

(TURBAN.ET.AL, 2003). شرکتهایی که بخواهند در دنیای رقابت امروز مزیت رقابتی خود را حفظ کنند نمی توانند تجارت اینترنتی را نادیده بگیرند (DHOLAKIA.ET.AL, 2002). برای اینکه سازمان بتواند در تجارت الکترونیکی به مزیت رقابتی دست یابد باید قادر باشد شایستگی لازم را در خود ایجاد کند.

رویکرد شایستگی الکترونیکی

یک سازمان در راستای رسیدن به مزیت رقابتی در ابتدا باید شایستگی و قابلیت لازم را در خود ایجاد کند. با توجه به این مطلب و دل دیگران (۲۰۰۲) رویکرد مرحله ای را برای ایجاد شایستگی الکترونیکی در سازمان ارائه کرده است. براساس رویکرد مذکور یک سازمان در جهت ایجاد شایستگی الکترونیکی باهدف کسب مزیت رقابتی در تجارت الکترونیکی باید مراحل زیر را به ترتیب طی کند.

۱- وجود افراد موثر: با افزایش فشار رقابت در اقتصاد دیجیتالی این نکته باید مورد توجه قرار بگیرد که در سازمان افراد و کارکنان با فناوریهای جدید و دانش استفاده موثر از اینترنت، پست الکترونیکی و سایر مهارتهای فناوری اطلاعات آشنا هستند.

۲- حضور اولیه در وب: سازمان باید یک وب سایت خاص خود طراحی کند و از طریق ابزارهای ترفیعی مثل: کارت های تجاری، نامه های تبلیغاتی، آگهی های تبلیغاتی، آگهی های جاده ای، رسانه های عمومی و... وب سایت خود را به مشتریان معرفی کند. برای انجام طراحی وب سایت باید از یک تیم حرفه ای و کارآموده در طراحی وب سایت استفاده شود. در طراحی وب سایت باید به مسائلی از قبیل: اطلاعات ساختاریافته، امکان جستجوی مناسب در سایت و دسترسی سریع به اطلاعات لحاظ شوند.

۳- ایجاد ساختار اطلاعاتی: تعدیل فرایندهای داخلی و تبدیل آنها به مدل های بهنگام و گنجاندن چرخه خرید و فروش که شامل مشتریان، شرکاء تجاری، عرضه کنندگان و کارمندان است در اینترنت، باید توسط سازمان انجام شود. سازمان همچنین باید سایر سیستم های عمده تجاری خود را با فرایند زیرساختار اطلاعاتی هماهنگ ساخته و شبکه

مزیت رقابتی



تجارت الکترونیک

شهریار عزیزی

azizish2000@yahoo.com

سارا کریمی

پایدار این است که مزیت رقابتی پایدار به عملکرد برتر پایدار منجر می شود (GRANT, ROBERTS, 1999, BARNEY, 1997) (1998).

مزیت رقابتی یکی از مسائل جاودانه در ادبیات بازاریابی استراتژیک نیز تلقی می شود (FAHY & HOOLEY, 2002).

وجود مزیت رقابتی در بازاریابی موجب افزایش و حفظ سهم بازار و دستیابی به رهبری بازار می گردد و از این جهت حائز اهمیت است. امروزه بحث اقتصاد نوین و اقتصاد دیجیتالی مطرح است. پیشرفتهای تکنولوژیکی در علوم رایانه و ارتباطات با تسهیل برقرار ارتباط، افزایش سرعت، کاهش هزینه، حذف محدودیت مکانی و حذف محدودیت زمانی محیط تجارت را متلاطم تر ساخته است. بکارگیری فناوریهای نوین در دنیای کسب و کار را می توان در قالب تجارت الکترونیکی مشاهده کرد. وجود مزیت رقابتی در دنیای الکترونیکی و اقتصاد اینترنتی نسبت به اقتصاد سنتی بسیار مهمتر است، زیرا با تغییر در فناوریها، بازارها، کاربرد مدل های کسب و کاری جدید، ساختار صنعت و ماهیت رقابت به سرعت متحول و دگرگون می شوند

چکیده

مزیت رقابتی یکی از مهمترین مباحث در تئوری های مدیریت استراتژیک تلقی می شود زیرا وجود مزیت رقابتی در یک سازمان به معنای عملکرد بهتر نسبت به رقیب است و در کوتاه مدت سودآوری و در بلندمدت بقا و رشد سازمان را تضمین می کند.

در عصر اطلاعات که فناوریهای مثل وب و شبکه های رایانه ای گسترش یافته اند محیط سازمان نیز متلاطم تر شده است. با ظهور تجارت الکترونیک، اهمیت مزیت رقابتی نه تنها کاسته نشده بلکه مهمتر و حیاتی تر شده است. نظر به اهمیت این مسئله در این مقاله به بحث مزیت رقابتی در تجارت الکترونیک پرداخته می شود.

۱- مقدمه

بحث مزیت رقابتی (COMPETITIVE ADVANTAGE) از دیرباز از مهمترین موضوعهای مطرح در دنیای مدیریت و تئوری های مدیریت استراتژیک بوده است. تحقیقات مدیریت استراتژیک درصدد توضیح و تبیین عملکرد برتر پایدار هستند (POWELL, 2001).

قویترین فرصیه درمورد عملکرد برتر

داخلی ایجاد کند که از آن طریق کارکنان بتوانند به اطلاعات لازم و کامل در زمان مورد نیاز دست یابند.

۴ - سازمان گسترش یافته: در این مرحله میزان اطلاعات مشترک افزایش می یابد و سازمان یک شبکه خراجی ایجاد می کند و به شبکه های جهانی مثل اینترنت و وب می پیوندد. در این مرحله شرکاء و مشتریان با استفاده از شبکه های خراجی می توانند به ساختار اطلاعاتی شرکت دست یابند.

۵ - تحول کسب و کار: ایجاد شبکه های خراجی و پیوستن به شبکه جهانی وب با مفهوم جامعه مرتبط است. سازمان باید در این مرحله وب سایت خود را متناسب با علائق، خواسته ها و ویژگیهای جمعیت شناختی مشتریان و مراجعه کنندگان به وب سایت سازگار و قابلیت و ظرفیت لازم را برای افزایش مراجعه به وب سایت خود ایجاد کند. در این مرحله، مهندسی مجدد فرایندها باید صورت بگیرد و در راستای پشتیبانی از وب سایت انجام شوند تا اطمینان حاصل شود که علاوه بر تأثیرات اینترنت بر سودآوری، سازمان مزیت رقابتی دست یابد. مزیت رقابتی از دیدگاه «پورت» از دو طریق حاصل می شود:

الف - کاهش هزینه های عملیاتی (افزایش کارایی)؛
ب - دستیابی به قیمت برتر.
امکان ترکیب این دو حالت در جهت دستیابی مزیت رقابتی نیز امکان پذیر و عملی است. اینترنت با تسهیل و تسریع مبادله بهنگام اطلاعات سبب بهبود در سراسر زنجیره ارزش سازمان می گردد. از سوی دیگر، چون اینترنت یک بستر آزاد و باز تلقی می شود و از استانداردهای عمومی برخوردار است به سرمایه گذاری کمتری نسبت به فناوریهای دیگر نیاز دارد.

از جمله مزایای اینترنت که سبب کاهش هزینه های عملیاتی می شود عبارتند از:

- ۱ - هزینه کمتر ارتباطات
- ۲ - سطح کمتر موجودی
- ۳ - هزینه کمتر مبادله
- ۴ - کاهش خطاهای انسانی
- ۵ - کاهش چرخه زمانی تدارکات
- ۶ - کاهش هزینه حمل و نقل
- ۷ - کاهش استفاده از کاغذ و...

راه دیگر کسب مزیت رقابتی، موقعیت یابی

کسب مزیت رقابتی در تجارت الکترونیکی

استراتژیک است. با دشواری حفظ مزیت های عملیاتی، موقعیت یابی استراتژیک حیاتی می شود. اگر شرکتی نتواند از لحاظ اثربخشی عملیاتی به مزیت رقابتی دست یابد می توان با دستیابی به برتری در قیمت به مزیت رقابتی دسترسی پیدا کند. اکثر شرکتهای پایه کسب مزیت رقابتی خود را در تجارت الکترونیکی اثربخشی عملیاتی تعیین کرده اند در حالی که توجه به مباحثی مثل سفارشی کردن محصولات، خدمات پس از فروش گسترده و مدیریت ارتباط با مشتری از طریق اینترنت نتایج بهتری در پی خواهد داشت.

در تجارت الکترونیکی چهار منبع برای کسب مزیت رقابتی وجود دارد که سازمان از طریق دستیابی به آنها خواهد توانست به مزیت رقابتی دست یابد (FRASERET (AL.2000). این چهار منبع عبارتند از:

۱ - کاهش در هزینه های واسطه های عمده فروش و خرده فروش. با استفاده از فناوری اینترنت فرایند واسطه زدایی شکل گرفته است و مشتریان می توانند بدون مراجعه به واسطه های سنتی مثل عمده فروشان و خرده فروشان و با رجوع به سایت فروشنده اصلی (تولیدکننده) محصولات خود را بخرند. این کار هزینه ها را به میزان زیادی کاهش می دهد؛

۲ - توانایی کاهش هزینه های مرتبط با خرید از طریق کاهش زمان و فعالیت مورد نیاز در عملیات تامین و لجستیک؛

۳ - بهبود گردآوری و پردازش اطلاعات که امکان بهبود مدیریت زنجیره تامین را فراهم می سازد؛

۴ - گسترش سهم بازار و ایجاد بازارهای جدید از طریق کاهش هزینه های جمع آوری و پردازش اطلاعات در مورد نیازها و خواسته های مشتریان فعلی و بالقوه.

ویل (۱۹۹۲) مزایای سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات را بیان می کند و ابراز می دارد که مزایای ناشی از فناوری اطلاعات سبب بهبود رابطه سازمان با مشتری و ایجاد مزیت رقابتی می شود.

مزایای ناشی از فناوری اطلاعات در سه طبقه کلی مزایای اطلاعاتی، مزایای مبادله ای و مزایای استراتژیک تقسیم بندی می شود. هر یک از این طبقات زیر مجموعه هایی دارد که

مزیت رقابتی زمانی حاصل می شود که از اینترنت به عنوان مکمل سایر منابع سازمان استفاده شود.

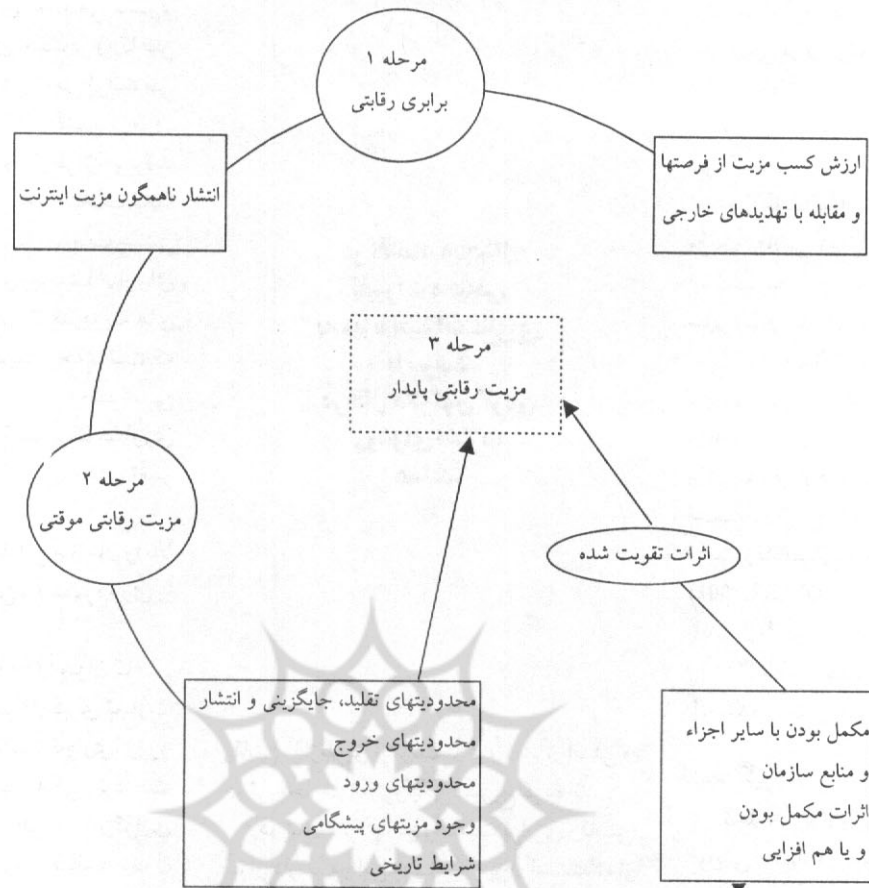
پورت (۲۰۰۱) بیان می کند که به دلایل مزیت رقابتی دست یابد. مزیت رقابتی از دیدگاه «پورت» از دو طریق حاصل می شود:

جدول ۱ - مزایای فناوری اطلاعات

<p>الف - مزایای اطلاعاتی</p> <p>الف - ۱ - کیفیت اطلاعات: ۱ - بهبود اطلاعات مدیریت برای برنامه ریزی استراتژیک</p> <p>۲ - بهبود صحت و قابلیت اتکا به اطلاعات</p> <p>۳ - بهبود اطلاعات برای کنترل عملیاتی</p> <p>الف - ۲ - دسترسی به اطلاعات: ۱ - تسریع بازیابی و انتقال داده ها و گزارشها</p> <p>۲ - دسترسی ساده تر به اطلاعات</p> <p>الف - ۳ - انعطاف پذیری اطلاعات: ۱ - نمایش اطلاعات به صورت خلاصه تر، رساتر و بهتر</p> <p>۲ - افزایش انعطاف پذیری در درخواستهای اطلاعاتی</p>
<p>ب - مزایای مبادله ای</p> <p>ب - ۱ - کارایی ارتباطات: ۱ - صرفه جویی از طریق کاهش هزینه های مسافرت</p> <p>۲ - صرفه جویی از طریق کاهش هزینه های ارتباطات</p> <p>ب - ۲ - کارایی توسعه سیستم ها: ۱ - صرفه جویی از طریق کاهش تعدیلات سیستم یا هزینه های گسترش و تقویت سیستم</p> <p>۲ - امکان توسعه سایر کاربردها با سرعت بیشتر</p> <p>۳ - امکان اجرای کاربردهایی که قبلاً امکان پذیر نبود</p> <p>۴ - افزایش توانایی نگهداری سیستم ها با سرعت بیشتر</p> <p>ب - ۳ - کارایی تجاری: ۱ - صرفه جویی از طریق کاهش نیاز به افزایش تعداد نیروی کار</p> <p>۲ - تسریع مبادلات و کاهش چرخه زمانی توسعه محصول</p> <p>۳ - افزایش بازده سرمایه گذاری</p> <p>۴ - افزایش بهره وری کارمندان یا کارایی تجاری</p>
<p>ج - مزایای استراتژیک</p> <p>ج - ۱ - مزیت رقابتی: ۱ - افزایش توان رقابت یا ایجاد مزیت استراتژیک</p> <p>۲ - افزایش قدرت سازمان در مقابله با رقبا</p> <p>ج - ۲ - تنظیم: ۱ - تنظیم و هماهنگی مناسب با اهداف سازمان</p> <p>۲ - کمک به برقراری ارتباطات مفید با سایر سازمانها</p> <p>۳ - افزایش توان سازمان جهت واکنش سریعتر به تغییر</p> <p>ج - ۳ - روابط با مشتری: ۱ - بهبود روابط با مشتریان</p> <p>۲ - ارائه محصولات یا خدمات جدید به مشتریان</p> <p>۳ - ارائه محصولات و خدمات بهتر به مشتریان</p>

جدول ۲ - میزان کاهشهای هزینه ناشی از بکارگیری تجارت الکترونیکی

کارگزاری بورس	توزیع نرم افزار	پرداخت صورتحساب	مبادله بانکی	رزرو بلیط هواپیما	
۶۰ - ۱۵۰ دلار	۱۵ دلار	۲/۲۲ - ۲/۳۲ دلار	۱/۰۸ دلار	۸ دلار	سیستم سستی (تجارت سستی)
۱۰ دلار	۰/۲ - ۰/۵ دلار	۰/۶۵ - ۱/۱ دلار	۰/۱۳ دلار	۱ دلار	تجارت الکترونیکی (از طریق اینترنت)
% ۹۳ تا % ۸۳	% ۹۹ تا % ۹۷	% ۷۱ تا % ۶۷	% ۸۹	% ۸۷	کاهش هزینه (درصد)



شکل ۱ - فرایند کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق اینترنت

شرکت در توجه به نیازهای لجستیکی ویژه هر مشتری از قبیل: زمان بندی مقدار و بومی کردن سفارشها، حاصل می شود. لجستیک بهتر و سفارشی شده سبب افزایش درک مشتری از ارزش محصول می شود؛

۳- برنامه ریزی منابع بنگاه: اگر دو محصول از دو شرکت ارزش یکسانی داشته باشند، سازمانی به مزیت رقابتی دست می یابد که نسبت به رقیب خود درک بهتری از منابع هزینه و درآمدی خود داشته باشد. این امر از طریق برنامه ریزی منابع بنگاه حاصل می شود؛

باکوس و تریسی (۱۹۸۶) نقش فناوری اطلاعات را در کسب مزیت رقابتی در قالب مدل علی مزیت رقابتی مطرح می کنند. براساس این مدل فناوری اطلاعات ویژگیهای منحصر به فرد محصول را افزایش می دهد. این کار از طریق سفارشی کردن محصول طبق

اطلاعات به طور عام و تجارت الکترونیکی به طور خاص در اقتصاد دیجیتال کمک به سازمان در تلفیق خدمات و اطلاعات با محصول است. این امر به شرکتها کمک می کند تا در طراحی و توزیع خدماتی که محصولات آنان را از رقبای متمایز می سازد فعال باشد (SCHLENKER & CR, CKER, 2003). اشلنکر و کروکر (۲۰۰۳) بیان می کنند در تجارت الکترونیکی سه نوع خدمات وجود دارد که مبنای مزیت رقابتی تلقی می شوند. این خدمات عبارتند از:

۱- مدیریت ارتباط با مشتری: سازمان باید نیازها و انتظارات مشتریان را درک کند. درک بهتر سازمان از این نیازها و انتظارات و پاسخ مناسب به آنها سبب افزایش وفاداری مشتریان به سازمان می گردد؛

۲- مدیریت زنجیره تامین: این مزیت از توانایی

به طور خلاصه در جدول (۱) نشان داده شده اند.

مزایای کیفیت اطلاعات، دسترسی و انعطاف پذیری اطلاعات، کارایی ارتباطات، کارایی توسعه سیستم ها و کارایی تجاری موجب بهبود روابط سازمان با مشتریان و پاسخگویی بیشتر به آنها خواهد شد و به مزیت استراتژیک منتهی می گردد.

در تجارت الکترونیکی سازمانها به منظور کسب موقعیت رقابتی و دستیابی به مزیت رقابتی دیگر نمی توانند صرفاً بر ابعاد فیزیکی محصولات خود تمرکز کنند بلکه باید دو عامل خدمات و اطلاعات را با محصولات عرضه شده خود تلفیق کنند. تغییر از تمرکز به محصول به تمرکز بر خدماتی که با محصول همراه است موجب جدایی اقتصاد سنتی از اقتصاد دیجیتال می شود. ارزش تجاری فناوری

باشد. از آنجا که اینترنت یک رسانه جهانی است نمی توان موانع مذکور را تحقق بخشید. اکنون که اینترنت این موانع را دارا نیست پس چگونه می تواند منبع مزیت رقابتی پایدار تلقی شود؟

مطالعات انجام شد، نشان می دهد که مزیت رقابتی زمانی حاصل می شود که از اینترنت به طور مشترک و به عنوان مکمل با سایر منابع سازمان استفاده شود. نکته کلیدی در بحث تجارت الکترونیکی این است که سازمان نباید و نمی تواند اینترنت را به عنوان جانشین ابزارهای سنتی رقابت به کار گیرد بلکه باید آن را در کنار ابزارهای سنتی و به عنوان یک مکمل استفاده کند چرا که اینترنت فی النفسه یک مزیت رقابتی محسوب نمی شود (PORTER, 2001). فرایند کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق اینترنت که توسط ابرا و همکاران (۲۰۰۲) مطرح شده است در شکل (۱) نشان داده شده است.

نتیجه گیری

تجارت الکترونیکی به عنوان پدیده رو به افزایش اقتصاد دیجیتال مطرح است به طوری که کمتر شرکتی را می توان یافت که در قلمرو تجارت الکترونیک وارد نشده باشد. در اقتصاد دیجیتال تغییرات محیطی و بخصوص تغییرات فناوری با سرعت سرسام آور در حال دگرگون کردن روشهای تجارت هستند. در این محیط متلاطم و رقابت لجام گسیخته کسب و حفظ مزیت رقابتی به عنوان کلید رشد و بقای سازمان حیاتی می شود. اینترنت به عنوان فناوری اصلی و حیاتی تجارت الکترونیکی ذاتاً مزیت رقابتی تلقی نمی شود بلکه ابزاری است که در صورت استفاده صحیح و موثر و در کنار فرایندها، منابع و ابزارهای سنتی و به صورت مکمل آنها سبب ایجاد و تقویت مزیت رقابتی خواهد شد.

داشتن دیدگاه مکمل به اینترنت و تجارت الکترونیکی به جای دیدگاه جانشین عامل موفقیت در تجارت الکترونیکی است. □
منابع در دفتر مجله موجود است.

● شهریار عزیزی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تربیت مدرس
● سارا کریمی: دانشجوی کارشناسی دانشگاه تهران

در اقتصاد دیجیتال تغییرات محیطی به ویژه تغییرات فناوری با سرعت در حال دگرگون کردن روشهای تجارت هستند.

رقابتی را از طریق اینترنت به عنوان ابزار اصلی و حیاتی تجارت الکترونیکی تشریح کرده اند. در ابتدا شرکتها در وضعیت برابری رقابتی قرار دارند. در این حالت، میزان استفاده از اینترنت و کاربردهای آن در شرکتهای مختلف تقریباً یکسان و هم سطح بوده و با هم تفاوت چندانی ندارد. این وضعیت تا به هم خوردن این تعادل برقرار می ماند. این تعادل زمانی مختل می شود که یک سازمان از مزایای اینترنت در سطح بالاتری استفاده کند. برای اینکه اینترنت یک منبع ارزشمند تلقی شود باید قابلیت درآمدزایی داشته باشد و یا اینکه هزینه های عملیاتی را کاهش دهد. اگر این حالت رخ دهد و اینترنت سبب تولید درآمد یا کاهش هزینه و یا هر دو شود، سازمان به مزیت رقابتی موقتی دست می یابد.

برای اینکه اینترنت به عنوان یک منبع ارزشمند تثبیت شود باید ویژگیهایی از قبیل: کمیابی، دشواری تقلید و یا دشواری جایگزینی را دارا باشد، اگر این شرایط وجود داشته باشند سازمان یک میزان حداقل از مزیت رقابتی موقتی دست می یابد، اما باید توجه داشت که در دنیای الکترونیکی و پراز تلاطم سازمان با داشتن شرایط مذکور نمی تواند مزیت رقابتی خود را حفظ کند مگر اینکه موانعی بر سر راه انتقال، جایگزینی و تقلید از منبع وجود داشته

خواست و علاقه مشتری انجام می شود. فناوری اطلاعات هزینه های جستجو را کاهش می دهد به طوری که مشتریان می توانند طی چند ثانیه به اطلاعات مفصلی در مورد محصولات مورد نیاز خود از طریق اینترنت دست یابند و بهترین گزینه را انتخاب کنند. فناوری اطلاعات در صورتی که خدمات مبتنی بر آن به وسیله فناوریها و زیرساختارهای اختصاصی ارائه شوند می تواند هزینه های تغییر منبع را افزایش دهد (باید توجه داشت که این وضعیت در مورد فناوریهای اختصاصی صدق می کند و چون اینترنت یک فناوری عمومی با ماهیت باز است لذا هزینه های تغییر منبع را کاهش می دهد).

فناوری اطلاعات کارایی سازمان را بالا می برد، هزینه ها را کاهش و بهره وری را افزایش می دهد.

لف بور ولف بور (۲۰۰۲) میزان کاهش هزینه های ناشی از بکارگیری تجارت الکترونیکی را برای چهار فعالیت تجاری، رزرو بلیت هواپیما، مبادله بانکی، پرداخت صورتحساب، توزیع نرم افزار و کارگزاری بورس بررسی کرده و نتیجه را در قالب جدول (۲) نمایش داده اند.

فناوری اطلاعات از طریق ایجاد هم افزایی کارایی بین سازمانی را افزایش می دهد زیرا امکان سرمایه گذاری مشترک، مشارکت تجاری و سایر اتحادها را بالا می برد.

مزیت رقابتی پایدار در تجارت الکترونیکی

اگرچه میزان رقابتی و دستیابی به آن رمز موفقیت و عملکرد برتر و بهتر سازمان تلقی می شود اما باید توجه داشت که مزیت رقابتی باید پایدار باشد. کسب مزیت رقابتی که موقتی و گذار باشد نمی تواند برای سازمان موثر واقع شود و به راحتی از بین می رود. در تجارت الکترونیکی که محیط تکنولوژیکی عامل حیاتی تلقی می شود و به طور مداوم به سرعت در حال پیشرفت و تغییر است مزیت رقابتی حیاتی تر می شود و حفظ و ماندگاری آن دشوارتر می گردد. به همین دلیل سازمانها باید درصدد دستیابی به راهی باشند که آنها را به سمت کسب مزیت رقابتی پایدار هدایت کند. ابرا و همکاران (۲۰۰۲) چگونگی کسب مزیت