

شناسایی قابلیت‌های ایجاد ارزش استراتژیک در کسب‌وکارهای آنلاین

فائزه حسنونند^۱، رضا سپهوند^۲، علی شریعت نژاد^{۳*}

۱. کارشناسی‌ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۲۹

چکیده

تغییر وجود دارد تا شایسته‌ترین‌ها باقی بمانند؛ لذا در دنیای متحول و متغیر امروز شرکت‌ها و سازمان‌هایی می‌توانند طعم شیرین موفقیت را بچشند که توانایی خلق ارزش استراتژیک را داشته باشند. این مسئله برای شرکت‌های فعال در عرصه تجارت الکترونیکی ضرورت و اهمیت بیشتری دارد، از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در ایجاد ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی در کسب‌وکارهای آنلاین انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از حیث ماهیت و روش توصیفی پیمایشی و از لحاظ نوع شناسی در زمره پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی و کمی است. و دارای فلسفه پژوهشی قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که تعداد ۳۰ نفر از آن‌ها بر اساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در بخش کیفی پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. و نیز ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه دلفی فازی است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و نرم‌افزار اتلس‌تی و در بخش کمی از روش دلفی فازی استفاده شد. نتایج پژوهش بر اهمیت مشتری‌مداری، نوآوری و خلاقیت در تولید، بازاریابی و تبلیغات، تطبیق با تحولات نوین در ایجاد ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی تأکید می‌نماید.

کلیدواژه‌ها: تجارت الکترونیکی، ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی، فروشگاه‌های آنلاین ایران، ارزش استراتژیک

۱- مقدمه و بیان مسئله

تا پیش از ورود اینترنت و شبکه‌های آنلاین به دنیای کسب‌وکار، این عرصه به صورت یک جهان رقابتی توصیف می‌شد، درحالی‌که با ورود کسب‌وکارها به دنیای تجارت الکترونیکی، باید این شرایط را فرا رقابتی توصیف نمود. در واقع کسب‌وکارهای امروزی اگر به سمت تجارت الکترونیکی و استفاده از اینترنت و شبکه‌های آنلاین حرکت نکنند، محکوم به سقوط و نابودی هستند [۱]. با توجه به اینکه تجارت الکترونیکی را خریدوفروش از طریق شبکه‌ی اینترنت تعریف کرده‌اند [۲]، امروزه به‌کارگیری تجارت الکترونیکی توانایی این را دارد که مزایای فراوانی برای جامعه‌ی مشتریان و سازمان‌ها به وجود آورد [۳]. از جمله این مزایا می‌توان گفت که خدمات ارائه شده توسط نرم‌افزارهای تجارت الکترونیکی راحت و ارزان هستند، بنابراین بسیاری از مصرف‌کنندگان به طور مرتب به جای خرید سنتی از شبکه‌های آنلاین برای خرید روزانه استفاده می‌کنند [۴]. در این صورت سازمان‌ها برای دستیابی به تبلیغات بهتر و درنهایت جذب مشتریان بیشتر و توسعه فروش از تجارت الکترونیکی سود می‌برند [۵]. چنین شرایطی شرکت‌هایی توانایی موفقیت دارند که یک مزیت و برتری ویژه بر کسب‌وکارهای هم نوع و هم‌جنس خود داشته باشند. در ادبیات تجارت الکترونیکی، این مزیت و برتری ویژه تحت عنوان ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی^۱ شناخته می‌شود [۶]. برای کسب‌وکارهای آنلاین، ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی مبین مزیت‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری است که هر کسب‌وکار فراخور اقتضائات و مبتنی بر فناوری مورد استفاده خود، آن‌ها را خلق و مورد استفاده قرار می‌دهد [۷]. این مزیت‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری برای کسب‌وکارهای آنلاین به مثابه شریان حیات هستند که بنابر محیط فعالیت و فناوری هر کسب‌وکار ممکن است متفاوت باشد [۸]. با این تفاسیر، تجارت الکترونیکی به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی اقتصاد دیجیتال در توسعه اقتصادی کشورها و تأثیرگذاری آن در اقتصاد جهان نقشی مهمی دارد. زیرا امروزه اهمیت تجارت الکترونیکی برای سازمان بیشتر از محصولات و خدمات آن‌هاست، و بیشتر محصولات با استفاده از اینترنت به فروش می‌رسند [۹]. بر اساس آمار جهانی ارزش مالی تجارت الکترونیکی در جهان در سال ۲۰۲۱، نسبت به سال ۲۰۲۰، با رشدی حدود ۱۷ درصد به ۴.۹۲ تریلیون دلار رسیده و چین، آمریکا

۱. strategic value of e-commerce

و بریتانیا دارای بزرگ‌ترین بازارهای تجارت الکترونیکی در جهان بوده‌اند و کشور ما ایران نیز در سال‌های اخیر در حوزه تجارت الکترونیکی روند رو به رشدی را تجربه کرده است. بر اساس گزارش آنکتاد در سال ۲۰۱۹، رتبه ایران در تجارت الکترونیکی در بین ۱۵۲ کشور، به ۴۲ رسید که در مقایسه با سال‌های پیشین ۷ پله ارتقا داشته است. با این حال، در منطقه و در بین کشورهای همسایه از جمله ترکیه، عربستان، امارت و غیره، سهم درآمد ایران از درآمد تجارت الکترونیکی تنها ۷ درصد بوده است. از این رو به منظور بهره‌گیری بیش از پیش از بستر در حال رشد و توسعه کسب‌وکارهای آنلاین، می‌بایست برنامه‌ریزی و ابتکار عمل مناسبی برای مطالعه، پژوهش و سیاست‌گذاری در این زمینه انجام شود تا بتوان به سهم قابل‌توجهی در بازار تجارت الکترونیکی داخلی و جهانی و نیز در مقایسه با کشورهای مطرح منطقه دست یافت [۱۰]. با توجه به مسئله پژوهش باید گفت در شرایط فرا رقابتی امروز، کسب‌وکارهای آنلاین برای بقا، باید درک خوبی از تغییرات محیطی و رفتار مصرف‌کننده داشته باشند تا بتوانند با محیط سازگار شوند و موفقیت خود را تضمین کنند. بنابراین، شرکتی که قصد ورود به دنیای تجارت الکترونیکی و ایجاد شبکه دیجیتالی و آنلاین را دارد، می‌بایست با شناسایی علایق، سلیق و گرایش‌های مشتریان در خرید اینترنتی و رفتار او در فضای مجازی در جهت ارائه خدمات مورد نیاز وی برآید تا در بازار فرا رقابتی از رقیب‌های خود جلو بیفتد [۱۱]. و نیز، برای موفقیت در تجارت آنلاین، مدیران باید به ایجاد ارزش استراتژیک در کسب‌وکار خود توجه و عنایت ویژه داشته باشند [۱۲]. زیرا شرکت‌هایی که به این موضوع توجه نمی‌کنند با خطر از دست دادن سهم بازار و ناتوانی در جذب و حفظ مشتریان مواجه می‌شوند. و تنها شرکت‌هایی از کوران رقابت سرسام‌آور نجات می‌یابند که بتوانند نسبت به رقبای دارای مزیت، برتری و شایستگی بالاتری باشند. علاوه بر مسئله مطروحه، نقش مهم و غیرقابل‌انکار قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی در کسب‌وکارهای آنلاین، باعث شده است که این موضوع محور برخی از تحقیقات علمی قرار گیرد. در این زمینه پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور، منحصر به پژوهش‌های بدیع زاده و ارشاد (۱۳۹۵) با موضوع "تأثیر ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی بر پذیرش آن" و محمدی و اخوان (۱۳۹۷) با موضوع "طراحی مدل ساختاری تأثیر ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی بر توسعه کارآفرینی سازمانی" می‌باشد که به صورت کمی انجام شده‌اند و تأثیر ارزش استراتژیک

تجارت الکترونیکی را بر پذیرش آن و بر توسعه کارآفرینی سنجیده‌اند. همچنین پژوهش‌های صورت گرفته در باب موضوع در خارج از کشور، منحصر به پژوهش‌های گراندون و پیرسون (۲۰۰۴)، کوان و همکاران (۲۰۰۹)، قریشی (۲۰۰۹) و سافو و همکاران (۲۰۱۲) می‌باشد که عواملی نظیر پشتیبانی سازمانی، بهره‌وری مدیریتی، کمک‌های تصمیم‌گیری، سازگاری سازمان، طرز فکر کارآفرینی و رقابت‌پذیری صنعت را بر درک ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی، مورد بررسی قرار داده‌اند و لذا می‌توان گفت که تاکنون شناسایی قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی در کسب‌وکارهای آنلاین در داخل کشور کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است و در این باب شکاف تئوریک و تجربی وجود دارد. با توجه به وجود خلأ تئوریک و عملی در این باب باید گفت که مجموعه‌ای از قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی وجود ندارد تا کسب‌وکارهای آنلاین بتوانند با استفاده از آن به نوعی مزیت رقابتی دست یابند. با این وجود، هدف اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل کلیدی موفقیت در ایجاد ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی برای کسب‌وکارهای آنلاین در داخل کشور کدامند و همچنین مسئله پژوهش حاضر این است چه عواملی باعث خلق ارزش استراتژیک برای این کسب‌وکارها در جهت کسب مزیت رقابتی می‌شود؟ و نیز مشخص سازد کلیدهای موفقیت کسب‌وکارها برای عقب‌نماندن از محیط متغیر و رقابت جهانی استفاده از کدام قابلیت‌های ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی است؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- خلق ارزش و ارزش‌آفرینی استراتژیک

امروزه موفقیت شرکت و تداوم و پایداری آن بر اساس ارزش‌های مورد نظر همه ذینفعان حاصل می‌شود. و ایجاد ارزش در تجارت الکترونیکی یکی از موضوعات مهم در تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری در بخش تجارت الکترونیکی است که امروزه شرکت‌های سنتی برای پیاده‌سازی تجارت الکترونیکی در زنجیره ارزش داخلی و فعالیت‌های زنجیره تأمین خارجی و کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت و افزایش انعطاف‌پذیری، بهبود رضایت مشتری و تقویت قابلیت‌های کلی کسب‌وکار، سرمایه‌گذاری فراوانی انجام می‌دهند [۱۳]. به عبارت دیگر، خلق ارزش در شرکت‌هایی که محصولات خود را به صورت آنلاین می‌فروشند با شرکت‌هایی که محصولات خود را به طریق آفلاین می‌فروشند تفاوت دارد، حتی اگر کالای فروخته شده یکسان

باشد. با این حال مشتری آنلاین، هم به عنوان مشتری به کالاهای فروخته شده به وسیله فروشندگان نیاز دارد؛ و هم به عنوان یک کاربر فناوری اطلاعات نیز عمل می‌کند، این دو در معنای خلق ارزش در تجارت الکترونیکی تفاوت به وجود می‌آورد [۱۴]. لذا برای خلق ارزش استراتژیک در تجارت الکترونیکی، کسب‌وکارها باید نگاه دوگانه به صورت مدیریت بازاریابی و مدیریت فناوری اطلاعات به صورت هم‌زمان داشته باشند [۱۵]. با توجه به پویایی سازمان‌ها و رقابت بسیار زیاد میان سازمان‌ها، به خصوص شرکت‌های کوچک و متوسط، آن‌ها سعی می‌کنند رضایت مشتری را جلب کنند و ارزش بیشتری در بازار ایجاد کنند، و نیز همه ذینفعان خود از جمله سهامداران را جذب کنند و سود بیشتری کسب کنند [۱۶]. از این رو برای ورود به دنیای مدرن و در حال تغییر صنعتی، استفاده از دانش روز، فناوری‌های نوین و نوآوری به عنوان عوامل کلیدی برای ایجاد ارزش استراتژیک سازمان‌ها تلقی می‌شود [۱۷]. با این وجود، موضوع خلق ارزش منجر به تغییرات عمده‌ای در نحوه عملکرد سازمان‌ها شده است [۱۸]، زیرا به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های رقابتی را بهتر درک کنند و سرمایه‌گذاران سرمایه‌گذاری‌هایی با بازده مناسب‌تر را انتخاب کنند [۱۹]. با این تفاسیر، از منظر تجارت الکترونیکی می‌توان گفت ارزش‌آفرینی یعنی به وجود آوردن ارزشی که برآمده از اعمال انسانی و مدیریتی است که خلق یک مزیت و برتری پایدار را به همراه دارد و برای مشتریان ارزش‌آفرینی یعنی ساخت محصولات و ارائه خدماتی که آن را مفید تشخیص می‌دهند و نیاز و رضایت آن‌ها را به صورت بلندمدت و نسبت دائمی تأمین کند [۲۰]. این موضوع اصطلاحاً به دیدگاه ارزش مصرفی معروف است؛ یعنی ارزشی که به خاطر مصرف مشتری خلق می‌شود و متفاوت از دیدگاه مقابل آن یعنی ارزش مبادله‌ای است. این‌گونه باید گفت که این روزها کسب‌وکارهای آنلاین برای خلق ارزش استراتژیک دیدگاه بلندمدت دارند و تمرکز خود را بر دیدگاه ارزش مصرفی گذاشته‌اند؛ آن‌ها معتقدند که این دیدگاه، از ظرفیت بیشتری برای خلق مزیت رقابتی بلندمدت برخوردار است. در این دیدگاه کلیات مسیر و زنجیره مصرف کالا توسط مشتری مدنظر قرار می‌گیرد [۲۰].

۲-۲- ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی

بر اساس تئوری ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی، ارزش‌آفرینی به شدت تحت تأثیر عوامل استراتژیک در محیط داخلی سازمان از جمله استراتژی سازمانی، انعطاف‌پذیری، فناوری

اطلاعات، سرمایه فکری، حاکمیت شرکتی و پژوهش و توسعه قرار دارد [۲۱]. تئوری ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی بیان می‌دارد که کسب‌وکارهای آنلاین برای خلق ارزش و ایجاد مزیت رقابتی باید فعالیت‌های مهم و ضروری را انجام دهند که رقبا از کپی کردن و دستیابی به آن‌ها ناتوان باشند. از این رو یکی از محرک‌های استراتژیک مهم خلق ارزش در محیط کسب‌وکار، نوآوری استراتژیک است که یک نیاز ضروری به حساب می‌آید، زیرا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به نوآوری پایدار دست یابند و آن را به یک مزیت رقابتی تبدیل کنند. علاوه بر این، نوآوری استراتژیک منجر به ایجاد ارزش‌های شخصی جدید برای مشتریان و سازمان‌ها می‌شود [۲۲ و ۲۳]. در این راستا، سوبرامانیان و نوسک^۱ (۲۰۰۱) از طریق مطالعه تجربی ۷۳ شرکت، سه عامل را برای ایجاد ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی شناسایی کردند که عبارت‌اند از: پشتیبانی عملیاتی، بهره‌وری مدیریتی، و کمک به تصمیم‌گیری استراتژیک. و همچنین سالونر و اسپنس بیان کردند که مهم‌ترین زمینه‌ای که تجارت الکترونیکی در آن ارزش ایجاد می‌کند، کاهش هزینه‌های مبادلاتی است که خریداران و فروشندگان را در کنار هم قرار می‌دهد [۲۴]. با این وجود، ریگینز^۲ (۱۹۹۹) با ترکیب پنج بعد تجارت الکترونیکی (زمان، فاصله، روابط، تعامل و محصول) و سه نوع ارزش تولید شده توسط تجارت الکترونیکی (کارایی، اثربخشی و استراتژیک)، مدلی برای شناسایی ۱۵ حوزه به وجود آورد که در آن مدیران می‌توانند از تجارت الکترونیکی برای اضافه کردن ارزش تجاری استفاده کنند. مدل ریگینز که "شبکه ارزش تجارت الکترونیکی" نامیده می‌شود، به این معنی است که مدیران توانایی این را دارند که شرکت خود را در یک شرایط خاص از شبکه ارزش قرار دهند و اقداماتی را در راه افزایش ارزش تجاری برای مشتریان خود انجام دهند [۲۵]. لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است قابلیت‌های ایجاد ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی کدامند؟

بر اساس تئوری ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی، ارزش‌آفرینی به شدت تحت تأثیر عوامل استراتژیک در محیط داخلی سازمان از جمله استراتژی سازمانی، انعطاف‌پذیری، فناوری اطلاعات، سرمایه فکری، حاکمیت شرکتی و پژوهش و توسعه قرار دارد [۲۱]. تئوری ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی بیان می‌دارد که کسب‌وکارهای آنلاین برای خلق ارزش و ایجاد مزیت رقابتی باید فعالیت‌های مهم و ضروری را انجام دهند که رقبا از کپی کردن و دستیابی

^۱. Nosek & Subramanian

^۲. Riggins

به آن‌ها ناتوان باشند. از این رو یکی از محرک‌های استراتژیک مهم خلق ارزش در محیط کسب‌وکار، نوآوری استراتژیک است که یک نیاز ضروری به حساب می‌آید، زیرا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به نوآوری پایدار دست یابند و آن را به یک مزیت رقابتی تبدیل کنند. علاوه بر این، نوآوری استراتژیک منجر به ایجاد ارزش‌های شخصی جدید برای مشتریان و سازمان‌ها می‌شود [۲۲ و ۲۳]. در این راستا، سوبرامانیان و نوسک^۱ (۲۰۰۱) از طریق مطالعه تجربی ۷۳ شرکت، سه عامل را برای ایجاد ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی شناسایی کردند که عبارت‌اند از: پشتیبانی عملیاتی، بهره‌وری مدیریتی، و کمک به تصمیم‌گیری استراتژیک. و همچنین سالونر و اسپنس بیان کردند که مهم‌ترین زمینه‌ای که تجارت الکترونیکی در آن ارزش ایجاد می‌کند، کاهش هزینه‌های مبادلاتی است که خریداران و فروشندگان را در کنار هم قرار می‌دهد [۲۴]. با این وجود، ریگینز^۲ (۱۹۹۹) با ترکیب پنج بعد تجارت الکترونیکی (زمان، فاصله، روابط، تعامل و محصول) و سه نوع ارزش تولید شده توسط تجارت الکترونیکی (کارایی، اثربخشی و استراتژیک)، مدلی برای شناسایی ۱۵ حوزه به وجود آورد که در آن مدیران می‌توانند از تجارت الکترونیکی برای اضافه کردن ارزش تجاری استفاده کنند. مدل ریگینز که "شبکه ارزش تجارت الکترونیکی" نامیده می‌شود، به این معنی است که مدیران توانایی این را دارند که شرکت خود را در یک شرایط خاص از شبکه ارزش قرار دهند و اقداماتی را در راه افزایش ارزش تجاری برای مشتریان خود انجام دهند [۲۵]. لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است قابلیت‌های ایجاد ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی کدامند؟

محمدی و اخوان (۱۳۹۷) در مقاله‌ای تحت عنوان "طراحی مدل ساختاری تأثیر ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی بر توسعه کارآفرینی سازمانی" در یک واحد صنعتی بیان می‌کنند که ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی و ابعاد آن، پشتیبانی شرکت بهره‌وری مدیریتی و کمک به تصمیمات می‌تواند در توسعه کارآفرینی سازمانی مؤثر باشند و ارزش استراتژیک سازمانی باید در توسعه کارآفرینی سازمانی مورد توجه قرار گیرد [۲۶]. بدیع زاده و ارشاد (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی بر پذیرش آن" در شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی قزوین به این نتایج دست یافتند که متغیرهای پشتیبانی شرکت، بهره‌وری مدیریتی و کمک به تصمیمات به ترتیب بیشترین تأثیر

^۱. Nosek & Subramanian

^۲. Riggins

را بر ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی دارند و همچنین، متغیر ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی بر پذیرش آن، تأثیر مثبت و معناداری دارد [۲۷]. در خصوص پژوهش‌های خارجی، الیزابت گراندون و جان.ام پیرسون^۱ (۲۰۰۴) در پژوهشی تحت عنوان "ارزش استراتژیک و پذیرش تجارت الکترونیکی" در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شیلی به این نتیجه رسیدند که مدیران باید باور داشته باشند که تجارت الکترونیکی می‌تواند ارزش استراتژیک را به سازمان‌های آن‌ها اضافه کند [۲۸]. او بیونگ کوان و همکاران^۲ (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان "عوامل مؤثر بر ارزش استراتژیک در تجارت الکترونیکی" در میان مشاغل کوچک نیواورلئان به این نتایج رسیدند که سازگاری سازمانی، ذهنیت کارآفرینی و عوامل رقابتی صنعت بر ارزش استراتژیک درک شده تجارت الکترونیکی تأثیر می‌گذارد [۲۹]. مریم قریشی (۲۰۰۹) در مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی رابطه علی بین ارزش استراتژیک ادراک شده تجارت الکترونیکی و عامل پذیرش آن" در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران بیان کرد که ارزش استراتژیک درک شده تجارت الکترونیکی تأثیر قابل توجهی بر نگرش مدیران نسبت به پذیرش تجارت الکترونیکی دارند. در این تحلیل همچنین دستاورد مالی به عنوان عامل مهم ارزش استراتژیک درک شده تجارت الکترونیکی شناسایی شد [۳۰]. سافو و همکاران^۳ (۲۰۱۲) در مقاله‌ای تحت عنوان "ارزش استراتژیک و پذیرش تجارت الکترونیکی" در میان شرکت‌های کوچک و متوسط اقتصاد در حال گذار غنا بیان داشتند که حمایت سازمانی، قوی‌ترین محرک در ساختار ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی است [۳۱].

جدول ۱. ارزش‌های استراتژیک شناسایی شده توسط پژوهش‌های پیشین

ردیف	نویسنده/ نویسندگان	ارزش‌های استراتژیک شناسایی شده
۱	محمدی و اخوان (۱۳۹۷)	پشتیبانی شرکت، بهره‌وری مدیریتی و کمک به تصمیمات
۲	بدیع زاده و ارشاد (۱۳۹۵)	پشتیبانی شرکت، بهره‌وری مدیریتی و کمک به تصمیمات
۴	سافو و همکاران (۲۰۱۲)	حمایت سازمانی
۵	قریشی (۲۰۰۹)	گرایش کارآفرینی، سودمندی درک شده، سهولت استفاده درک شده، فشار سیاسی، آمادگی سازمانی. سازگاری، نگرش مدیران و فشار اجتماعی-اقتصادی
۶	بیونگ کوان و همکاران ^۴ (۲۰۰۹)	سازگاری سازمانی، ذهنیت کارآفرینی و عوامل رقابتی صنعت

^۱. Elizabeth Grandón & John M. Pearson

^۲. Saffu et al

^۳. O Byung Kwun et al

^۴. O Byung Kwun et al

ردیف	نویسنده/ نویسندگان	ارزش‌های استراتژیک شناسایی شده
۷	الیزابت گراندون و جان‌ام پیرسون (۲۰۰۴)	پشتیبانی شرکت، بهره‌وری مدیریتی، کمک به تصمیمات و تجارت الکترونیکی

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ روش آمیخته و باتوجه به اینکه پژوهشگر ابتدا به جمع‌آوری داده‌های کیفی می‌پردازد، از لحاظ طرح پژوهش، آمیخته اکتشافی می‌باشد. همچنین از نظر فلسفه پژوهش در طبقه پژوهش‌های قیاسی استقرایی می‌گنجد. لذا پژوهش حاضر از حیث هدف توسعه‌ای و از نظر جمع‌آوری اطلاعات در حیطه پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان، مشتمل بر اساتید دانشگاه و مدیران کسب‌وکارهای آنلاین هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری ۳۰ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شده است. در بخش کیفی از ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. در ارتباط با آزمون روایی و پایایی ابزار در بخش کیفی لازم به توضیح است که روایی و پایایی مصاحبه‌ها با استفاده از ضریب روایی محتوای نسبی^۱ و آزمون درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه دلفی فازی بود که در حقیقت برآیند نتایج کیفی پژوهش است. به این صورت که پرسشنامه‌ای به صورت حضوری و ایمیلی به خبرگان داده شد و از آن‌ها خواسته شد که به سؤالات آن پاسخ دهند. به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان گزار استفاده شد که نشان از تأیید این دو شاخص داشت. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی با استفاده از روش روایی اعتبار محتوا و پایایی باز آزمون تأیید شد. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از رویکرد تحلیل محتوا و روش کدگذاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار اتلس‌تی^۲ و در بخش کمی از روش دلفی فازی بهره گرفته شد.

۴- یافته‌های پژوهش

مشخصات مشخصات کلیدی مشارکت‌کنندگان در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

^۱. CVR

^۲. Atlas.t

جدول ۲. مشخصات کلیدی مشارکت‌کنندگان

کد	جنسیت	سمت	سابقه فعالیت	نوع فعالیت	کد	جنسیت	سمت	سابقه فعالیت	نوع فعالیت
P۱	مرد	مدیر ارشد بازاریابی	۶	پوشاک	P۱۶	مرد	کارشناس بازاریابی	۹	بازاریاب
P۲	مرد	مدیر تبلیغات و رسانه	۱۲	لوازم خانگی	P۱۷	زن	کارشناس بازاریابی	۳	لوازم آرایشی
P۳	زن	مدیر بازاریابی	۷	محصولات نرم‌افزاری	P۱۸	مرد	مدیر روابط عمومی	۲۳	کالاهای ورزشی
P۴	زن	مدیر روابط عمومی	۵	پوشاک	P۱۹	مرد	مدیر بازاریابی	۴	ابزار خودرو
P۵	مرد	مدیر تحقیقات	۲۵	لوازم الکترونیکی	P۲۰	مرد	مدیر بازاریابی	۷	کالاهای ورزشی
P۶	مرد	مدیر تحقیقات	۸	مواد غذایی	P۲۱	مرد	مدیر توزیع و پخش	۲۴	مواد غذایی
P۷	زن	مدیر ارتباط با مشتری	۲۴	لوازم الکترونیکی	P۲۲	زن	مدیر روابط عمومی	۹	لوازم الکترونیکی
P۸	مرد	مدیر ارتباط با مشتری	۸	محصولات دیجیتال	P۲۳	مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	۲۶	دانشیار
P۹	مرد	مدیر تولید	۴	کالاهای ورزشی	P۲۴	مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	۶	دانشیار
P۱۰	زن	مدیر تولید	۲۲	پوشاک	P۲۵	زن	دکتری بازاریابی	۲۱	دانشیار
P۱۱	مرد	مدیر تبلیغات و برند	۶	محصولات دیجیتال	P۲۶	مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	۳	استادیار
P۱۲	زن	مدیر تبلیغات	۳	لوازم آرایشی	P۲۷	مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	۲۰	دانشیار
P۱۳	مرد	مدیر فروش	۷	محصولات دیجیتال	P۲۸	مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	۱	استاد
P۱۴	زن	مدیر ارتباط با مشتری	۱۲	لوازم آرایشی و بهداشتی	P۲۹	مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	۲۵	استاد
P۱۵	مرد	مدیر فروش	۵	خدماتی	P۳۰	مرد	دکتری مدیریت بازرگانی	۲۱	دانشیار

یافته‌های بخش کیفی از قرار زیر است:

در این پژوهش با استفاده از مصاحبه با خبرگان مجموعه‌ای از انواع قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی شناسایی شد. این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم‌افزار اتلس‌تی و روش کدگذاری انجام شده است. بر این اساس مصاحبه پژوهش پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه توسط محققین انجام شد. پس از آن متن مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش کدگذاری و با کمک نرم‌افزار اتلس‌تی تحلیل شد. در ارتباط با سؤالات مرتبط با انواع قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی، مصاحبه‌شونده کد P^۳ اشاره داشت که:

"به نظر من، بهینه‌سازی محتوا تولیدی به واسطه لینک‌سازی و همچنین بهینه‌سازی فنی وب‌سایت برای نمایه‌گذاری بهتر موتورهای جستجو کمک بزرگی به ایجاد ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی کرده است."

مصاحبه‌شونده کد P^۳، به استراتژی سئو، به‌عنوان یک کد باز برای عوامل ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی اشاره داشته است. همچنین مشارکت‌کننده کد P^۵ در این خصوص ابراز داشته است که:

"به نظر من، ایجاد دانش ارزش‌آفرین و هم‌اندیشی برای سازمان، موجب تعاملات و وفاداری و تعهد مشتریان به سازمان می‌شود و ایجاد این چارچوب اشتراکی بین مشتریان و سازمان باعث خلق ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی است"

براساس مصاحبه‌ای که با مصاحبه‌شونده کد P^۵ انجام شد، ایشان به ایجاد دانش ارزش‌آفرین و هم‌اندیشی برای سازمان به واسطه حلقه ارتباطی-تعاملی، به‌عنوان یک کد باز برای عوامل ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی اشاره داشته است. به‌علاوه در مصاحبه مشارکت‌کننده کد P^۸ این‌گونه اشاره شد که:

"به نظر من، تغییر براساس تمایزات، میل و خواسته مشتری و همچنین مهندسی و تولید محصولات بر اساس جزئیات خاص ارائه شده توسط مشتری می‌تواند کمکی در جهت خلق ارزش استراتژیک باشد"

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مصاحبه‌شونده کد P^۵ به تغییر در محصول به انتخاب مشتری به‌واسطه طراحی محصول، به‌عنوان یک کد باز برای عوامل ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی اشاره داشته است. در جدول (۳)، نمونه‌ای از مصاحبه‌هایی که با خبرگان صورت گرفته و کدهای استخراج شده از آن، نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده

کدهای استخراجی	سؤالات	کد
سفارشی‌سازی محصول	از دیدگاه شما، ویژگی‌های متمایزکننده کسب‌وکارهای آنلاین در بازار کدامند؟ به عقیده‌ی بنده، یکی از ویژگی‌هایی که باعث متمایز شدن کسب‌وکارهای آنلاین می‌شود سفارشی‌سازی محصولات است وقتی تغییر به انتخاب مشتری انجام بشه، یعنی مشتری می‌تواند ویژگی‌هایی مانند رنگ، طراحی، قابلیت‌ها، اجزای افزودنی یا گزینه‌های دیگر را انتخاب کنه به این کار سفارشی‌سازی محصولات میگن، که هم موجب افزایش فروش و مزیت رقابتی میشه و هم باعث وفاداری به برند میشه	P۱۶
مشتری‌مداری	به نظر شما، در حوزه تجارت الکترونیکی چه مؤلفه‌هایی باعث پیشی گرفتن از رقبای در بلندمدت می‌شود؟ یکی از استراتژی‌هایی که باعث ایجاد ارزش همیشه مشتری‌مداریه، مشتری‌مداری یعنی اینکه همه‌ی اعضای تیم و سازمان تلاش می‌کنند تا مشتری در تمام مراحل خرید تجربه مثبتی داشته باشد. که در درجه اول اثر مثبت آن جلب رضایت مشتری و تبدیل او به مشتری وفادار و سفیر برند و همچنین فروش بیشتر و موفقیت کسب‌وکار است	P۸
استراتژی خدمات پشتیبانی و خدمات پس از فروش	از نظر مشتریان ارزش‌هایی که انتظار می‌رود برای آن‌ها خلق شود کدامند؟ از آنجایی که مشتریان بزرگ‌ترین دارایی یک کسب‌وکار هستند و این دارایی از طریق ایجاد ارزش، رضایت و روابط با آن‌ها ایجاد میشه. یکی از کارهایی که ما می‌تونیم با انجام آن این رضایت را جلب کنیم، اینه که پیشنهادی که به مشتری ارائه میشه مطابق یا فراتر از تعهدات باشد. برای تضمین این کار، کسب‌وکارها پیشنهادهای باکیفیت همراه با خدمات پس از فروش را ارائه می‌دهند. خدمات پس از فروش دارایی است که به ما امکان می‌دهد رابطه خود را در درازمدت با مشتریان بهینه کنیم و با وجود اینکه هیچ درآمدی به طور مستقیم برای شرکت ایجاد نمی‌کند، باعث افزایش شناخت برند و رضایت مشتری میشه	P۲
شناسایی بازارهای جدید و تحلیل دقیق بازار و فرصت‌آفرینی	برنامه‌های بلندمدت کسب‌وکار برای بهبود سهم بازار و یافتن مشتریان جدید کدامند؟ یکی از روش‌هایی که برای یافتن مشتریان جدید و حفظ کسب‌وکار در بلندمدت می‌تواند کمک کند فرایند تجزیه و تحلیل بازار است که این روش برای بررسی میزان اثربخشی فعالیت‌های انجام شده است. با انجام تجزیه و تحلیل بازار می‌توان موقعیت فعلی کسب‌وکار را بررسی کرد تا مشخص بشه چالش‌ها، چه تأثیری روی بازار جدید خواهند داشت. و همچنین کمک به شناسایی فرصت‌ها، تنظیم استراتژی‌های مؤثر بازاریابی و گرفتن تصمیم‌های آگاهانه بخشی از مزیت‌های این کار است.	P۳۰

در جدول ۴ مؤلفه‌ها با توجه به کد مشارکت‌کننده‌ها قرار گرفت.

جدول ۴. مؤلفه‌ها با توجه به کد مشارکت‌کننده

کد	مؤلفه‌ها	کد	مؤلفه‌ها
P۱, P۱۸	نوآوری و خلاقیت در تولید، بازاریابی، تبلیغات	P۱۶, P۲۰, P۲۲	دادن مشاوره تخصصی آنلاین قبل از خرید به مشتری
P۲, P۸, P۱۲	تشویق مشتریان به تبلیغات دهان‌به‌دهان	P۱۷	پاسخگویی سریع و برخط بودن
P۳, P۲۱	تنوع محصولات	P۱۸, P۲۵	پیشنهادهای شخصی‌سازی در سایت‌ها با توجه به ترجیح و علاقه کاربر
P۴	تبدیل زنجیره ارزش به چرخه ارزش از طریق راهبرد هم خلقی ارزش مشتری	P۱۹, P۲, P۳, P۱۴	بازاریابی محتوایی
P۵, P۱۹	داشتن پلتفرم نرم‌افزاری برای تسهیل معاملات و خدمات	P۲۰, P۲۳	عودت کالا
P۶	انعطاف‌پذیری برای واکنش سریع به رویداد محیطی	P۲۱	توسعه کانال‌های فروش و تبلیغات، از طریق شرکت‌های واسطه‌ای الکترونیکی
P۷	حفظ رابطه بلندمدت کسب‌وکار با مشتری	P۲۲, P۳۱, P۱۱	به‌روز بودن اطلاعات
P۸, P۱۱, P۱۵	مشتری مداری	P۲۳, P۲۶	پیش‌بینی روندها و آینده‌نگری برای ایجاد استراتژی‌ها با موفقیت بالا
P۹, P۱۶	سفارشی‌سازی محصول	P۲۴	تصویرسازی در بلندمدت
P۱۰	ارزش‌آفرینی برای مشتری با کاهش در هزینه‌های خرید	P۲۵, P۳۰	بهره‌گیری از استراتژی سنو
P۱۱, P۲۲, P۱۳	توسعه بستر نرم‌افزاری و توجه به هوش مصنوعی برای به‌روزرسانی و آینده‌نگری	P۲۶, P۲, P۱۷, P۲۵, P۲۹	استراتژی خدمات پشتیبانی و خدمات پس از فروش
P۱۲, P۲۰, P۴	تشکیل باشگاه مشتری و جشنواره‌ها	P۲۷, P۱۹, P۸, P۳۰	شناسایی بازارهای جدید و تحلیل دقیق بازار و فرصت‌آفرینی
P۱۳, P۲۷	سیستم ثبت تعاملات و تجربیات مشتری	P۲۸, P۲۳, P۱۵	پایه‌سازی فرایندهای توسعه بازار با استفاده از الگوها و مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی

کد	مؤلفه‌ها	کد	مؤلفه‌ها
P۱۴, P۲۸	بهبود ارتباط با مشتری و ارتباط پیگیری و رضایت‌مندی	P۲۹	تطبیق با تحولات فناوری نوین
P۱۵, P۹, P۱۷, P۲۱	اصالت و سلامت کالا	P۳۰, P۹, P۱۰	کدهای تخفیف و تخفیف‌های مناسبی برای تشویق مصرف‌کنندگان به خرید مجدد

از تجمیع کدهای باز شناسایی شده، ابتدا مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت مضامین فراگیر شناسایی می‌شود که شرح آن، در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۵. قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تغییر بر اساس تمایزات، میل و خواسته مشتری، مشارکت مشتریان در طراحی محصول طراحی، مهندسی و تولید محصولات بر اساس جزئیات خاص ارائه شده توسط مشتری	تغییر در محصول به انتخاب مشتری عملیات بازاریابی نفره‌نفر تولید محصول بر اساس نیاز منحصربه‌فرد مشتری	سفارشی‌سازی محصول
نگهداری مشتری، جلب مشارکت مشتریان و تأمین‌کنندگان و ذینفعان، نگه‌داشتن مشتری با مدیریت روابط	حفظ مشتری وفاداری مشتری رضایت مشتری	حفظ رابطه بلندمدت کسب‌وکار با مشتری
بهینه‌سازی محتوا تولیدی برای کلمات کلیدی لینک سازی برای افزایش اعتبار سایت بهینه‌سازی فنی وبسایت برای کمک به پیدا کردن و نمایه‌گذاری بهتر موتورهای جستجو	سئو داخلی سئو خارجی سئو فنی	بهره‌گیری از استراتژی سئو
رفتار منطقی در شرایط پیش‌بینی‌نشده، نشان دادن رفتار بهتر در وضعیت بعدی، ادامه دادن به حیات در هر شرایطی	انعطاف‌پذیری در حجم محصول، تنوع محصول سازگار شدن با شرایط و محیط‌های مختلف	انعطاف‌پذیری برای واکنش سریع به رویداد محیطی
روابط مثبت با مشتری، ایجاد تعامل با مشتری برای بهبود تجربه مشتری، بیان اینکه مشتری چه نوع محصولی می‌خواهد، مشتری چه انتظاری دارد، مشتری با چه امتیازی خوشحال می‌شود	تمرکز بر نیاز مشتری ارزش بیشتر دادن به خواسته مشتری نسبت به نیازهای سازمان	مشتری مداری

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
نظرخواهی از مشتریان درباره محصولات و خدمات ارائه شده به آن‌ها، ثبت نظرات و پیشنهادهای مشتریان	دریافت بازخورد از مشتری تعامل با مشتری برای بهبود کسب‌وکار	سیستم ثبت تعاملات و تجربیات مشتری
ارائه محصولات جدید مشابه، محصولات قبلی، ارائه محصولات متفاوت مرتبط با خطوط اصلی، ارائه محصولات جدید نامرتب با خطوط اصلی	تنوع متحدالمرکز تنوع افقی تنوع ناهمگون	تنوع محصولات
ایجاد دانش ارزش‌آفرین و هم‌اندیشی برای سازمان، تعاملات-وفادری و تعهد مشتریان به سازمان برای ایجاد چارچوب اشتراکی بین مشتریان و سازمان، توسعه شبکه ارتباطی مشتریان با محدوده سازمانی، حمایت منطقی و نظام‌مند از مشتریان در زمینه حقوقی-مادی-معنوی	وجود حلقه ارتباطی-تعاملی میان ذینفعان داخلی و مشتریان سازمان گام‌های خلق ارزش به صورت اشتراکی درگیر کردن مشتریان در فرایند سارمانی حمایت صورت گرفته مدیران و سرپرستان و دیگر افراد سازمان که با مشتریان عمده در ارتباط هستند طرفداری از مشتریان عمده سازمان	تبدیل زنجیره ارزش به چرخه ارزش از طریق راهبرد هم خلقی ارزش مشتری
انجام وظایف و عملیات در کوتاه‌ترین زمان، واکنش مناسب و به هنگام در برابر چالش‌های موجود	آنلاین بودن و درک مشکلات با واکنش فوری به آن‌ها جواب دهی در اسرع وقت به مشتریان	پاسخگویی سریع و برخط بودن
قرار دادن نکات و اطلاعات رایگان کسب‌وکار در اختیار مخاطبان، برانگیختن اقدام‌های سودآور در مشتریان، معرفی دید جدید برای کمک به تصمیمات مشتریان	آموزش محتوای مفید-آموزنده (حاوی اطلاعات) - سرگرم‌کننده در قالب وبلاگ-تصاویر-ویدیو و فیلم‌ها-پادکست‌ها-کتاب-وبسایت آموزش کار یا مهارت به مشتریان	بازاریابی محتوایی
مقایسه آنچه دریافت کردن با آنچه پرداخت کردن، ساخت محصولات و ارائه خدمات مفید به مشتریان با کمترین هزینه	دریافت محصولات-خدمات با کمترین قیمت دریافت محصولات-خدمات و مزایای دریافتی از شرکت‌ها که شامل ویژگی‌های فیزیکی خدمات-حمایت فنی و شایستگی با کمترین قیمت	ارزش‌آفرینی برای مشتری با کاهش در هزینه‌های خرید

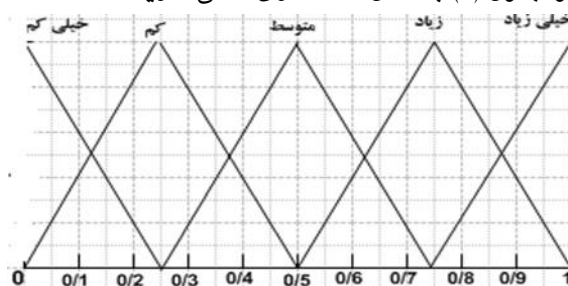
مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ارتباط با مشتریان و حل مشکلات آن‌ها، کاهش هزینه معامله مشتری و عدم اطمینان وی، ارتباط صحیح و شفاف با مشتری برای کسب رضایت خاطر وی و مطلوبیت بیشتر	مدیریت ارتباط با مشتری بازاریابی ارتباط با مشتری ارتباط با مشتری و کسب رضایت وی	بهبود ارتباط با مشتری و ارتباط پیگیری و رضایت‌مندی
سالم بودن کالا از لحاظ فیزیکی، اصل بودن کالا و خدمات	ارائه کالا و خدمات با کیفیت سلامتی و ایمنی محصول ارائه ضمانت‌نامه، تضمین بازگشت پول - خدمات - جایگزینی	اصالت و سلامت کالا
برگشت از خرید مرجوع کردن کالا	تضمین برگشت کالا تعویض و بازپرداخت به مشتری	عودت کالا
ادراک مصرف‌کننده درباره ویژگی‌ها - صفات یا هر نوع اطلاعات که در ذهن مشتریان درباره جایگاه محصول تداعی‌کننده، مجموع تجربه مشتری از محصول	ارتباط بین ذهنیات مشتریان هدف تصور ذهنی مثبت از شرکت دیدگاه مشتریان در مورد نام تجاری	تصویرسازی در بلندمدت
رویارویی کاملاً آگاهانه با آینده، بالا بردن آستانه تحمل یک مجموعه نسبت به شوک‌های وارده، واکنش سریع به تغییرات بازار در آینده	پیش‌بینی فرصت‌ها تشخیص بحران‌ها افزایش انطباق و انعطاف‌پذیری با تغییرات محیطی برنامه‌ریزی استراتژیک	پیش‌بینی روندها و آینده‌نگری برای ایجاد استراتژی‌ها با موفقیت بالا
تعهد شرکت‌ها برای پاسخگویی به مشتریان در یک دوره زمانی خاص، خدمت به مشتری پس از فروش محصول، پشتیبانی پس از فروش	استراتژی متمرکز بر محصول استراتژی متمرکز بر مشتری پشتیبانی در مورد خدمات - تضمین - آموزش به مصرف‌کننده - تعمیر و ارتقا	استراتژی خدمات پشتیبانی و خدمات پس از فروش
تحلیل حجم وسیعی از داده‌ها در کمترین زمان، ارائه کالا عمل به خواسته مشتری با استفاده از تصاویر و فیلم‌ها، استفاده از بات‌ها	موتورهای جستجو مشتری محور یادگیری ماشین جستجوی تصویری یکپارچه شدن دنیای واقعی و مجازی دستیارهای خرید مجازی	توسعه بستر نرم‌افزاری و توجه به هوش مصنوعی برای به‌روزرسانی و آینده‌نگری
رشد کسب‌وکار و فروش محصولات و خدمات بیشتر به تعداد مشتریان بیشتر، ارائه خدمات و محصولات جدید که برای مشتریان	افزایش تعداد مشتریان و سود بیشتر رشد کسب‌وکار منفرد اولیه	شناسایی بازارهای جدید و تحلیل دقیق بازار و فرصت‌آفرینی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
جذابیت داشته باشد، ورود شرکت‌ها و رقبای جدید به بازار کم رقابت و سودآور	شناسایی نیازهای مشتریان که پاسخ داده نشده ارائه کالا و محصولات جدید بررسی روند بازار و شناسایی محصولات که مصرف آن‌ها در حال رشد است	
افزایش دسترسی شرکت‌ها به مشتریان جدید، افزایش گزینه‌های عرضه موجود برای شرکت‌ها، کاهش هزینه‌های معاملات برای همه شرکت‌ها	تطبیق خریداران و فروشندگان تسهیل مبادلات	توسعه کانال‌های فروش و تبلیغات، از طریق شرکت‌های واسطه‌ای الکترونیکی
محصول یا خدمات شرکت وارد صحبت‌های مردم می‌شود، صحبت کردن از تجربه خرید، ثبت امتیاز مثبت و گذاشتن پیام مشتریان راضی در کنار معرفی محصولات، صحبت و تعریف مشتری راضی درباره محصولات	سنتی دیجیتال	تشویق مشتریان به تبلیغات دهان‌به‌دهان
فعال کردن مشتری و ایجاد وفاداری آن‌ها به وسیله ایجاد رابطه عاطفی با آن‌ها، ارائه خدمات ویژه به مشتری و تشویق وی به خرید مجدد، جمع‌آوری اطلاعات برای شناخت ساختار و توقعات مشتریان، فروش محصولات و خدمات با تخفیف بالا به مخاطبین در جشنواره‌ها	حفظ مشتری وفادار تعامل بین شرکت و مشتریان افزایش دانش سازمانی درباره مشتریان جلب اعتماد مشتری افزایش فروش	تشکیل باشگاه مشتری و جشنواره‌ها
گسترش محصولات به بازارهای جدید، گسترش فرصت‌های جدید	تبدیل بازار محلی به جهانی استفاده جدید برای محصول موجود افزایش سهم خود در بازار	پیاده‌سازی فرایندهای توسعه بازار با استفاده از الگوها و مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی
گام برداشتن با تغییرات، همگام شدن با تحولات محیطی، همسو شدن با نوآوری‌های جدید	شناسایی فناوری روز و یادگیری آن آشنایی با پیشرفت‌های انجام شده و نوآوری‌های ارائه شده و به‌کارگیری آن‌ها	تطبیق با تحولات فناوری نوین

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ارائه اطلاعات و منابع مفید به مشتریان، راهنمای خریداران برای انتخاب بهتر	درک نیازهای مشتری و ارائه راه‌حل مناسب صحبت در مورد محصولات و نوع کارکرد آن‌ها نشان دادن تعهد نسبت به حل مشکل خریداران	دادن مشاوره تخصصی آنلاین قبل از خرید به مشتری
ایجاد انگیزه در مصرف‌کنندگان برای خرید، خوشحال شدن مشتریان و افزایش دفعات سفارش‌ها	افزایشی کاهشی	کدهای تخفیف و تخفیف‌های مناسبی برای تشویق مصرف‌کنندگان به خرید مجدد
جستجو راحت، مدیریت زمان و هزینه کالا و خدمات، ارتباط سریع با مشتریان برای ارائه بهتر محصولات و انجام معاملات، تسهیل پرداخت مالی، تسهیل در سرمایه‌گذاری، تبادل راحت بین خریدار و فروشنده	مروگرهای سریع اینترنتی شبکه‌های اجتماعی شبکه محتوا شبکه ارتباطی	داشتن شبکه نرم‌افزاری برای تسهیل معاملات و خدمات
طراحی بروشور- تابلوهای تبلیغاتی- اطلاعیه‌ها، طراحی با مد روز با جذابیت و فروش بالا	طراحی ویژگی‌های عملکردی و طراحی محصولات بر اساس مد روز متمایزسازی	نوآوری و خلاقیت در تولید، بازاریابی، تبلیغات
پیشنهاد محصولات مرتبط، درک مشتریان و خواسته آن‌ها برای نشان دادن بهترین محتوا به آنان	دسترسی آسان به محتوا و خدمات سفارشی‌شده برای مشتریان نمایش محصولات مورد علاقه مشتری بر اساس خریدهای قبلی نمایش محصولات جانبی متناسب با خرید مشتری بررسی رفتار خریداران و دادن پیشنهادهای هدفمند	پیشنهادهای شخصی‌سازی در سایت‌ها با توجه به ترجیح و علاقه کاربر
توانایی کسب‌وکار در اداره کردن خود مطابق شرایط جدید، پاسخگویی سریع به اتفاقات و تغییرات محیط	تولید اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در محیط متلاطم ارتباط مؤثر با محیط داخل و خارج سازمان	به‌روز بودن اطلاعات

یافته‌های کمی پژوهش از قرار زیر است:

در پژوهش حاضر، پس از مصاحبه با خبرگان، عوامل در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با عوامل طراحی شد و خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز کردند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ دادند. این متغیرها با توجه به شکل (۱) و جدول (۶) به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



حد بالا، پایین و وسط اعداد فازی مثلثی

شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی

جدول ۶. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق با استفاده از رابطه‌ی مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده‌اند: (β حد بالای عدد فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی، m حد پایین عدد فازی مثلثی)

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

۴-۱- نظرسنجی مرحله اول

در نظرسنجی مرحله اول، عوامل شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قید شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. با توجه به نتایج در نظرسنجی مرحله اول می‌توان گفت پاسخگویی سریع و برخط بودن و نوآوری و خلاقیت در تولید، بازاریابی، تبلیغات بر اساس نظر خبرگان در اولویت اول قرار گرفت و بعد از آن مشتری‌مداری در اولویت دوم، و همچنین تطبیق با تحولات فناوری نوین با نظر خبرگان در اولویت سوم لحاظ گردید. همچنین بعد از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای عوامل از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. با توجه به نتایج فازی‌زدایی مؤلفه مشتری‌مداری با عدد فازی $0/562$ دارای بالاترین عدد فازی در این مرحله است و در ادامه مؤلفه‌های پاسخگویی سریع و برخط بودن با عدد فازی $0/557$ و نوآوری و خلاقیت با عدد فازی $0/557$ قرار گرفتند. در ادامه پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود. در این مرحله بر اساس نظرسنجی از خبرگان مشتری‌مداری در اولویت اول و نوآوری و خلاقیت در تولید، بازاریابی، تبلیغات و نیز تطبیق با تحولات فناوری نوین در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مؤلفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. که با توجه به نتایج فازی‌زدایی مؤلفه مشتری‌مداری با عدد فازی $0/565$ دارای بالاترین عدد فازی در این مرحله است و در ادامه مؤلفه‌های نوآوری و خلاقیت با عدد فازی $0/559$ و تطبیق با تحولات فناوری نوین با عدد فازی $0/554$ قرار گرفتند. پس از اینکه هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده عوامل مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده عوامل در مرحله اول و دوم به شرح جدول (۷) است.

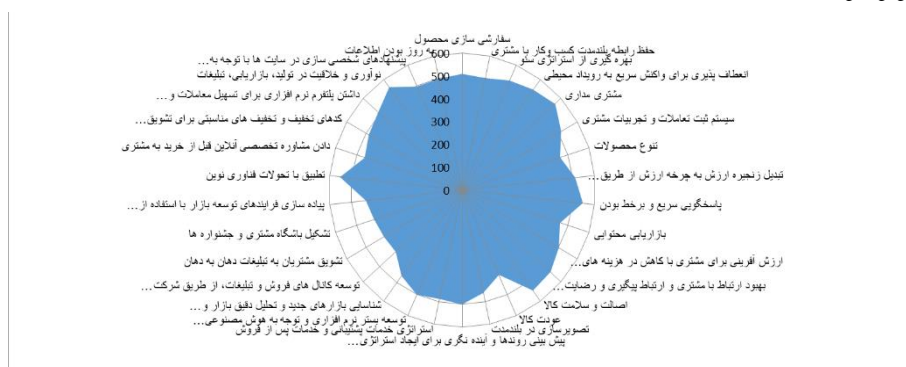


جدول ۷. اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

عوامل	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	عوامل	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین
سفارشی‌سازی محصول	۰/۴۹۶	۰/۵۰۸	۰/۰۱	پیش‌بینی روندها و آینده‌نگری	۰/۵۰۱	۰/۵	۰/۰۰۱
حفظ رابطه بلندمدت کسب‌وکار با مشتری	۰/۴۹۶	۰/۵۰۳	۰/۰۰۷	استراتژی خدمات پشتیبانی و خدمات پس از فروش	۰/۴۸۱	۰/۴۸۶	۰/۰۰۵
بهره‌گیری از استراتژی سئو	۰/۵۳۲	۰/۵۲۵	۰/۰۰۷	توسعه بستر نرم‌افزاری	۰/۵۰۱	۰/۵	۰/۰۰۱
انعطاف‌پذیری برای واکنش سریع	۰/۵۲۷	۰/۵۴۵	۰/۰۱	شناسایی بازارهای جدید	۰/۴۶۶	۰/۴۶۴	۰/۰۰۲
مشتری مداری	۰/۵۶۲	۰/۵۶۵	۰/۰۰۳	توسعه کانال‌های فروش و تبلیغات	۰/۴۱۰	۰/۴۰۲	۰/۰۰۸
سیستم ثبت تعاملات و تجربیات مشتری	۰/۵۰۱	۰/۵۱۶	۰/۰۱	تشویق مشتریان به تبلیغات دهان‌به‌دهان	۰/۳۹۰	۰/۴۰۷	۰/۰۱
تنوع محصولات	۰/۴۴۵	۰/۴۶۴	۰/۰۱	تشکیل باشگاه مشتری و جشنواره‌ها	۰/۴۲۵	۰/۴۱۷	۰/۰۰۸
تبدیل زنجیره ارزش به چرخه ارزش	۰/۵۳۲	۰/۵۱۳	۰/۰۱	پیاده‌سازی فرایندهای توسعه بازار	۰/۴۰۵	۰/۴۳۵	۰/۰۳
پاسخگویی سریع و برخط بودن	۰/۵۵۷	۰/۵۴۷	۰/۰۱	تطبیق با تحولات فناوری نوین	۰/۵۴۲	۰/۵۵۴	۰/۰۱
بازاریابی محتوایی	۰/۴۴۵	۰/۴۶۴	۰/۰۰۷	دادن مشاوره تخصصی	۰/۴۴۵	۰/۴۶۲	۰/۰۱
ارزش‌آفرینی برای مشتری	۰/۴۹۶	۰/۵۰۳	۰/۰۰۷	کدهای تخفیف و تخفیف‌های مناسبی	۰/۴۵۶	۰/۴۸۶	۰/۰۳
بهبود ارتباط با مشتری و ارتباط پیگیری	۰/۵۱۱	۰/۵۳۵	۰/۰۲	داشتن شبکه نرم‌افزاری برای تسهیل معاملات	۰/۴۸۱	۰/۵۱۰	۰/۰۲
اصالت و سلامت کالا	۰/۵۲۷	۰/۵۴۳	۰/۰۱	نوآوری و خلاقیت	۰/۵۵۷	۰/۵۵۹	۰/۰۲
عودت کالا	۰/۳۹۰	۰/۴۰۷	۰/۰۱	پیشنهادهای شخصی‌سازی	۰/۴۸۱	۰/۴۹۸	۰/۰۱
تصویرسازی در بلندمدت	۰/۴۶۱	۰/۴۵۹	۰/۰۰۲	به‌روز بودن اطلاعات	۰/۴۷۶	۰/۵	۰/۰۲

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، خبرگان در مورد قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک

تجارت الکترونیکی در کسب‌وکارهای آنلاین به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این بدان معنی است که خیرگان به قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی در کسب‌وکارهای آنلاین پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. با توجه به مطالب عنوان شده، اولویت تمامی عوامل در قالب نمودار شماره (۱) نشان داده شده است. بر اساس نظرسنجی‌ها در این بخش از پژوهش به منظور اولویت‌بندی و تعیین درجه‌ی اهمیت عوامل ایجاد ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی در کسب‌وکارهای آنلاین، از رویکرد دلفی فازی بهره گرفته شد. که بر این اساس مشتری‌مداری در اولویت اول قرار گرفت. و نوآوری و خلاقیت در تولید، بازاریابی، تبلیغات و تطبیق با تحولات فناوری نوین در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.



نمودار ۱. وزن نهایی عوامل

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از آنجا که تجارت الکترونیکی به سرعت به پیشرفت ادامه می‌دهد و یکی از ضروریات تجارت امروزی تجارت الکترونیکی است، کسب‌وکارهای داخلی نیز باید با تدوین راهبردهای ورود به بازارهای تجاری گام‌های لازم برای خلق ارزش استراتژیک را در دستور کار خود قرار دهند. در این بین، می‌توان به قدرتی که وبسایت‌های تجاری در جذب مشتریان و کاربرانی که هر روز بر تعداد آن‌ها اضافه می‌شود دارند، به دید فرصتی برای ایجاد مزیت رقابتی نگاه کرد. به عبارت دیگر، با ازدیاد روزافزون تعداد کاربران اینترنتی و مشتریان بالقوه و افزایش رقابت در محدوده تجارت الکترونیکی میان خرده‌فروشان اینترنتی، فروشندگانی که توانایی نداشته

باشند ارزش استراتژیک خلق کنند، خودبه‌خود از صحنه رقابت حذف می‌شوند. بر این اساس در صورت فراگیر شدن اصول تجارت الکترونیکی و به وجود آوردن زیرساخت‌های اساسی آن و ایجاد فناوری‌های مربوطه و بومی‌سازی آن‌ها می‌توان گام‌های صحیحی در راستای تجارت الکترونیکی برداشت. از سوی دیگر، فشار رقابتی از طرف رقبا نیز باعث تمایل استفاده از تجارت الکترونیکی می‌شود، به طوری که هر آنچه مقدار رقابت افزایش یابد این تمایل بیشتر می‌شود. همچنین فشار رقابتی در مقایسه با به‌کارگیری تجارت الکترونیکی به وسیله رقبا می‌تواند شرکت را به سمت به‌کارگیری تجارت الکترونیکی سوق دهد. با توجه به وجود خلأ تئوریک و عملی در این باب باید گفت که مجموعه‌ای از قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی وجود ندارد تا کسب‌وکارهای آنلاین بتوانند با استفاده از آن به نوعی مزیت رقابتی دست یابند. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی در کسب‌وکارهای آنلاین صورت پذیرفت. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی انواع قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی و تعیین اولویت این عوامل است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که ارزش‌های استراتژیک تجارت الکترونیکی برای کسب‌وکارهای آنلاین عبارت‌اند از سفارشی‌سازی محصول، حفظ رابطه بلندمدت کسب‌وکار با مشتری، بهره‌گیری از استراتژی سنو، انعطاف‌پذیری برای واکنش سریع به رویداد محیطی، مشتری مداری، سیستم ثبت معاملات و تجربیات مشتری، تنوع محصولات، تبدیل زنجیره ارزش به چرخه ارزش از طریق راهبرد هم خلقی ارزش مشتری، پاسخگویی سریع و برخط بودن، بازاریابی محتوایی، ارزش‌آفرینی برای مشتری با کاهش در هزینه‌های خرید، بهبود ارتباط با مشتری و ارتباط پیگیری و رضایت‌مندی، اصالت و سلامت کالا، عودت کالا، تصویرسازی در بلندمدت، پیش‌بینی روندها و آینده‌نگری برای ایجاد استراتژی‌ها با موفقیت بالا، استراتژی خدمات پشتیبانی و خدمات پس از فروش، توسعه بستر نرم‌افزاری و توجه به هوش مصنوعی برای به‌روزرسانی و آینده‌نگری، شناسایی بازارهای جدید و تحلیل دقیق بازار و فرصت‌آفرینی، توسعه کانال‌های فروش و تبلیغات، از طریق شرکت‌های واسطه‌ای الکترونیکی، تشویق مشتریان به تبلیغات دهان‌به‌دهان، تشکیل باشگاه مشتری و جشنواره‌ها، پیاده‌سازی فرایندهای توسعه بازار با استفاده از الگوها و مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی، تطبیق با تحولات فناوری نوین، دادن مشاوره تخصصی آنلاین قبل از

خرید به مشتری، کدهای تخفیف و تخفیف‌های مناسبی برای تشویق مصرف‌کنندگان به خرید مجدد، داشتن شبکه نرم‌افزاری برای تسهیل معاملات و خدمات، نوآوری و خلاقیت در تولید، بازاریابی و تبلیغات، پیشنهادهای شخصی‌سازی در سایت‌ها با توجه به ترجیح و علاقه کاربر، به‌روز بودن اطلاعات. و همچنین نتایج پژوهش بیانگر تعیین اولویت و اهمیت انواع ارزش‌های استراتژیک تجارت الکترونیکی است. از این رو به ترتیب مهم‌ترین ارزش‌های استراتژیک تجارت الکترونیکی عبارت‌اند از: مشتری‌مداری، نوآوری و خلاقیت در تولید، بازاریابی و تبلیغات، تطبیق با تحولات فناوری نوین، پاسخگویی سریع و برخط بودن، انعطاف‌پذیری برای واکنش سریع به رویداد محیطی، اصالت و سلامت کالا، بهبود ارتباط با مشتری و ارتباط پیگیری و رضایت‌مندی و بهره‌گیری از استراتژی سنو، سیستم ثبت تعاملات و تجربیات مشتری، تبدیل زنجیره ارزش به چرخه ارزش از طریق راهبرد هم‌خلق ارزش مشتری. به منظور مقایسه نتایج و یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص وجوه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید عنوان کرد که پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های بدیع زاده و ارشاد (۱۳۹۵)، محمدی و اخوان (۱۳۹۷)، الیزابت گراندون و جان‌ام پیرسون (۲۰۰۴)، سافو و همکاران (۲۰۱۲)، او بیونگ کوان و همکاران (۲۰۰۹) و مریم قریشی (۲۰۰۹) مطابقت و همخوانی دارد. این محققان در پژوهش خود بیان کردند که سه مؤلفه پشتیبانی شرکت که شامل (کاهش هزینه‌های عملیاتی، بهبود خدمات مشتری، تنوع کانال‌های توزیع و دستیابی به قیمت برتر)، عملکرد برتر پایدار (حفظ سهم بازار، افزایش سهم بازار، دستیابی به رهبری بازار)، بهره‌وری مدیریتی که شامل (استفاده بهینه از منابع، افزایش دسترسی به اطلاعات، بهبود ارتباطات) و کمک به تصمیمات که شامل (بهبود تصمیم‌گیری از طریق دسترسی به داده‌های به‌هنگام بازار، تخصیص مناسب منابع، زمان پاسخگویی مطلوب، کاهش هزینه‌ها و افزایش مشتریان) است، با یافته‌های بخش کیفی پژوهش مطابقت و همخوانی دارد.

در خصوص نوآوری موضوع در بخش اکتشافی می‌توان بیان کرد که با بررسی موضوع و جمع‌آوری مصاحبه‌ها، به این مفهوم دست یافته شد که مجموعه‌ای از قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی در پژوهش‌های پیشین وجود نداشت تا کسب‌وکارهای آنلاین بتوانند با استفاده از آن به نوعی مزیت رقابتی دست یابند. بنابراین پژوهش حاضر

مشخص ساخت کلیدهای موفقیت کسب‌وکارها برای عقب نماندن از محیط متغیر و رقابت جهانی استفاده از مشتری‌مداری، بهره‌گیری از استراتژی سنو، تبدیل زنجیره ارزش به چرخه ارزش از طریق راهبرد هم خلقی ارزش مشتری، توسعه بستر نرم‌افزاری و توجه به هوش مصنوعی برای به‌روزرسانی و آینده‌نگری، توسعه کانال‌های فروش و تبلیغات، از طریق شرکت‌های واسطه‌ای الکترونیکی و ... می‌باشد.

۵-۱- کاربردهای عملی پژوهش

در خصوص کاربردهای عملی پژوهش برای مدیران کسب‌وکارهای آنلاین، این پژوهش مشخص ساخته که در جهت خلق ارزش برای مشتریان و جلوگیری از افتادن از رقبا باید به مهم بودن عوامل استراتژیک درون و بیرون سازمان پرداخته شود و همچنین بسیاری از کسب‌وکارهای آنلاین نشان داده‌اند که توانایی داشتن یک یا دو سال خوب را دارند، ولی تعداد بسیار اندکی از کسب‌وکارها توانایی برخورداری از سطوح بالای مستمری از عملکرد برای سالیان متمادی را از خود نشان داده‌اند. بر این اساس رفع این مشکل کسب‌وکارهای آنلاین می‌تواند با استفاده از مجموعه قابلیت‌های ارزش استراتژیک این پژوهش از سطوح پایداری از عملکرد بالا برخوردار باشند. و برای سال‌های متمادی در صدر موفق‌ترین کسب‌وکارها قرار گیرند.

۵-۲- پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش و انواع قابلیت‌های ایجادکننده ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی شناسایی شده، راهکارهایی که در این زمینه می‌توان پیشنهاد کرد در زیر ارائه می‌شود: یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که کسب‌وکارهای آنلاین باید به‌صورت دیجیتالی، احساسی و اجتماعی ارزش‌های مورد نظر مشتری را ایجاد کنند و با رابطه‌ای باز، شفاف و ارزشمند مشتریان خود را یکپارچه کنند. و همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران کسب‌وکارهای آینده از هوش مصنوعی برای درک نیاز مشتریان استفاده کنند. و سرمایه‌گذاری در بخش ارتباطات برای ارتقای سطح برخورد با مشتری مدنظر مدیران و مسئولان قرار گیرد زیرا با تحلیل شخصیت مشتریان، می‌توان نیازها و ترجیحات مشتریان را به بهترین نحو درک کرد و نیز می‌توان محتوا و پیام‌های خود را به شکلی طراحی کرد که با شخصیت مشتریان همخوانی داشته باشد. با این وجود، پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای آنلاین برای خلق ارزش استراتژیک و جذب مشتری بیشتر باید با بهره‌گیری از استراتژی سنو، اعتبار سایت خود را افزایش دهند

زیرا با بهینه‌سازی وبسایت‌ها می‌توان به جایگاه برتر و رتبه عالی در نتایج جستجوی گوگل یا سایر موتورهای جستجو رسید. و نیز، کسب‌وکارهای آنلاین باید سیستم ثبت تعاملات و تجربیات مشتری را برای کسب‌وکار خود طراحی کنند و آن را به کار بگیرند. زیرا طراحی این سیستم به مدیران کمک می‌کند تا به شناخت بهتری نسبت به مشتریان خود با بررسی دقیق نقاط ضعف و قوت آن‌ها دست یابند. این فهم عمیق می‌تواند در تولید محتوا و تبلیغات متناسب با نیازها و ترجیحات مخاطبان کمک نیز کند. شناخت بهتر مخاطبان و شناسایی میزان تعهد آن‌ها، موجب تعیین استراتژی مناسب می‌شود که این استراتژی‌ها در نهایت می‌توانند تأثیربخشی تبلیغات را افزایش دهند و بازخورد خوبی در ذهن مشتریان داشته باشند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای آنلاین برای ایجاد ارتباط و تعامل با مشتریان باید مبادرت به تبدیل زنجیره ارزش به چرخه ارزش نمایند. راهکار پیشنهادی این پژوهش برای تحقق این امر استفاده از برنامه هم خلقی ارزش مشتری است که با درگیر کردن مشتریان در فرآیند کسب‌وکارها ضمن ایجاد وفاداری و تعهد آن‌ها به کسب‌وکار، آن‌ها را به عنوان یک عنصر مهم در ایجاد چرخه ارزش که مشتری در آن محور اصلی فعالیت شرکت است، دخالت می‌دهد. با توجه به یافته‌های پژوهش به کسب‌وکارهای آنلاین پیشنهاد می‌شود که رفتار مشتری مداری را در اولویت استراتژی‌های خود قرار دهند زیرا یکی از عواملی که باعث خواهد شد کسب‌وکار در مقابل رقبای نوظهوری که اکثر منابع بیشتری در اختیار دارند بتواند مقاومت و رقابت کند توجه جدی به مشتری مداری است. بنابراین سازمان‌هایی موفق هستند که خود را با این نیاز محیطی منطبق سازند و این امکان‌پذیر نیست مگر آن‌که سازمان‌ها ضرورت حرکت به سمت مشتری را درک کنند زیرا شرکتی که مشتریان راضی خود را از دست بدهد همانند سطل سوراخی است که آب آن بی‌وقفه خالی می‌شود. در این حالت شرکت مجبور است به طور مستمر در جستجوی مشتریان جدید باشد که این فرآیند بسیار پرهزینه خواهد بود. همچنین کسب‌وکارهای آنلاین باید در جهت نوآوری و خلاقیت در تولید، بازاریابی و تبلیغات اقدام نمایند. سازمان‌ها با عملکرد نوآوری در تولید، بازاریابی و تبلیغات بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آن‌ها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند موفق‌تر خواهند بود. ابتکارات و اقدامات نوآوری به طور زیادی به دانش، تخصص و تعهد کارکنان، ایده‌های جدید تبلیغاتی به عنوان دروندادهای فرایند ایجاد ارزش وابسته است.

نوآوری در کسب‌وکار می‌تواند موجب صرفه‌جویی در زمان و هزینه شود، و از سویی ایجاد مزیت رقابتی نموده و موجب رشد کسب‌وکار گردد. با توجه به یافته‌های پژوهش به کسب‌وکارهای آنلاین پیشنهاد می‌شود که با شناسایی فناوری روز و یادگیری آن‌ها خود را با تحولات فناوری نوین تطبیق دهند. زیرا موفق شدن در دنیای تجارت الکترونیکی نیازمند گام برداشتن با تغییرات و همسو شدن با نوآوری‌های جدید است. و نیز به کسب‌وکارهای آنلاین پیشنهاد می‌شود به پاسخگویی سریع و برخط بودن نسبت به مشکلات و سؤالات مشتریان توجه داشته باشند، زیرا یکی از راه‌هایی که موجب ایجاد وفاداری مشتریان می‌شود، ارتقا ارتباطات با مشتریان است. برقراری ارتباطات فعال و پایدار با مشتریان می‌تواند به ایجاد وفاداری کمک کند. پاسخ به موقع و باکیفیت به پیام‌ها، پرسش‌ها و نیازهای مشتریان می‌تواند ارتباط مثبت با آن‌ها را تقویت کند. با این تفاسیر، سازگاری موفقیت‌آمیز در انعطاف‌پذیری، می‌تواند عملکرد بهتری را به وجود آورد و تقلید را برای رقبا دشوار سازد. در نتیجه، این مسئله برای تصمیم‌گیران روزبه‌روز با اهمیت‌تر می‌شود. سازمانی که انعطاف‌پذیر باشد با تکامل به تغییرات پاسخ می‌دهد. یک سازمان منعطف، تغییر را به عنوان بخشی اجتناب‌ناپذیر از محیط کسب‌وکار می‌پذیرد، بنابراین یاد می‌گیرد هر زمان که تغییر ایجاد می‌شود، فرصت‌های خود را به حداکثر برساند. در نهایت پیشنهاد می‌شود که کسب‌وکارهای آنلاین، بازاریابی محتوایی را به عنوان یک عامل مهم برای کسب رضایت مشتری مدنظر داشته باشند. این روش اجازه می‌دهد تا اطلاعات خود را به شکلی جذاب و قابل‌فهم به مشتریان انتقال داد و آن‌ها را به اعتماد به برند و محصولات ترغیب کرد. یکی از گام‌های به‌کارگیری این روش، تصویرسازی است. تصویرسازی می‌تواند محتوای شما را جذاب‌تر کند. تصویرها قادر به ایجاد ارتباط عاطفی با مخاطبان هستند و به آن‌ها اجازه می‌دهند تا با شخصیت‌ها و موقعیت‌های داستانی هم‌دل شوند. این ارتباط می‌تواند به افزایش اعتماد و انگیزه مخاطبان کمک کند. در خصوص محدودیت‌های پژوهش می‌توان گفت موضوع ارزش استراتژیک تجارت الکترونیکی در مطالعات و پژوهش‌های داخلی و بعضاً خارجی، چندان مورد توجه و بررسی قرار نگرفته است و این امر، محقق را در مرحله‌ی تدوین و تنظیم ادبیات پژوهش حاضر، با مشکل مواجه ساخت.

باتوجه به محدودیت‌های ذکر شده، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که به منظور تعمیم پذیری بهتر نتایج، موضوع پژوهش حاضر را در صنایع مشخصی در کسب و کارهای آنلاین به انجام برسانند. تا از این طریق بتوان نتایج بدست آمده را به تمام صایع مورد بررسی، تعمیم داد.

۶- منابع

- [۱] Wu, Y. Gai, K. Zhu, L. Zhang, Z. & Qiu, M. (۲۰۱۹). Differential privacy - based blockchain for industrial internet - of - things IEEE Transactions on Industrial Informatics ۱۶ (۶), ۴۱۵۶-۴۱۶. doi: ۱۰.۱۱۰۹/TII.۲۰۱۹.۲۹۴۸۰۹۴.
- [۲] Chaffey .D. (۲۰۰۲). E- Business and E- commerce Management” prentice –Hall, London, P^o.
- [۳] Hosseini, S. H. Kh. Shirkhodaei, M. Kurdnaich, A. (۲۰۲۱). Factors on customer trust in e-commerce (C²B model). Management Research in Iran, ۱۳ (۲), ۱۱۸-۹۳. (In Persian)
- [۴] Sultan Salimi, M. (۲۰۲۲). Investigating the security improvement of online businesses using blockchain technology. Specialized Scientific Quarterly of New Research Approaches in Management and Accounting, ۵(۱۶), ۱۱۸-۹۹. (In Persian)
- [۵] Sui D., Rejeski D. (۲۰۰۲). "Environment impacts of emerging digital economy :The e-for environmental ecommerce"; Environmental Management, Vol. ۲۹, No. ۲, pp. ۱۵۵-۱۶۳. doi.org/۱۰.۱۰۰۷/s۰۰۲۶۷-۰۰۱-۰۰۲۷-X.
- [۶] Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden - Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (۲۰۲۱). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. Long Range Planning, ۵۴ (۵), ۱۰۲-۱۱۰. https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.lrp.۲۰۲۱.۱۰۲۱۱۰.
- [۷] Marianus, S., Ali, S. (۲۰۲۱). "Factors Determining the Perceived Security Dimensions in B²C Electronic Commerce Website Usage: An Indonesian Study". Journal of Accounting and Investment, ۲۲ (۱), ۱۰۴-۱۳۲. doi: ۱۰.۱۸۱۹۶/jai.v۲۲j۱.۸۱۷۱.
- [۸] Lubis, A. R., Prayudani, S., & Lubis, M. (۲۰۲۱). The Effect of E-Commerce Towards Sales Growth on Social Media among Students in Indonesia. In ۲۰۲۱ ۸th International Conference on Electrical Engineering, Computer Science and Informatics (EECSI) (pp. ۱۰۲-۱۰۶). IEEE. doi: ۱۰.۲۳۹۱۹/EECSI۵۳۳۹۷,۲۰۲۱,۹۶۲۴۲۹۰.
- [۹] Noori, R. Kamangar, A. (۲۰۱۷). Presenting a conceptual framework for designing e-commerce websites based on the theory of neural website design. New Researches in Decision Making, ۲(۲), ۲۴۱-۲۶۱.

- [۱۰] Abol-Masoom, M, Shabani, F. (۲۰۲۱). A look at the state of e-commerce in Iran. *Specialized Scientific-Educational Monthly of Tadbir Management*, ۳۲(۳۲۴), ۴-۶.
- [۱۱] Ejali, G.M. (۲۰۲۲). Investigating the relationship between the consumer's qualitative evaluation of the product, trust and willingness to repurchase in e-commerce. (Case of study: students of Hamedan city). *Scientific-Research Quarterly of Standard and Quality Management*, ۱۲(۴), ۱۱۶-۱۵۹. (In Persian)
- [۱۲] Bhatt, V. DM ۲۰. Raval, H. (۲۰۲۰). A study on customers' perceptions towards E service quality dimensions and their satisfaction of online shopping platforms. *Mukt Shabd Journal*, IX: ۳۹۸۴.
- [۱۳] Chen, Y. Y., Huang, H. L., & Sung, S. F. (۲۰۲۱). Alignment Effect between Electronic Business Strategy and Information Technology Capabilities on Value Creation in Employing Industrial Internet of Things. *Sensors and Materials*, ۳۳ (۲), ۶۵۷-۶۶۹. <https://doi.org/10.18494/SAM.2021.2806>.
- [۱۴] Cahyono, G. H. (۲۰۱۸). Entrepreneurship and Innovation in E-Commerce. *Swara Patra*, ۸ (۱), ۸۰-۹۲.
- [۱۵] Kieti, J., Waema, T. M., Ndemo, E. B., Omwansa, T. K., & Baumüller, H. (۲۰۲۱). Sources of value creation in aggregator platforms for digital services in agriculture - insights from likely users in Kenya. *Digital Business*, ۱ (۲), ۱۰۰۰۰۷. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100007>.
- [۱۶] Mahmoud, M. A., Hinson, R. E., & Anim, P. A (۲۰۱۷). Service innovation and customer satisfaction: the role of customer value creation. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2017-0117>.
- [۱۷] Khan, M. K., He, Y., Akram, U., Zulfiqar, S., & Usman, M. (۲۰۱۸), Firms' technology innovation activity: does financial structure matter? *Asia Pacific Journal of Financial Studies*, ۴۷ (۲), ۳۲۹-۳۵۳. <https://doi.org/10.1111/ajfs.12213>.
- [۱۸] Clement, R. C., & Haftor, D. M (۲۰۲۱), Value creation through the evolution of business model themes. *Journal of Business Research*, ۱۲۲, ۳۵۳-۳۶۱. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007>.
- [۱۹] Albuquerque, R., FOS, V. & Schroth, E. (۲۰۲۱). Value creation in shareholder activism *Journal of Financial Economics* <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.09.007>.
- [۲۰] Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (۲۰۱۸). Value Creation and Value Capture in Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, ۳۰ (۶), ۹۳۰-۹۳۸. <https://doi.org/10.1111/jpim.12471>
- [۲۱] Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J (۲۰۲۰). Conceptual framework for the strategic management: a literature review-descriptive. *Journal of Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

- [۲۲] Jiang, L., & Bai, Y. (۲۰۲۲). Strategic or substantive innovation? - The impact of institutional investors' site visits on green innovation evidence from China. *Technology in Society*, ۱۰۱۹۰۴. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101904>.
- [۲۳] AlQershi, N. A., Diah, M. L. B. M., Latiffi, A. B. A., & Ahmad, W. N. K. W. (۲۰۲۰). Strategic innovation and competitive advantage of manufacturing SMEs: the mediating role of human capital. *Quality Innovation Prosperity*, ۲۴(۳), ۷۰-۸۹. <https://doi.org/10.12776/qip.v24i3.1493>.
- [۲۴] Wiczerzycki, M., Hauke - Lopes, A., & Ratajczak - Mrozek, M. (۲۰۲۰). Value appropriation by network organizations in digital economy. Conference: ۲۱ CINet Conference "Practicing Continuous Innovation in Digital Ecosystem."
- [۲۵] Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (۲۰۲۱). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, ۱۲۳, ۶۴۲-۶۵۶. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>.
- [۲۶] Mohammadi, R., & Akhwan, P. (۲۰۱۸). Designing a structural model of the influence of the strategic value of e-commerce on the development of organizational entrepreneurship in an industrial unit. (In Persian)
- [۲۷] Badiazadeh, E. (۲۰۱۶), The effect of the strategic value of e-commerce on its acceptance in small and medium-sized companies in Qazvin food industry. *Development and Transformation Management Quarterly*, ۲۰۱۵(۲۵), ۷۱-۷۸. (In Persian)
- [۲۸] Grandón, E. E., & Pearson, J. M. (۲۰۰۴). Perceptions of strategic value and adoption of e-Commerce: a theoretical framework and empirical test. In *Value creation from e-business models* (pp. ۱۷۸-۲۱۰). Butterworth - Heinemann. <https://doi.org/10.1177/05/1CAIS.01308>.
- [۲۹] Kwun, O., Alijani, G. S., Omar, A., & Gentry, D. (۲۰۰۹). Factors that Influence Strategic Value in E-Commerce, Among Small Business. In *Southwest Decision Sciences Annual Meeting* (pp. ۶۰-۶۹).
- [۳۰] Ghorishi, M. (۲۰۰۹). E-commerce adoption model in Iranian SME's: investigating the causal link between perceived strategic value of e-commerce & factor of adoption.
- [۳۱] Saffu, K., Walker, J. H., Mazurek, M., (۲۰۱۲). Perceived Strategic Value and E-Commerce Adoption among SMEs in Slovakia, *Journal of Internet Commerce*, Vol. ۱۱, Pp. ۱-۲۳. <https://doi.org/10.1080/10332861.2012.650986>.