

# استراتژی کسب و کار الکترونیکی

منبع: LOGISTICS INFORMATION MANAGEMENT

مترجمان: دکتر احمد جعفر نژاد و محسن اکبری

akbarimohsen@yahoo.com

موضوعهایی هستند که باید مورد بررسی قرار گیرند. البته عرضه کنندگان مجبور به تلاش بیشتری برای حفظ روابط خود با مشتریان خواهند بود (TIGGELEAR 1999).

● **تهدید جایگزینها:** به علت افزایش شفافیت در بازار، شرکتهای راحت تر می توانند جایگزینهای بیشتری را برای سایر بازارها و یا کالاها/خدمات توسعه دهند. کاهش هزینه های تغییر نیز موجب افزایش احتمال ورود جایگزینهای بیشتر به بازار می شود.

● **رقابت در میان رقبای موجود:** اینترنت ورود به سایر صنایع و کشورها را تسهیل کرده است. و از جانبی با استفاده از تکنولوژی اینترنت، محصولات را راحت تر می توان از محصولات مشابه رقبا تفکیک کرد. به عنوان مثال با ارائه اطلاعات و خدمات بیشتر، تفکیک محصول از محصولات رقبا ساده تر است. این امر به رقابت بیشتر در یک بازار معین منجر خواهد شد.

(TIGGELEAR, 1999; MOLENAAR, 1999)

باتوجه به مطالب بالا، اثر اینترنت بر پنج نیروی رقابتی را می توان به صورت زیر خلاصه کرد:

- هزینه های تغییر منبع به طور قابل ملاحظه ای کاهش خواهد یافت؛
- حذف واسطه ها یا کاهش قدرت آنها در زنجیره عرضه موضوعی جدی خواهد شد؛
- اطلاعات و خدمات به همراه محصول، از اهمیت ویژه ای در تفکیک محصول از

می پردازند (HAMMER AND MANGURIAN, 1987). با استفاده از سیستم های باز مثل اینترنت، هزینه های تغییر منبع (تغییر خریدار یا فروشنده) و الزامات سرمایه ای برای ورود به بازارهای جدید کاهش می یابد و لذا تهدید ورود رقبای جدید افزایش می یابد.

● **قدرت چانه زنی خریداران:** تکنولوژی های جدید موجب تسهیل و گسترش ادغام افقی و عمودی در زنجیره عرضه می شوند (PORTER AND MILLAR, 1985) با ورود تکنولوژی اینترنت و نرم افزارهای جدید، روابط بین خریداران و تولیدکنندگان در حال محکم تر شدن است. در زنجیره عرضه الکترونیک، واسطه ها تحت فشار زیادی قرار گرفته اند. چون از یک طرف، رابطه مستقیم بین سطوح مختلف زنجیره عرضه در حال ساده تر شدن است و از طرف دیگر این نوع ارتباطات و دسترسی ساده به اطلاعات، موجب ایجاد شفافیت بیشتر در سطح بازار گردیده است، در نتیجه رابطه خریداران و مشتریان به سرعت در حال تغییر است (BERRYMAN & WURSTER, 1998; ERANS ET AL, 1999).

● **قدرت چانه زنی عرضه کنندگان:** اثرات توصیف شده در بخش «قدرت چانه زنی خریداران» را می توان به عرضه کنندگان نیز تعمیم داد. کاهش هزینه های تغییر منبع، کاهش نقش واسطه ها و افزایش شفافیت بازار از جمله

چشم انداز روشن، باید آینده مطلوب سازمان را تشریح کند. دو مدل زیر برای تدوین چشم انداز سازمان ارائه شده اند، این مدلها با بهره گیری از اطلاعات محیط داخلی و خارجی سازمان، امکان تدوین چشم انداز کسب و کار الکترونیک (EB) را فراهم می سازند:

- تجزیه و تحلیل نیروهای پنج گانه رقابتی؛
- تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصتها و تهدیدات محیطی (SWOT).

**الف - تجزیه و تحلیل نیروهای پنج گانه رقابتی:** این مدل به بررسی اثر محیط خارجی سازمان بر اهداف، استراتژیها و عملکرد سازمان می پردازد. این مدل به پنج نیروی رقابتی توجه دارد که با تاثیرگذاری بر یکدیگر وضعیت یک صنعت را از نظر رقابت مشخص می کنند. این نیروها عبارتند از:

- ۱ - ورود رقبای جدید (جدید الوردوها)؛
- ۲ - تهدید جایگزینها؛
- ۳ - قدرت چانه زنی خریداران؛
- ۴ - قدرت چانه زنی عرضه کنندگان؛
- ۵ - رقابت میان رقبای موجود.

باتشریح اثر اینترنت بر هر یک از این نیروها، اثر محیط خارجی سازمان بر اهداف و استراتژی های سازمان روشن خواهد شد:

● **ورود رقبای جدید (جدید الوردوها):** استفاده از اینترنت ورود به بازارهای جدید را تسهیل می کند. شرکتهای کوچک و متوسط با بهره گیری از اینترنت به راحتی از مرزهای جغرافیایی عبور کرده و در سایر کشورهای جهان به بازاریابی

محصولات رقبا و ایجاد ارزش در محصول برخوردار می‌شود؛

- افزایش شفافیت در بازار، موجب افزایش رقابت می‌گردد؛

- جایگزینهای بیشتری برای محصولات / خدمات ظهور خواهند کرد؛

این اثرات، رقابت کلی در صنعت و بین رقبای موجود را شدت می‌بخشد.

ب - مدل SWOT: با استفاده از مدل تجزیه و تحلیل نیروهای پنجگانه رقابتی، محیط خارجی سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. تجزیه و تحلیل SWOT در راستای شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان بوده تا بتواند به درستی در فرصتهای محیطی سرمایه‌گذاری کند و اثر تهدیدات را به حداقل برساند. مدل تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدات محیطی (SWOT = STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS) در واقع موقعیت استراتژیک سازمان را در یک زمان معین به تصویر می‌کشد (HACK BART & KETTINGER 2000).

#### چارچوب تجزیه و تحلیل‌های SWOT برای EB

● محصول: محصول اصلی یک شرکت به همراه اطلاعات غیرقابل تفکیک از آن، به عنوان مثال اتومبیل و اطلاعات به همراه خود (KARJALAINEN, 1999).

● مبادلات: کلیه مبادلاتی که مولد اطلاعات و در پی آن هزینه هستند. وظیفه اصلی این دسته از مبادلات، انطباق تقاضای خریدار با عرضه فروشنده در یک زمان معین است، به عنوان مثال اعلام قیمت، بررسی اعتبار، سفارش‌دهی، ارسال فاکتور و...

● خدمات: به کلیه فعالیتهایی که ارزش محصول را حفظ کرده و یا افزایش می‌دهند خدمات گفته می‌شود (JOHNSON & SCHOLLES 1999).

خدمات ممکن است به خودی خود ارزش افزا نباشد ولی همراه بودن آنها با محصول / خدمات اصلی موجب ارزشمندتر شدن آن محصول / خدمات می‌گردد. مثل، راه‌اندازی، تعمیر، آموزش، و قطعات یدکی یک دستگاه.

● سازمان: در اینجا منظور از سازمان، تشکیلاتی است که محصولات را تولید کرده، مبادلات را انجام داده و خدمات را عرضه می‌کند، مثل فرهنگ، دانش و مهارت افراد و...

#### تدوین چشم‌انداز کسب و کار الکترونیک

در مباحث قبلی به این موضوع که در صنعت چه رخ می‌دهد (پنج نیرو)، چگونه این نیروها، فرصتها و تهدیدها را پیش روی سازمان قرار می‌دهند و اینکه اساساً سازمان در کجا شانس بهره‌برداری از نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف را داراست (SWOT)، پرداختیم. حال می‌توان چشم‌انداز سازمان را تدوین کرد. این کار را می‌توان به راحتی با تشکیل جلسات طوفان مغزی، مصاحبه و مذاکره با مدیران و کارشناسان انجام داد. دو سوال اساسی که می‌بایست در این جلسات بدانها پاسخ داده شود عبارتند از:

۱ - با توجه به تجزیه و تحلیل رقابتی، اینترنت چگونه می‌تواند موقعیت رقابتی ما را متاثر سازد؟

۲ - با توجه به تجزیه و تحلیل‌های (SWOT)، چگونه می‌توان با موقعیت متغیر به بهترین شکل انطباق پیدا کرد؟

یک آژانس مسافرتی که این روزها به علت ورود اینترنت به صنعت خدمات مسافرتی، با شفافیت بیشتر بازار، خطر حذف واسطه‌ها و رقبای جدید از سایر کشورها روبرو شده است را در نظر بگیرید؛ بر اساس تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در مدل (SWOT)، از طرفی بخش فروش سازمان در سرتاسر کشور پراکنده شده، که موجب آشنایی بیشتر کارکنان بخش فروش با فرهنگ منطقه تحت نظرشان شده است، و از جانب دیگر اینترنت موجب بهبود ارتباطات با مشتریان و درک عمیق‌تر آنها شده است.

با توجه به مطالب بالا، چشم‌انداز کسب و کار الکترونیک در این سازمان را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: «به کارگیری اینترنت در جهت درک بهتر مشتریان و افزایش ارزش خدمات قابل ارائه».

#### تدوین استراتژی

در راستای تشخیص کاربردهای اینترنت در کسب و کار سازمان و تعیین استراتژی کسب و کار الکترونیک اصول تعیین این کاربردها و انتخاب از میان آنها را باید مدون ساخت. بدین منظور از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی (SISP) در تدوین استراتژی‌های IT و تکنولوژی‌های پیشرفته اطلاعاتی به کار می‌رود، استفاده خواهد شد.

SISP را می‌توان با مدنظر قراردادن فرصتها و تهدیدات کسب و کار الکترونیک منابع و

محدودیت‌های سازمان و سیاست استراتژیک سازمان، در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک به کار برد. با بازگشت به مثال آژانس مسافرتی، خواهیم دید که سیاست اطلاعاتی سازمان را می‌توان به صورت زیر تدوین کرد:

● اینترنت در راستای توانمندساختن دفاتر منطقه‌ای، به روز نگهداشتن اطلاعات مشتریان و

تسهیل امر رزرو بلیت به کار گرفته می‌شود؛

● اینترنت به منظور کاهش بهای بلیتهای مسافرتی به کار گرفته می‌شود.

تبیین سیاست سازمان، موجب ساده شدن تعیین و توسعه کاربردهای مختلف اینترنت در کسب و کار جاری سازمان می‌شود.

شناخت کاربردهای اینترنت در کسب و کار الکترونیک: شناخت کاربردهای کسب و کار الکترونیک در قالب سیاست‌های جاری سازمان،

مستلزم شناخت حوزه‌های به کارگیری EB و سنجش اثرات حاصل از این کار است. هنگام

بررسی یک سازمان به منظور تعیین کاربردهای اینترنت در فعالیتهای آن، بر فرایندهای داخلی و خارجی سازمان می‌بایست تمرکز کرد. اهمیت

هر بعد بسته به هدف مدیریت از انجام این کار است، به عنوان مثال اگر هدف کاهش هزینه‌ها یا

آماده‌سازی سیستم برای آینده باشد، بررسی ابعاد درون سازمانی اثربخش‌تر است و حال آنکه، اگر

هدف بهبود ارزش ادراکی به وسیله مشتریان باشد، تمرکز بر بعد بیرونی سازمان اولویت

بالتری خواهد داشت. برای انجام این کار از

مدلهای «زنجیره ارزش» و «چرخه عمر مشتری - عرضه‌کننده» استفاده می‌شود، که در ذیل بدانها

می‌پردازیم.

#### زنجیره ارزش

سنجش اثر تکنولوژی اینترنت بر زنجیره

ارزش (VALUE CHAIN) طراح شده به وسیله MILLAR و PORTER درک روشنی از

تاثیر این تکنولوژی جدید بر فرایندهای داخلی سازمان به دست می‌دهد. چنانچه در شکل (۱)

مشاهده می‌شود اینترنت در تمامی جنبه‌های زنجیره ارزش کاربرد داشته و حتی برخی از این

کاربردها، چند فعالیت را به طور همزمان پوشش می‌دهد. ارتباط بین فعالیتها همچنان برقرار است.

بازه کارگیری اینترنت برخی از این ارتباطات در هم ادغام شده و فرایند جدیدی ایجاد شده

است. هماهنگی و ادغام این فرایندهای جدید با فعالیتهای اصلی و پشتیبانی در زنجیره ارزش،

حائز اهمیت شایانی است.

برای هماهنگی بیشتر در زنجیره ارزش ابتدایی و زنجیره ارزش کسب و کار الکترونیک، فرایندهای فیزیکی نیز نیازمند بازنگری هستند. ادغام و هماهنگی این فرایندها با ابزارهای اینترنت، جهت رسیدن به نتایج مطلوب، لازم و ضروری است.

هر فعالیت زمانی اثربخش است که منفعت آن از هزینه‌های ایجاد آن بیشتر باشد (PORTER & MILLAR, 1985) تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش EB در کاهش هزینه‌ها و افزایش ارزش فعالیتها مفید است. در نظر داشته باشید که قبل از راه‌اندازی سیستم‌های کسب و کار الکترونیک، فعالیت‌های پشتیبانی خاصی برای توسعه این کار ضروری است. مثلاً بازار یک کالای خاص را در نظر بگیرید، اگر مشتریان خواهان آگاهی از زمان دقیق تحویل کالا باشند، سیستم «انجام سفارشات الکترونیک» و اتوماسیون انبار که از این سیستم پشتیبانی می‌کند، کمک زیادی خواهد کرد. فرایندهای پشتیبانی نه تنها شامل زیرساختارهای تکنولوژیک می‌شوند، بلکه دربرگیرنده بانکهای اطلاعاتی نگهداری از این اطلاعات و افراد توانمند به کار با این سیستم‌ها نیز هستند.

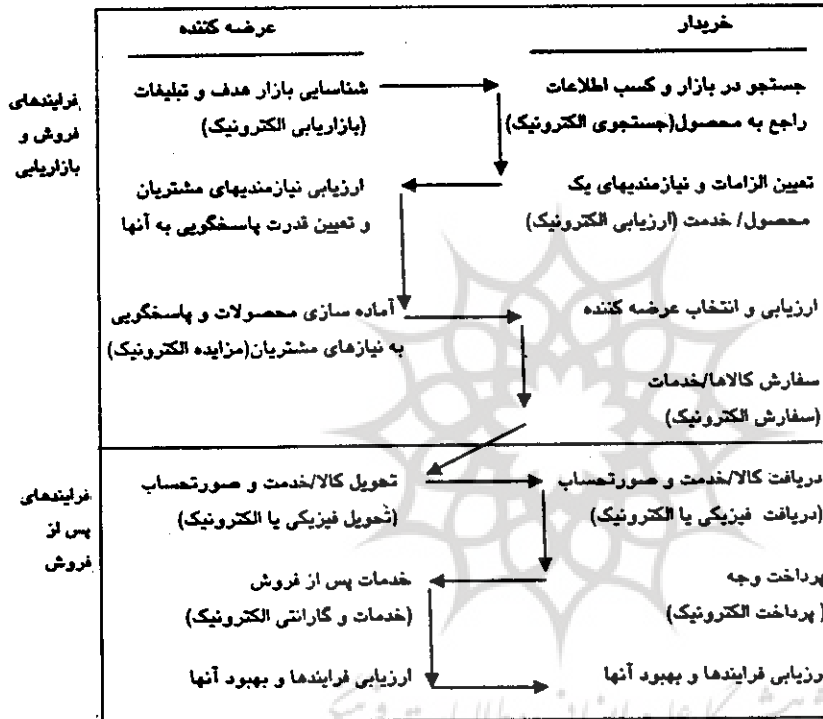
**چرخه عمر مشتری - عرضه کننده**

برای بررسی فرایندهای کاری خارج از سازمان، از مدل چرخه عمر مشتری - عرضه کننده CUSTOMER-SUPPLIER LIFE CYCLE = C-SLC استفاده می‌شود

(KETTINGER & HACKBARTH, 1997)

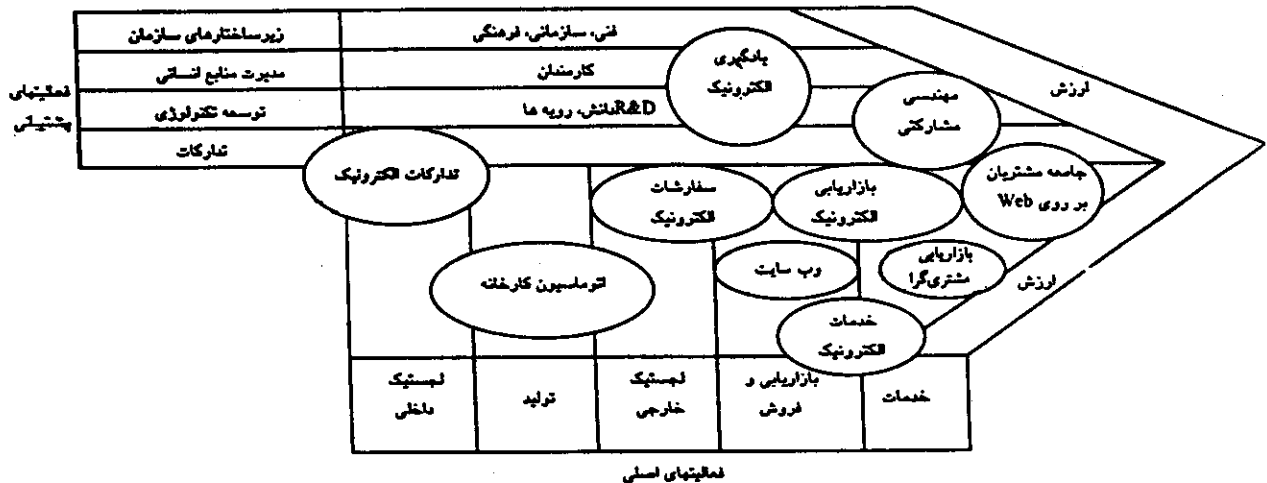
زنجیره عرضه‌اش است، این ابزار به بررسی فرایندهای کاری موجود و پتانسیل بالقوه آنها در تبدیل شدن به فرایندهای الکترونیک می‌پردازد. از آنجا که سازمان در آن واحد هم عرضه‌کننده است و هم خریدار، لذا این مدل به‌طور همزمان در هر دو بعد کاربرد دارد. این مدل در شکل (۲) نشان داده شده است.

این مدل برای تجزیه و تحلیل فعالیتهای تجاری یک سازمان (خرید و فروش) و درک بهتر روابط بین شرکت با مشتریان و عرضه‌کنندگان به کار می‌رود. چارچوب C-SLC ابزاری قوی و موثر برای برنامه‌ریزی فعالیتهای آتی سازمان در طول



منبع: Kettinger and Hackbarth, 2000 شکل ۲ - چرخه عمر مشتری - عرضه کننده

شکل ۱ - زنجیره ارزش کسب و کار الکترونیک



### ایجاد پرتفلیوی کسب و کار الکترونیک

پس از تعیین حوزه‌هایی که کسب و کار الکترونیک قادر به پشتیبانی از استراتژی‌های سازمان است، تمامی کاربردهای اینترنت در کسب و کار جاری سازمان را باید مشخص ساخت. RIGGINS در ۱۹۹۹ به توسعه چارچوب «شناسایی فرصتهای انجام تجارت بر روی اینترنت» ارائه شده به وسیله HAMMER و MARGURIAN پرداخت. این چارچوب پنج بعد تجارت را بررسی کرده و سه نوع راهکار را در ایجاد ارزش متمایز می‌سازد. RIGGINS این پنج بعد را به شرح زیر بیان می‌کند:

...شرکتها با استفاده از روشهای مختلف تعامل بر سر زمان ورود به یک بازار و تحویل کالا به مشتریان و قیمت کالاها/خدمات با هم به رقابت می‌پردازند. آنها سعی دارند با استفاده از یک زنجیره ارتباطات به مشتری نهایی دست یابند (...). اگرچه رسانه‌های مختلفی برای ارتباط با مشتریان وجود دارد، اما فروشگاه‌های ONLINE قدرت تغییر تمامی این ابعاد را دارند... (RIGGINS, 1999).

از طرق مختلفی می‌توان ارزش تجاری را به دست آورد، با به کارگیری ابزارهای کسب و کار الکترونیک، ارزش از سه مجرای کارآیی، اثربخشی و منافع استراتژیک عادی می‌شود. با ترکیب پنج بعد تجارت و سه بعد ایجاد ارزش، «شبکه ارزش» تشکیل می‌شود، که بیانگر ارزشهای تجاری حاصل از به کارگیری اینترنت در کسب و کار سازمان است. این شبکه در جدول (۱) نشان داده شده است.

با نگاهی به زنجیره ارزش کسب و کار الکترونیک ملاحظه می‌شود که تکنولوژی اینترنت، نه تنها بعد مقیاس اقتصادی سازمان را تحت تاثیر قرار داده، بلکه توان نفوذ در تمامی فعالیتهای اصلی و فرعی سازمان را نیز داراست. ابعاد تجارت و ابعاد ایجاد ارزش در تمام فعالیتهای زنجیره ارزش EB به کار می‌روند. مثلاً هنگامی که سازمان را به عنوان یک خریدار در نظر می‌گیریم، به جای شبکه ارزش EB «شبکه ارزش تدارکات الکترونیک» را باید مورد بررسی قرار داد.

در اینجا لازم است که مشتریان داخلی را نیز به مجموعه C-SLC اضافه کنیم. زیرا شبکه ارزش کسب و کار الکترونیک ابزارهای اینترنت را در بهبود ارتباطات و تعاملات بین فرایندهای داخلی نیز به کار می‌گیرد. این مقاله قصد پرداختن

### شرکتهای کوچک و متوسط با استفاده از اینترنت به راحتی از مرزهای جغرافیایی عبور کرده و در سایر کشورها به بازاریابی می‌پردازند.

### در زنجیره عرضه الکترونیک، واسطه‌ها تحت فشار زیادی قرار گرفته‌اند.

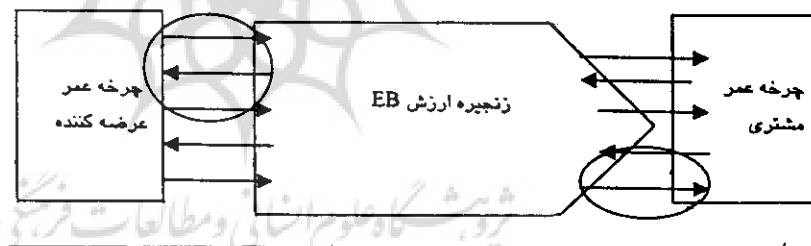
### قبل از راه‌اندازی سیستم‌های کسب و کار الکترونیک، فعالیتهای پشتیبانی خاصی برای توسعه این کار ضروری است.

از بعد عرضه‌کننده، تعیین بازار هدف، تبلیغات، ارزیابی محصولات/خدمات مورد نیاز، تحویل به موقع کالا و خدمات پس از فروش حائز اهمیت بالایی است. از جانب دیگر مشتریان برای اعلام نیازمندیهایشان، درخواست سفارش و پرداخت وجه، خواهان دریافت اطلاعات مربوط به کالا/خدمات هستند (KETTINGER & HACKBARTH, 1997).

### ادغام فرایندهای داخلی و خارجی

ابعاد داخلی و خارجی سازمان باید به هم مرتبط شوند. این کار به وسیله یک سری از فعالیتهای سازمان صورت می‌گیرد. که به طور همزمان با محیط خارجی و داخلی در ارتباطند. همان‌طور که می‌دانیم تدارکات الکترونیک شامل کلیه فعالیتهای خرید و تهیه مواد و ملزومات مورد نیاز سازمان از بیرون می‌شود، ولی از جانبی با سیستم‌ها و فرایندهای داخلی هم در ارتباط

شکل ۳ - تعامل بین C-SLC و زنجیره ارزش EB



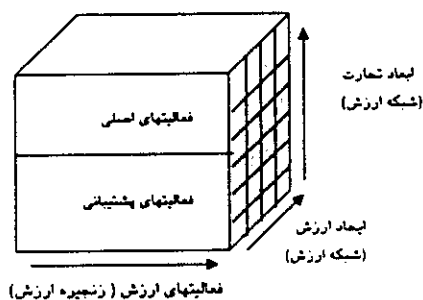
بیانگر سیستمی است که پاسخگوی مشتریان متقاضی اطلاعات راجع به محصولات/خدمات تولیدی سازمان است.

بعدها از انتخاب هر بخش C-SLC و اتوماسیون آن بخش به وسیله اینترنت، اثرات این کار بر سیستم‌های جاری نیز باید سنجیده شود برای انجام این کار می‌توان از زنجیره ارزش کسب و کار الکترونیک استفاده کرد.

باتوجه به مثال تدارکات الکترونیک ملاحظه می‌شود که این سیستم هم فعالیتهای پشتیبانی (تدارکات) و هم فعالیتهای اصلی (لجستیک داخلی) را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در صورتی که سازمانی دارای تمامی فعالیتهای اصلی و پشتیبانی باشد، می‌توان گامهای بالا را برای تک تک فعالیتهای انجام داد.

است. همچنان که در شکل (۳) نشان داده شده است، از طریق اینترنت می‌توان این فرایندهای داخلی و خارجی را در هم ادغام کرد. فلشهای بین زنجیره ارزش EB و مشتریان / عرضه‌کنندگان، ارتباط بخشهای مختلف سازمان با محیط خارجی را نشان می‌دهد. نکته حائز اهمیت اینجاست، که الزامی ندارد تمامی بخشهای سازمان که در ارتباط با محیط هستند، اتوماتیک باشند. دایره‌هایی که چند عدد از فلشها را احاطه کرده‌اند، بیانگر آن دسته از تعاملاتی است که به وسیله اینترنت اتوماتیک شده‌اند. دایره سمت چپ بیانگر سیستم تدارکات الکترونیک است. این سیستم شامل شناسایی و ارزیابی عرضه‌کنندگان، شرکت در مناقصه‌ها، دریافت و ارسال صورتحسابها و سایر امور مربوط به تدارکات می‌شود. دایره سمت چپ،

شکل ۴ - مکعب کسب و کار الکترونیک



اینترنِت در فعالیت‌های سازمان، به‌منظور ایجاد ارزش تجاری است.

#### تدوین برنامه‌های کسب و کار الکترونیک

پرتفولیوی EB را باید با زیرساخت‌های موجود IT در سازمان هماهنگ ساخت. زیرساخت‌های IT را می‌توان به‌صورت زیر طبقه‌بندی کرد:

- زیرساخت‌های اطلاعاتی؛
- زیر ساخت‌های سیستمی؛
- زیر ساخت‌های سازمانی.

در گام اول، اثر به‌کارگیری اینترنِت بر زیرساخت‌های اطلاعاتی (سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم‌های پشتیبانی از این اطلاعات و داده‌های به‌کارگرفته شده در تولید اطلاعات در این سیستم‌ها) مورد بررسی قرار می‌گیرد. ابزارهای اینترنِت را به‌راحتی می‌توان به‌طور زیر با زیرساخت‌های اطلاعاتی ادغام کرد: - ابزارهای اینترنِت کاملاً در زیرساخت‌های اطلاعاتی موجود قرار می‌گیرند، بدین معنی که زیربنای اطلاعاتی اولیه همچنان معتبر باقی می‌ماند.

- ابزارهای اینترنِت با یکی یا بیشتر از زیرساخت‌های اطلاعاتی ادغام می‌شوند. در اینجا باید در مورد ادغام و ارتباط سیستم‌های اطلاعاتی با ابزارهای اینترنِت تصمیم‌گیری شود. - هیچ‌یک از ابزارهای اینترنِت با هیچ‌کدام از زیرساخت‌های اطلاعاتی انطباق نداشته باشد. در این حالت نیازمند سیستم‌های اطلاعاتی جدید، برای پشتیبانی از فرایندها و پردازش داده‌ها هستیم. تجزیه و تحلیل دقیق روابط ممکن با سایر حوزه‌های اطلاعاتی نیز لازم و ضروری است.

یک چنین فرایندی را برای زیرساخت‌های

#### از مکعب کسب و کار الکترونیک برای سنجش اثرات کاربرد آن در زنجیره ارزش و ابعاد شبکه ارزش استفاده می‌شود.

به‌علت افزایش شفافیت در بازار به‌دلیل بهره‌برداری از تکنولوژی‌های ارتباطی، شرکت‌ها راحت‌تر می‌توانند جایگزین‌های بیشتری را برای سایر بازارها و یا کالاها بیابند.

به جزئیات اینکه زنجیره ارزش EB چگونه بر هر فعالیت در درون سازمان تاثیر می‌گذارد، را ندارد؛ اما برای روشن‌شدن مطلب، «تدارکات الکترونیک» را در جدول (۲) مورد بررسی قرار داده است.

#### ادغام زنجیره ارزش و شبکه ارزش

همچنان‌که در بالا ذکر شد، شبکه ارزش کسب و کار الکترونیک را می‌توان در تحلیل فرصت‌های ایجاد شده به‌وسیله کسب و کار الکترونیک در جای جای سازمان به‌کار گرفت. زنجیره ارزش EB و شبکه ارزش آن را می‌توان در «مکعب کسب و کار الکترونیک» ادغام کرد. بااستفاده از این ابزار که در شکل (۴) نشان داده شده است، می‌توان هر یک از فعالیت‌های زنجیره ارزش را در یکی از سلول‌های شبکه ارزش قرار داده و به تجزیه و تحلیل آن پرداخت. حاصل کار، ایجاد پرتفولیوی EB است، که بیانگر کاربرد

جدول ۱ - شبکه ارزش کسب و کار الکترونیک

ایجاد ارزش	کارایی	اثربخشی	منافع استراتژیک
ابعاد تجارت			
زمان	تسهیل وظایف کاربران	تسهیل جریان اطلاعات	ارائه خدمات به مشتریان
فاصله	بهبود مقیاس اقتصادی	دستیابی تک تک کاربران به اطلاعات جهانی	حضور در بازارهای جهانی
ارتباطات	تغییر نقش واسطه‌ها	بازاریابی در سطح خرد	ایجاد وابستگی در مشتریان
تعاملات	بهره‌گیری از بازخور مشتریان	کنترل کاربران بر جزئیات اطلاعات دریافتی	ایجاد جامعه کاربران Online
محصول	با بکارگیری نرم افزارهای تخصصی وظایف اتوماتیک می‌شود	ارائه ابزارهای پشتیبانی از تصمیم به صورت Online	محصولات/خدمات و اطلاعات بسیار گسترده

منبع: Riggins, 1999

جدول ۲ - پنج بعد تجاری «تدارکات الکترونیک» در بعد کارایی

ابعاد تجارت	ایجاد ارزش بوسیله کارایی
زمان	تسهیل وظایف دپارتمان خرید
فاصله	ادغام واحدهای کاری پراکنده در یک واحد خرید متمرکز
ارتباطات	خرید مستقیم از تولید کننده مواد اولیه و تغییر نقش واسطه‌ها
تعاملات	ارائه بازخور دپارتمان تولید به عرضه کنندگان. جهت بهبود روابط
محصول	عرضه نرم افزارهای منطبق با نیاز مشتریان

INFORMATION SYSTEMS, ATLANTA, 15-17 DECEMBER.

9 - KING, P. AND CLIFT, J. (2000), "TIME TO DISTINGUISH BETWEEN E-BUSINESS AND E-COMMERCE". www.pwcglobal.com.

10 - LEDERER, A.L. AND SETHI, V. (1988), "THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC ISP METHODOLOGIES", MIS QUARTERLY, VOL. 12 NO.3, PP. 445-61.

11 - MOLENAAR, C.N.A. (1999), VERANDERINGEN DOOR INTERNET: BRANCHES IN DE TOEKOMST, SAMSOM. ALPHEN AAN DEN RIJN.

12 - PORTER, M.E. (1985), COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE, THE FREE PRESS, NEW YORK, NY.

13 - PORTER, M.E. AND MILLAR, V.E. (1985), "HOW INFORMATION GIVES YOU COMPETITIVE ADVANTAGE", HARVARD BUSINESS REVIEW, JULY-AUGUST, PP. 149-60.

14 - RIGGINS, F.J. (1999), "A FRAMEWORK FOR IDENTIFYING WEB-BASED ELECTRONIC COMMERCE OPPORTUNITIES", JOURNAL OF ORGANISATIONAL COMPUTING AND ELECTRONIC COMMERCE, VOL. 9 NO.4, PP.297-310.

15 - STEGWEE, R.A. (1992), "DIVISION FOR CONQUEST: DECISION SUPPORT FOR INFORMATION ARCHITECTURE SPECIFICATION", DISSERTATION, UNIVERSITY OF GRONINGEN, WOLTERS-NOORDHOFF, GRONINGEN.

16 - STEGWEE, R.A. AND VAN WAES, R.M.C. (1990), "THE DEVELOPMENT OF INFORMATION SYSTEMS PLANNING TOWARDS A MATURE MANAGEMENT TOOL", INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT JOURNAL, SUMMER, PP. 8-21.

17 - TIGGELAAR, B. (1999), INTERNET STRATEGIE; CONCURRENTIEVOORDEEL IN DE DIGITALE ECONOMIE, THEORIE EN PRAKTIJK, ADDISON-WESLEY LONGMAN NEDERLAND B.V.

**تفکیک محصول از محصولات رقبا با استفاده از اینترنت ساده تر است و همین امر به رقابت بیشتر در یک بازار معین منجر خواهد شد.**

**کاهش هزینه های تغییر منبع، حذف واسطه ها، افزایش شفافیت در بازار از جمله مزایای استفاده از اینترنت در کسب و کار بین المللی است.**

INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT ASSOCIATION INTERNATIONAL CONFERENCE, SAN ANTONIO, TX, 22-25 MAY, PP. 287-95.

3 - EVANS, P. AND WURSTER, T.S. (1999), BLOWN TO BITS: HOW THE NEW ECONOMICS OF INFORMATION TRANSFORMS STRATEGY, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, MA.

4 - HACKBARTH, G. AND KETTINGER, W.J. (2000), "BUILDING AN E-BUSINESS STRATEGY", INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT, SUMMER.

5 - HAMMER, M. AND MANGURIAN, G.E. (1987), "THE CHANGING VALUE OF COMMUNICATIONS TECHNOLOGY", SLOAN MANAGEMENT REVIEW, WINTER, PP. 65-71.

6 - JOHNSON, G. AND SCHOLES, K. (1999), EXPLORING CORPORATE STRATEGY, 5TH ED., PRENTICE-HALL EUROPE, HEMEL HEMPSTEAD.

7 - KARJALAINEN, N. (1999), "THE EFFECT OF ELECTRONIC COMMERCE ON BUSINESSES", MASTER'S THESIS, LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.

8 - KETTINGER, W.J. AND HACKBARTH, G. (1997), "SELLING IN THE ERA OF THE NET: INTEGRATION OF ELECTRONIC COMMERCE IN SMALL FIRMS", PROCEEDINGS OF THE 18 TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON

سیستمی نیز می بایست دنبال کرد. در این مورد باید به پشتیبانی از داده ها (اینکه چه کسی داده ها را کنترل می کند و چه مکانیسم های کنترلی را برای جلوگیری از دوباره کاریها باید طراحی کرد) و ادغام ابزارهای اینترنت (چگونه می توان یک تعامل سازگار بین کاربران ایجاد کرد) توجه خاصی کرد. یکی از سیستم هایی که نیازمند انجام کار وسیعی بر روی آن هستیم، سیستم های امنیتی است.

در مورد زیرساخت های سازمانی نیز می بایست به فرهنگ جاری سازمان و فرهنگ مناسب کسب و کار الکترونیک سطح مهارت های لازم برای به کارگیری کسب و کار الکترونیک و مدیریت آن توجه کرد.

### روش های انطباقی و تکمیلی

روش های تشریح شده در صفحات قبلی برای انطباق اینترنت و کسب و کار الکترونیک با زیرساخت های IT، نمونه ای از روش انطباقی و تکمیلی است. چنین روشی به علت سرعت بالای تغییر و تحولات کسب و کار الکترونیک و اثربالقه آن بر زیرساخت های IT، ضروری است. همانگونه که ملاحظه شد، هنگام به کارگیری EB در سازمان، از مکعب کسب و کار الکترونیک برای سنجش اثرات کاربرد آن در زنجیره ارزش و ابعاد شبکه ارزش استفاده می شود و در نهایت راجع به انطباق این کاربدها با استراتژی سازمان تصمیم گیری می شود. این انطباق زمانی مفید است که یکی از کاربردهای کسب و کار الکترونیک در یکی از سلول های شبکه ارزش قرار گیرد، در غیر این صورت (اگر آن کاربرد در خانه جدید قرار گیرد)، در مورد سیاست های کسب و کار الکترونیک و حوزه های کاربرد آن می بایست بازنگری شود. □

### منابع و مأخذ

- 1 - BERRYMAN, K., HARRINGTON, L., LAYTON-RODIN, D. AND REROLLE, V. (1998), "ELECTRONIC COMMERCE: THREE EMERGING STRATEGIES", THE MCKINSEY QUARTERLY, NO. 1, PP. 152-9.
- 2 - BOERSMA, S.K. TH. AND STEGWEE, R.A. (1994), "BEML: A METHOD FOR INFORMATION POLICY FORMULATION", IN KHOSROWPOUR, M. (ED.), MANAGING SOCIAL AND ECONOMIC CHANGE WITH INFORMATION TECHNOLOGY: PROCEEDINGS OF THE 1994

۱۰۰٪ در دقیقه



در هزاره سوم مهم نیست  
که به چه زبانی سخن می‌گویند  
یا چه تخصصی دارید  
نما هم می‌توانید  
به مجبوطه کاربران کاربران



بهره گیری از پیشرفته ترین تکنیک های هوش مصنوعی

# پایانه

## با توانایی ترجمه متون در ۷۹ زمینه تخصصی زیر:

- پزشکی (عمومی)، پزشکی (جراحی)، پزشکی (دندان)، پزشکی (چشم)، روانشناسی، روانپزشکی
- بیولوژی، میکروبیولوژی، بیوشیمی، آناتومی انسان، فیزیولوژی انسان، ژنتیک، جانورشناسی
- گیاهشناسی، دیرین‌شناسی، زمین‌شناسی، سنگ‌شناسی، کشاورزی، باغداری
- ریاضیات، مکتوبات، مهندسه، شیمی، فیزیک، کامپیوتر، الکترونیک و مختبرات، بزرگ
- مهندسی عمومی، مکانیک، صنایع، ساختمان، معماری، معدن، علوم نظامی، نیروی دریایی
- نیروی هوایی، هواپروازی، علوم فضایی، نجوم، دریانوردی، هواشناسی، جوشناسی
- متالورژی، نفت و پتروشیمی، نساجی، داروسازی، دامپزشکی، جبین‌شناسی
- اقتصاد، مدیریت، حسابداری، بازرگانی، بیعه، تاریخ، جغرافی، اسطوره‌شناسی، مناطق
- فلسفه، مذاهب، علوم انسانی، علوم اجتماعی، علوم ارتباطات، حقوق قضایی
- جرم‌شناسی، حقوق بین‌الملل، علوم سیاسی، هنر، زنگنه، مجسمه‌سازی، تئاتر، سینما
- موسیقی، شعر، ادبیات، دست‌نویس



**دفتر تهران**  
 خیابان ولیعصر - قبل از تقاطع امامی  
 خیابان حمید صدر - پلاک ۲۸ - واحد ۱۱  
 کد پستی: ۱۵۹۴۹۷۳۳۱  
 تلفن: ۰۲۲۸۸۰۴۷۸۲ - فاکس: ۰۲۱۸۹۰۸۲۷۲

**دفتر مرکزی**  
 اصفهان - خیابان ارتش - جنب پل هوایی  
 ساختمان تجاری رضا  
 کد پستی: ۸۱۷۴۷۱۱۹۷  
 تلفن: ۰۵۱ - ۲۲۵۷۷۰ (۰۲۱۱) خط ۱۱  
 فاکس: ۲۲۵۷۷۰ (۰۲۱۱)

# noavaran



## از پنج قاره جهان، ما نوآورانیم

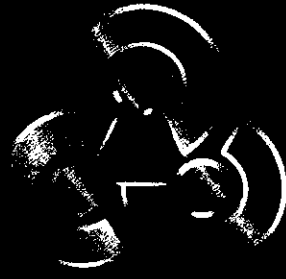
شرکت مهندسی نوآوران  
مشاور و مجری تجهیز : سالن های کنفرانس، آمفی تاتر،  
سیستم های صدای حرفه ای کمک آموزشی و سمعی ، بصری  
نمایندگی انحصاری شرکت های :

HITACHI  
TOA  
TOPEX  
Lumens



تهران ، پل کریمخان زند ، خیابان سنایی ، شماره ۱۱۶ ، طبقه دوم کد پستی: ۱۵۸۵۷  
دورنگار: ۰۷-۸۸۴۴۰۰۷  
تلفن (۱۲ خط) ۰۶-۸۸۴۴۰۰۶  
www.noavaran-eng.com  
info@noavaran-eng.com





V E N I

T A S



پروپشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

# دیرپار

شرکت انتشارات  
شیرین پادشاه

May

22  
روز بهر هوری

خرداد

چهارشنبه

پایه مدیریت  
Base management  
بازارهای نوین  
کار و سرمایه گذاری  
این کتاب به شما کمک می کند تا در بازارهای نوین موفق شوید و سرمایه گذاری خود را به بهترین شکل مدیریت کنید.