

تجارت الکترونیک و اهداف استراتژیک

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 چشم‌انداز، رسالت و اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمانی است. در این مقاله بر مبنای فرایند برنامه ریزی استراتژیک، اهداف استراتژیک این فرایند در چارچوب چشم‌اندازها، رسالت و اهداف برای فعالیت در محیط الکترونیک تشریح می‌شود.

مقدمه

موج تجارت الکترونیک تقریباً 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 و طراحی 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 می‌کند. با عنایت به اهمیت وجود اهداف استراتژیک تجارت الکترونیک در این مقاله به چگونگی تدوین این اهداف پرداخته می‌شود.

چشم‌انداز تجارت الکترونیک

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران عالی سازمان و متصدیان تدوین استراتژی تجارت الکترونیک، تعیین چشم‌انداز تجارت الکترونیک سازمان است. چشم‌اندازهای برتر و عالی تجارت الکترونیک چیزی فراتر از اهداف تجاری و یا درآمدی را منعکس می‌کنند. چشم‌اندازهای قوی و مناسب کارکنان را هماهنگ کرده و سرمایه‌گذاران را به سرمایه‌گذاری بیشتر در سازمان تشویق می‌کند. وجود چشم‌انداز قوی، کارا و مناسب علائمی را به بازار می‌فرستد که نشان‌دهنده توانایی سازمان جهت کسب رهبری بازار و تسلط بر بازار است (PP 15-16, 2002, JAWORSKI & RAYPORT). میلر (1996, PP 40-42) در تعریف چشم‌انداز بیان می‌دارد که چشم‌انداز مقصد نهایی است که جامع، گسترده و آینده‌نگر است. چشم‌انداز آرزوهای آینده سازمان را نشان می‌دهد و ابزارهای رسیدن به آن را مشخص می‌کند. به عبارت دیگر چشم‌انداز 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 می‌کند و جایگاه خود را در بازار الکترونیک روشن می‌سازد.

ممکن است در حال حاضر سازمان فقط یک وب‌سایت داشته باشد و هیچگونه فروش اینترنتی نداشته باشد و جزء پیروان و رقبای کم‌اهمیت بازار الکترونیک تلقی شود. سازمان با تدوین استراتژی مناسب تجارت الکترونیک تلاش می‌کند که به وضعیت مطلوب در زمان موردنظر دست یابد.

استراتژی تجارت الکترونیک به عنوان یک وسیله و ابزار در راستای تحقق اهداف استراتژیک تجارت الکترونیک و از جمله تحقق چشم‌انداز تجارت الکترونیک عمل می‌کند. وضعیت مطلوب نشان‌دهنده آرزوها و خواسته‌های سازمان در مورد چگونگی موقعیت آینده خود در بازار الکترونیک است که از طریق اجرای استراتژی تجارت الکترونیک تحقق می‌یابد. برای مثال شرکت سیسکو چشم‌انداز خود را بدین صورت تدوین نموده است: تغییر روشی که کار می‌کنیم، زندگی می‌کنیم بازی می‌کنیم و یاد می‌گیریم.

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 می کند. رسالت سازمانی اهداف بنیادی منحصر به فرد سازمان را تعیین و سازمان را از سایر سازمان ها متمایز و جهت گیری سازمان را مشخص می کند (P34, MOHAMMED, 2002). رسالت سازمان هدف سازمان و یا دلیل وجودی آن را بیان می کند (P6, 2000, HUBGER & WHEELLEN). رسالت سازمان ضمن اینکه چشم انداز سازمان را عینی و ملموس می کند اعتقادات و جهت گیریهایی را که مدیران دوراندیش سازمان در نظر دارند مشخص می کند (P44-45, 1996, MILLER). رسالت سازمانی تجارت الکترونیک باید چهار عنصر زیر را دربرگیرد:

۱- تعهد سازمانی به ذی نفعان در بازار الکترونیک

سازمان باید انتظارات ذی نفعان 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 ذی نفعان در بازار الکترونیک لحاظ کند.

۲- 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 حمل و نقل دیجیتال و اینترنتی را نیز پیگیری کند؟

۳- منابع مزیت رقابتی تجارت الکترونیک

سازمان باید منابع و مهارت هایی 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، از مارک 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 فی نفسه مزیت رقابتی تلقی نمی شوند.

۴- تصویر آینده سازمان به بازار الکترونیک

در رسالت تجارت الکترونیک سازمان، باید تغییرات محیط قانونی، رقابتی، اقتصادی و فناوری مورد توجه قرار گیرد. محیط فناوری به دلیل اهمیت حیاتی آن و تدارک زیرساختارهای بازار الکترونیک از توجه و اهمیت ویژه ای برخوردار است.

ابل (ABELL, 1993) اهمیت تدوین رسالت سازمانی را در سه مورد زیر معرفی می کند:

- ۱- رسالت سازمان منطق روشنی از اهداف سازمان برای کارکنان ارائه می کند.
- ۲- رسالت سازمان منطق روشنی از کسب و کار صنعتی که سازمان در آن فعالیت می کند عرضه می نماید.
- ۳- 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 آینده نگر دارد رسالت حال نگر است و به زمان حال توجه دارد. رسالت سازمانی در عرصه بازار الکترونیک سنگ بنای استراتژی تجارت الکترونیک بوده که در حال حاضر وجود دارد. سازمان بر مبنای رسالت تجارت الکترونیک و با استفاده از استراتژی تجارت الکترونیک در صدد رسیدن به چشم انداز مطلوب تجارت الکترونیک در زمان آینده است. در این قسمت سه نمونه از رسالت شرکت های 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 (فروشندهگان، شرکت های کوچک، جستجوگران اقلام منحصر به فرد و...) ادامه خواهیم داد.

رسالت شرکت مانستر: مانستر خود را متعهد به رهبری بازار از طریق عرضه فناوری های نوآورانه جدید و خدمات برتر می داند که امکان اعمال کنترل بیشتری را به مشتریان (جویندگان شغل) و شرکت ها برای فرایند استخدام و کارمندیابی فراهم می سازد.

اهداف

سازمان هایی 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 (P6, 2000, WHEELLEN & HUNGER). منظور از تعیین اهداف و هدف گذاری تبدیل چشم انداز و رسالت سازمانی به اهداف عملکردی معین و خاص است (P9, 2003, STRICKLAND & THOMPSONS). اهداف تجارت الکترونیک، مقاصد نهایی فعالیت های 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 از نظر 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:

۱- بهبود فرایندها: هدف تجارت الکترونیک می تواند حذف فرایندهای زاید و یا بهبود فرایندهای موجود باشد. ۳/۶۸ درصد شرکت های به کارگیرنده تجارت الکترونیک، بهبود فرایندها را به عنوان یکی از اهداف خود قرار داده اند.

۲- مهار هزینه ها: گاهی اوقات هدف تجارت الکترونیک کاهش هزینه و بهبود کارایی است. ۱/۱۷ درصد شرکت ها هزینه ها و افزایش کارایی را به عنوان هدف تجارت الکترونیک قرار داده اند.

۳- درآمدزایی: در بعضی موارد هدف از استقرار تجارت الکترونیک افزایش فروش و درآمدزایی است. برای مثال شرکت «می‌بری» در سال ۱۹۹۷ 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 ۲۰۰۰ به هفت میلیون دلار رسید (DENNIS, ۲۰۰۰).

هرکدام از این سه هدف کلی خود از مجموعه ای از اهداف فرعی و جزئی تشکیل شده اند. سازمان ها در تکنولوژی اطلاعات و سیستم های 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, ۱۹۹۵):

۱- اهداف مبادله ای: در این حالت سرمایه‌گذاری ها در صدد خودکار کردن رخدادهای مالی مثل حقوق و دستمزد، حساب های دریافتی و سفارش گیری هستند. این نوع سرمایه‌گذاری هزینه های نیروی کار و مدیریت را کاهش داده و کارایی را بالا می برد.

۲- اهداف استراتژیک: در این حالت هدف از سرمایه گذاری کسب مزیت رقابتی و افزایش سهم بازار از طریق رشد فروش است. هدف این سرمایه گذاری ها بیشتر گسترش و رشد شرکت است تا کارایی.

۳- اهداف اطلاعاتی: در این وضعیت هدف ایجاد یک زیرساختار اطلاعاتی است تا سازمان را مدیریت کند. این اهداف درصدد انجام وظایف مدیریتی مثل کنترل، بودجه بندی و برنامه ریزی بوده و ارتباطات، حسابداری و تجزیه و تحلیل را توانمند می سازد. دان و دان (DAN&DAN, 2000, PP 134-135) نیز اهداف تجارت الکترونیک را در پنج طبقه زیر معرفی می کند:

۱- رابطه سازی: هدف شرکت ممکن است برقراری ارتباطات نزدیک تر، مستحکم تر، پایدارتر و همه جانبه با مشتری باشد. این کار از طریق پست الکترونیک امکان پذیر می شود.

۲- حضور بین المللی: تولیدکننده ممکن است با استفاده از تجارت الکترونیک درصدد ورود به بازارهای جهانی و بازاریابی صادرات باشد.

۳- کاهش هزینه های ارتباطی در بلندمدت: شرکت ممکن است درصدد کاهش هزینه های انجام فعالیت هایی مثل تبلیغات و ترفیع باشد زیرا تبلیغات اینترنتی هزینه های کمتری نسبت به تبلیغات سنتی و کاغذی دارد.

۴- ارائه خدمات به یک جامعه یا گروه خاص: شرکت ممکن است از طریق تجارت الکترونیک درصدد توجه به یک بخش خاص بازار باشد و بر آن قسمت تمرکز کند.

۵- دسترسی به بازارهای جدید: یکی از اهداف شرکت ها از به کارگیری تجارت الکترونیک، دسترسی به بازارهای جهانی به عنوان بخشی از فرصت هایی است که اینترنت ارائه می کند.

یکی از دلایل افت و ناکامی شرکت های دات کام در طی سالهای ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱ 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 شرکت ها 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 الکترونیک شناسایی نمود:

۱- 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 بخش های داخلی و خارجی هزینه های عملیاتی را کاهش می دهد. از طریق تجارت الکترونیک مدیریت زنجیره عرضه به هنگام و کارا می شود و شرکت قادر خواهد بود دروندادهای لازم را برای تولید محصولات با قیمت کمتر و کیفیت بهتر تهیه کند. شرکت می تواند 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 می تواند با مراجعه به انواع بانک ها و موسسات مالی و اعتباری وجوهات مالی لازم را با کمترین نرخ و بهترین شرایط بیابد. شرکت ها همچنین می توانند نیروی انسانی مورد نیاز خود را با بهترین قابلیت و آمادگی پیدا کرده و به کار گیرند. یکی از مهم ترین کاربردهای تجارت الکترونیک که سبب کاهش هزینه های عملیاتی می شود تامین منابع از خارج است. تجارت الکترونیک با حذف کاغذ و فرم های کاغذی صرفه جویی های عظیمی حاصل می کند. تجارت الکترونیک با خودکار کردن برخی فرایندها سبب کاهش هزینه های نیروی انسانی می شود. تجارت الکترونیک همچنین باعث کاهش هزینه های بازاریابی و تبلیغات می شود.

۲- اهداف افزایش درآمد: تجارت الکترونیک محدودیت های 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 شرکت ها ساده تر می شود. تجارت الکترونیک با توجه به مؤلفه مشتریان به چهار طریق درآمد شرکت را بالا می برد:

- ۱- افزایش تعداد دفعات خرید مشتریان.
- ۲- جذب مشتریان رقبا و خصوصا رقبایی که از تجارت الکترونیک استفاده نمی کنند.
- ۳- دستیابی به مشتریان جدید.
- ۴- مطالبه قیمت های بالاتر از طریق متمایز ساختن و سفارشی کردن محصولات مورد نظر مشتریان.

مغازه های اینترنتی هفت روز هفته و ۲۴ ساعته شبانه روز باز بوده و امکان خرید از آنها در هر لحظه از زمان وجود دارد این نکته که در تجارت الکترونیک به قانون ۷/۲۴ 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، گنج و بی هدف به سوی پایانی نامعلوم گام برمی دارد. نمی توان فرد یا سازمانی را متصور شد که بدون داشتن هدف هایی روشن به موفقیت هایی دست یافته باشد. با ورود ابزارهای الکترونیک به عرصه تجارت سازمان ها باید نتایج مورد انتظار خود را از فعالیت های 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 سازمان ها معرفی شود. استقرار تجارت الکترونیک نیازمند سنجش زیرساخت های نرم و سخت سازمان، تعیین اهداف راهبردی، تدوین و انتخاب راهبردها و درنهایت اجرا و کنترل نتایج است.

- شهریار عزیزی: دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

- حسن قربانی: دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان