می‌کند که با توجه به شرایط ضعیف اتصال به اینترنت طراحی شده و نیاز به آموزش‌های کمی دارد. امکان استفاده از این راه حل در محیط‌های عمومی همچون کافی نت‌ها که اتصال به اینترنت را فراهم می‌کنند فراهم است. [25]

شکل 9 مشارکت



4.3 رویکردهای اقتصادی-مالی

رویکردهای مالی آخرین رکن چهارچوب مدل‌های کسب و کار را تشکیل می‌دهند. این رویکردها معیار مهمی محسوب می‌شوند چرا که سایر ارکان مدل کسب و کار متأثر از آن هستند. این رکن حاصل ترکیب مدل‌های کسب و کار است. رویکردهای مالی بر اساس مدل‌های درآمدی و ساختار هزینه‌های شرکت شکل می‌گیرند. این دو شاخص سود و زیان دهی شرکت را تعیین می‌کنند و بنابراین معیار توانایی باقی ماندن شرکت در عرصه رقابت هستند. مدل درآمد. این عنصر مقیاسی برای تشخیص توانایی شرکت برای تبدیل ارزش‌های ارائه شده به مشتری به پول است و بنابراین جریان درآمدی شرکت را ایجاد می‌کند. (شکل شماره 10). شرکت‌ها می‌توانند مدل‌های درآمدی خود را بر اساس جنبه‌های مختلف درآمدی که شامل مدل‌های مختلف قیمت گذاری است بسازند. شرکت‌ها در کشورهای در حال توسعه باید درک کنند که اینترنت تأثیر بسیار مهمی در قیمت گذاری و تعیین مکانیزم‌های جدید قیمت گذاری در تمامی حوزه‌ها دارد [26].

شکل 10 مدل درآمد



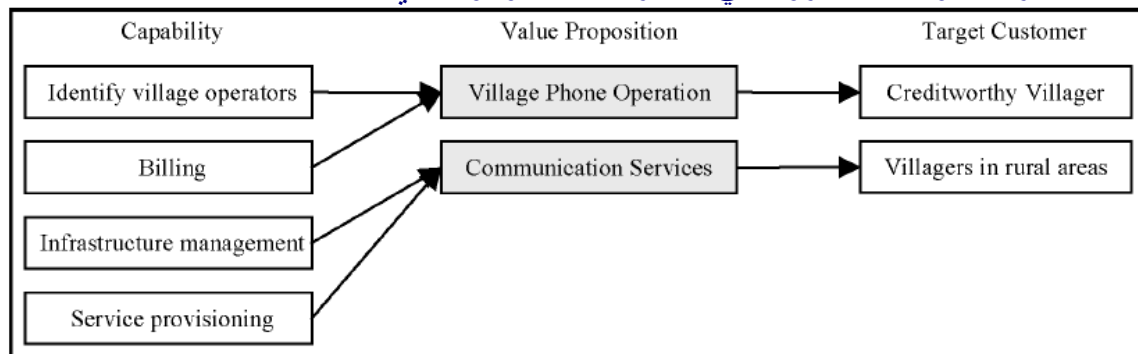
ساختار هزینه. این عنصر همه هزینه‌هایی را که شرکت برای خلق بازار و انتقال ارزش به مشتریان متحمل می‌شود ارزیابی می‌کند. این معیار قیمت را بر اساس همه منابع، دارایی‌ها، فعالیت‌ها و ارتباطات شبکه‌های تجاری تعیین می‌کند. سود و زیان. این عنصر برآیند ساده‌ای از تفاوت بین مدل هزینه‌ها و ساختار هزینه‌هاست. در حقیقت نوآوری در محصولات و ارتباط مشتری می‌تواند درآمدها را افزایش دهد و یک زیرساخت مدیریتی مناسب باعث کاهش هزینه‌ها و در نتیجه بهینه ساختن مدل سودآوری می‌شود.

4 - نمونه موردی: شرکت گرامین و برنامه توسعه تلفن‌های روستایی در بنگلادش

در ادامه مقاله به نمونه موردی یک مدل موفقیت آمیز کسب و کار از شرکت گرامین فون (Grameen Phone= GP) مجری طرح‌های مخابراتی در کشور بنگلادش اشاره می‌کنیم. ساختار این طرح ویژه توسعه تلفن روستایی بر اساس 9 بخش مدل کسب و کار اشاره شده در بالا شکل گرفته است. گرامین طرح خود را در سال 1997 با همکاری چهار شرکت از کشورهای مختلف آغاز کرد شرکت‌هایی همچون: تلنور از نروژ، ماروبنی از ژاپن و گون فون از آمریکا. امروزه این گروه با در اختیار گرفتن هفتاد درصد از سهم بازار 820 هزار مشترک دارد. این شرکت در حال حاضر یکی از بزرگترین پرداخت کنندگان مالیات به حساب می‌آید چرا که ممر درآمدي قریب به سی هزار نفر به صورت مستقیم و غیر مستقیم به این شرکت وابسته است. هدف برنامه توسعه تلفن روستایی گرامین اتصال و ارتباط همه مناطق روستایی بنگلادش با استفاده از تلفن‌های همراه بود. در کل تعداد 23000 روستا در کل این کشور وجود داشت. تلفن‌های روستایی در فاز اجرایی زمینه دسترسی حدود 40 میلیون نفر را به ابزارهای ارتباطی و مخابراتی در مناطق روستایی فراهم کردند.

ارزش زایی: برنامه توسعه تلفن روستایی دو ارزش عمده را به همراه داشت که به دو بخش از مشتریان هدف پیشنهاد و ارائه می‌شد.

شکل 11 برنامه توسعه تلفن روستایی، مشتریان هدف و توانمندی‌ها



- ارزش زایی 1. با همکاری بانک گرامین که یک موسسه اعتباری کوچک بود، شرکت گرامین تلفن‌های همراه خود را به صورت اعتباری به زنان دارای اعتبار مناسب مناطق روستایی فروخت. سپس زنان به عنوان کارگزاران محلی اقدام به انجام خدمات مخابراتی به روستاییان کردند. این کار برای آن‌ها فرصت مناسبی برای کسب درآمد در یک چرخه اقتصادی کوچک بود.
- ارزش زایی 2. با استفاده از فروشندگان واسطه گرامین شروع به فروش خدمات مخابراتی به روستاییان کرد. برخلاف همه پیش بینی‌ها افراد کم بضاعت روستایی علاقه مندی بی سابقه‌ای را برای استفاده از خدمات مخابراتی در جهت افزایش تولید خود نشان دادند.

مشتریان هدف. برنامه توسعه تلفن روستایی رو بخش از مشتریان را هدف قرار داد.

- مشتریان هدف 1. زنان روستایی علاقه مند به فعالیت در خدمات مخابراتی
- روستاییان کم درآمد

کانالهای توزیع.

- کانال اول. اولین ارزش زایی به واسطه بانک گرامین به بازار ارائه شد که با شناسایی افراد علاقه مند به فعالیت در این زمینه و دادن وام به آنها امکان تهیه تلفن‌های همراه را برای آنها فراهم کرد.
- کانال دوم. توزیع خدمات مخابراتی به وسیله روستاییان محلی

ارتباطات. ارتباطات اصلی شرکت گرامین به وسیله اپراتورهای روستایی برقرار می‌شد. ارتباط بین گرامین و مشتری نهایی، روستاییان به وسیله اپراتورهای روستایی صورت می‌گرفت. توانمندی‌ها. این بخش از مدل کسب و کار نشان می‌دهد که توانایی اصلی مدل کسب و کار گرامین قابلیت اجرایی آن است که به وسیله خود شرکت یا شرکایش مهیا شد.

- توانایی 1. مدیریت زیرساخت شبکه، شرکت مخابراتی گرامین
- توانایی 2. پرداخت‌ها و مسائل مالی، بانک گرامین
- توانایی 3. شناسایی اپراتورهای روستایی، بانک گرامین
- توانایی 4. تامین خدمات، شرکت گرامین

ترکیب ارزش‌ها. ترکیب ارزش‌های شرکت گرامین مجموعه مرتبطی از فعالیت‌ها و منابعی است که شامل عوامل مختلف می‌شود که عبارتند از بانک گرامین، شرکت تلفن گرامین و گرامین تلکوم. هر کدام از بخشها در فعالیت خود به عنوان بخشی از یک مجموعه سازمان یافته ضروری هستند.

مشارکت. این طرح با مشارکت شرکت‌ها و افراد مختلف از منطق مختلف انجام شد.

- مشارکت در اجرا. گرامین تلکوم، تلنور، ماروبنی، گوفون و بانک جهانی
- مشارکت در زیرساخت‌ها. گرامین تلکوم، تلنور
- مشارکت در خدمات رسانی به مشتری. بانک گرامین، اپراتورهای روستایی
- مشارکت در تامین خدمات، گرامین تلکوم

مدل درآمدی. مدل درآمدی طرح توسعه تلفن روستایی گرامین بر اساس درآمد حاصل از خدماتی بود که اپراتورهای روستایی به روستاییان ارائه می‌کردند.

ساختار هزینه. گرامین دو راه اصلی برای پوشش هزینه در پیش داشت.

- هزینه‌های شبکه. گرامین به شرکت گرامین تلکوم بابت استفاده از قابلیت‌های شبکه و معرفی سرویس‌ها به روستائینان هزینه‌ای را پرداخت می‌کرد.
- هزینه‌های نگهداری

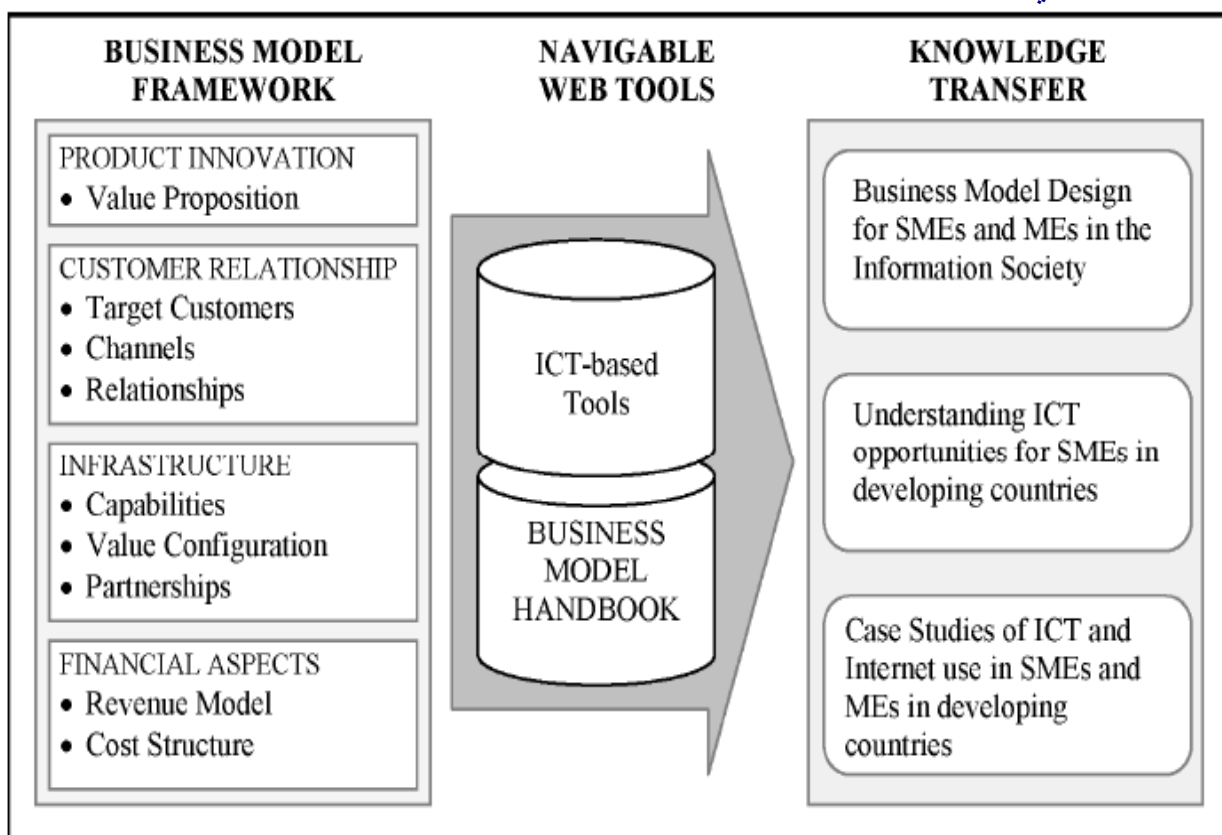
5- ابزارهایی برای کارآفرینی، توسعه تشکیلات اقتصادی و گسترش فناوری اطلاعات

چهارچوب اشاره شده در بخش 3 پایه ای برای حوزه نرم‌افزار، ابزارهای مبتنی بر وب است که به کارآفرینان و افراد فعال در کسب و کارهای مختلف کمک می‌کند تا به درک مناسبی از توسعه تشکیلات اقتصادی و فرصت‌ها و موقعیت‌های دیجیتالی در محیط اینترنت دست یابند.

1.5 راهنمای مدل‌های کسب و کار برای کشورهای در حال توسعه

راهنمای مدل‌های کسب و کار برای کشورهای در حال توسعه (BMH4dev) عنوان ابزاری برای انتقال دانش استفاده از فرصت‌های کسب و کار و کارآفرینی در اینترنت است. کارآفرینان و معماران کسب و کار می‌توانند با مرور چهارچوب‌ها و آموختن در مورد ضرورت‌های رویکرد توسعه و کشف فرصت‌های دیجیتالی از آن‌ها بهره‌برداری نمایند (شکل 12). به عبارت دیگر آن‌ها چگونگی ترسیم یک طرح و نقشه سازمانی را در محیط اینترنت فرا خواهند گرفت.

شکل 12 راهنمای مدل کسب و کار و بانک نمونه‌ها



2.5 بانک نمونه‌های موردی

بانک نمونه موردی بر اساس مدل‌های کسب و کار شکل گرفته است و می‌تواند همراه با BMH4dev اجرا و مورد استفاده قرار گیرد. هدف این کار ایجاد قابلیت جابه‌جایی و یابش تجربیات فناوری اطلاعات در کشورهای در حال توسعه است. نمونه‌های مختلف و متفاوت تجربه شده از سوی سازمان‌های بین‌المللی و سازمان‌های غیر دولتی جمع‌آوری می‌شوند و در یک قالب مدون ذخیره‌سازی و قابل استفاده می‌گردند. این کار نتایجی همچون امکان جستجو و ارزیابی و تحلیل بر طبق سایر مدل‌های کسب و کار خواهد داشت. اولاً کارآفرین باید تا از عوامل ارزش افزایی مورد پذیرش سایر شرکت‌ها در کشورهای در حال توسعه آگاهی یابد، دوم اینکه مدیران باید بخواهند تا در مورد راهبردهای اساسی کانال‌های دیجیتالی توزیع آموزش داده شوند و سوم

اینکه آن‌ها بتوانند از زیرساخت‌های مدیریتی یا شبکه‌های شریک‌های تجاری آگاهی داشته باشند. این پروژه توسط راهنمای فرآیند پروژه‌های MIT [27] به عنوان یک ایده کلیدی که باعث بالایی رفتن مدل‌های کسب و کار می‌شود مطرح شده است.

6 جمع بندی

آنچه روشن است این است که فناوری اطلاعات نمی‌تواند برای دست یابی به توسعه معجزه کند. اما همچنان ابزاری توانمند برای شرکت‌های کشورهای در حال توسعه است که امکان ارائه و گسترش خدمات جدید و تولید آنچه که آن‌ها می‌توانند مستقیماً و از طریق کانال‌های توزیع دیجیتالی در اختیار مشتریان توانمند در کشورهای OECD بگذارند را فراهم می‌کند. بنابراین توانمند شدن به آگاهی و بهره‌برداری از فناوری اطلاعات برای شرکت‌های کشورهای در حال توسعه یک ضرورت به حساب می‌آید اگر که آن‌ها نمی‌خواهند از زنجیره تامین الکترونیکی بین‌المللی که مدام در حال رشد است خود را محروم سازند.

به دلایلی بسیاری از مشکلات موجود در کسب و کارهای کشورهای در حال توسعه مثل کاغذ بازی، تاخیرهای بسیار در برپایی کسب و کار، خرابی یا ضعف‌های زیرساختی استفاده از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات برای شرکت‌های کشورهای در حال توسعه بسیار مغتنم و با ارزش خواهد بود. یک نمونه که بر طبق چهارچوب مدل کسب و کار تهیه شده است می‌تواند گام اول انتشار دانش موفقیت‌ها و عدم موفقیت‌های مدل‌های کسب و کار مبتنی بر فناوری اطلاعات باشد. طرح‌های مطالعاتی مدل‌های کسب و کار که بر اساس فناوری اطلاعات در کشورهای در حال توسعه، که در بانک‌ها استفاده قرار می‌گیرند باید به سوال‌های زیر پاسخ دهند.

جدول 2 بخش‌های اصلی مدل کسب و کار

ارکان	بخش‌های اصلی مدل	توضیحات
نوآوری تولید	ارزش زایی	با چه نوعی از ارزش‌هایی مبتنی بر فناوری اطلاعات می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت؟ چگونه فناوری اطلاعات می‌تواند باعث بهبود جریان ارزش زایی شود؟
	مشتری هدف	چه افرادی را به وسیله فناوری اطلاعات می‌توان به مشتریان هدف اضافه کرد؟
ارتباط با مشتریان	کانال‌های توزیع	آیا فناوری اطلاعات می‌تواند به ما کمک کند تا در بازارهای الکترونیکی، بازار یابی مستقیم و فروش از طریق وب سایت موفق باشیم؟ فناوری اطلاعات چه کمکی به افزایش کارایی

<p>کدام مکانیزم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات به پایه ریزی ارتباطات ما با مشتریان کمک می‌کند؟ چگونه فناوری اطلاعات باعث افزایش اعتماد و همچنین اعتبار نشان تجاری می‌شود؟ چگونه فناوری اطلاعات با ایجاد نظم و ترتیب در فعالیت‌ها و منابع باعث افزایش کارایی ارزش‌های اصلی می‌شود؟ آیا می‌توان به وسیله فناوری اطلاعات به یک زنجیره تامین بین‌المللی دست یافت؟</p> <p>چه توانمندی‌هایی برای انتقال ارزش‌های (مبتنی بر فناوری اطلاعات) سازمان نیاز داریم؟ چه نوعی از همکاری‌ها و شراکت‌های تجاری در مدل کسب و کار پیش‌بینی می‌شود تا باعث افزایش کارایی دو طرف شود؟ چگونه به وسیله فناوری اطلاعات می‌توان هزینه‌ها را بهینه‌سازی کرد؟ چگونه فناوری اطلاعات باعث بهبودی مدل‌های درآمدی می‌شود؟ آیا فناوری اطلاعات باعث درآمدزایی می‌شود؟</p>	<p>ارتباطات</p> <p>ترکیب ارزش</p> <p>توانمندی‌ها</p> <p>همکاری‌های تجاری</p> <p>ساختار هزینه</p> <p>مدل درآمدی</p>	<p>مدیریت زیرساخت</p> <p>رویکردهای اقتصادی</p>
---	--	--

منابع

1 Afemann, U. (2000) 'Internet and developing countries – pros and cons', *International*

Workshop Social Usage of Internet in Malaysia.

2 DOI: Digital Opportunity Initiative (2001) *Creating a Development Dynamic: Final Report of*

The Digital Opportunity Initiative, Accenture, Markle Foundation, UNDP.

3 World Bank Group (1996) 'harnessing information for development: a proposal for a World

Bank Group vision and strategy', *Information Technology for Development*, Vol. 6, Nos. 3–4,

Pp.145–188.

4 Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2002) 'An e-business model ontology for modeling

E-business', *15th Bled Electronic Commerce Conference*, June 2002.

5 UNCTAD (2001) *E-commerce and Development Report 2001*.

6 DOT Force (2002) *Statement – G8 DOT Force*,

<http://www.dotforce.org/reports/>

[statement_G8_DOTForce.html](http://www.dotforce.org/reports/statement_G8_DOTForce.html) [accessed: October 2003].

7 DOT Force (2001) 'Digital opportunities for all: meeting the challenge',

Report of the Digital

Opportunity Task Force.

8 World Bank (2001) *Global Economic Prospects and the Developing Countries 2001*.

9 UNDP (2001) *Human Development Report 2001*.

10 infoDev (2000) *The Networking Revolution – Opportunities and Challenges for Developing*

Countries, infoDev Working Paper, Global Information and Communication Technologies

Department of the World Bank Group.

11 Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) 'The balanced scorecard – measures that drive

performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1.

12 Markides, C. (1999) *All the Right Moves*, Harvard Business School Press, Boston.

13 Rostenne, J. (2000) 'Internet for business – making money on the web, a specialized workshop

for executives and entrepreneurs', *African Information Society Initiative*,

<http://www.uneca.org/aisi/> [accessed: October 2003].

14 Piller, F.T, Reichwald, R. and Möslin, K. (2000) 'Information as a critical success factor for

Mass customization or: why even a customized shoe not always fits', *ASAC-IFSAM 2000*

Conference, Montreal, Canada.

15 The Economist (2000) *Falling Through the Net?*, September 21.

16 World Bank (2002) *Global Coalitions for Voices of the Poor Web Guide: E-commerce to Support Grassroots Entrepreneurs*.

17 Hamel, G. (2000) *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press.

18 Sarkar, M., Butler, B. and Steinfield, C. (1995) 'Intermediaries and cybermediaries:

a continuing role for mediating players in the electronic marketplace', *Journal of*

Computer-Mediated Communication, Vol. 1, No. 3.

19 Oshikoya, T.W. and Hussain, M.N. (1999) *Information Technology and the Challenge of*

Economic Development in Africa, African Development Bank Group Economic Research

Paper, No. 36.

20 Forrester Research (1999) *Managing E-marketplace Risk*.

21 Hagel, J. and Armstrong, A. (1997) *Net Gain – Expanding Markets through Virtual*

Communities, Harvard Business School Press.

22 Friedman, B., Kahn, P. and Howe, D. (2000) 'Trust online', *Comm. ACM*, Vol. 43, No. 12,

pp.34–40.

23 Porter, M. and Millar, V. (1985) 'How information gives you competitive advantage',

Harvard Business Review, Vol. 63, No. 4, pp.149–160.

24 Stabell, C.B. and Fjeldstad, O.D. (1998) 'Configuring value for competitive advantage:

on chains, shops, and networks', *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp.413–437.

348 A. Osterwalder

25 infoDev (1998) *Implementing a Global E-commerce Network for Artisan Groups*, infoDev

Project Proposal, Project Number 289-980521.

26 Klein, S. and Loebbecke, C. (2000) 'The transformation of pricing models on the web:

examples from the airline industry, *13th International Bled Electronic Commerce Conference*,

Bled, June 19–21.

