**عنوان مقاله:**

**اهداف استراتژیک در تجارت الکترونیک**مولف/مترجم: شهریار عزیزی، حسن قربانی
موضوع: تجارت الکترونیک
سال انتشار(میلادی): 2006

**چکیده:**به کارگیری و استقرار موفقیت‌آمیز تجارت الکترونیک به وجود یک برنامه و استراتژی مدون و مشخص نیازمند است. بدون وجود استراتژی مناسب تجارت الکترونیک ممکن است کلیه تلاشهای شرکت در راستای استقرار تجارت الکترونیک با شکست مواجه شده و ضمن اتلاف منابع مالی، انسانی و زمانی حتی بقای سازمان نیز با تهدید روبه‌رو شود. گام اولیه و اساسی تدوین استراتژی بدون شک تدوین و طراحی اهداف استراتژیک تجارت الکترونیک در چارچوب سلسله مراتب اهداف یعنی چشم انداز، رسالت و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمانی است. در این مقاله برمبنای فرایند برنامه ریزی استراتژیک، اهداف استراتژیک این فرایند در چارچوب چشم‌اندازها، رسالت و اهداف برای فعالیت در محیط الکترونیک تشریح می شود.

مقدمه
موج تجارت الکترونیک تقریبا همه شرکتها را در تمامی اقتصادها تحت تاثیر قرار داده است و این شرکتها ناگزیر از ورود به عرصه تجارت الکترونیک هستند. گام اولیه و اساسی تدوین استراتژی بدون شک تدوین وطراحی اهداف استراتژیک تجارت الکترونیک است. اهداف استراتژیک تجارت الکترونیک همانند یک چراغ راهنما، تمامی تلاشها و اقدامات را در راه استقرار مناسب تجارت الکترونیک و کسب مزیت رقابتی در عرصه دنیای الکترونیک را تسهیل می کند. با عنایت به اهمیت وجود اهداف استراتژیک تجارت الکترونیک در این مقاله به چگونگی تدوین این اهداف پرداخته می شود.
چشم انداز تجارت الکترونیک:
یکی از مهمترین وظایف مدیران عالی سازمان و متصدیان تدوین استراتژی تجارت الکترونیک، تعیین چشم‌انداز تجارت الکترونیک سازمان است. چشم اندازهای برتر و عالی تجارت الکترونیک چیزی فراتر از اهداف تجاری و یا درآمدی را منعکس می کنند. چشم اندازهای قوی و مناسب کارکنان را هماهنگ کرده و سرمایه گذاران را به سرمایه گذاری بیشتر در سازمان تشویق می‌کند. وجود چشم انداز قوی، کارا و مناسب علائمی را به بازار می فرستد که نشان‌دهنده توانایی سازمان جهت کسب رهبری بازار و تسلط بر بازار است (RAYPORT & JAWORSKI, 2002, PP 15-16). میلر (1996,PP 40-42) در تعریف چشم‌انداز بیان می دارد که چشم انداز مقصد نهایی است که جامع، گسترده و آینده نگر است. چشم انداز آرزوهای آینده سازمان را نشان می دهد و ابزارهای رسیدن به آن را مشخص می کند. به عبارت دیگر چشم انداز وضعیت ممکن و مطلوب آینده سازمان است. سازمان با تدوین چشم‌انداز تجارت الکترونیک وضعیت موردنظر و مطلوبی را که قصد دارد در آینده به آن برسد را مشخص می کند و جایگاه خود را در بازار الکترونیک روشن می سازد.
استراتژی تجارت الکترونیک به عنوان یک وسیله و ابزار در راستای تحقق اهداف استراتژیک تجارت الکترونیک و ازجمله تحقق چشم انداز تجارت الکترونیک عمل می کند. وضعیت مطلوب نشان دهنده آرزوها و خواسته های سازمان درمورد چگونگی موقعیت آینده خود در بازار الکترونیک است که ازطریق اجرای استراتژی تجارت الکترونیک تحقق می یابد. برای مثال شرکت سیسکو چشم انداز خود را بدین صورت تدوین نموده است: تغییر روشی که کار می‌کنیم، زندگی می کنیم بازی می کنیم و یاد می گیریم.
رسالت تجارت الکترونیک
رسالت سازمان که از آن به عنوان مأموریت و بیانیه رسالتی یاد می شود بیان می کند که سازمان چه چیزی را برای جامعه تولید می‌کند. رسالت سازمانی اهداف بنیادی منحصر به فرد سازمان را تعیین و سازمان را از سایر سازمانها متمایز و جهت‌گیری سازمان را مشخص می کند (MOHAMMED.2002,P34). رسالت سازمان هدف سازمان و یا دلیل وجودی آن را بیان می کند (WHEELEN & HUBGER, 2000, P6). رسالت سازمان ضمن اینکه چشم انداز سازمان را عینی و ملموس می کند اعتقادات و جهت گیریهایی را که مدیران دوراندیش سازمان درنظر دارند مشخص می کند (MILLER, 1996, P44-45). رسالت سازمانی تجارت الکترونیک باید چهار عنصر زیر را دربرگیرد:
1 – تعهد سازمانی به ذی‌نفعان در بازار الکترونیک
سازمان باید انتظارات دی‌نفعان متعدد از قبیل کارکنان، مدیریت و سرمایه گذاران را از تجارت الکترونیک مشخص کرده و خود را ملزم به تحقق آن بدانند. برای مثال سازمان باید امنیت شغلی کارکنان، بهبود ارزیابی عملکرد و تامین نرخ بازده موردانتظار را به عنوان انتظارات ذی‌نفعان در بازار الکترونیک لحاظ کند.
2 – حوزه کسب و کار
سازمان در رسالت تجارت الکترونیک خود باید محدوده و قلمرو فعالیت خود را در بازار الکترونیک مشخص کند. آیا سازمان قصد دارد در حوزه B2C فعالیت کند یا B2B و یا هر دو؟ اگر شرکت در چندین کسب و کار شرکت کند تاچه حد قصد دارد هریک از کسب و کارهای خود را به صورت الکترونیک تبدیل کند؟ آیا شرکت قصد دارد فقط خدمات پس از فروش و مدیریت ارتباطات با مشتری را تامین کند یا اینکه درصدد است مبادلات و حمل‌ونقل دیجیتال و اینترنتی را نیز پیگیری کند؟

3 – منابع مزیت رقابتی تجارت الکترونیک
سازمان باید منابع و مهارتهایی را که سبب ایجاد مزیت رقابتی در بازار الکترونیک می شوند را مشخص کند. اگر سازمان از منابع مالی کافی برای تامین هزینه های استقرار و نگهداری تجارت الکترونیک برخوردار باشد، کارکنان آشنا با مفاهیم و اصول تجارت الکترونیک داشته باشد، ازمارک قوی، معروف و معتبر برخوردار باشد و محصولات آن قابلیت تبدیل دیجیتال داشته باشند و از قابلیت دیجیتال بالایی برخوردار باشند، سازمان می تواند در بازار الکترونیک به مزیت رقابتی دست یابد. نکته مهم این است که بازار الکترونیک و اینترنتی به خودی خود و فی‌نفسه مزیت رقابتی تلقی نمی شوند.
4 – تصویر آینده سازمان به بازار الکترونیک
در رسالت تجارت الکترونیک سازمان، باید تغییرات محیط قانونی، رقابتی، اقتصادی و فناوری موردتوجه قرار گیرد. محیط فناوری به دلیل اهمیت حیاتی آن و تدارک زیرساختارهای بازار الکترونیک ازتوجه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.
ابل (ABELL, 1993) اهمیت تدوین رسالت سازمانی را در سه مورد زیر معرفی می کند:
1 – رسالت سازمان منطق روشنی از اهداف سازمان برای کارکنان ارائه می کند.
2 – رسالت سازمان منطق روشنی از کسب و کار صنعتی که سازمان در آن فعالیت می کند عرضه می نماید.
3 – رسالت سازمان استراتژی فعلی کسب و کار سازمان و جهت گیری آینده آن را بیان می کند.
رسالت تجارت الکترونیک دلیل وجودی و فلسفه حیات سازمان را در بازار الکترونیک مشخص می کند برخلاف چشم انداز تجارت الکترونیک که حالت آینده‌نگر دارد رسالت حال‌نگر است و به زمان حال توجه دارد.
رسالت سازمانی در عرصه بازار الکترونیک سنگ بنای استراتژی تجارت الکترونیک بوده که در زمان TO (حال حاضر) وجود دارد. سازمان برمبنای رسالت تجارت الکترونیک و با استفاده از استراتژی تجارت الکترونیک درصدد رسیدن به چشم انداز مطلوب تجارت الکترونیک در زمان آینده (TN) است. در این قسمت سه نمونه از رسالت شرکتهای فعال در تجارت الکترونیک مطرح می شوند.
رسالت شرکت آ،او.ال: ایجاد یک رسانه جهانی که به اندازه تلفن و تلویزیون برای زندگی مردم حیاتی بوده و حتی از آنها نیز ارزشمندتر است.
رسالت شرکت ای.بی: ما به مردم کمک می کنیم تا از هر نقطه از جهان هر چیزی را با هم مبادله کنند. ما به تقویت تجربیات اینترنتی همه افراد (فروشندگان، شرکتهای کوچک، جستجوگران اقلام منحصر به فرد و...) ادامه خواهیم داد.
رسالت شرکت مانستر: مانستر خود را متعهد به رهبری بازار ازطریق عرضه فناوری‌های نوآورانه جدید و خدمات برتر می داند که امکان اعمال کنترل بیشتری را به مشتریان (جویندگان شغل) و شرکتها برای فرایند استخدام و کارمندیابی فراهم می سازد.
اهداف
سازمانهایی که قصد تدوین استراتژی تجارت الکترونیک دارند باید پس از تدوین و تعیین چشم انداز و رسالت، اهداف تجارت الکترونیک موردنظر خود را مشخص کنند. اهداف نشان دهنده نتایج نهایی فعالیتهای برنامه ریزی شده سازمان هستند (HUNGER & WHEELEN, 2000, P6). منظور از تعیین اهداف و هدف گذاری تبدیل چشم‌انداز و رسالت سازمانی به اهداف عملکردی معین و خاص است (THOMPSONS & STRICKLAND, 2003, P9). اهداف تجارت الکترونیک، مقاصد نهایی فعالیتهای تجارت الکترونیک بوده و قابل اندازه گیری هستند. صفت مشخصه اهداف تجارت الکترونیک کمیت پذیری آنها است به نحوی که ملموس و عینی باشند.
برخلاف چشم انداز و رسالت تجارت الکترونیک که حالت کیفی داشته و ازنظر کمیت پذیری مبهم هستند، اهداف تجارت الکترونیک را می توان برحسب معیارهای مناسب به صورت عدد و رقم تبدیل کرد.
سابان (SABAN,2001) اهداف عمده تجارت الکترونیک را در سه طبقه زیر خلاصه می کند:
1 – بهبود فرایندها: هدف تجارت الکترونیک می تواند حذف فرایندهای زاید و یا بهبود فرایندهای موجود باشد. 3/68 درصد شرکتهای به کارگیرنده تجارت الکترونیک، بهبود فرایندها را به عنوان یکی از اهداف خود قرار داده اند.
2 – مهار هزینه ها: گاهی اوقات هدف تجارت الکترونیک کاهش هزینه و بهبود کارایی است. 1/17 درصد شرکتها هزینه‌ها و افزایش کارایی را به عنوان هدف تجارت الکترونیک قرار داده اند.
3 – درآمدزایی: در بعضی موارد هدف از استقرار تجارت الکترونیک افزایش فروش و درآمدزایی است. برای مثال شرکت «می‌بری» در سال 1997 فقط از فروش سالانه ای معادل دو میلیون دلار برخوردار بود اما بعد از به کارگیری اینترنت برای انجام فروش اینترنتی این رقم در سال 2000 به هفت میلیون دلار رسید (DENNIS, 2000).
هرکدام از این سه هدف کلی خود از مجموعه ای از اهداف فرعی و جزیی تشکیل شده اند. مجموعه این اهداف جزیی در جدول (1) نشان داده شده است.
سازمانها در تکنولوژی اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی سرمایه گذاری می کنند تا اهداف متفاوت مدیریت را برآورده سازند. اهداف مدیریتی از سرمایه گذاری در تکنولوژی اطلاعات و تجارت الکترونیک را می توان در سه دسته زیر بیان کرد (WEILL, 1995):
1 – اهداف مبادله ای: در این حالت سرمایه‌گذاریها درصدد خودکار کردن رخدادهای مالی مثل حقوق و دستمزد، حسابهای دریافتنی و سفارش گیری هستند. این نوع سرمایه‌گذاریها هزینه های نیروی کار و مدیریت را کاهش داده و کارایی را بالا می برد.
2 – اهداف استراتژیک: در این حالت هدف از سرمایه گذاری کسب مزیت رقابتی و افزایش سهم بازار از طریق رشد فروش است. هدف این سرمایه گذاریها بیشتر گسترش و رشد شرکت است تا کارایی.
3 – اهداف اطلاعاتی: در این وضعیت هدف ایجاد یک زیرساختار اطلاعاتی است تا سازمان را مدیریت کند. این اهداف درصدد انجام وظایف مدیریتی مثل کنترل، بودجه‌بندی و برنامه ریزی بوده و ارتباطات، حسابداری و تجزیه وتحلیل را توانمند می‌سازد. دان و دان (DAN&DAN, 2000, PP 134-135) نیز اهداف تجارت الکترونیک را در پنج طبقه زیر معرفی می کند:
1 – رابطه سازی: هدف شرکت ممکن است برقراری ارتباطات نزدیک‌تر، مستحکم‌تر، پایدارتر و همه جانبه با مشتری باشد. این کار ازطریق پست الکترونیک امکان‌پذیر می‌شود.
2 – حضور بین المللی: تولیدکننده ممکن است با استفاده از تجارت الکترونیک درصدد ورود به بازارهای جهانی و بازاریابی صادرات باشد.
3 – کاهش هزینه های ارتباطی در بلندمدت: شرکت ممکن است درصدد کاهش هزینه های انجام فعالیتهایی مثل تبلیغات و ترفیع باشد زیرا تبلیغات اینترنتی هزینه های کمتری نسبت به تبلیغات سنتی و کاغذی دارد.
4 – ارائه خدمات به یک جامعه یا گروه خاص: شرکت ممکن است ازطریق تجارت الکترونیک درصدد توجه به یک بخش خاص بازار باشد و بر آن قسمت تمرکز کند.
5 – دسترسی به بازارهای جدید: یکی از اهداف شرکتها از به کارگیری تجارت الکترونیک دسترسی به بازارهای جهانی به عنوان بخشی از فرصتهایی است که اینترنت ارائه می کند.
یکی از دلایل افت و ناکامی شرکتهای دات کام در طی سالهای 2000 و 2001 نبود شاخص واضحی از سودآوری تجارت الکترونیک است (BIDGOLI, 2002, P43) به همین دلیل حاصل نهایی تجارت الکترونیک باید به عنوان سود خود را نشان دهد. باتوجه به این مطلب در تعیین اهداف تجارت الکترونیک می توان از معادله سود استفاده کرد. براساس معادله سود، سود شرکتها از کم کردن هزینه ها از درآمد حاصل می شود. تجارت الکترونیک باید سودآوری خود را نشان دهد و بدین منظور می توان دو هدف کلی برای تجارت الکترونیکی شناسایی نمود:
1 – اهداف کاهش هزینه ها: تجارت الکترونیک قابلیت کاهش هزینه های عملیاتی و غیرعملیاتی (اداری و پشتیبانی) را دارد. تجارت الکترونیک به دلیل افزایش سرعت، دقت و بهبود ارتباطات بین بخشهای داخلی و خارجی هزینه‌های عملیاتی را کاهش می دهد. ازطریق تجارت الکترونیک مدیریت زنجیره عرضه به‌هنگام و کارا می شود و شرکت قادر خواهدبود دروندادهای لازم را برای تولید محصولات با قیمت کمتر و کیفیت بهتر تهیه کند. شرکت می‌تواند با دسترسی به عرضه کنندگان متعدد پایین ترین قیمت و بالاترین و بهترین شرایط را برای خرید مواد و قطعات پیدا کند. تجارت الکترونیک قادر به کاهش هزینه های غیرعملیاتی سازمان را نیز هست، چرا که شرکت می‌تواند با مراجعه به انواع بانکها و موسسات مالی و اعتباری وجوهات مالی لازم را با کمترین نرخ و بهترین شرایط بیابد. شرکتها همچنین می توانند نیروی انسانی موردنیاز خود را با بهترین قابلیت و آمادگی پیدا کرده و به کار گیرند. یکی از مهمترین کاربردهای تجارت الکترونیک که سبب کاهش هزینه های عملیاتی می شود تامین منابع از خارج است. تجارت الکترونیک با حذف کاغذ و فرمهای کاغذی صرفه جوییهای عظیمی حاصل می کند. تجارت الکترونیک با خودکار کرد برخی فرایندها سبب کاهش هزینه های نیروی انسانی می شود. تجارت الکترونیک همچنین باعث کاهش هزینه های بازاریابی و تبلیغات می شود.
2 – اهداف افزایش درآمد: تجارت الکترونیک محدودیتهای ورود به صنعت را پایین می آورد و امکان کسب بازارهای جدید و دستیابی به مشتریان جدید و حتی مشتریان رقبا را نیز فراهم می کند. با استفاده از تجارت الکترونیک امکان بازاریابی صادراتی و صادرکردن محصولات برای شرکتها ساده‌تر می شود. تجارت الکترونیک باتوجه به مؤلفه مشتریان به چهار طریق درآمد شرکت را بالا می برد:
1 – افزایش تعداد دفعات خرید مشتریان.
2 – جذب مشتریان رقبا و خصوصا رقبایی که از تجارت الکترونیک استفاده نمی کنند.
3 – دستیابی به مشتریان جدید.
4 – مطالبه قیمتهای بالاتر از طریق متمایز ساختن و سفارشی کردن محصولات موردنظر مشتریان.
مغازه‌های اینترنتی هفت روز هفته و 24 ساعته شبانه روز باز بوده و امکان خرید از آنها درهر لحظه از زمان وجود دارد این نکته که در تجارت الکترونیک به قانون 7/24 مشهور است سبب افزایش خرید مشتریان و افزایش درآمد شرکت می شود.
نتیجه گیری:
یکی از مهمترین مراحل در فرایند برنامه ریزی استراتژیک تجارت الکترونیک تعیین اهداف استراتژیک است. سازمان هدف، گیج و بی هدف به سوی پایانی نامعلوم گام برمی دارد. نمی توان فرد یا سازمانی را متصور شد که بدون داشتن هدفهایی روشن به موفقیتهایی دست یافته باشد. با ورود ابزارهای الکترونیک به عرصه تجارت سازمانها باید نتایج موردانتظار خود را از فعالیتهای الکترونیک در چارچوب چشم اندازها، رسالت و اهداف تعیین کرده تا موفقیت و بقای سازمان تضمین شود. نکته مهم در برنامه ریزی راهبردی تجارت الکترونیک، استقرار براساس نیاز است. به عبارت دیگر استقرار تجارت الکترونیک نباید صرفا به عنوان یک مد در بین سازمانها معرفی شود. استقرار تجارت الکترونیک نیازمند سنجش زیرساختهای نرم و سخت سازمان، تعیین اهداف راهبردی، تدوین و انتخاب راهبردها و درنهایت اجرا و کنترل نتایج است.

منابع
1 – ABELL.F.A (1993) "DEFINING THE BUSINESS: THE STARTING POINT OF STATEGIC PALNNING". PRENTICE HALL, NEW JERSEY.
2 – ABOUT US, MONSTER, AVAILABLE AT: [**HTTP://MONSTER.CO.UK/ABOUT/**](http://monster.co.uk/ABOUT/).
3 – ALEX MILLER, (1996) "STRATEGIC MANAGEMENT", 3RD ED. NEW YORK: IRWIN MCGRAWHILL.
4 – BERMAN D.K. (2000) "NET-POWERED PROFITS". BUSSINES WEEK, ISSUE 3691. 24 JULY.
5 – BIDGOLI, H.(2002) "ELECTRONIC COMMERCE: PRINCIPLES AND PRACTICE: A MANAGERIAL PERSPECTIVE", ACADEMIC PRESS PUBLISHING COMPANY, SAN DIEGO CALIFORNIA.
6 – CISCO"S VISION AND LEADERSHIP, AVAILABLE AT: [**HTTP://WWW.CISCO.COM/WARP/PUBLIC/**](http://www.cisco.com/WARP/PUBLIC/) 779/LARGEENT/WHY-CISCO/VISION.HTML.
7 – DAN.S, DAN.S (2000) "STRATEGIC INTERNET MARKETING". 1 ST EDITION, JOHN WILEY & SONS, MILTON.
8 - Ebays mission, available at: [**http://company.monster.com/ebay**](http://company.monster.com/ebay).
9-Hunger J.D, Wheelen T.L (2000)”Essential of strategic management”, 2rd edition, prentice hall new jersey.
10- Mohammed R.A, and Fisher R.J&Jaworski .B.J&Cahil A.M, (2002)”Internet Marketing: Building advantage in a net work economy”, international edition, McGraw hill. NEW YORK.
11-Rayport, J.F&Jaworski, B.J. (2002) ”Introduction to e- commerce “international edition, McGraw hill, new york.
12-Saban, K.A. (2000)”Strategic Preparedness: A critical Requirement to maximize e-commerce investment”, electronic markets .vol 11.NO 1. PP26-36.
13-Saban, ka (2000)”strategic Preparedness: Critical Requirement to Maximize E-commerce Investment “, Electronic Markets, Vol11.No1, pp26-36.
14-The statement of “AOLS Mission “, available at [**http://aolwatch.com/mission.html**](http://aolwatch.com/mission.html).
Thompson R.J&.Strickland.A.J (2003) ”Strategic Management: concepts&case”, McGraw hill, New York.
15-Weill, peter. (1995)” The Relation ship Between Investment in information technology and firm performance: A study of the valve manufacturing sector, informatin study research, vol 3, i