

## کاربرد مدل 3R در تدوین استراتژی (راهبرد) الکترونیکی محصولات شهروند

دکتر علی دیوانداری\*

محمدرضا طیبی\*\*

### چکیده

این تحقیق مدل استراتژی (راهبرد) الکترونیکی 3R را در فروشگاه زنجیره‌ای شهروند به صورت عملیاتی پیاده و وضعیت کنونی و وضعیت مطلوب راهبرد الکترونیکی را در سطح محصولات شناسایی می‌نماید. با توجه به اینکه مبحث راهبرد، منعکس کننده دیدگاه صاحب نظران سازمان است، در این باره به نظرات ایشان بررسی می‌شود. تحلیل فاصله وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و همچنین بررسی رابطه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب راهبرد الکترونیکی محصولات دو هدف عمده این مقاله را تشکیل می‌دهد. نتیجه‌ای که این تحقیق با حصول اهداف مورد نظر بدان دست یافته، فراهم‌سازی ابزار مناسب تصمیم‌گیری مدیران برای برنامه‌ریزی راهبرد راه‌اندازی فروش الکترونیکی محصولات است. از جمله نتایج به دست آمده امکان رتبه‌بندی و اولویت‌بندی محصولات برای سرمایه‌گذاری روی فروش الکترونیکی آنهاست. در نهایت رتبه‌بندی و اولویت‌بندی محصولات برای سرمایه‌گذاری روی فروش الکترونیکی آنها امکان‌پذیر می‌شود. ضمن اینکه با انجام این تحقیق و براساس اطلاعات به دست آمده، برای اولین بار است که در دنیا، مدل راهبرد الکترونیکی 3R به صورت عملیاتی مورد استفاده قرار گرفته و به نوعی می‌توان توانمندی‌ها و ضعف‌های مدل را مشاهده نمود.

**واژه‌های کلیدی:** فناوری؛ راهبرد الکترونیکی؛ راهبرد؛ تجارت الکترونیکی؛ فروش الکترونیکی

**طبقه‌بندی JEL:** L96; L81; L81; L6

### ۱. مقدمه

سازمان‌ها در معنای وسیع از شالوده‌های اصلی اجتماع امروزی هستند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا اضمحلال سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت را از "وضعیت

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پست الکترونیکی: divandari@divandari.com

\*\* دانشجوی دکترای رشته سیاستگذاری بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، پست الکترونیکی:

Tabibimr@go.com

موجود" به سوی "وضعیت مطلوب" هدایت می‌کند و در هر لحظه برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. در دنیای کنونی، شرکت‌ها و سازمان‌ها برای رشد و توسعه به جهان اندیشی نیاز دارند، در غیر این صورت بقای آنها با دشواری‌های زیادی توأم خواهد بود. در حال حاضر ایران در مرحله عضویت در سازمان تجارت جهانی قرار گرفته و بیش از پیش لزوم جهانی‌شدن و جهانی‌اندیشیدن در سازمان‌های ایرانی نیز قوت گرفته است. مسلماً عامل اصلی در تحقق این جهانی‌شدن، از بین رفتن فواصل مکانی و زمانی است که آن‌هم به کمک فناوری اطلاعات و ارتباطات میسر گشته است. فناوری نیروی بسیار قوی است که در حال یکسان نمودن بازارهای جهانی است. فناوری موجب شده است تا مردم فقیر در مناطق دورافتاده، مشتاق وسایل و تجهیزات مدرن شوند و از آن بهره‌برداری کنند. امروزه دیگر سازمان‌ها با رقبای دوردست و بی‌آزار روبه‌رو نیستند. هر لحظه امکان ورود رقبای تازه و قدرتمند به بازار وجود خواهد داشت. رقبایی که از بحث فناوری اطلاعات به صورت کارا در پیشبرد اهداف جهانی خویش استفاده می‌کنند.

شاید ساخت خانه‌ای بدون نقشه امکان‌پذیر باشد، به‌خصوص برای بنایی مجرب که قبلاً نمونه‌ای مشابه ساخته باشد. با اینکه این راه عملی است اما به طور حتم راهی هوشمندانه جهت ساخت خانه نخواهد بود. متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها راهی مشابه را در طرح‌های پیش‌تازانه اینترنتی خویش در پیش گرفته‌اند که نتایج مایوس‌کننده‌ای داشته که: هزینه‌های سرسام‌آور، نرم‌افزارهای هزین و اجرای پروژه (طرح)هایی که بی‌پایان به نظر می‌رسند به دنبال داشته است تفاوت اساسی بین ساخت یک خانه و طراحی برای استفاده اینترنت این است که هیچ مدل به اثبات رسیده اینترنتی در کسب‌وکار موجود نیست.

فروشگاه زنجیره‌ای شهروند با ۱۲ فروشگاه در سطح استان تهران در نظر دارد فروش الکترونیکی خویش را بعد از یک دوره نا موفق از راه‌اندازی نماید. آنچه مسلم است به‌منظور راه‌اندازی فروش الکترونیکی مراحل زیر باید طی شود تا تجربه ناموفق قبلی تکرار نشود:

**بررسی راهبرد سراسری سازمان:** این مهم بر اساس مدل‌های عملیاتی مرسوم صورت گیرد.  
**بررسی راهبرد فروش الکترونیکی سازمان:** در این مرحله راهکارهای راهبرد سراسری سازمان به زبان الکترونیکی تبدیل شده و راهبرد فروش الکترونیکی سازمان در جهت راهبرد سراسری سازمان تدوین می‌شود.

**بررسی تجارت الکترونیکی سازمان:** بررسی سیستم‌های الکترونیکی مورد استفاده در شهروند، چگونگی ارتباط میان زنجیره تأمین از نظر به‌کارگیری سیستم‌های الکترونیکی.

**طراحی سیستم فروش الکترونیکی:****برنامه بازاریابی فروش الکترونیکی:**

- **محصول:** در برنامه فروش، کدام محصولات و با چه خصوصیات (راهبرد، نظر مشتری، نظر مدیر، نظر تأمین کننده) باید قرار گیرند.
- **سیستم توزیع:** محصولات انتخابی در برنامه فروش الکترونیکی چه خواهد بود؟ و طرح باید کجا اجرا شود؟ (راهبرد، نظر مشتری، نظر مدیر، نظر تأمین کننده).
- **قیمت:** محصولات ارائه شده با چه قیمتی باید در برنامه فروش الکترونیکی شهروند ارائه شوند؟ منابع درآمدزایی طرح کجاست؟ (راهبرد، نظر مدیر، نظر مشتری، نظر تأمین کننده).

**ترفیع:** چه برنامه‌های ترغیب کننده‌ای برای خرید الکترونیکی از شهروند به کار گرفته شود؟

**تدارک زیرساخت‌های اجرایی:****اجرای فروش الکترونیکی:**

هدف این تحقیق مرحله دوم کار یعنی تدوین راهبرد الکترونیکی بر مبنای راهبرد سراسری سازمان است و از نتایج در انجام مراحل بعدی می‌توان استفاده نمود. این راهبرد بر مبنای مدل 3R تدوین می‌گردد.

ادامه مقاله به صورت زیر ساماندهی می‌شود. بخش دوم به معرفی و آسیب‌شناسی مدل اختصاص دارد. بخش سوم ادبیات موضوع در سطح بین‌المللی و ایران را بررسی و تحلیل کرده و بخش چهارم طرح تحقیق را معرفی و بخش پنجم نتایج را تحلیل می‌کند و در نهایت، بخش ششم نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی را ارائه می‌دهد.

**۲. مدل 3R**

مدل 3R مدلی برای تدوین راهبرد بر اساس کاربرد اوصاف دیجیتال محصول است. این صفات در سه بعد دسترسی،<sup>۱</sup> پرمایگی<sup>۲</sup> و وسعت (حیطه)<sup>۳</sup> تعریف می‌شوند. با تعریف و ترکیب این ابعاد است که وضعیت الکترونیکی کوئی و مطلوب شرکت از دید کارشناسان و مدیران شناخته می‌ود. سه مفهوم دسترسی، پرمایگی و وسعت در نوشته‌های علمی و مرتبط با کسب‌وکار الکترونیکی از ادبیات تحقیق دیده می‌وند. نشر این تحقیق تعاریف زیر از این سه مفهوم به کار می‌رود:

<sup>1</sup> Reach

<sup>2</sup> Richness

<sup>3</sup> Range

**دسترسی:** در ساده‌ترین مفهوم خود به معنای درجه‌ای است که یک شرکت، کالاها و خدمات خود را در دسترس مشتری قرار می‌دهد. این مفهوم بر پایه مدیریت اثربخش فعالیت‌های زنجیره تأمین یعنی تولید، توزیع، فروش و بازاریابی و خدمات پس از فروش شکل می‌گیرد.

ایوانز و راستر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) مفهوم دسترسی را، تعداد مشتریانی که هر کسب‌وکار قادر به برقراری ارتباط با آنهاست و نیز تعداد محصولاتی که شرکت می‌تواند به آنها ارائه دهد، می‌داند. با آنکه این تعریف، مناسب بستری است که برای آن تعریف شده ولی محدودیت‌زاست. زیرا این مفهوم دربرگیرنده گستره محصولات و خدمات ارائه شده می‌باشد که کاربرد بیشتری در بحث وسعت خواهد داشت. هاسل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) از دید ارتباطی، دسترسی را توانایی برقراری ارتباط مستقیم با فعالیت‌ها و خدمات یک کسب‌وکار دانسته‌اند. حال آنکه ایشان گستره را انواع اطلاعات و محوایی که به طور مستقیم و خودکار در خلال فعالیت و وظایف (کارکردهای) سازمان به اشتراک قرار می‌گیرند، دانسته‌اند. تعریف ایوانز و راستر شفاف‌سازی بیشتر را نیز می‌طلبد. آنها بیان کردند که دسترسی را حیطه‌ای که در آن مشتریان قادر به ارتباط و حصول محصولات و خدمات هستند، تعیین می‌کند. از دید بازاریابی پراید و فرل<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) این مفهوم یعنی اتصال را با تعریف دسترسی به صورت درصد مشتریانی از بازار هدف که در واقع تحت تأثیر آگهی‌های خاص قرار می‌گیرند، حمایت کرده‌اند. ولی شرکت باید قادر باشد که قابلیت دسترس بودن کالاها و خدمات خویش را نیز فراهم سازد. دسترسی تنها از سوی مشتری به شرکت نخواهد بود بلکه دو طرفه است.

**غنا (پرمایگی):** ایوانز و راستر (۱۹۹۹) پرمایگی را عمق جزئیاتی می‌دانند که کسب‌وکار می‌تواند به مشتری خویش ارائه دهد. همچنین عمق جزئیاتی که می‌تواند در رابطه با او جمع‌آوری شود دانسته‌اند. از سوی دیگر، پرمایگی و غنا فرصتی برای سازمان جهت مشتری‌پسند کردن<sup>۴</sup> محصول و سازمان است. نخست آنکه، تعامل اثربخش با مشتریان برای جمع‌آوری این صفات و دوم آنکه، به‌کارگیری آنها در ارائه پیشنهادها سفارشی شده است. تنها جمع‌آوری اطلاعات لازم و یا کافی نیست بلکه سازمان‌ها، باید محصولات و خدمات خود را بر اساس ترجیحات مشتری به صورت سفارشی ارائه دهند.

**وسعت (طیف):** به سادگی می‌توان وسعت را (گستره - تنوع) محصولات و خدماتی که سازمان

<sup>1</sup> Evans, and Wruster

<sup>2</sup> Housel, and et al.

<sup>3</sup> Pride, and Ferrell

<sup>4</sup> Customized

می‌تواند برای مشتری فراهم سازد عنوان نمود. هاسل و اریک<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) وسعت را انواع مختلف اطلاعات و محوایی که به صورت مستقیم و خودکار در خلال کارکردها و فرآیندهای سازمان به اشتراک گذاشته شده می‌دانند و حیطة را توانایی شرکت برای پیشنهاد تنوع محصولی به مشتریانش دانسته‌اند.

مفهوم وسعت می‌تواند توسعه یافته و بیانگر موضوعیت ارزش - موقعیت شرکت شود. کینی<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) موضع بازار را ترکیب فواید نهایی و قیمت با دیدگاه مشتری در مورد هزینه محصولی خاص می‌داند.

با انجام پیمان‌های راهبرد میان سازمان‌هایی که محصولات و خدمات مکمل هم ارائه می‌دهند، یک شرکت می‌تواند وسعت عملیات خویش را بدون تحمل هزینه سربار اضافی مدیریت آن توسعه دهد.

جدول ۱ ابعاد راهبردی کسب و کار الکترونیکی

تعریف	دسترسی	غنا (پرمایگی)	وسعت (طیف)
درجه‌ای که سازمان می‌تواند فعالیت‌های زنجیره ارزش خویش را در جهت دسترسی بیشتر به محصولات و سفارش‌ها درباره مشتری قرار دهد.	درجه تسهیل تبادل اطلاعات با مشتری در سازمان به منظور فراهم‌سازی خدمات و محصولات که دقیقاً منطبق بر خواسته و نیاز مشتری است.	درجه‌ای است که سازمان می‌تواند خدمات و محصولات فیزیکی و آنلاین را در جهت دسترسی بیشتر به محصولات و سفارش‌ها درباره مشتری قرار دهد.	درجه‌ای است که سازمان می‌تواند خدمات و محصولات متنوع مورد انتظار مشتری را برآورده سازد.
حد پایین	خدمات و محصولات فیزیکی و آنلاین	محصولات و خدمات پیش‌ساخته شده و استاندارد	طیف خاص و محدودی از محصولات
حد بالا	خدمات و محصولات دیجیتال و آنلاین	محصولات و خدمات کاملاً سفارشی	انواع گسترده‌ای از محصولات
فرصت‌ها کسب‌وکار الکترونیکی	خدمات و محصولات دیجیتال و آنلاین	تعامل خاص با هر مشتری در سازمان	پیمان‌های راهبردی در جهت ارائه تنوع محصولی با تأمین‌کننده‌ها

## ۲-۱. چارچوب مدل

با ترکیب سه بعد ارائه شده چارچوبی شامل ۸ ناحیه به صورتی که نمایش داده شده به وجود می‌آید. خصوصیات و ویژگی‌های هر کدام از این نواحی در جدول ۲ آمده است. راهبرد

<sup>1</sup> Housel, and Eric

<sup>2</sup> Keeney

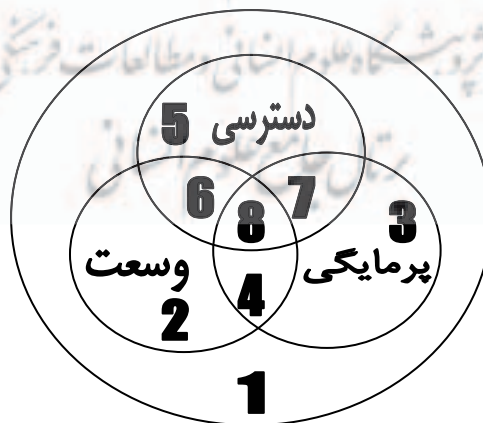
الکترونیکی به دو صورت موجود است. اول به سادگی کامل کننده راهبرد سازمان باشد و دوم می تواند منجر به راهبرد کل سازمان از طریق نوآوری در یکی یا هر سه بعد مطرح شده باشد.

این چارچوب بر اساس ابعاد انتخابی و طبیعت راهبرد کلی سازمان، شقوق انتخاب متعددی برای اجرای اثربخش راهبرد الکترونیکی فراهم می سازد. هدف این تحقیق همان طور که قبلاً ذکر شده بیان وضعیت کنونی شرکت و وضعیتی است که مطلوب مدیران آن در آینده بوده و پیشنهاد راه کار رسیدن به آن می باشد. مشاهدات کاربرد این چارچوب در سازمان ها با نظر پورتر (۲۰۰۱) در مورد اینترنت و تأثیر آن بر کسب و کار توافق دارد.

به زعم پورتر اینترنت چندین صنعت جدید را خلق کرد. مانند حراجی های آن لاین و بازارهای دیجیتالی. با وجود این، بزرگ ترین تأثیر آن فراهم سازی امکان ترکیب بندی جدید صنایع موجود بوده است که با هزینه های بالای ارتباطات، جمع آوری اطلاعات و انجام مبادلات محدود شده بود.

در این مقاله مدل هایی که ذکر شد، به لحاظ میزان انطباق با ساختارهای فناوری اطلاعات در ایران، قابلیت فهم و ادراک و قابلیت پیاده سازی و سطح سازمانی تدوین راهبرد مورد بررسی قرار گرفت. مدل 3R با خصوصیتی از قبیل اجرا در سطح فروش (عملیاتی سازمان)، قابلیت ادراک و فهم زیاد به دلیل ساده بودن مدل از لحاظ بررسی سه صفت الکترونیکی در محصولات در قیاس با سایر مدل ها مورد انتخاب واقع شد.

شکل ۱ نمودار نواحی مدل 3R



جدول ۲ نواحی مدل 3R

ناحیه	صفت	اندازه	مفهوم	مفهوم کاربردی
۱	دسترسی پرمایگی وسعت	کم کم کم	کالاها و خدمات آفلاین تعاملات خاص با مشتری ارائه محصولات محدود	توزیع آفلاین- خدمات پس از فروش و بازاریابی آفلاین اطلاعات غیرشخصی و عام شده - محصول غیرشخصی و عام اطلاعات محدود و نامتنوع - محصولات محدود - عدم پیمان
۲	دسترسی پرمایگی وسعت	کم کم زیاد	کالاها و خدمات آفلاین تعاملات خاص با مشتری ارائه محصولات متنوع	توزیع آفلاین- خدمات پس از فروش و بازاریابی آفلاین اطلاعات غیرشخصی و عام شده - محصول غیرشخصی و عام اطلاعات متنوع و وسیع - محصولات متنوع- پیمان راهبرد
۳	دسترسی پرمایگی وسعت	کم زیاد کم	کالاها و خدمات آفلاین تعاملات خاص زیاد با مشتری ارائه محصولات محدود	توزیع آفلاین- خدمات پس از فروش و بازاریابی آفلاین اطلاعات شخصی سازی شده زیاد- محصولات شخصی سازی شده اطلاعات محدود و نامتنوع - محصولات محدود - عدم پیمان
۴	دسترسی پرمایگی وسعت	کم زیاد زیاد	کالاها و خدمات آفلاین تعاملات خاص زیاد با مشتری ارائه محصولات متنوع	توزیع آفلاین- خدمات پس از فروش و بازاریابی آفلاین اطلاعات شخصی سازی شده زیاد- محصولات شخصی سازی شده اطلاعات متنوع و وسیع - محصولات متنوع- پیمان راهبرد
۵	دسترسی پرمایگی وسعت	زیاد کم کم	محصولات و خدمات دیجیتال تعاملات خاص با مشتری ارائه محصولات محدود	توزیع، خدمات پس از فروش، فروش، تولید محصول آن لاین اطلاعات غیرشخصی و عام شده - محصول غیرشخصی و عام اطلاعات محدود و نامتنوع - محصولات محدود - عدم پیمان
۶	دسترسی پرمایگی وسعت	زیاد کم زیاد	محصولات و خدمات دیجیتال تعاملات خاص با مشتری ارائه محصولات متنوع	توزیع، خدمات پس از فروش، فروش، تولید محصول آن لاین اطلاعات غیرشخصی و عام شده - محصول غیرشخصی و عام اطلاعات متنوع و وسیع - محصولات متنوع- پیمان راهبرد
۷	دسترسی پرمایگی وسعت	زیاد زیاد کم	محصولات و خدمات دیجیتال تعاملات خاص زیاد با مشتری ارائه محصولات محدود	توزیع، خدمات پس از فروش، فروش، تولید محصول آن لاین اطلاعات شخصی سازی شده زیاد- محصولات شخصی سازی شده اطلاعات محدود و نامتنوع - محصولات محدود - عدم پیمان
۸	دسترسی پرمایگی وسعت	زیاد زیاد زیاد	محصولات و خدمات دیجیتال تعاملات خاص زیاد با مشتری ارائه محصولات متنوع	توزیع، خدمات پس از فروش، فروش، تولید محصول آن لاین اطلاعات شخصی سازی شده زیاد- محصولات شخصی سازی شده اطلاعات متنوع و وسیع - محصولات متنوع- پیمان راهبرد

## ۲-۲. آسیب شناسی مدل 3R

مدل 3R سعی دارد با ارائه ابعاد راهبردی، دسترسی، پرمایگی و وسعت در فضای الکترونیکی و اینترنت ابزار ملموسی را برای مدیران فراهم سازد. ولی پیاده سازی این مدل در سازمان با مسائل و مشکلاتی همراه است که البته در این مطالعه تلاش شد راهکارهای ابتکاری و نوین به منظور رفع آنها ارائه شود. مهم ترین این مسائل و مشکلات به شرح زیر است:

- با توجه به مکاتبات انجام شده با دکتر ولز و دکتر گوبلی طراحان اصلی مدل و همچنین جست‌وجوی کتابخانه‌ای و اینترنتی تا قبل از ارائه این مقاله، هیچ تحقیق کاربردی بر پایه استفاده از این مدل ارائه نشده است.
- عمده‌ترین نقطه ضعف این مدل تعاریف عملیاتی متغیرهای سه گانه بود که کمیت شفاف و واضحی را به منظور اندازه‌گیری آنها ارائه نمی‌کرد. شاخص‌هایی که بدین منظور در تحقیق کوئی استفاده گردید مورد نظرسنجی خبرگان قرار گرفت تا صحت و جامعیت آنها تأیید شود. حتی بدین امر نیز بسنده شد و از روش تحلیل پرسشنامه اولیه (۱۰ عدد) و پرکردن پرسشنامه‌ها به روش حضوری استفاده شد.
- نکته دیگری که شاید نتوان آن را ایراد وارد بر مدل 3R دانست و بلکه یکی از محدودیت‌های این تحقیق تلقی کرد، استفاده نکردن از نظرات مشتریان است. درست است که به ظاهر راهبرد بر اساس نظرات خبرگان و مدیران ارشد سازمان تدوین می‌شود اما اطلاع از نظر مشتریان در جهت تصمیم‌گیری صحیح، امری حیاتی است. در مدل کامل‌تر تصمیم‌گیری راهبرد باید به‌نحوی دیدگاه‌های مشتریان را در مورد سه ویژگی دسترسی، پرمایگی و وسعت محصولی لحاظ کرد، که این کار نیازمند تعاریف عملیاتی خاص مشتری و مطالعه دیگری است که به دلیل محدودیت‌های زمانی و هزینه در این تحقیق انجام نشد.

### ۳. ادبیات تحقیق

مروری بر ادبیات نشان می‌دهد به‌سختی می‌توان مدل‌های خاص در زمینه راهبرد الکترونیکی پیدا کرد. در این باره دیدگاه محققان بررسی عوامل راهبردی مدل‌های مختلف است. معیار انتخاب مدل‌ها از سوی محققان ارائه متغیرهایی با تأثیرگذاری زیاد، درازمدت و فراگیر بر تجارت الکترونیکی است و با توجه به این موضوع اینک می‌توان مدل‌هایی که در آن راهبرد الکترونیکی و یا عوامل راهبردی در تجارت الکترونیکی مطرح می‌شوند، بررسی و تحلیل کرد.

کافمن و والدن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) رویه‌های تحقیقات اقتصادی مرتبط با تجارت اینترنتی را به‌طور مؤثری بازنگری و سازماندهی نمودند. تحقیقات نشان داده است که ویژگی محیطی سازمان‌ها نظیر ثبات، قابلیت پیش‌بینی و اطمینان تغییر کرده است. فناوری اساس طراحی، تولید، توزیع و ساختار سازمان را تغییر داده و منجر به تغییر در اقتصاد و زندگی اجتماعی شده است. فناوری جدید مرتباً توسعه می‌یابد و همه جنبه‌های عملکردی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌طور مثال تحقیق و توسعه، طراحی خدمات و حتی برنامه‌ریزی راهبردی تغییر کرده است.

<sup>۱</sup> Kauffman, and Walden



تحقیقات فارون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نشان داد که راهبرد هماهنگی برنامه‌ریزی شده یا حقیقی اهداف اصلی شرکت‌ها با عملیات در زمان و مکان است که به‌طور مستمری سازمان را با محیط خود هماهنگ می‌سازد. یکی از مهم‌ترین عملیات سازمان که او بدان اشاره می‌کند عملیات اینترنتی یا تحت شبکه است. ولی یکی از مهم‌ترین مشکلات که پورتر<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بدان اشاره می‌کند عدم تفاوت قایل شدن بین اثربخشی عملیاتی و راهبرد است. شاید سازمانی در به‌کار بستن اینترنت و فناوری شبکه بسیار قوی عمل کند اما این اثر بخشی عملیاتی هرگز به معنای داشتن راهبرد مناسب نیست. در این زمینه قبادیان و اورگان<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) با بازنگری جامعی از تحقیقات کاربردی، رابطه بین راهبرد و عملکرد را اثبات نموده‌اند.

تحقیقات حسابداری اخیر که رابطه نظری بین راهبرد سازمان و طرح سیستم‌های اطلاعاتی را جهت کنترل هزینه و مدیریت آن بازنگری می‌کنند، اهمیت در نظر گرفتن استراتژی‌های مشخص سطوح عملیات یا تولید را در چنین روابطی نشان داده است. وجود تحلیل‌های تطبیقی کمی، رفتار رقابتی و تأثیرات راهبرد را در محیط پیچیده امروزی که در آن سازمان‌های سنتی در کنار سازمان‌های اینترنتی وجود دارند مورد بحث قرار نمی‌دهند.

سوتاریس و کوهن<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نمایه ریسک خطرپذیری و رفتار خرید مصرف‌کننده را در کانال‌های توزیع سنتی و الکترونیک مورد مقایسه قرار داده‌اند. این تحقیق به نتایج به شرح زیر دست یافت، پیش‌گویی اینکه موثرهای جست‌وجو برخط<sup>۵</sup> و هوشمند به‌طور چشمگیری هزینه‌های مربوط به جست‌وجو و تصمیمات خرید را کاهش می‌دهند، همچنین فروشگاه‌های برخط، راحتی خرید را به‌طور مثال امکان صدور سفارش را حتی از منزل فراهم می‌سازند با وجود این خرده‌فروشی سنتی بازهم ارزش خود را در برابر فروشگاه‌های برخط آن‌هم به سبب ارائه تجربه خرید، حس و دید بر محصول حفظ می‌کند. فروش برخط خاصیت "حس و دید" را ندارد و این برای بسیاری از محصولات فیزیکی، به‌ویژه از جهت ارزشیابی آنها مشکل‌ساز است.

از سوی دیگر، ارزشیابی و اکتساب محصولات دیجیتال (مانند نرم‌افزارها و موسیقی) می‌تواند در محیط برخط راحت‌تر صورت گیرد. تحقیقات نشان می‌دهد خرید برخط این محصولات منافع زیادی از قبیل صرفه‌جویی در زمان، هدفمند بودن، مطابقت با بودن (کارکردگرا بودن، کارا بودن، منطقی بودن و تعمدی بودن) را برای مشتریان به‌همراه می‌آورد. بر اساس نتایج هزینه‌های جست‌وجو، ارزشیابی و زمان تحویل، فاکتورهای مهمی هستند که

<sup>1</sup> Farjoun

<sup>2</sup> Porter

<sup>3</sup> O'Regan, and Ghobadian

<sup>4</sup> Souitaris, and Cohen

<sup>5</sup> Online

مشتریان به هنگام خرید برخط در مقایسه با خرید در یک فروشگاه لحاظ می‌کنند. تحقیقات در مورد اثر وسعت محصولی نشان می‌دهد که خرده‌فروش برخط ممکن است بخواهد حیطه محصول یا ویژگی‌های محصولش را از قبیل رنگ، اندازه و ... گسترش دهد تا یک مشتری را از جست‌وجو برای بدیل‌های دیگر و خرید از جای دیگر باز دارد. این راهبرد، حساسیت مصرف‌کننده روی قیمت را با منحرف کردن توجه او از تصمیمات خرید بر اساس قیمت تنها کم می‌کند. به‌طور مثال آمازون پایین‌ترین قیمت را ندارد ولی مشتریانش کماکان از آن خرید می‌کنند و شاید به‌سبب آن است که دامنه گسترده‌ای از محصولات خرید را دربرمی‌گیرد.<sup>۱</sup>

تحقیقات کاربردی اخیر نشان می‌دهد وسعت محصولات ارائه شده می‌تواند وفاداری مشتری را در صنعت واسطه‌گری به‌همراه آورد. راهبرد دیگری برای یک خرده‌فروش برخط، فراهم‌سازی پرمایگی اطلاعاتی محصول است. در این راهبرد، او داده‌های بسیاری در مورد محصول خود جهت انجام عمل مقایسه توسط مشتری فراهم می‌سازد. تحقیقات نشان می‌دهد این عمل مشتریانی را که به دنبال خلق ارزش بهینه برای خود هستند، جلب می‌سازد و حساسیت قیمت را نیز در آنها کاهش می‌دهد.

برخی محققان احتمال قیمت‌های رقابتی کمتر را در تجارت اینترنتی بیان می‌دارند. تحقیقات نشان می‌دهد هرچه مصرف‌کنندگان بیشتری به اینترنت دسترسی داشته باشند قیمت‌های هر دو بازار آفلاین و آنلاین کاهش می‌یابد.<sup>۲</sup> هرچه مصرف‌کنندگان بیشتری به اینترنت دسترسی داشته باشند شرکت‌های آفلاین با رقابت بیشتری از سوی شرکت‌های آنلاین روبه‌رو می‌شوند و مجبورند قیمت‌ها را کاهش دهند که فشار متقابلی بر روی شرکت‌های آنلاین نیز خواهد بود تا قیمت‌ها را کاهش دهند. ولی این فشار به سوی کاهش بر روی شرکت‌های آفلاین بیشتر خواهد بود چرا که سرعت کاهش قیمت‌های آنها بیشتر است.

بازارهای الکترونیکی و مدیریت زنجیره تأمین - موضوع مورد بحث در دسترسی - دو نکته‌ای است که بسیاری از توجهات را بین دانشگاهیان و مجریان فن در پنج ساله اخیر به خود جلب نموده است. با این حال، مباحث در مورد ارتباط میان این دو بسیار کمیاب و محدود است.<sup>۳</sup> مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار مانند توزیع، تحقیق و توسعه، عملیات یا تدارکات به‌شدت تحت تأثیر رقابت جهانی، دسترسی سریع اطلاعات، تغییر مداوم روابط تجاری، چرخه‌های زندگی محصول کوتاه‌تر و افزایش پیچیدگی محصولات است. با استفاده از زمینه‌های

<sup>1</sup> Souitaris, and Cohen (2003)

<sup>2</sup> Wells, and Gobeli (2003)

<sup>3</sup> Ibid.

الکترونیکی، مدیران بهتر می‌توانند راه‌حل‌های ویژه‌ای مانند تبدیل تولید و توزیع واحد و مجزا به یک شبکه الکترونیکی، ارزش افزوده یکپارچه خلق نمایند. فناوری اطلاعات، آینده تبدیل مدل‌های سنتی کسب‌وکار بین‌سازمانی را به کسب‌وکارهای الکترونیکی و بر اساس ارزش افزوده محقق می‌سازد که در آنجا بازارهای الکترونیکی اینترنتی نقشی مهم را ایفا خواهند نمود. بازارهای الکترونیکی اینترنتی مبادلات را پشتیبانی می‌نمایند و از این طریق آنها تبادل کالاها، اطلاعات، خدمات و پرداخت‌ها را تسهیل می‌کنند اما تمامی مبادلات مربوط را نیز پوشش نمی‌دهند. چهار فاز مبادلات را می‌توان شامل اطلاعات، مذاکرات، توافق و اجرا را بعد از فروش دانست.

در مورد موضوع راهبرد الکترونیکی و نحوه به‌کارگیری آن در سازمان، سابقه‌ای اعم از کتاب، مقاله یا پایان‌نامه به زبان فارسی به‌دست نیامد ولی از مطالعات انجام گرفته در کشور در حوزه تجارت الکترونیکی به‌ویژه پژوهش‌های مرکز تحقیق و توسعه شهروند نظیر الگوی فروش روزانه، الگوی پیش‌بینی فروش شهروند، بررسی عوامل مؤثر بر خرید مشتریان، تحلیل و طراحی الگوی وفاداری مشتریان، تدوین نظام قیمت‌گذاری در شهروند و توسعه نام تجاری در شهروند استفاده شده است.<sup>۱</sup>

#### ۴. طرح تحقیق

به‌منظور دستیابی به اهداف این تحقیق "سازمان شهروند و فروشگاه‌های آن" به‌عنوان قلمرو مورد بررسی انتخاب شد. دلیل انتخاب تجربه قبلی این سازمان در راه‌اندازی فروش الکترونیکی است. گروه‌های محصولی به‌شریحی که در جدول ۳ آمده است برای مطالعه استفاده می‌شود. این گروه‌های محصولی همان گروه‌های مورد استفاده در وب‌سایت فروش الکترونیکی شهروند است. به‌دلیل مطرح‌شدن موضوع این تحقیق در مباحث مربوط به راهبرد سازمان، از نظر مدیران و کارشناسان صاحب‌نظر استفاده شد. در زمان انجام تحقیق - تابستان ۱۳۸۴ - در حدود ۲۰۰ نفر مدیر و کارشناس در شهروند مشغول بودند.

<sup>۱</sup> برای اطلاعات تفصیلی به اعرابی و سرمد (۱۳۸۱)، گل محمدی (۱۳۸۰)، صنایعی (۱۳۷۹) و اکبری (۱۳۸۰) مراجعه شود.

جدول ۳ گروه‌های محصولی در شهروند

گروه اصلی	زیر گروه
لوازم خانگی	لوازم پارچه‌ای منزل، وسایل آشپزخانه، ابزار و خرده‌ریز، وسایل خیاطی، وسایل منزل، اسباب بازی
کتاب و نوشت افزار	کتاب، نوشت افزار
کامپیوتر (رایانه)	نرم افزار، سخت افزار
آرایشی، بهداشتی و نظافت	نظافت و شست و شو، آرایشی، بهداشتی
دوربین	دوربین فیلم برداری، دوربین عکس برداری
مواد غذایی	لبنیات، حبوبات و ماکارونی، ادویه و چاشنی، سبزی، خشکبار، چای و برنج و روغن، مواد پروتئینی، بیسکوئیت، شکلات و شیرینی، کمپوت و کنسرو، نوشیدنی و دسر
صنایع دستی	سراجی، صنایع دستی، زیورآلات
صوتی و تصویری	صوتی، تصویری
پوشاک	مردانه، زنانه

این تحقیق از نظر ماهیت و هدف از نوع کاربردی است. کاربرد آن در تدوین راهبرد الکترونیکی و در جهت راهبرد اصلی سازمان است و جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد. منظور از راهبرد الکترونیکی، توصیف وضعیت کنونی و وضعیت مطلوب محصولات، همچنین مقایسه بین آنها در سه صفت دسترسی، پرمایگی و وسعت از دید صاحب‌نظران است.

#### ۴-۱. مطالعات اولیه و تبیین فرضیه‌های تحقیق

در مرحله اول با برخی مدیران کلیدی در سطح معاونت کل آشنایی لازم صورت گرفت و منابعی جهت مطالعات بیشتر در مورد سازمان به دست آمد. سپس وبسایت فروش الکترونیکی شهروند مورد مشاهده قرار و با دسته‌بندی کالاها در آن شناخت صورت گرفت. در این مشاهده مشخص شد شهروند توسط این وبسایت مدتی پیش (کمتر از یک سال) فروش الکترونیکی داشته باشد ولی سرانجام به دلایل مختلف این کار به حالت تعلیق درآمد. با تحقیقات بیشتر از مدیران، نبود راهبرد مناسب، به عنوان عاملی کلیدی در تعطیلی کار بیش از پیش اطمینان حاصل شد و نظرات به مدیران سازمان منتقل شد. مراحل راه اندازی یک فروش الکترونیکی موفق در بخش ادبیات تحقیق به تفصیل بیان شد. نکته دیگری که با انجام این تحقیقات اولیه روشن شد،

تعریفی از وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در طراحی راهبرد الکترونیکی بود. از دید مدیران وضعیت موجود در طراحی راهبرد الکترونیکی، ترسیم وضعیت کالاها تا قبل از راه‌اندازی فروش الکترونیکی (مجازی) بود. همچنین آنها وضعیت مطلوب را وضعیت کالاها بعد از راه‌اندازی فروش الکترونیکی می‌دانستند. وضعیت موجود اکنون وجود دارد و وضعیت مطلوب باید حاصل شود. در این راه سه سؤال اساسی از سوی مدیران مطرح گردید که اهداف تحقیق را شکل داد.

- آیا وضعیت موجود و وضعیت مطلوب از هم متفاوت است؟ آیا از دید مدیران راه‌اندازی فروش الکترونیکی محصولات تفاوت معناداری از وضعیت کنونی فروش کالاها خواهد داشت؟
- به فرض آنکه پذیرفته شود وضعیت موجود و وضعیت مطلوب از هم تفاوت دارند، آیا وضعیت کنونی در جهت دستیابی به وضعیت مطلوب است و در مورد کدام گروه‌های کالایی این دو وضعیت با هم ارتباط نداشته و سیاست‌گذاری اشتباه است؟
- آیا از دید مدیران کالاهای مختلف اولویتی نسبت به یکدیگر در رفع این اختلافات نخواهند داشت؟

ماهیت کاربردی این تحقیق مبنی بر تدوین راهبرد الکترونیکی سازمان، تا حدودی آن را از غالب بیان فرضیه جدا می‌سازد. ولی با این دید که راهبرد فراتر از مفهوم یک برنامه و حتی جامع‌تر از مفهوم مدیریت می‌تواند نوعی تفکر پنداشته شود، اما تفکری که منطقی خاص را دنبال می‌کند و هر تفکری را نمی‌توان راهبردی دانست، راهبردی بودن تفکر صاحب‌نظران را در مورد سه صفت دسترسی،<sup>۱</sup> پرمایگی<sup>۲</sup> و طیف (وسعت)<sup>۳</sup> با فرضیه‌های زیر مورد سنجش قرار داد:

#### فرضیه‌های اصلی

- اختلاف معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب از نظر راهبرد الکترونیکی گروه‌های محصولی وجود دارد.
- رابطه معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب از نظر راهبرد الکترونیکی گروه‌های محصولی وجود دارد.
- گروه‌های محصولی در رسیدن به وضعیت مطلوب راهبرد الکترونیکی، اولویت متفاوت دارند. اولین فرضیه در پی آن است که آیا الزامی به تغییر از دید مدیر وجود دارد؟ آیا سرمایه‌گذاری بیشتر بر فروش الکترونیکی تفاوت معناداری نسبت به گذشته به وجود خواهد آورد؟ اگر پاسخ بلی است این تفاوت در کجا بیشتر است و در کجا اصلاً محسوس نیست؟

<sup>1</sup> Reach

<sup>2</sup> Richness

<sup>3</sup> Range

فرضیه دوم به دنبال آن است که دریاورد راهبرد الکترونیکی سازمان در وضعیت مطلوب با راهبرد الکترونیکی سازمان در وضعیت کؤنی چه رابطه‌ای دارد؟ از آنجا که راهبرد الکترونیکی سازمان در وضعیت کؤنی همان راهبرد اوست، پس در این فرضیه تا چه حد راهبرد الکترونیکی سازمان در وضعیت مطلوب در جهت راهبرد کنونی اوست آزمون می‌گردد.

فرضیه سوم به دنبال نوعی رتبه‌بندی و اولویت‌بندی محصولات به منظور سرمایه‌گذاری روی فروش الکترونیکی است. وضعیت مطلوب متفاوت به‌ازای گروه‌های محصول مختلف امکان این اولویت‌بندی را ایجاد می‌کند. در جهت آزمون این فرضیه نخست باید متغیرهای آن را شناخت. با تعریف عملیاتی که در جدول ۴ آمده است تا حدودی متغیرها و شاخص‌های اندازه‌گیری آنها روشن می‌شود.

جدول ۴ تعریف عملیاتی متغیرها

متغیر	شاخص	اندازه	مثال
دسترسی	توزیع کالا	کاملاً فیزیکی در محل فروشگاه تا کاملاً دیجیتال از طریق اینترنت و یا با برون‌سپاری به شرکت دیگر	اگر کالایی نیازمند حضور مشتری در محل فروشگاه باشد از نظر توزیع دسترسی آن پایین طبقه‌بندی می‌شود (لباس، کفش) اگر کالایی قابلیت ارسال به محل مشتری را داشته باشد یا از طریق اینترنت (موسیقی) و یا پست و یا پیک موتوری و ... دسترسی آن بیشتر است.
	ماهیت کالا	فیزیکی یا دیجیتال بودن آن	بعضی از کالاها این قابلیت را دارند که از طریق وبسایت دریافت شوند مانند انواع موسیقی، نرم‌افزار و فیلم. این دسته از کالاها از دسترسی بالایی برخوردارند چون ماهیتی دیجیتال دارند.
پرمایگی	سفارشی بودن محصول	کاملاً استاندارد و از پیش طراحی شده تا کاملاً سفارشی و بر اساس نیاز مشتری طراحی شده	این موضوع به نوع کالا و قدرت تأمین‌کننده بستگی دارد. در برخی از کالاها مثل نرم‌افزار رایانه‌ای یا خود رایانه این امکان وجود دارد مشتری به دلخواه نرم‌افزارهای یا قطعات مورد نظر را انتخاب کند اما در برخی از کالاها مانند یخچال به دلیل ماهیت تولید انبوه آن و قدرت زیاد تأمین‌کننده انتخاب‌های او محدودتر است.
	وسعت	تنوع محصولات ارائه شده	کاملاً محدود تا کاملاً متنوع و گسترده
تنوع اطلاعات ارائه شده		کاملاً محدود تا کاملاً متنوع و گسترده	اگر فقط قیمت محصولات در وبسایت یا کاتالوگ ارائه شود تنوع کمتری وجود خواهد داشت تا آنکه به‌طور مثال شمای آنها نیز ارائه شود.

با مطالعه وسعت‌های گوناگون و بعد از مشورت صاحب‌نظران فن از طیف لیکرت جهت سنجش آنها استفاده شد. با مشخص شدن طیف، مراحل تدوین پرسشنامه به شرح زیر آغاز شد:

- تدوین پیش‌نویس پرسشنامه
- کسب نظر متخصصان
- توزیع پرسشنامه به تعداد ۱۰ نفر
- اصلاح پرسشنامه
- تأیید نهایی متخصصان و
- توزیع نهایی و جمع‌آوری

#### ۴-۲. طراحی پرسشنامه

شاخص‌ها از تعریف عملیاتی متغیرها به دست آمده، و مقیاس سنجش آنها نیز لیکرت انتخاب شد. دو شاخص از مجموع سه شاخص باید در نه گروه محصولی سنجش می‌شد و شاخص سوم نیز خود یک پرسش به خصوص داشت. در کل باید همه پرسش‌ها، یک‌بار در وضعیت موجود (قبل از راه‌اندازی فروش مجازی الکترونیکی) و بار دیگر در وضعیت مطلوب (بعد از راه‌اندازی فروش الکترونیکی) سنجیده می‌شد. بدنه اصلی پرسشنامه در این حالت ۳۸ پرسش داشت.

پرسشنامه ابتدایی در هشت صفحه طراحی شد، به تأیید صاحب‌نظران - معاونت طرح و برنامه و معاونت تحقیق و توسعه سازمان همچنین استادان صاحب‌نظر - رسانده شد و در اختیار برخی از نمونه‌ها قرار گرفت. پرسشنامه به صورت حضوری و با روایی بسیار بالا پر شد، همچنین از برخی نکات و دریافت‌های غیرصحيح از پرسش‌ها، آگاهی حاصل شد. از جمله نکات مهم این پرسشنامه صفحات زیاد آن بود که باید در مورد آن تجدید نظر می‌شد.

با دریافت و تحلیل نظرات پرسشنامه اولیه، پرسشنامه جدیدی با بیوآل‌های گویاتر و در یک صفحه همراه با یک صفحه به‌عنوان توضیح آماده شد و از آن برای تحلیل نظرات استفاده گردید.

#### ۴-۳. آزمون فرضیات

**جامعه آماری و نمونه:** همان‌طور که پیشتر ذکر شد به دلیل ماهیت موضوع راهبرد از نظرمدیران و کارشناسان ذی‌ربط در این زمینه استفاده شد. اعضای این جامعه در حدود ۲۰۰ نفر متشکل از ۵۰ مدیر و ۱۵۰ کارشناس بود. برای تعیین حجم نمونه فرمول کوکران و جدول مورگان به شرح زیر استفاده گردید:

$$n = \frac{N(t.s)^2}{Nd^2 + (t.s)^2} \quad (1)$$

N جامعه کل برابر با ۲۰۰ نفر، n حجم نمونه کل، t مقدار t استیودنت با ۹۵ درصد اطمینان با ۱/۹۶، s انحراف معیار ۱۰ پرسشنامه که در مرحله پیش آزمون (مصاحبه و پایایی سنجی) به دست آمده و برابر با ۱/۱۱ است، d دقت احتمالی مطلوب که ۰/۱۸ محاسبه شده است، در نتیجه حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر با n=۷۶ محاسبه گردید. همان طور که ذکر شد دو گروه در امر تدوین راهبرد سازمان دخیل تشخیص داده شد. این دو گروه شامل مدیران و کارشناسان بود. مسلماً وزن نظرات این افراد متفاوت خواهد بود. از این رو طرح نمونه برداری مورد استفاده، نمونه برداری تصادفی طبقه بندی شده در نظر گرفته شد.

**روش اعتبارسنجی:** آزمونی است برای سازگاری پاسخ های فرد با همه عناصر ابزار اندازه گیری. تا وقتی که اجزای آزمون با ابزار به طور مستقل مفهوم یکسانی را اندازه بگیرند با یکدیگر همبستگی دارند. برای سنجش سازگاری اجزا از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد.

برای اندازه گیری این ضریب ابتدا باید واریانس نمره های هر زیرمجموعه سؤال های پرسشنامه و واریانس کل و سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا محاسبه شود.

$$ra = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum SJ^2}{S^2}\right) \quad (2)$$

J تعداد زیرمجموعه سؤال های پرسشنامه، SJ انحراف معیار زیرمجموعه آزمون J ام، S انحراف معیار کل آزمون، نتیجه این آزمون نیز ۰/۸۲ درصد به دست آمد.

**روش تحلیل استنباطی داده ها:** در استنباط آماری به کمک یک نمونه تصادفی و با استفاده از روش های آماری، پارامترهای مجهول جامعه تخمین زده و یا صحت فرضیه های آماری آزمون می شود. توزیع متغیر تصادفی در جامعه معلوم و اغلب نرمال فرض می شود و یا نمونه های انتخابی، مستقل از یکدیگر در نظر گرفته می شوند. به طور کلی تحت شرایط معینی، روش های آمار پارامتری برای برآورد پارامترها مجهول جامعه و یا آزمون فرضیه ها انجام می گردد.

از آنجایی که متغیرهای تحقیق گسسته بوده و مقیاس اندازه گیری متغیرها از نوع رتبه ای (ترتیبی) است، همچنین توزیع جامعه معلوم نبوده و حجم نمونه برای تحلیل نیز محدود بوده، بنابراین از روش های آزمون ناپارامتریک برای تحلیل داده ها استفاده شد. آزمون آماری ناپارامتریک، آزمونی است که مدل آماری آن، شرایط خاصی در مورد پارامترهای جامعه ای که نمونه از آن استخراج شده است وضعیت نکرده و بیشتر آزمون های ناپارامتریک را می توان برای



اطلاعاتی که در مقیاس ترتیبی باشد به کار برد. در تحلیل پارامتری می توان پارامترهای جامعه را برآورد کرد، در حالی که در تحلیل‌ها ناپارامتریک فقط آزمون فرضیه صورت می‌گیرد. در این تحقیق از آزمون‌های ناپارامتریک به شرح زیر برای رد یا قبول فرضیات استفاده شده است.

جدول ۵ روش‌های آماری مورد استفاده در تحقیق

نوع آزمون	فرضیه مرتبط	توضیح	مورد استفاده در این تحقیق
تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن	فرضیه سوم	یک جایگزین خوب برای تحلیل واریانس دوطرفه زمانی که می‌توان نرمال توزیع را در آن فرض کرد.	آزمون معناداری رتبه‌بندی و اولویت‌بندی (کالاها) برای سرمایه‌گذاری در زمینه ایجاد دسترسی و پرمایگی الکترونیکی در محصولات.
رتبه‌های علامت‌دار ویلکاکسون	فرضیه اول	مشابه آزمون U با دو گروه مرتبط	آزمون معناداری تفاوت میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب محصولات در سه صفت الکترونیکی دسترسی، پرمایگی و وسعت.
ضریب همبستگی اسپیرمن	فرضیه دوم	تحلیل همبستگی دو متغیر کیفی	برای سنجش معناداری ارتباط میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب یک صفت الکترونیکی در گروه محصولی خاص از این آزمون استفاده می‌شود.

## ۵. تحلیل نتایج

**فرضیه اول:** اختلاف معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب از نظر راهبرد الکترونیکی گروه‌های محصولی وجود دارد. براساس فرضیه صفر ( $H_0$ ) اختلاف معنادار وجود ندارد و براساس فرضیه یک ( $H_1$ ) اختلاف معنادار وجود دارد.

این فرضیه الزام تغییر را می‌سنجد و اینکه راه‌اندازی فروش الکترونیکی که وضعیت مطلوب می‌باشد تا چه حد از وضعیت موجود متفاوت است؟ هر چه میزان تغییر بیشتر باشد به تبع آن میزان ظرفیت سازی لازم جهت انجام آن نیز بیشتر خواهد بود. آزمون مورد استفاده در این زمینه رتبه‌های علامت‌دار ویلکاکسون و نتیجه در جدول‌های زیر آمده است:

جدول ۶ نتایج آزمون اختلاف وضعیت موجود و مطلوب دو صفت دسترسی و پرمایگی

دسترسی		پرمایگی		گروه محصولی
Z	سطح معناداری	Z	سطح معناداری	
-۶/۲۲۸	۰/۰۰	-۶/۴۷۵	۰/۰۰	رایانه
-۳/۸۴۰	۰/۰۰	-۵/۵۴۰	۰/۰۰	پوشاک
-۵/۲۵۷	۰/۰۰	-۶/۳۲۶	۰/۰۰	صوتی و تصویری
-۵/۳۴۹	۰/۰۰	-۶/۲۱۳	۰/۰۰	کتاب و نوشت افزار
-۵/۴۲۸	۰/۰۰	-۶/۰۹۹	۰/۰۰	دوربین
-۴/۴۸۸	۰/۰۰	-۴/۰۴۸	۰/۰۰	آرایشی و بهداشتی
-۶/۲۸۸	۰/۰۰	-۵/۹۴۵	۰/۰۰	لوازم منزل
-۵/۱۶۸	۰/۰۰	-۶/۲۸۲	۰/۰۰	صنایع دستی
-۵/۹۷۳	۰/۰۰	-۵/۷۷۸	۰/۰۰	مواد غذایی

جدول ۷ نتایج آزمون معناداری اختلاف وضعیت موجود و مطلوب وسعت محصولی

وسعت محصولی	
Z	سطح معناداری
-۳/۴۰۴	۰/۰۰۱

همان طور که مشاهده می شود فرضیه  $H_0$  با اطمینان ۹۹ درصد در مورد همه گروه های محصولی رد می شود. رتبه گروه های محصولی از لحاظ میزان تفاوت وضعیت موجود و مطلوب در جدول های زیر بیان شده است.

جدول ۸ میزان تفاوت وضعیت موجود و مطلوب دسترسی بر اساس میانگین رتبه‌ای

گروه محصولی	رتبه از لحاظ میزان تفاوت	اختلاف رتبه‌ای وضعیت موجود با وضعیت مطلوب
رایانه	۲	۱۸/۶۰
پوشاک	۹	۲/۷۶
صوتی و تصویری	۷	۱۲
کتاب و نوشت افزار	۵	۱۳/۱۵
دوربین	۳	۱۶/۶۲
آرایشی و بهداشتی	۴	۱۵/۸۱
لوازم منزل	۶	۱۲/۷۴
صنایع دستی	۸	۱۱
مواد غذایی	۱	۱۹/۸۸

جدول ۹ میزان تفاوت وضعیت موجود و مطلوب پرمایگی بر اساس میانگین رتبه‌ای

گروه محصولی	رتبه از لحاظ میزان تفاوت	اختلاف رتبه‌ای وضعیت موجود با وضعیت مطلوب
رایانه	۵	۱۴/۵
پوشاک	۶	۵/۹
صوتی و تصویری	۴	۱۴/۷۷
کتاب و نوشت افزار	۲	۱۶/۶۳
دوربین	۳	۱۵/۶۳
آرایشی و بهداشتی	۹	۱/۹۳
لوازم منزل	۸	۲/۸۱
صنایع دستی	۱	۱۷/۶۵
مواد غذایی	۷	۴/۱۶

پاسخ به پرسش (الف) تحقیق: التزام به تغییر وجود دارد. وضعیت موجود از وضعیت مطلوب تفاوت معناداری داشته، و در هر سه صفت دسترسی، پرمایگی و وسعت و در مورد همه گروه‌های محصولی تأیید می‌شود. به طور کلی فرضیه صفر در سطح اطمینان ۹۹ درصد رد

می‌ود. لاین اختلاف در گروه‌های محصولی مختلف متفاوت است. هرچه اختلاف بیشتر باشد نیاز به توجه و ظرفیت‌سازی بیشتر خواهد بود. ظرفیت‌سازی بیشتر برابر است با سرمایه‌گذاری بیشتر. این خود ابزاری برای تصمیم‌گیری مدیریت فراهم می‌سازد.

**فرضیه دوم:** رابطه معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب استراتژی الکترونیکی گروه‌های محصولی وجود دارد. فرضیه صفر ( $H_0$ ) ضریب همبستگی برابر صفر یا عدم رابطه و فرضیه یک ( $H_1$ ) ضریب همبستگی غیر صفر یا وجود رابطه.

این فرضیه رابطه استراتژی الکترونیکی سازمان با استراتژی سراسری آن را می‌سنجد. فرضیه نامطلوب در این وضعیت فرضیه صفر است. آزمون مورد استفاده، آزمون معناداری ضریب همبستگی اسپیرمن می‌باشد که نتایج آن در مورد صفات مختلف در گروه‌های محصولی متفاوت در جدول ۱۰ آمده است.

جدول ۱۰ نتایج آزمون رابطه وضع موجود و مطلوب در دو صفت دسترسی و پرمایگی

سطح معناداری	$r_s$ در صفت پرمایگی	سطح معناداری	$r_s$ در صفت دسترسی	آزمون معناداری ضریب همبستگی اسپیرمن
۰/۰۰۹	۰/۳۰۳	۰/۰۴۶	۰/۲۲۹	رایانه
۰/۰۱۶	۰/۲۸۱	۰/۰۰۷	۰/۲۹۹	پوشاک
۰/۰۰۰	۰/۳۸۴	۰/۶۱۳	۰/۰۵۸	صوتی و تصویری
۰/۱۷۳	۰/۱۶۰	۰/۰۰۰	۰/۴۷۱	کتاب و نوشت افزار
۰/۰۰۴	۰/۳۳۸	۰/۰۹۳	۰/۱۹۳	دوربین
۰/۰۰۳	۰/۲۵۴	۰/۰۰۲	۰/۳۳۴	آرایشی و بهداشتی
۰/۰۰۷	۰/۳۱	۰/۰۰۰	۰/۴۲۵	لوازم منزل
۰/۰۰۲	۰/۲۵	۰/۰۱۶	۰/۲۸۴	صنایع دستی
۰/۰۱۵	۰/۲۷۷	۰/۰۰۰	۰/۵۲۹	مواد غذایی
سطح معناداری		IS		
۰/۳۱۴			-۰/۱۱۶	وسعت محصولی

به‌طور خلاصه می‌توان نتایج جدول بالا را به‌صورت زیر خلاصه نمود:

- نبود رابطه وضعیت موجود و مطلوب دسترسی یا عدم رد فرضیه صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد در دو گروه صوتی تصویری و دوربین
- نبود رابطه وضعیت موجود و مطلوب پرمایگی یا عدم رد فرضیه صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد در گروه کتاب و نوشتافزار
- نبود رابطه وضعیت موجود و مطلوب وسعت محصولی یا عدم رد فرضیه صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد

**پاسخ به پرسش (ب) تحقیق:** در موارد مطرح شده از دید مدیران وضعیت مطلوب دارای همبستگی معناداری با وضعیت کنونی نیست. این به معنای نبود رابطه بین راهبرد سراسری سازمان و راهبرد الکترونیکی سازمان است. بنابراین، می توان راهبرد الکترونیکی سازمان را نوعی راهبرد متنوع سازی به شمار آورد. سازمان زمانی به راهبرد متنوع سازی روی می آورد که به نوعی دچار مشکل یا عارضه ای خاص شده باشد. احتمالاً این عارضه در وضعیت کنونی فروش گروه های محصولی سه گانه و همچنین در تنوع محصولی کنونی وجود دارد. این عارضه ممکن است موجب به وجود آمدن مشکلات آتی شود.

**فرضیه سوم:** گروه های محصولی در وضعیت مطلوب راهبرد الکترونیکی متفاوت هستند. فرضیه صفر ( $H_0$ ) عدم تفاوت گروه های محصولی در وضعیت مطلوب و فرضیه یک ( $H_1$ ) تفاوت گروه های محصولی در وضعیت مطلوب.

همان طور که پیشتر بیان شد این فرضیه امکان رتبه بندی و اولویت بندی محصولات را در ایجاد تسهیلات فروش الکترونیکی سنجش می کند. آزمون مورد استفاده تحلیل واریانس فریدمن است و نتایج در جدول ۱۱ آمده است.

جدول ۱۱ میانگین رتبه ای محصولات در وضعیت مطلوب دسترسی

گروه محصولی	میانگین رتبه ای	وضعیت مطلوب دسترسی
رایانه	۵/۴۴	آزمون مورث استفاده: تحلیل واریانس فریدمن
پوشاک	۳/۳۵	
صوتی و تصویری	۵/۶۰	مقدار مربع کا: ۱۱۴,۳۱۱ درجه آزادی: ۸ سطح: ۱ درصد فرضیه یک پذیرفته می شود
کتاب و نوشتافزار	۴/۸۲	
دوربین	۴/۴۸	
آرایشی و بهداشتی	۴/۱۸	
لوازم منزل	۵/۶۵	
صنایع دستی	۴/۳۳	
مواد غذایی	۷/۱۶	

جدول ۱۲ میانگین رتبه‌ای محصولات در وضعیت مطلوب پرمایگی

وضعیت مطلوب پرمایگی	میانگین رتبه‌ای	گروه محصولی
آزمون مورد استفاده: تحلیل واریانس فریدمن  مقدار مربع کا: ۸۳،۱۷۹ درجه آزادی: ۸ سطح: ۱ درصد فرضیه یک پذیرفته می‌شود	۵/۱۱	رایانه
	۴/۲۰	پوشاک
	۵/۳۷	صوتی و تصویری
	۴/۸۳	کتاب و نوشت افزار
	۴/۵۸	دوربین
	۴/۳۶	آرایشی و بهداشتی
	۵/۹۱	لوازم منزل
	۴/۱۵	صنایع دستی
۶/۴۹	مواد غذایی	

**پاسخ به پرسش (ج) تحقیق:** طبق نتایج به دست آمده فرضیه صفر مبنی بر نبود تفاوت گروه‌های محصولی در وضعیت مطلوب رد می‌شود. این بدان معنی است که از دید مدیران در ایجاد وضعیت مطلوب دسترسی و پرمایگی محصولات اولویت محصولی وجود دارد. از نظر آنها برخی از محصولات نسبت به محصولات دیگر در ایجاد دسترسی و پرمایگی الکترونیکی در اولویت قرار دارند. میانگین رتبه‌ای بالاتر مؤید اولویت بیشتر در گروه محصولی خواهد بود.

#### ۶. خلاصه و توصیه‌های سیاسی

بررسی تحولات سال‌های اخیر نشان می‌دهد خدمات به صورتی وسیع گسترش یافته و این روند در سال‌های آتی با سرعت بیشتری توسعه می‌یابد. صنعت کوچک و خدمات بزرگ می‌شود. از جمله مهم‌ترین و مؤثرترین خدمات، خدمت خرده‌فروشی است. خرده‌فروشی که سال‌هاست در دنیا از حالت سنتی به حالت مدرن تغییر یافته چندی است که در ایران نیز به سوی تحول و تغییر گام برمی‌دارد. فروشگاه زنجیره‌ای شهروند نیز مانند رقبایش با داشتن ایده‌هایی نوین می‌کوشد تا در این بازار متحول پیش از پیش خود را مطرح سازد. در این جهت ایده فروش الکترونیکی برای اولین بار در ایران از سوی این فروشگاه به مرحله اجرا درآمد که متأسفانه به دلایل زیر موفق نبود:

- در رأس عوامل نمود راهبردی معین و مناسب در جهت شناخت بازار مناسب، محصول مناسب و مزیت رقابتی ویژه را می‌توان مشاهده نمود.
- نبود برنامه بازاریابی مناسب به معنای پیش‌بینی سیستم‌های قیمت‌گذاری، توزیع،

ترفیع و تأمین محصول که البته بدون انجام مرحله اول امکان پذیر نخواهد بود.

- فقدان زیرساخت‌های مناسب همچنین ناهمخوانی عوامل فرهنگی.

این تحقیق می‌کوشد که به طور کاربردی با بخشی از موانع اول روبه‌رو شود. راهبرد سازمان نشأت گرفته از دید مدیران و سایر صاحب‌نظران آن است که این نظرات با دیدگاه مشتری تفاوت داشته باشد و توسط او درک نشود. در این صورت راهبرد سازمان منجر به سقوط آن خواهد شد و این مبحث در تحقیقات عارضه‌یابی سازمانی مد نظر قرار می‌گیرد.

هدف اصلی این تحقیق، تحلیل فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است. به کلام ساده‌تر، آیا از دید مدیران و صاحب‌نظران سازمان تفاوتی در وضعیت مطلوب که راه‌اندازی فروش الکترونیکی است با وضعیت کنونی وجود دارد یا خیر؟ این امر کمک می‌کند که مدیران ارشد سازمان با توجه به اطلاعات تحقیق بتوانند در مورد سرمایه‌گذاری و میزان آن، دست‌کم در زمان کنونی بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران سازمانی تصمیم‌گیری کنند.

هدف دیگر این تحقیق، سنجش ارتباط موجود بین راهبرد کنونی سازمان و راهبرد الکترونیکی آن است. باید راهبرد الکترونیک سازمان در جهت راهبرد کنونی آن طراحی شود. محقق با آزمون‌هایی که در این پژوهش انجام داد به دیدگاه مدیران در زمینه راهبرد الکترونیکی سازمان و ارتباط با دیدگاه آنها در مورد وضعیت کنونی سازمان یا راهبرد سراسری آن دست یافته و نتایج آن را در اختیار مدیر ارشد قرار داده تا او به راحتی تشخیص دهد که آیا از دید مدیران راهبرد الکترونیکی همسوی راهبرد سازمان است و یا آنکه یک استراتژی متنوع‌سازی می‌باشد و دست آخر در این مورد تصمیمات لازم را لحاظ نماید.

هدف بعدی تحقیق در سطحی عملیاتی‌تر، اولویت‌بندی کالا از دید مدیران برای فروش الکترونیکی است. این اولویت‌بندی با فرض اینکه فروش الکترونیکی در سه صفت دسترسی، پرمایگی و وسعت محصولات تأثیرگذار است، انجام می‌شود. با استفاده از نتایج تحقیق، مدیر می‌تواند بر اساس محصولات، سرمایه‌گذاری را برای فروش الکترونیکی آن‌هم در جهت یک صفت مشخص اولویت‌بندی نماید.

با توجه به پاسخ ارائه شده به پرسش (الف) تحقیق، یعنی وجود اختلاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، به‌منظور رفع این تفاوت و با بهره‌گیری از تجارب بین‌المللی<sup>۱</sup> پیشنهاد زیر ارائه می‌شود:

- **تنوع محصولی زیادت‌تر در فروش الکترونیکی:** برپایه نظر مدیران و کارشناسان بهتر

<sup>۱</sup> برای آگاهی بیشتر از تجارب بین‌المللی در این زمینه مراجعه شود به:

Hamil, and Gregory (1997), Peet (2000), Zott and et al. (2000), Walsh and Gofrye (2000), Dutta and Biren (2001), Dewan and Seidmann (2000), Amit and Zott (2001).

آن است که در فروش الکترونیکی تنوع محصولی زیادتری نسبت به فروش فیزیکی ارائه شود. بدان معنا که می‌توان برخی از محصولات را که به دلیل مشکلات مکانی و فیزیکی در شهروند ارائه نمی‌شوند و فروش آنها به‌صرفه نیست، با تمهیداتی در وبسایت عرضه شوند. برای مثال می‌توان با تأمین‌کننده قرارداد بست و او به‌طور مستقیم کالا را برای مشتری بفرستد و کالا به هیچ وجه وارد فروشگاه نشود.

- کاهش هزینه مشتری از طریق فروش الکترونیکی: به‌منظور ایجاد دسترسی بیشتر به محصولات باید تمهیداتی اندیشید که قیمت تمام شده کالا در وبسایت کمتر از قیمت خرید آن در فروشگاه باشد. این قیمت کمتر هم می‌تواند در قیمت‌گذاری کالا باشد و هم در امکانات و تسهیلاتی که فروش الکترونیکی در اختیار مشتری قرار می‌دهد مانند حمل رایگان، صرفه‌جویی در وقت و ...
- خرید راحت‌تر از طریق پیمایش ساده‌تر در وبسایت: باز هم به‌منظور ایجاد دسترسی بیشتر به محصولات در فروش الکترونیکی که مد نظر مدیران و صاحب‌نظران قرار دارد، می‌توان وبسایتی طراحی کرد که استفاده از آن تا حد امکان ساده و راحت بوده، و مشتری احساس خستگی و سردرگمی در آن نداشته باشد.
- سفارشی‌سازی وبسایت برای هر مشتری: در جهت رفع اختلاف وضعیت موجود و مطلوب در پرمایگی محصولات، می‌توان تا حد امکان وبسایت را به صورت سفارشی و منحصر به فرد برای هر مشتری طراحی کرد. به‌طور مثال خریدهای قبلی هر مشتری به دلیل آنکه امکان تکرار پذیری بالایی دارند در حافظه قرار گیرد و هر بار که او برای خرید مراجعه می‌کند در اختیارش قرار گیرد.
- سفارشی‌سازی محصولات تا حد امکان: بر اساس نتایج پهن دست آمده و اولویت محصولات در امکان و ایجاد خاصیت سفارشی‌شدن، با تأمین‌کننده وارد مذاکره شود و امکان انتخاب مشتری در مورد برخی از صفات محصول مثل رنگ، امکانات و ... را برای او فراهم سازد.<sup>1</sup>
- فراهم‌سازی امکان چانه‌زنی قیمت: مشتری بر اساس حجم خرید، دفعات خرید، تناوب خرید و عوامل دیگر در وبسایت امکان تخفیف و چانه‌زنی قیمت بیشتری نسبت به فروشگاه داشته باشد. به‌طور مثال اگر مشتری عمده از وبسایت خرید کند می‌توان این سفارش عمده را مستقیم به تأمین‌کننده ارجاع داد و هزینه حمل، سفارش و نگهداری در فروشگاه را متحمل نشود که امکان عرضه کالا به قیمت بسیار

<sup>1</sup> Dutta, and Biren (2001)



کمتر را فراهم می‌سازد.<sup>۱</sup>

- **بازاریابی ارتباطی و ترفیحات از طریق تجارت الکترونیکی:** بازم در جهت ایجاد تنوع محصولی بیشتر و استفاده از مارک تجاری شهروند در تأمین سهم بیشتری از سبد مصرف‌کننده می‌توان تبلیغات سازمان‌ها و شرکت‌های دیگری را در وبسایت قرار داده که محصول آنها محتملاً مورد درخواست و سفارش مشتری قرار می‌گیرد. حق‌الزحمه این بازاریابی ارتباطی نیز از شرکت مورد نظر دریافت خواهد شد.<sup>۲</sup>
- با توجه به پاسخ ارائه شده به پرسش (ب) تحقیق، یعنی نبود ارتباط میان راهبرد کنونی سازمان و راهبرد الکترونیکی برای ایجاد این رابطه پیشنهاد می‌شود:
- **عارضه‌یابی سازمانی:** احتمالاً سازمان در گروه‌های محصولی که براساس نتایج تحقیق وضعیت موجود و وضعیت مطلوب آنها رابطه معناداری ندارند، دچار مشکلاتی است. پیشنهاد می‌شود در مورد این محصولات، عارضه‌یابی جامع صورت گیرد و در صورت دستیابی به مشکل برای رفع آن برنامه‌ریزی شود.
- **نشست با صاحب‌نظران:** اگر مشکلی در گروه محصولی وجود نداشته و یا در مورد تنوع محصولی، در صورت امکان نشست‌های مشترکی بین صاحب‌نظران برگزار شود تا نظرات تعدیل شده و رابطه مطلوب حاصل شود.
- با توجه به پاسخ ارائه شده به پرسش (ج) یعنی وجود تفاوت در گروه‌های محصولی در وضعیت مطلوب که امکان اولویت‌بندی کالا از دید مدیران جهت فروش الکترونیکی را مهیا می‌سازد، پیشنهاد می‌شود:
- **دسترسی الکترونیکی** به ترتیب اولویت‌های مواد غذایی، منزل، لوازم صوتی و تصویری، رایانه، کتاب و وُشت‌افزار، دوربین، صنایع دستی، آرایش بهداشتی و پوشاک در محصولات ایجاد شود.
- **پرمایگی الکترونیکی** به ترتیب اولویت‌های مواد غذایی، لوازم منزل، لوازم صوتی و تصویری، رایانه، کتاب و وُشت‌افزار، دوربین، آرایشی بهداشتی، پوشاک و صنایع دستی در محصولات ایجاد شود.

#### پیشنهاد تحقیقات بیشتر

- انجام تحقیق عارضه‌یابی در سه گروه محصولی کتاب و وُشت‌افزار، دوربین، صوتی تصویری در سازمان

<sup>1</sup> Dewan, and Seidmann (2000)

<sup>2</sup> Amit, and Zott (2001)

- تحلیل و بررسی نظرات مشتریان به منظور تعدیل راهبرد الکترونیکی تدیون شده در شهروند
- بررسی نقاط قوت و ضعف، تهدید و فرصت‌های موجود در راه فروش الکترونیکی در شهروند
- بررسی سیستم توزیع، ترفیع و قیمت‌گذاری فروش الکترونیکی در شهروند
- بررسی عوامل کلیدی موفقیت<sup>۱</sup> در راه‌اندازی فروش الکترونیکی در ایران
- بررسی و اولویت‌بندی مدل‌های عارضه‌یابی فروش الکترونیکی در ایران
- بررسی و اولویت‌بندی مدل‌های تدوین راهبرد الکترونیکی از دیدگاه صاحب‌نظران




---

<sup>1</sup> KSFs (Key Success Factors)

### مآخذ

- اکبری، محسن، ۱۳۸۰: بررسی علل بی‌رغبتی خرید الکترونیکی از فروشگاه زنجیره‌ای شهروند در سطح تهران، دانشگاه تهران، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد.
- اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۰: طراحی و تبیین ساختار مناسب برای افزایش کارایی تجاری در ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، شماره‌های ۲۳ و ۲۴.
- اعرابی، محمد، و سهیل سرمد، ۱۳۸۱: موانع محیطی و ارائه الگوی مناسب جهت استفاده از تجارت الکترونیکی در ایران، علوم اطلاع‌رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱.
- باجاج، ک گ و ناگ دبجانی، ۱۳۷۶: از مبادله الکترونیکی اطلاعات تا تجارت الکترونیکی، ترجمه ایرج بهنام مجتهدی، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- گل‌محمدی، حمید، ۱۳۸۰: بازاریابی در اینترنت، کسب رضایت مشتری، مجله بازاریابی، شماره ۱۱.
- Amit, R., & C. Zott, 2001: Value Creation in e-Business, *SMJ*, 22, 493-520.
- Dewan, R., Jing, B., & A. Seidmann, 2000: Adoption of Internet Based Product Customization and Pricing Strategies, *Journal of Management Information Systems*, 17:2, 9-28.
- Dutta, S., & B. Biren, 2001: Business Transformation on the Internet, *EMJ*, 19:5, 449-462.
- Evans, P., & T. Wruster, 1999: Getting Real about Virtual Commerce, *HBR*, 77:6, 84-89.
- Fatjoun, M., 2002: Towards Organic Perspective on Strategy, *Journal of strategic management*, 23, 561-594.
- Hamill, j., & k. Gregory, 1997: Internet Marketing in the Internationalization of UK SMEs, *Journal of Marketing Management*, 13, 9-28.
- Housel, T., & W. Eric, 2001: *Global Telecommunication Revolution's Business Perspective*, Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Kauffman, R., & E. Walden, 2001: Economics and Electronic Commerce: Survey and Directions for Research, *International Journal of Electronic Commerce*, 5:4, 5-116.
- Keeney, R., 1999: The Value of Internet Commerce to the Customer, *Management Science*, 45:4, 533-542.
- O'Regan, N., & A. Ghobadian, 2000: *Stratgic Planning - A comparison of High and Low Technology Manufacturing Small Firms*, Middlesex University, Business School.
- Peet, J., 2000: Strategy and the Internet, *HBR*, 63-78.
- Porter, M., 2001: Strategy and the Internet, *HBR*, 79:3, 63-78.

- Pride, W., & O. Ferrell, 1995: *Marketing: Concepts and Strategies*, Boston: Houghton-Mifflin.
- Souitaris, V., & M. Cohen, 2003: Internet-Business or just Business, *EMJ*, 21:4, 421-437.
- Walsh, J., & S. Gofrey, 2000: The Internet: A New Ara in Customer Service, *EMJ*, 18:1, 85-92.
- Wells, J., & D. Gobeli, 2003: *The 3R Framework: Improving Strategy across Reach, Richness and Range*, Business Horizons.
- Zott, C., Amit, R., & J. Donlevy, 2000: Strategies for Value Creation in e-Commerce: Best Practice in Europe, *EMJ*, 18:5, 463-475.

