

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال هجدهم، شماره ۳۸، پیاپی ۷۱، تابستان ۱۳۹۸

شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵

ص ص ۸۸۷-۱۰

ارائه الگوی شناسایی مشکلات ورود به بازارهای آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار

محسن کرمی*، عباسعلی رستگار**، عادل آذر***، داود فیض****،

محمد رحیم اسفیدانی*****

چکیده

هدف: شناخت مشکلات موجود برای ورود به بازار آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار، پیش‌نیاز هر گونه اقدام اجرایی برای شرکت‌هایی است که به دنبال توسعه بازار آنلاین خود هستند. با هدف شناسایی این مشکلات و با توجه به اینکه در مورد مشکلات ورود به بازار آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار، پژوهش‌های زیادی انجام نشده است

روش: مصاحبه‌های عمیق با خبرگان (مدیران ارشد) شرکت‌های دانش‌بنیان آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار که در حوزه فناوری اطلاعات فعالیت داشتند، به‌عنوان منبع اصلی پژوهش برگزیده شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند از میان ۱۵ شرکت فعال کسب‌وکار با کسب‌وکار آنلاین، در مجموع ۱۲ نفر از افراد کلیدی شرکت‌ها که نسبت به موضوع فهم نظری مناسبی داشته، دارای تحصیل و سابقه کار کافی بوده و حاضر به شرکت در مصاحبه بودند، برگزیده شدند. در این مقاله از پژوهش کیفی و تکنیک تحلیل مضمون استفاده شد.

یافته‌ها: با بررسی مضامین اولیه، دو جهت‌گیری کلی «ماهیت مشکل» و «گرایش زمانی حل مشکل» شناسایی شد.

نتایج: از ترکیب دو مضمون سازمان‌دهنده، ۹ مضمون فراگیر از تقاطع مشکلات داخلی، مشکلات داخلی-خارجی و مشکلات خارجی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت فرمول‌بندی شد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۹/۲۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۶/۳۰.

* دانشجوی دکتری، دانشگاه سمنان.

** دانشیار، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول).

*** استاد، دانشگاه تربیت مدرس.

**** استاد، دانشگاه سمنان.

***** استادیار، دانشگاه تهران.

Email: a_rastgar@semnan.ac.ir

کلیدواژه‌ها: بازار آنلاین؛ کسب‌وکار با کسب‌وکار؛ تجارت الکترونیک؛ شرکت‌های دانش‌بنیان.

A Model for the Problem Identification of Entry into the B2B Online Markets

Mohsen Karami^{*}, Abbasali Rastgar^{**}, Adel Azar^{***},
Davood Feiz^{****}, Mohammad Rahim Esfidani^{*****}

Abstract

Objective: Identifying the problems and limitations for entry into the B2B online markets is a prerequisite for any action for those companies that seek to broaden their online market. To identify these problems, while knowing that very little research has been done about B2B online market entry problems, the data were drawn from in-depth interviews with experts (high-level managers).

Methodology: 12 key people, with relevant work and education experience, who were interested to participate in the interviews, were chosen from 15 business-to-business companies active in IT industry by judgmental sampling method.

Finding: Data were analyzed using qualitative research and thematic analysis. By examining the basic themes, two general orientations of "problem nature" and "problem-solving time" were identified.

Result: By combining these two Organizer themes, nine universal themes were formulated including internal problems, internal-external problems, and external problems in short-term, mid-term and long-term time.

Keyword: Online Market; B2B; E-commerce; Knowledge-based Companies¹.

* Ph. D Candidate in Management, Semnan University.

** Associate Professor, Semnan University (Corresponding Author). mail: a_rastgar@semnan.ac.ir.

*** Professor, Tarbiat Modares University.

**** Professor, Semnan University.

***** Assistant Professor, University of Tehran.

۱. مقدمه

شرکت‌های دانش‌بنیان، نیروهای مهم و تأثیرگذار در توسعه اقتصادی و عامل درآمد و اشتغال هستند که در سیاست‌های ابلاغی اصل ۴۴ قانون اساسی، برنامه چهارم و پنجم توسعه و سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور نیز به آن اشاره شده است. شرکت‌های نوپایی همچون شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران رواج گسترده‌ای داشته‌اند و اغلب، پارادایم‌های کسب‌وکار را دچار تحول کرده‌اند (Nazari et al., 2019). شرکت‌های دانش‌بنیان یکی از ابزارهای مؤثر و کارآمد برای توسعه علمی و فناوری و در نتیجه رشد صنعتی و اقتصادی کشورها محسوب می‌شوند. افزایش نرخ اشتغال‌زایی، فروش، صادرات و تشکیل سرمایه حاصل فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان در عرصه اقتصاد و کمک به انتقال فناوری از بخش‌های پژوهشی به بخش‌های تولیدی و صنعتی، نتیجه فعالیت این‌گونه شرکت‌ها در زمینه اشاعه فناوری است. شرکت دانش‌بنیان، یک شرکت یا مؤسسه خصوصی یا تعاونی است که به منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی (گسترش و کاربرد اختراع و نوآوری) و تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه (طراحی و تولید کالاها و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش‌افزوده فعالیت داشته باشد (Dehdashti Shahrokh et al., 2019).

اگرچه یافته‌های بشری در ارتقای کیفیت زندگی و توسعه اقتصادی جامعه نقش بسزایی ایفا می‌کنند، اما این دستاوردها تا زمانی که جنبه کاربردی پیدا نکرده و به بازار عرضه نشوند یا در دسترس متقاضیان قرار نگیرند، نمی‌توانند رسالت خویش را به انجام برسانند. متأسفانه شرکت‌های دانش‌بنیان در مرحله تجاری‌سازی و ورود به بازار با مسائل و مشکلات بسیار مهمی مواجه هستند که نداشتن توجه اساسی به رفع آن‌ها می‌تواند موجب ناکامی آن‌ها شود. اگرچه درآمد شرکت‌های دانش‌بنیان کشور در سال‌های اخیر به صورت مستمر در حال افزایش (۲,۵۶۳ میلیارد ریال در سال ۱۳۹۲، ۲۲,۲۹۹ میلیارد ریال در سال ۱۳۹۳، ۱۲۳,۹۷۵ میلیارد ریال در سال ۱۳۹۴، ۲۰۲,۰۶۰۶ میلیارد ریال در سال ۱۳۹۵ و بیش از ۴۰,۰۰۰ میلیارد ریال در سال ۱۳۹۶) بوده است، اما سهم اقتصاد دانش‌بنیان یا به عبارت دیگر سهم درآمد شرکت‌های دانش‌بنیان ایران در تولید ناخالص داخلی کشور ناچیز است؛ به طوری که برای مثال در سال

۱۳۹۵، سهم درآمد شرکت‌های دانش‌بنیان ایران در تولید ناخالص داخلی کشور حدود ۵/۱ درصد بوده است؛ درحالی‌که سهم یادشده در زمان مشابه برای کشور آمریکا ۳۸ درصد، برای ژاپن ۳۶ درصد و برای آلمان ۳۵ درصد بوده است (Faraj Shoushtari Poor, 2019). بررسی‌ها نشان می‌دهد، شرکت‌های فناوری و دانش‌بنیان، به دلیل اتکا به نیروی انسانی قوی، در طراحی محصولات و توسعه فناوری مشکلات زیادی ندارند؛ اما همین شرکت‌ها وقتی به مرحله کسب‌وکار و بازار می‌رسند، دچار مشکلات بسیاری می‌شوند و نتیجه این اتفاق ایجاد سهم کوچکی از بازار برای بسیاری از محصولات دانش‌بنیان حتی در داخل کشور است. بازار به‌عنوان مهم‌ترین عامل در به‌نتیجه‌رسیدن فرآیند تجاری‌سازی می‌تواند به‌تنهایی باعث موفقیت و شکست کل زنجیره تجاری‌سازی شود. در صورت وجود بازار، بررسی راه‌های مختلف برای فتح و ورود به آن و همچنین نحوه تعامل با بازیگران فعلی بازار حیاتی است؛ در غیر این صورت، بازار باید خلق شود که آن هم مستلزم وجود سازوکارهایی برای ایجاد تقاضا و نیاز جدید است (Dehdashti Shahrokh et al., 2019).

ایجاد بازار برای شرکت‌های دانش‌بنیان، دغدغه بزرگ دولت محسوب می‌شود. مدیرکل «دفتر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی امور فناوری وزارت علوم»، معاون «سیاست‌گذاری و ارزیابی راهبردی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری»؛ رئیس «مرکز شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری» همگی بازار محصولات دانش‌بنیان را جزو اولویت‌های کشور می‌دانند؛ زیرا بخش قابل‌توجهی از شرکت‌هایی که در پارک‌های علم و فناوری حضور دارند به مرحله تجاری‌سازی رسیده‌اند؛ اما در فروش محصولات مشکل دارند. برای اینکه شرکت‌های دانش‌بنیان بتوانند از بازار داخل استفاده کنند، راهکارهای مختلفی وجود دارد که رئیس «مرکز شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری» اعتقاد دارد که شرکت‌های دانش‌بنیان برای فروش محصولات خود از فرصتی که امروز در بستر اینترنت ایجاد شده است، بهره نبرده‌اند. آن‌ها یکی از مهم‌ترین بحث‌های پیش روی این شرکت‌ها را عدم‌استفاده از مارکت‌نت‌ها می‌دانند. شواهد و پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که استفاده از فضای اینترنت و مجازی یکی از راه‌های مناسب بازاریابی است. در سال‌های اخیر فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات که از آن‌ها به‌عنوان «فناوری‌های جدید» یاد می‌شود، بیشترین تأثیر را بر حیات بشریت داشته‌اند و فرصت‌های جدیدی را پیش‌روی صنایع و شرکت‌ها قرار داده‌اند (Mahmodi et al., 2014). مکان‌های فیزیکی بازار، مانعی برای ارتباط همه‌روزه مشتری و خریدار است؛ اما ظهور

1 <https://www.mehrnews.com/news/3923085>

2 <https://irkbn.com/priority-marketing-knowledge-based-products-2>

3 <http://daneshbonyan.isti.ir>

سیستم‌عامل‌هایی با قابلیت اینترنت تا حد زیادی این مشکل را برطرف کرده و حجم تجارت در بازار آنلاین را بیشتر کرده است. این پیشرفت‌های ارتباطی، کسب‌وکارها را قادر می‌سازد فرصت‌های بازار را سریع‌تر و در حوزه‌های جغرافیایی گسترده‌تری کشف کنند (Mathews et al., 2016).

حضور در بازارهای آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار برای شرکت‌ها به دلایلی نظیر امکان معرفی محصولات و خدماتشان به بازارهای جهانی (Laudon & Laudon, 2004) و به دلیل حضور مجموعه خریداران حاضر در بازارهای آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار و کاهش هزینه‌ها از اهمیت ویژه برخوردار است. مطابق گزارش گروه گارتنر (۲۰۰۷) تا انتهای سال ۲۰۰۷، تراکنش مالی بازارهای آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار برابر ۷/۳ تریلیون دلار آمریکا بوده است. اندازه بازارهای کسب‌وکار با کسب‌وکار تقریباً ۶ برابر اندازه بازارهای مصرفی دنیا بوده است که اهمیت بازاریابی کسب‌وکار با کسب‌وکار و به‌طور اخص بازارهای آنلاین B2B را نشان می‌دهد.

طبق آمار بیش از ۴۰ درصد شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه فناوری اطلاعات فعالیت دارند و بیش از ۷۰ درصد از محصولات شرکت‌های دانش‌بنیان، محصولات B2B و صنعتی هستند و یکی از انواع کالاها و خدمات دانش‌بنیان بر اساس میزان پیچیدگی دانش فنی و معیارهای تفصیلی ارزیابی، محصولات فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای است (Faraj Shoushtari Poor, 2019).

با توجه به اینکه شرکت‌های دانش‌بنیان دارای ویژگی‌های خاصی از جمله جدیدبودن فناوری، جوان‌بودن شرکت، اندازه کوچک یا متوسط شرکت و تعلق بخش بزرگی از سرمایه شرکت به گروه مؤسس هستند و موضوع فعالیت آن‌ها متمرکز بر تحقیق و توسعه است (Khayatyan et al., 2015) و از طرفی شرکت‌های B2B نیز حائز ویژگی‌های خاصی از جمله تقاضای مشتق‌شده^۲، تقاضای نوسانی^۳، تقاضای برانگیزاننده، حساسیت قیمت^۴، تقاضای مشترک^۵، بازاریابی برای مشتری مشتریان هستند (Seied Javadin et al., 2011)؛ بنابراین به‌منظور فائق آمدن بر ضرورت‌های بازار، شرکت‌های دانش‌بنیان کسب‌وکار با کسب‌وکار حوزه فناوری اطلاعات برای ورود به بازارهای آنلاین با مشکلات زیادی مواجه خواهند بود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که پژوهش خاصی در کشور در این زمینه انجام نشده است؛ بنابراین پژوهش

¹ Business to Business

² Derived Demand

³ Fluctuating Demand

⁴ Price Sensitivity

⁵ Joint Demand

حاضر در پی آن است که مشکلات ورود به بازار آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار برای شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت فناوری اطلاعات را از دیدگاه کارشناسان و مدیران شناسایی کند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بازار کسب‌وکار با کسب‌وکار (تجاری یا صنعتی). موضوع اصلی بازاریابی، مبادله است و مبادله ممکن است بر اساس کالا، خدمات، فناوری، سیستم‌های تجاری، افراد، اطلاعات، مفاهیم و اندیشه باشد. بازارهای صنعتی را می‌توان به مفهوم فروش کالا و خدمات به یک سازمان تعریف کرد که این کالا و خدمات یا به‌طور مستقیم مصرف می‌شوند و یا سازمان‌ها آن را مجدداً به فروش می‌رسانند (Boyd & Koles, 2019). امروزه فقط ارتباط با مشتری کافی نیست؛ بلکه کیفیت این رابطه نیز اهمیت دارد (Khodadad Hoseini et al., 2019).

تجارت الکترونیک در بازارهای صنعتی. رشد روزافزون فناوری اطلاعات (IT) در جهان، موانع و مشکلات زمانی و مکانی مربوط به امور تجاری را کاهش داده و دسترسی عمومی مردم به اینترنت باعث شده است امکان تجارت و کسب‌وکار از طریق اینترنت و یا به‌عبارتی تجارت الکترونیکی و کسب‌وکار الکترونیکی از جایگاه ویژه‌ای در کشورهای توسعه‌یافته برخوردار شود (Gengizpour & Bajlan, 2014). در میان انواع مختلف تجارت الکترونیکی، تجارت‌های بین‌بنگاهی نسبت به سایر اشکال آن از اهمیت بیشتری برخوردار هستند؛ زیرا حجم معاملات بین‌بنگاهی بالغ بر ۱۰ تریلیون دلار است و در سال‌های اخیر تجارت‌های الکترونیکی B2B از مدل‌های B2C گوی سبقت را ربوده‌اند؛ به‌طوری‌که ۸۰ درصد از کل حجم معاملات انجام‌شده در تجارت الکترونیکی از نوع B2B و ۲۰ درصد آن‌ها از نوع B2C بوده‌اند (Turban et al., 2002). با توجه به تعریفی که از تجارت و چارچوب آن وجود دارد، می‌توان گفت در هر تجارت و دادوستدی در حالت کلی، عناصر و فعالیت‌هایی از قبیل خریدار، فروشنده، محیط تجارت، قوانین و توافقات مربوط به تجارت، واسطه، پرداخت وجه و تحویل کالا وجود دارد. در تجارت‌های الکترونیکی بین‌بنگاهی نیز موارد بالا وجود دارند؛ با این تفاوت که محیط تجاری یک محیط مجازی است و برای این منظور شبکه ارتباط‌دهنده خریداران، فروشندگان و احیاناً واسطه‌ها لازم و ضروری است. علاوه بر این مورد برای ایجاد ارتباط به یک پروتکل ارتباطی نیز نیاز است؛ همچنین برنامه‌های نرم‌افزاری کاربردی در این محیط

مجازی به منظور اتصال به پایگاه‌های داده و دسترسی به اطلاعات خریداران و فروشندگان و محصولات و احیاناً پرداخت وجه توسط خریداران از دیگر موارد قابل ذکر است. شناخت هر یک از ارکان ذکر شده و نحوه تأمین آن‌ها در یک تجارت الکترونیکی از امور مهم مدیریتی این گونه دادوستدها و تجارت‌ها محسوب می‌شود (Bimpikis et al., 2019). راه‌اندازی و توسعه مدل‌های تجارت الکترونیک بین‌بنگاهی مستلزم صرف هزینه‌های بالا است. این هزینه‌ها با رشد بازار و افزایش تعداد دادوستدها مرتباً رشد می‌کنند و از طرفی تطبیق این مدل‌ها با فناوری‌های روز هزینه‌های زیادی به همراه دارد (Wang & Sun, 2010). یکپارچه‌سازی با استانداردهای فرآیندهای تجاری در تجارت الکترونیکی بین‌بنگاهی یکی از موانعی محسوب می‌شود که حل آن وقت‌گیر و پرهزینه است (Salehi Sadaghiani & Akhavan, 2005).

به‌طور کلی ۹ عامل باعث موفقیت در بازار آنلاین B2B می‌شود که عبارت‌اند از: ۱. روابط موفق با مشتری؛ ۲. امکانات زنجیره تأمین؛ مدیریت زنجیره تأمین نقش بسزایی در موفقیت و یا شکست تجارت الکترونیک B2B دارد و زمانی که هر کدام از اعضای زنجیره به خوبی با یکدیگر و با شرکت ادغام و متناسب‌سازی شده باشند، تجارت الکترونیک B2B به‌صورت مؤثرتری فعالیت خواهد کرد؛ ۳. رقابت جهانی: اینترنت می‌تواند اندازه بازار را افزایش دهد و رقابت جهانی را بهبود بخشد و در نتیجه رقابت جهانی عامل اصلی مؤثر در موفقیت تجارت الکترونیکی B2B است؛ ۴. عملکرد IT و 'IS': زیرساخت‌های IS/IT (مانند CRM, SCM و غیره) منبع اصلی موفقیت در تجارت الکترونیکی B2B است؛ ۵. شفافیت اطلاعات؛ ۶. پشتیبانی و تعهد مدیران؛ ۷. تعهد و تشویق دولت؛ ۸. امنیت و اعتماد؛ امنیت و اعتماد به اینترنت و معاملات آن مهم‌ترین موضوع برای موفقیت در تجارت الکترونیکی B2B محسوب می‌شود؛ ۹. فرهنگ: فرهنگ عامل مهمی برای اجرای تجارت الکترونیکی B2B است. زبان‌های مختلف در کشورهای مختلف ممکن است به مشکلات ارتباطی مربوط به فعالیت‌های B2B آنلاین منجر شود (Chong et al., 2011).

در زمینه بازارهای آنلاین و تجارت الکترونیک شرکت‌های B2B پژوهش‌های معدودی صورت گرفته است که در هیچ‌یک از آن‌ها به مشکلات و موانع ورود به بازار آنلاین شرکت‌های B2B دانش‌بنیان اشاره نشده است. برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه بازارهای آنلاین شرکت‌های B2B در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
-----------	-------------	-------------

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
(Esmailpoor & Javidi, 2015)	بررسی عوامل مؤثر بر اجرای تجارت الکترونیک در بازارهای صنعتی	در این پژوهش با بررسی متون مرتبط با تجارت الکترونیک، شاخص‌های موردنیاز برای اجرای تجارت الکترونیک در بازارهای صنعتی موردبررسی قرار گرفت. در همین راستا یک مدل شش-بعدی نیز ارائه شد. ساخت فناوری زیرساخت سازمانی، زیرساخت اطلاعاتی، زیرساخت قانونی سیاست‌ها، استراتژی‌ها و فشارهای نهادی، عواملی بودند که تأثیر بیشتری بر موفقیت اجرای تجارت الکترونیک در بازارهای صنعتی / سازمانی داشتند.
Farshad gohar & (Yamini, 2016)	بررسی چگونگی به‌کارگیری تجارت الکترونیک در بازارهای صنعتی	در این بررسی پژوهشگران به آزمون مدل مفهومی ترکیب آمیخته بازاریابی اینترنتی با شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های آمیخته بازاریابی و ارزیابی ترکیب‌های مختلف آن به‌منظور بررسی چگونگی به‌کارگیری بهینه تجارت الکترونیک در بازارهای صنعتی پرداختند. در نتایج این پژوهش زیرمؤلفه‌های موجود در آمیخته‌های بازاریابی الکترونیکی، به‌ترتیب واسطه الکترونیکی و قیمت بر مبنای ارزش ادراکی اولویت‌بندی شدند.
(Janom & Zakaria, 2009)	پذیرش تجارت الکترونیک B2B: چارچوبی برای شرکت‌های کوچک و متوسط	در این پژوهش از طریق روش‌های کیفی چارچوبی تهیه شد که در آن موانع داخلی و خارجی پذیرش تجارت الکترونیک B2B شناسایی شده است. از جمله موانع درونی شناسایی‌شده مربوط به منابع سازمان، مدیریت عالی و ویژگی‌های فرد است؛ درحالی‌که موانع خارجی مربوط به فناوری، اقتصادی، سیاسی، حقوقی، شرکای تجاری، رقبا و مشاوران IT است.
(Mohtaramzadeh et al., 2017)	پذیرش تجارت الکترونیکی B2B در شرکت‌های ایران: تحلیل نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی	نتایج بر اساس روش معادلات ساختاری نشان داد که پذیرش تجارت الکترونیکی در شرکت‌های B2B متأثر از هزینه اتخاذ، حمایت از مدیریت عالی، فشار رقابتی و پشتیبانی دولت است و فرهنگ سازمانی بین حمایت از مدیریت برتر و پذیرش تجارت الکترونیک، رابطه منفی ایجاد کرده است.
(Statista, 2019)	مهم‌ترین موانع در توسعه تجارت الکترونیکی در بازار B2B	مهم‌ترین مشکلاتی که شرکت‌های B2B هنگام توسعه بازار آنلاین و تجارت الکترونیک با آن‌ها مواجه هستند شامل ادغام سیستم‌ها، فقدان دانش کارکنان، عدم تمایل مشتریان به خرید آنلاین، پیچیدگی محصولات، فقدان منابع مالی، عدم اشتیاق برای سرمایه-گذاری بلندمدت، عدم فروش آنلاین از طریق سیستم توزیع فعلی، مشکلات قانونی و کم‌تر شدن رضایت مشتریان است. چالش‌های تجارت الکترونیک شامل نیاز به قیمت‌گذاری خاص برای هر مشتری، مشتریانی با برنامه تحویل بسیار محدود، محصولات زیاد با تغییرات جزئی و نیاز به پیکربندی محصولات، نیاز به مدیریت ارتباط با مشتریان است.

۳. روش شناسی

روش پژوهش مهم‌ترین جنبه یک پژوهش علمی است که اصالت و اعتبار پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس تقسیم‌بندی انواع پژوهش، این پژوهش بر مبنای فلسفی تفسیری، با رویکرد استقرایی و شیوه کیفی انجام شده است (Saunders, 2011). با توجه به اینکه در مورد مشکلات ورود به بازار آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار پژوهشی انجام نشده است، منبع اصلی پژوهش مصاحبه‌های عمیق با خبرگان (مدیران ارشد) شرکت‌های دانش‌بنیان آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار حوزه فناوری اطلاعات است. برای انتخاب افراد از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند بهره گرفته شد؛ به این ترتیب از میان ۱۵ شرکت فعال B2B آنلاین که در حوزه فناوری اطلاعات فعالیت داشتند، در مجموع ۱۲ نفر که افراد کلیدی شرکت بودند و نسبت به موضوع فهم نظری مناسبی داشتند و از تحصیل و سابقه کار مفید نیز برخوردار بودند و تمایل به شرکت در مصاحبه داشتند، انتخاب شده و با کدهای P1 تا P12 کدگذاری شدند؛ البته از مصاحبه ۱۰ اشباع نظری حاصل شد، ولی تا مصاحبه ۱۲ فرآیند جمع‌آوری اطلاعات ادامه یافت؛ همچنین برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در این پژوهش از دو کدگذاری شامل زنده و کل‌نگر استفاده شده است. برای اطمینان از روایی مصاحبه باید تک‌تک هفت مرحله تعیین موضوع، طراحی، انجام مصاحبه، نسخه‌برداری، تحلیل، تأیید و گزارش‌دهی به‌دقت صورت گیرد (Kvale, 1996). در پژوهش حاضر، ابتدا هدف پژوهش، یعنی شناسایی مشکلات ورود به بازارهای آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت فناوری اطلاعات بررسی شد. دلیل اصلی انتخاب ابزار مصاحبه برای گردآوری داده‌های پژوهش کنونی، در دست نبودن پژوهش‌های میدانی قبلی در زمینه پژوهش فعلی بود. مصاحبه‌های انجام‌گرفته در پژوهش کنونی با رویکردی اکتشافی هدایت شد. هدف از آن‌ها آزمون فرضیه‌ها نبوده و هدف اصلی، پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش بود. با توجه به رویکرد اکتشافی پژوهش کنونی، مصاحبه‌های انجام‌شده از نوع ساختار نیافته و عمیق بودند؛ البته این امر به معنای پراکندگی داده‌ها و امکان ایجاد انحراف در روند و نتایج پژوهش نیست؛ زیرا پژوهشگر در کلیه مراحل انجام مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها، محدوده معینی را برای موضوع موردبررسی تعیین کرده است. به دنبال تعیین هدف و محتوای مصاحبه با استفاده از مرحله «تعیین موضوع»، برنامه‌ریزی طرح مطالعه آغاز می‌شود. پژوهش حاضر پس از تعیین موضوع و انتخاب ابزار مصاحبه و برنامه‌ریزی کلی انجام مصاحبه‌ها طراحی شد. در بخش انجام مصاحبه، پژوهشگران سعی داشتند با توجه به جایگاه سازمانی افراد مصاحبه‌شونده، محیطی امن و دوستانه به‌منظور تبادل مؤثر اندیشه‌ها فراهم کنند. در مرحله نسخه‌برداری، مصاحبه‌گر موارد را بر روی برگه‌هایی که بدین منظور طراحی شده بودند، یادداشت کرده و تمامی جلسه‌ها را ضبط می‌کرد. در

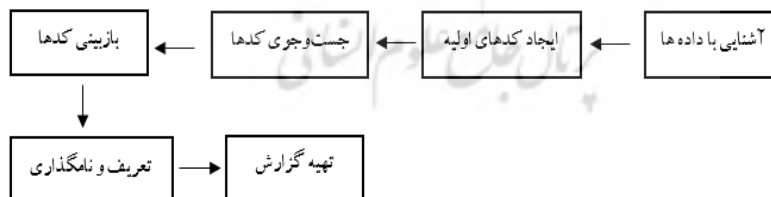
مرحله تحلیل، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل مضمون استفاده شد. اعتبار در مصاحبه ناظر بر دو موضوع واقعیت و دانش است. برای محاسبه پایایی کدگذاری مصاحبه‌های انجام گرفته در پژوهش حاضر از پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. برای تعیین اعتبار مصاحبه‌ها نیز اعتبار هر یک از مراحل هفت‌گانه مصاحبه بررسی شده و روش تعیین اعتبار پژوهش حاضر در هر یک از این مراحل توضیح داده شده است. محاسبه پایایی فرآیند کدگذاری که شامل دسته‌بندی یا مرتبط کردن واحدهای پژوهش در قالب مقوله‌ها است، برای انجام یک تحلیل موفق مهم است. در پژوهش حاضر از پایایی به روش توافق درون‌موضوعی (پایایی بین دو کدگذار) برای محاسبه پایایی تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها استفاده شد. بدین منظور از یک دانشجوی دکتری که بر موضوع این پژوهش اشراف داشت، خواسته شد تا به‌عنوان همکار (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند؛ سپس پژوهشگر به همراه همکار پژوهش، تعداد ۳ مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون‌موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی پژوهش به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = (\text{تعداد توافقات} \times 2) \div \text{تعداد کل کدها} \times 100$$

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذاری

کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	درصد توافق
P1	۲۳	۹	۷۸
P3	۳۰	۱۳	۸۶
P8	۲۲	۱۰	۹۰
جمع	۷۵	۳۲	۸۵

با توجه به جدول ۱، پایایی بین دو کدگذار ۸۵ درصد است که چون از ۶۰ درصد بیشتر است قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود (Kvale, 1996).
 مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون از شش مرحله تشکیل شده است که برگرفته از مقاله براون و کلرک (Braun & Clarke, 2006) است. این شش مرحله در شکل ۱ مشاهده می‌شوند.



شکل ۱. مراحل انجام تحلیل داده‌ها

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

فرآیند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز، فرآیندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود. در کدگذاری باز، وقایع مشاهده شده در داده‌ها نامگذاری می‌شوند و بر فهم مشخصه‌هایی تمرکز می‌شود که موجب منحصربه‌فرد شدن این وقایع شده‌اند (Irani et al., 2015). در این پژوهش، مبنای طبقه‌بندی مضامین، جایگاه مضمون در شبکه مضامین است (-Attride Stirling, 2001). در گام نخست این پژوهش، یافتن مضامین پایه مدنظر قرار گرفت. پس از پیاده کردن متن مصاحبه‌ها و پالایش آن، ۶۰ مضمون پایه حاصل شد. در جدول ۳، نمونه‌ای از کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها

مضامین پایه	متن مصاحبه	مصاحبه‌شونده
دانش کم خریدار نسبت به بازار آنلاین	خریداران ما بیشتر کسانی هستند که دانش کمی از اینترنت دارن. به بار یکی از بازاربازهای همین مشتری که دانشگاهی بود پیش ما اومد و درودل می‌کرد و می‌گفت که رفت پیش رئیس گفت ما باید تبلیغات آنلاین داشته باشیم ولی رئیسش گفت ما از این پول نداریم، ما تا الانم خوب پیش رفتیم دیگه نیاز به این چیزا نداریم.	P ₂ , P ₃ , P ₁₂
عدم تمایل به خرید آنلاین	جالب بدویند یکی از مشتریای ما آدم خیلی به‌روزیه؛ ولی اعتقادی به خرید آنلاین نداره، خودش می‌گفت که تا حالا نشده یه بار خرید آنلاین داشته باشه.	P ₁ , P ₂ , P ₉
عدم شناسایی درست رفتار مشتریان در فضای آنلاین	البته خیلی هم نمی‌خوایم محیط بیرونی را در شکست خودمون دخیل بدوینیم، راستش خود ما هم بی‌گزار زیاد به آب زدیم مثلاً اصلاً نمی‌دونستیم رفتار مشتری در فضای آنلاین چیه، بعداً یکی از بچه‌هایی که ارشد بازاریابی داشت به ما اضافه شد و این موضوع را برای ما توضیح داد.	P ₁ , P ₁₀
عدم تناسب خرید آنلاین با برخی از خریده‌ها در بازار صنعتی	ما تو بازار صنعتی سفارش‌های خاص زیاد داریم که حتماً فرد باید حضوری سفارش بده، تحویل حضوری داشته باشه. تازه آخرشم ممکن ناراضی باشه. این آدم هیچ‌وقت این سفارش‌هاشو در بستر اینترنت انجام نمی‌ده.	P ₁ , P ₂ , P ₅
علائق و استقبال متفاوت کمیت‌ه خرید سازمان‌ها نسبت به خرید آنلاین	یکی دیگه از مشکلاتی که ما اولش با اون مواجه بودیم، این بود که بازاریابی یه شرکت روی خوش به ما نشون می‌داد و ما خوشحال می‌بودیم که سفارش را آماده کنیم. یه دفعه بازاریاب تماس می‌گرفت،	P ₁ , P ₁₂

مضامین پایه	متن مصاحبه	مصاحبه‌شونده
	کنسل می‌کرد بعداً ما می‌فهمیدیم که مدیر امور مالی سازمان به بازار آنلاین اعتقاد ندارد.	
نقصان سیستم بانکداری الکترونیکی در برابر مبالغ بالا	در بازار صنعتی تراکش‌های مالی مبالغ بالایی هستند و سیستم بانکداری به این مبالغ حساس است و ادامه فرآیند پرداخت را با مشکل مواجه می‌کند.	P ₂ , P ₁₁
بلندمدت‌بودن نرخ بازگشت سرمایه و بازگشت سرمایه‌گذاری	به دلیل هزینه اولیه تقریباً زیاد مدیران توقع داشتند زودتر بازگشت سرمایه رخ دهد؛ اما در واقع بازار آنلاین صنعتی به دلیل کمبود خریدار آشنا به فضای آنلاین با نرخ بازگشت بالایی همراه است.	P ₁ , P ₂ , P ₃
استراتژی اشتباه در قیمت‌گذاری	ما فکر می‌کردیم باید تو این بازار قیمت کمتر بدیم ولی در واقع بازار صنعتی مثل بازار مصرفی نیست. به دلیل حجم خرید بالا، ریسک کمتری هم واحدهای خرید انجام می‌دن؛ یعنی یکی از مشتریان که باهاش تماس گرفتیم و گفتیم این کالا با این قیمت، گفت من چند وقته دارم با فلان قیمت می‌خرم، هم خودم راضیم و هم رئیس. راستش این قیمت پایین مشکوکه برام.	P ₂ , P ₄ , P ₈
ناهماهنگی شرکای تجاری با سیاست‌های شرکت	وقتی یکی از تأمین‌کننده‌های خودمون فهمید که ما داریم وارد بازار آنلاین می‌شیم با ما قطع رابطه کرد. درست نفهمیدیم چی شد؛ ولی طرف ناراحت شده بود که چرا بدون اطلاع اون این کار رو کردیم (شایدم بهونه بوده).	P ₆ , P ₈ , P ₁₁
فقدان استانداردهای معین بین فروشندگان و خریدار در زمینه کیفیت	ما در بازار صنعتی، استاندارد بین خودمان و فروشنده نداریم و بیشتر نیازم‌محور است و بر اساس درخواست آن‌ها سفارش‌ها صورت می‌گیرد.	P ₆ , P ₇ , P ₁₀ , P ₅
فقدان حمایت‌های قانونی در ارتباط با امور خرید و فروش اینترنتی	حتی قوه قضائیه هم بعضاً اسناد الکترونیکی را قبول نداشت و در دعوی خیلی دچار مشکل می‌شدیم.	P ₅ , P ₆ , P ₉ , P ₁₂
وابستگی شدید کار واحدهای عملیات به فناوری اطلاعات	بالاخره وقتی شرکت به سمت بازار آنلاین می‌رود قدرت به دست فناوری اطلاعات می‌افتد و این موضوع برای بسیاری از واحدها قابل‌هضم نبود.	P ₅ , P ₁₀
اشباع سریع بازارهای صنعتی در یک برهه زمان مشخص	ما اگر فقط تأمین‌کننده یک صنعت باشیم ممکن است در یک برهه سود زیاد داشته باشیم و در یک برهه هیچ فروشی نداشته باشیم؛ چون بازار صنعتی در یک برهه سریع به اشباع می‌رسد.	P ₅ , P ₆ , P ₈ , P ₇
تغییرات ناگهانی و عمده در قیمت تأمین‌کنندگان	اعتماد مشتری به ما به واسطه سایت و ثبات قیمت‌های ما است؛ اما تأمین‌کنندگان در بازار صنعتی قدرت بالایی دارند و تغییرات ناگهانی زیاد در این بازار رخ می‌دهد؛ بنابراین یا ما نباید در سایت خودمون قیمت بزاریم یا تغییرات قیمت ما زیاد می‌شه که باعث بی‌اعتمادی مشتری می‌شود.	P ₆ , P ₇ , P ₁₀ , P ₅
گسترش گستره جغرافیایی سفارش‌ها و عدم حمایت کامل توسط شرکت	ما تا قبل از ورود به بازار آنلاین گستره جغرافیاییون اینقدر نبود الان از یه جاهایی سفارش داریم که اصلاً اسمش نشنیدیم و بعضی وقتا واقعاً توانایی تأمین نداریم.	P ₂ , P ₄ , P ₈

در ادامه پژوهشگران با بررسی مضامین پایه (کدهای اولیه)، دو جهت‌گیری کلی در کدها را کشف کردند. یک جهت‌گیری از نظر ماهیت مشکل که شامل «خارجی»، «داخلی» و «داخلی - خارجی بودن» مشکل بود. با توجه به نتایج ۲۰ کد در راستای مشکلات خارجی، ۳۰ کد مشکلات داخلی و ۱۰ کد مرتبط با مشکلات داخلی - خارجی شناسایی شد؛ همچنین جهت‌گیری دیگری مبنی بر جهت‌گیری زمانی حل مشکل تشخیص داده شد که شامل کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بود. نتایج نشان می‌دهد که ۳۸ کد در راستای مشکلات بلندمدت، ۸ کد مرتبط با مشکلات کوتاه‌مدت و ۱۴ کد متعلق به مشکلات میان‌مدت است.

جدول ۴. مضامین استخراج‌شده

جهت‌گیری زمانی حل مشکل	ماهیت مشکل	مضمون پایه
بلندمدت	خارجی	دانش کم خریدار نسبت به بازار آنلاین
بلندمدت	خارجی	عدم تمایل به خرید آنلاین
بلندمدت	خارجی	عدم آگاهی مشتریان از مزایای بازاریابی اینترنتی
میان‌مدت	داخلی	عدم شناسایی درست رفتار مشتریان در فضای آنلاین
میان‌مدت	داخلی	نبود مدیریت متمرکز
بلندمدت	داخلی	کمبود منابع مالی برای سرمایه‌گذاری اولیه
بلندمدت	داخلی	کمبود منابع مالی برای ادامه فرآیند
بلندمدت	خارجی	عدم تناسب خرید آنلاین با برخی از خریده‌ها در بازار صنعتی
بلندمدت	خارجی	تصمیم‌گیرندگان متفاوت با خواسته متفاوت
بلندمدت	خارجی	نقصان سیستم بانکداری الکترونیکی
کوتاه‌مدت	خارجی	عدم برقراری روابط بانکی با بانک‌های بزرگ
بلندمدت	خارجی	عدم حمایت مالی مناسب دولت
بلندمدت	خارجی	عدم حمایت اولیه دولت در خرید محصولات برای سازمان‌های زیرمجموعه
بلندمدت	خارجی	بلندمدت بودن نرخ بازگشت سرمایه و بازده سرمایه‌گذاری
میان‌مدت	داخلی	عدم تناسب و یکپارچگی سیستم‌های شرکت
کوتاه‌مدت	خارجی	عدم تأمین خدمت توسط ارائه‌دهندگان لایه پایین‌تر
میان‌مدت	داخلی	مناسب نبودن قابلیت‌های فناوری اطلاعات شرکت
بلندمدت	داخلی	فقدان زمان کافی شرکت برای آموزش کارکنان
بلندمدت	داخلی	اشتباه در زمان ورود به بازار
بلندمدت	داخلی	استراتژی اشتباه در قیمت‌گذاری
بلندمدت	داخلی	عدم حمایت مدیریت ارشد
بلندمدت	داخلی	عدم تعهد مدیران ارشد

مضمون پایه	ماهیت مشکل	جهت‌گیری زمانی حل مشکل
نبود دیدگاه استراتژیک در برخی از مدیران	داخلی	بلندمدت
مدیریت برند نامناسب	داخلی	بلندمدت
عدم‌پذیرش توسط کارکنان و مقاومت در برابر تغییر	داخلی	بلندمدت
سیستم خدمات نامناسب	داخلی	میان‌مدت
عدم‌شناسایی مناسب مشتریان هدف	داخلی	میان‌مدت
عدم‌شناسایی مناسب نیازهای مشتریان هدف	داخلی	میان‌مدت
فقدان نیروی انسانی ماهر و آموزش‌دیده در سازمان	داخلی	میان‌مدت
استراتژی اشتباه در تبلیغ	داخلی	بلندمدت
عدم‌ارتباط مناسب با مشتریان بالقوه و بالفعل	داخلی	بلندمدت
کمبود افراد کارشناس در زمینه مشاوره، طراحی، آموزش	خارجی	میان‌مدت
ناهماهنگی شرکای تجاری با سیاست‌های شرکت	خارجی	بلندمدت
عدم‌استفاده از شرکای تجاری قابل‌اعتماد	داخلی - خارجی	کوتاه‌مدت
فقدان استانداردهای معین بین فروشندگان و خریدار در زمینه کیفیت	داخلی - خارجی	بلندمدت
نبود زیرساخت‌های حفاظتی و امنیتی	داخلی	کوتاه‌مدت
عدم‌مدیریت مناسب شبکه توزیع	داخلی	میان‌مدت
فقدان حمایت‌های قانونی در ارتباط با امور خریدوفروش اینترنتی	خارجی	بلندمدت
اعتراض‌های کارکنان در برابر تعدیل نیروی انسانی	داخلی	بلندمدت
فقدان فرهنگ تجارت الکترونیک در سطح شرکت	داخلی	بلندمدت
منفعل‌عمل کردن بخش انفورماتیک سازمان	داخلی	بلندمدت
ناآشنایی با قوانین فعالیت در محیط الکترونیک	داخلی - خارجی	کوتاه‌مدت
نبود استانداردها و مستندات سیستم اطلاعاتی	داخلی	میان‌مدت
نبود تحلیل‌گر سیستم‌ها در شرکت	داخلی	کوتاه‌مدت
پیچیدگی عملیات الکترونیک	داخلی - خارجی	بلندمدت
وابستگی شدید کار واحدهای عملیات به فناوری اطلاعات	داخلی - خارجی	بلندمدت
نبود اعتماد بین‌بخشی	داخلی	بلندمدت
مدیریت یکپارچگی سرویس	داخلی - خارجی	میان‌مدت
عدم‌ارائه سرویس منطبق با پروتکل‌های امنیتی و استانداردها در بستر ابری	خارجی	میان‌مدت
ضعف در مدیریت میان خدمات و زمان تحویل	داخلی - خارجی	میان‌مدت
اشباع سریع بازارهای صنعتی در یک برهه زمان مشخص	داخلی - خارجی	بلندمدت
کنترل نامناسب فرآیند	داخلی	کوتاه‌مدت
ضعف در اجرای سیستم پیش‌بینی بازار	داخلی - خارجی	بلندمدت
ضعف شبکه‌های مخابراتی در استفاده از فناوری‌هایی مثل ماهواره، فیبر نوری، سیستم‌های با ظرفیت عبورزیاد و ...	خارجی	بلندمدت
انحصار بازار توسط رقبا	خارجی	بلندمدت

مضمون پایه	ماهیت مشکل	جهت‌گیری زمانی حل مشکل
نوبودن بازار در کشور	خارجی	بلندمدت
دولتی‌بودن شرکت‌های رقیب	خارجی	بلندمدت
تغییرات ناگهانی و عمده در قیمت تأمین‌کنندگان	خارجی	بلندمدت
گسترش گستره جغرافیایی سفارش‌ها و عدم‌حمایت کامل توسط شرکت	داخلی - خارجی	بلندمدت
سردرگمی در وظایف	داخلی	کوتاه‌مدت

در این مرحله با بررسی دقیق‌تر مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده ماهیت مشکل و گرایش زمانی مشکل باعث دسته‌بندی دقیق‌تری از مشکلات شده است که برای برنامه‌ریزان و فعالان مفید خواهد بود و برنامه‌ریزی برای برون‌رفت از این مشکلات را ساده خواهد کرد. بر اساس ماهیت مشکل، مضامین به داخلی، خارجی و داخلی - خارجی تقسیم شد. منظور از مشکل داخلی، مشکلاتی است که فقط گریبان‌گیر شرکت به‌خصوصی است که وارد این صنعت شده و نشئت‌گرفته از سوءمدیریت داخلی سازمان بوده و تحت کنترل شرکت است؛ مانند «نبود مدیریت متمرکز»، «مناسب‌نبودن قابلیت‌ها و توانایی‌های فناوری اطلاعات شرکت» یا «اشتباه در زمان ورود به بازار»؛ اما منظور از مشکل خارجی، مسائل و مشکلاتی است که نیروهای خارجی بر شرکت تحمیل کرده است و فارغ از پیشرو یا پیرو بودن شرکت و قوی یا ضعیف بودن آن، مشکلی است که تمامی شرکت‌های فعال در این صنعت با آن مواجه هستند؛ مانند «دانش کم خریداران نسبت به بازار آنلاین»، «عدم‌تناسب برخی خریدها با فضای آنلاین» و «عدم‌حمایت مالی دولت»؛ اما در این میان کدهایی وجود داشت که می‌توان آن‌ها را بینابینی فرض کرد که با عنوان مشکل داخلی - خارجی نامگذاری شده‌اند؛ یعنی بخشی از آن متأثر از داخل و بخشی متأثر از خارج شرکت است؛ مانند «فقدان استانداردهای معین بین فروشنده و خریدار در زمینه کیفیت»، «ضعف در اجرای سیستم پیش‌بینی بازار» و عدم‌استفاده از شرکای تجاری قابل‌اعتماد». در توجیه این دسته می‌توان به‌عنوان نمونه مشکل عدم‌استفاده از شرکای تجاری قابل‌اعتماد را در نظر گرفت که بخشی از آن به فضای نامناسب کسب‌وکار برمی‌گردد که در آن تقریباً اصل بر عدم‌اعتماد است؛ اما بخش دیگر آن مربوط به عدم‌جست‌وجوی مناسب و عدم‌تأمین خواسته آن‌ها توسط شرکت است که با فضای داخلی ارتباط دارد. برای مثال، «ناآشنایی با قوانین فعالیت در محیط الکترونیک»، موضوعی است که هم به محیط داخل مرتبط است و هم به محیط خارج از شرکت؛ زیرا نبود منابع اطلاعاتی مناسب در سطح کشور، بُعد خارجی آن را تشکیل داده و عدم‌جست‌وجو دقیق و سهل‌انگاری سازمان، بُعد داخلی آن را تشکیل می‌دهد.

از منظر جهت‌گیری دوم که «گرایش زمانی حل مشکل» نامیده شده است، مضمین به بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت تقسیم شده‌اند. منظور از حل مشکل در کوتاه‌مدت این است که برخی از مشکلات به زمان کوتاهی برای حل نیاز دارند؛ مانند «نبود زیرساخت‌های حفاظتی و امنیتی» و «ناآشنایی با قوانین فعالیت در محیط الکترونیک». در توجیه این دسته، مشکل «ناآشنایی با قوانین فعالیت در محیط الکترونیک» را در نظر می‌گیریم که برای حل آن می‌توان در کوتاه‌مدت از دانش و تجربه یک مشاوره حقوقی خبره بهره گرفت. مفهوم حل مشکل در بلندمدت مرتبط با مشکلاتی است که ریشه‌ای تر هستند و سطح انتزاع بالاتری داشته و به اصلاح زیرساخت در سطح شرکت و ملی، تغییر فرهنگ و یا تغییر نگرش نیاز دارند؛ مانند «دانش کم خریدار نسبت به بازار آنلاین» و «نقصان سیستم بانکداری الکترونیکی». این قبیل موارد، امری نیست که به سرعت قابل حل باشد. برای مثال، دانش کم خریدار به تغییر در سطح دانش و نگرش فرد نیاز دارد که صرفاً شرکت نمی‌تواند در آن دخیل باشد یا اینکه اصلاح سیستم بانکداری به اصلاح زیرساخت در سطح کل کشور نیاز دارد یا «فقدان فرهنگ تجارت الکترونیک در سطح شرکت»، موضوعی است که برای تغییر آن به تغییر دانش و نگرش و فرهنگ‌سازی نیاز است که زمان بر بوده و باید با اقدامات اساسی حل شود. مفهوم حل مشکل در میان‌مدت مرتبط با مشکلاتی است که نه به اندازه مشکلات بلندمدت، ریشه‌ای و وقت‌گیر بوده و نه مانند مشکلات کوتاه‌مدت در زمان اندکی قابل اصلاح هستند؛ مانند «نبود مدیریت متمرکز» و «فقدان استانداردها و مستندات سیستم اطلاعاتی». این قبیل مشکلات معمولاً به دلیل عدم توجه اولیه در زمان راه‌اندازی ایجاد می‌شوند که بعد از مواجه شدن با مشکل می‌توان به صورت پروژه‌های میان‌مدت به اجرا یا اصلاح آن مبادرت ورزید. در توجیه این دسته می‌توان به عنوان نمونه، مشکل «نبود مدیریت متمرکز» را در نظر گرفت که حل آن به بازه زمانی متوسطی نیاز دارد؛ زیرا انتخاب یک فرد اصلح که بر موضوعات فناوری اطلاعات و عملیات شرکت مسلط باشد، به یک پروژه میان‌مدت نیاز دارد که باید طی فرآیندی این فرد شناسایی، انتخاب و آموزش داده شود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان و فعالان صنعت و پیاده‌سازی آن‌ها، در گام نخست ۶۰ مضمون پایه حاصل شد. با توجه به نتایج به دست آمده هر مشکل می‌تواند از دو منظر مورد بررسی قرار گیرد: یکی ماهیت و دیگری گرایش زمانی حل آن؛ بر این اساس می‌توان الگوی شکل ۲، را ارائه کرد.



شکل ۲. الگوی نهایی پژوهش

با توجه به شکل ۲ که در آن صرفاً مصادیق مهم هر جنبه ذکر شده است، مشکلات شناسایی شده را می توان بر اساس دو بُعد گرایش مشکل (داخلی، خارجی، داخلی - خارجی) و گرایش زمانی حل مشکل (بلندمدت، میان مدت، کوتاه مدت) به ۹ دسته تقسیم کرد که شامل ۱. مشکل داخلی و حل مشکل در میان مدت، ۲. مشکل داخلی - خارجی و حل مشکل در کوتاه مدت، ۳. مشکل داخلی - خارجی و حل مشکل در میان مدت، ۴. مشکل داخلی - خارجی و حل مشکل در بلندمدت، ۵. مشکل خارجی و حل مشکل در میان مدت، ۶. مشکل خارجی و حل مشکل در بلندمدت، ۷. مشکل داخلی و حل مشکل در بلندمدت، ۸. مشکل خارجی و حل مشکل در کوتاه مدت و ۹. مشکل داخلی و حل مشکل در کوتاه مدت است. برای اعتبارسنجی الگو، سؤال های زیر (Dehghani, 2018) تهیه و پس از ارائه به پاسخ دهندگان، نتایج زیر حاصل شد. بر اساس جدول ۵، می توان نتیجه گرفت الگوی ارائه شده از نظر خبرگان صنعت نیز از اعتبار مناسبی برخوردار است.

جدول ۵. اعتباریابی الگوی پژوهش

میانگین درصد نظرها	سؤال های سنجش مطلوبیت الگو
۸۳	الگوی طراحی شده دارای جامعیت (توجه به همه ویژگی ها) است
۸۸	الگوی طراحی شده منحصر به فرد (هر شاخص به یک مؤلفه تخصیص داده شده) است
۸۰	الگوی طراحی شده دارای انسجام و یکنواختی (همگن بودن شاخص های هر مؤلفه) است

۷۸	الگوی طراحی‌شده ایجازگرایی و نام‌گذاری مرتبط (نام مؤلفه، منظور و مفهوم را منتقل نماید) را رعایت کرده است
۸۷	الگوی طراحی‌شده متناسب با عنوان است
۸۲	الگوی طراحی‌شده متناسب با نیاز فعلی و چشم‌اندازهای موضوع تدوین شده است

به برخی از مضامین شناسایی‌شده در مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین نیز اشاره شده است. هولند و مندری (Holland & Mandry, 2012)، یکی از مهم‌ترین موانع ورود به بازارهای آنلاین را سیاست‌های دولت دانسته و اشاره کرده‌اند که عدم‌حمایت مالی دولت، مانع مهمی پیش روی افراد برای ورود به بازار آنلاین است. نتایج پژوهش اسماعیل‌پور و جاویدی (Esmailpoor & Javidi, 2015) نشان داد که زیرساخت سازمانی، زیرساخت اطلاعاتی و زیرساخت قانونی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت اجرای تجارت الکترونیک در بازارهای صنعتی/سازمانی است. نتایج پژوهش حاضر نیز این عامل را تأیید می‌کند. فقدان حمایت‌های قانونی در ارتباط با امور خریدوفروش اینترنتی و نبود زیرساخت اطلاعاتی یکی از عواملی بود که در این پژوهش به آن اشاره شد. از نظر وانگ و همکاران (Wang & Sun, 2010)، کمبود سرمایه و عدم‌یکپارچگی و هماهنگی از مهم‌ترین موانع مدل کسب‌وکار است. کسب‌وکارهای نوپا فاقد سابقه مالی هستند و آینده‌ای نامعلوم دارند و علاوه بر آن وضعیت نامعلوم آن‌ها موجب ایجاد مشکلات در سرمایه‌گذاری خطرپذیر می‌شود (Taghavifard et al., 2019). جونیک (Junic, 2018)، محتوای پلتفرم فضای آنلاین و رفتار کاربران را از عوامل مهم در موفقیت کسب‌وکار آنلاین می‌داند. در این پژوهش نیز عدم‌شناسایی درست رفتار مشتریان در فضای آنلاین یکی از مشکلات موفقیت در کسب‌وکار آنلاین تشخیص داده شده است. جورج و همکاران (George et al., 2018)، فقدان فرهنگ تجارت الکترونیک در سطح شرکت و ضعف در اجرای سیستم پیش‌بینی بازار را از موانع ورود به بازار آنلاین دانسته‌اند که با نتایج این پژوهش هم‌راستا است.

نتایج پژوهش حاضر تبیین‌کننده مشکلات ورود به بازار آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت فناوری اطلاعات است. الگوی نهایی استخراج‌شده، مشکلات را بر اساس ماهیت و گرایش زمانی حل آن‌ها دسته‌بندی کرده است. نتایج این پژوهش مؤید این موضوع است که به‌منظور برطرف‌کردن مشکلات سیستماتیک ورود به این بازار باید بر حوزه‌های نهادی، فرهنگ سازمانی و دانش‌افزایی و زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری تمرکز کرد و برای حل این مشکلات به برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت نیاز است. برای شرکت‌هایی که قصد ورود به این بازار را دارند نتایج این پژوهش می‌تواند در برنامه‌ریزی دقیق کمک شایان توجهی کند؛ زیرا شناخت مشکلات قبل از اقدام، یعنی کاهش

درصد شکست. با توجه به الگو، بسیاری از مشکلات به محیط خارجی مرتبط است؛ بنابراین تحلیل استراتژیک محیط می‌تواند یکی از ابزارهای مهم برای ورود به این بازار باشد. نتایج همچنین نشان داد که حل بسیاری از مشکلات در دوره زمانی بلندمدت حاصل خواهد شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برای حل این مشکلات برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشند و با یک شکست، مایوس نشوند.

به‌جز شرکت‌هایی که قصد ورود دارند، اطلاعات این پژوهش می‌تواند به شرکت‌های فعال در این حوزه که چندان موفق نیستند نیز جهت عارضه‌یابی کمک نماید و از طریق بررسی این مشکلات در شرکت خود، برنامه‌ریزی مناسبی جهت رفع آن‌ها داشته باشند.

با توجه به مشکلاتی که در این پژوهش مرتبط با عوامل خارجی بوده و رفع آن‌ها خارج از توان شرکت‌ها است، پیشنهاد می‌شود، سیاست‌گذاران بخش دولتی که دغدغه شرکت‌های دانش‌بنیان و بازار فروش آن‌ها را دارند، با تمرکز بر نتایج این پژوهش، اقدامات زیر را برنامه‌ریزی کنند:

- اصلاح سیستم بانکداری، به‌خصوص در مورد تراکنش‌های با مبالغ بالا؛
- تدوین سیاست‌های تشویقی و حمایتی مناسب برای حضور شرکت‌های دانش‌بنیان در بازار آنلاین؛

- حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان در زمان ورود و سال‌های اولیه به‌منظور استمرار حضور آن‌ها؛

- با توجه به منابع محدود مالی این شرکت‌ها، ارائه آموزش‌های عمومی رایگان در راستای افزایش سطح دانش فناوری اطلاعات کارکنان آن‌ها؛

- کمک به حضور بین‌المللی و معرفی این شرکت‌ها در محافل و نمایشگاه‌های بین‌المللی.
از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش تعداد کم شرکت‌های B2B فعال در حوزه فناوری اطلاعات بود که وارد بازار آنلاین نیز شده باشند. عدم دسترسی آسان به مدیران و سیاست‌گذاران و مدیران سطح عالی شرکت‌ها نیز یکی از محدودیت‌های دیگر این پژوهش بود.

با توجه به اهمیت اقتصاد دانش‌محور و شرکت‌های دانش‌بنیان در کشور، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی، با در نظر گرفتن عوامل شناسایی‌شده در این پژوهش، به بررسی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای ورود به بازارهای آنلاین کسب‌وکار با کسب‌وکار در مورد شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت فناوری اطلاعات بپردازند؛ همچنین پیشنهاد می‌شود، مشکلات در شرکت‌های دانش‌بنیان در سایر صنایع بررسی و با نتایج این پژوهش مقایسه شود. به‌علاوه،

پیشنهاد می‌شود در مورد عوامل توسعه‌دهنده بازار آنلاین در شرکت‌های دانش‌بنیان این صنعت و سایر صنایع بررسی صورت گیرد.

منابع

1. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
2. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
3. Bimpikis, K., Elmaghraby, W. J., Moon, K., & Zhang, W. (2019). *Managing Market Thickness in Online B2B Markets* Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3442379>.
4. Boyd, D. E., & Koles, B. (2019). Virtual reality and its impact on B2B Marketing: A value-in-use perspective. *Journal of Business Research*, 100(2), 590-598.
5. Chong, W., Shafaghi, M. & Leing Tan, B. (2011). Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs, *Marketing Intelligence & Planning*, 29(5), 517-533.
6. Dehdashti Shahrokh, Z., Mohammadian Mahmoudi Tabar, M., Taghva, M., Faraj Shoushtari Poor, H. (2019). The Process Model of Services Commercialization in the Knowledge-based Companies in Information and Communication Technology Industry. *Organizational Culture Management*, 17(1), 1-20. (In Persian).
7. Dehghani, s, M. (2018). *Designing and elaborating a strategic model of brand competitiveness for entering international markets (Case Study: Food Industry of Iran*. PHD dissertation, Semnan University. (In Persian).
8. Esmailpoor, M., & Javidi, A. (2015). Investigating the Factors Affecting the Implementation of E-Commerce in Industrial Markets. Second Conference on Applied Economics and Management national approach. (In Persian).
9. Faraj Shoushtari Poor, H. (2019). *The Process Model of products Commercialization in the Knowledge-based Companies*. (Unpublished doctoral dissertation). Allameh Tabatabai University, Tehran. (In Persian).
10. Farshad gohar, N., & Yamini, S. (2016). Exploring how e-commerce is applied in industrial markets. Fourth International Conference of Modern Research in Management, Economics and Development. (In Persian).
11. Gengizpour, A, V, & Bajlan, Z. (2014), E-commerce and its Dimensions in Expanding Electronic City with Information Technology Approach. First Regional Conference on Refining Electricity Technology, Gachsaran, Applied Science Center. (In Persian).
12. George F. Watson IV, Scott Weaven, Helen Perkins, Deepak Sardana, and Robert W. Palmatier. (2018). International Market Entry Strategies: Relational, Digital, and Hybrid Approaches. *Journal of International Marketing*, 26(1), 30-60.

14. Holland, C. J., & Mandry, G. (2012). Online Market Entry Strategy and the Consumer Search Process. UK Academy for Information Systems Conference Proceedings. 44.
15. Irani, H., Alvani, S.M., Jandaghi, G., & Zareimatin, H. (2015). Designing a generous leadership pattern in government hospitals in Qom province. *Iranian journal of management Studies*, 10(38), 10-20.
16. Janom, N. & Zakaria, M. S. (2009). B2B E-commerce adoption: frameworks for SMEs. Proceeding of International Conference on Electrical Engineering and Informatics. Bangi Selangor.
17. Junic Kim. (2018). Market entry strategy for a digital platform provider. *Baltic Journal of Management*, 13(3), 390-406.
18. Khodadad Hoseini, S. H., Samiei, N., Ahmadi, P. (2019). The effect of social media marketing on consumer behavior, a survey on the role of brand equity, brand relationship quality and the views on brand. *Journal of consumer studies*, 5(1), 37-59. (In Persian).
19. Khayatyan, M. S., Tabatabaeian, S. H., Amiri, M., & Eliasi, M. (2015). Content Analysis of Knowledge-Based Firms Characteristics. *ORMR.*, 5(2), 21-47. (In Persian).
20. Kvale, S. (1996). *Interview Views: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
21. Laudon, K.C., & Laudon J. (2004). *Management Information System Managing Digital Firm*. New Jersey, Prentice-Hall International.
22. Mahmodi, M. M., Farsijani, H., & Taheri, M, S. (2014). Providing a Hybrid Model of Factors Affecting the Development and Acceptance of Virtual Tourism in Iran. *Journal of Business Management Perspective*, 12(1), 123-143. (In Persian).
23. Mathews, S., Bianchi, C., Perks, K., Healy, M., & Wickramasekera, R. (2016). Internet Marketing Capabilities and International Market Growth. *International Business Review*, 25(4), 820-30.
24. Mohtaramzadeh, M., Ramayah, T., & Jun-Hwa, C. (2017). B2B e-Commerce Adoption in Iranian Manufacturing Companies: Analyzing the Moderating Role of Organizational Culture. *International Journal of Human-Computer Interaction Published online*, 34(7), 621-639.
25. Nazari, M., Vadadhir, A., & Ezati, H. (2019). Transforming the business model in the inland transportation industry. *Journal of Business Management Perspective*, 18(38), 37-57. (In Persian)
26. Salehi Sadaghiani, J. & Akhavan, M. (2005). B2B business models in e-commerce. *Controller*, 19, 9-39. (In Persian).
27. Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India.
28. Seied Javadin, S.R., Amini, A., & Amini, Z. (2011). Assessing Brand Impact on Industrial Customer Loyalty. *Journal of Business Management Perspective*, 9(3), 59-73. (In Persian).

29. Taghavifard, M., Radmard, M., Jafarnezhad, S., & Harati Nik, M. (2019). Challenges of Valuation and Evaluation of Information Technology Startup Companies. *IT Management Studies*, 7(27), 29-58. (In Persian)
30. Turban, E., King, D., Lee, J., & Viehland, D. (2002). *Electronic commerce: A managerial perspective*. Prentice Hall: ISBN 0, 13(975285), 4.
31. Wang, Y. & Sun, S. (2010). Assessing beliefs, attitudes, and behavioral responses toward online advertising in three countries. *International Business Review Journal*, 19(4), 333-344.

