

دانش مدیریت

شماره ۶۷ - زمستان ۱۳۸۳

صص ۴۵-۱۹

## ارایه روشی برای اندازه‌گیری توانمندی شرکت‌های تجاری برای گذار از بازاریابی سنتی به بازاریابی الکترونیکی: مطالعه موردی یک شرکت انفورماتیکی

دکتر محمد حقیقی \* - فرشید حسینی طولی \*\*

### چکیده

ظهور و رشد پدیده اقتصاد دیجیتالی و شکل‌گیری بازارهای الکترونیکی، دستیابی به توانمندی کسب و کار الکترونیکی که بازاریابی الکترونیکی یکی از اجزا مهم آن محسوب می‌شود، را برای شرکت‌ها به امری اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرده است. با وجود این که بسیاری از شرکت‌ها ناچار به حرکت به سمت بازاریابی الکترونیکی هستند، اما این تغییر، توانمندی‌های سازمانی مختلفی را می‌طلبد. مقاله حاضر با هدف ارایه روشی برای اندازه‌گیری توانمندی شرکت‌ها در پیاده‌سازی و به‌کارگیری فناوری اطلاعاتی در بازاریابی تهیه شده است. در این مقاله، پس از بررسی اجمالی اقتصاد دیجیتالی و بازارهای الکترونیکی، به معرفی بازاریابی الکترونیکی پرداخته و چارچوبی مفهومی برای گذار به بازاریابی الکترونیکی طرح شده است. همچنین نتایج بررسی مطالعه موردی یک شرکت انفورماتیکی در این مقاله ارایه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** بازارهای الکترونیکی، بازاریابی الکترونیکی، توانمندی بازاریابی الکترونیکی، ماتریس توانمندی بازاریابی الکترونیکی

---

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

## مقدمه

پیشرفت‌های فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات تاثیرات شگرفی بر دنیای اقتصاد و کسب و کار داشته است. وقوع پارادایم‌های جدیدی مانند اقتصاد دیجیتال یا شبکه‌ای<sup>۱</sup> و بازارهای الکترونیکی<sup>۲</sup> و شکل‌گیری شبکه‌های ارزش از جمله این تاثیرات مهم هستند. هر کسب و کار یا صنعتی حول یک زنجیره ارزش شکل می‌گیرد که اطلاعات در بطن آن قرار دارد. به کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی در این زنجیره‌ها، موجب افزایش ظرفیت اطلاعاتی آنها شده و در نتیجه آنها را به شبکه‌های ارزش<sup>۳</sup> ارتقا داده است (اسکات<sup>۴</sup>، ۱۳۸۰). در شبکه‌های ارزش، سازمان‌ها مدل‌های پیچیده کسب و کار الکترونیکی هستند که از روش‌های مبتنی بر اطلاعات برای ایجاد ارزش برای مشتریان خود استفاده می‌کنند. این شبکه‌های ارزش در بازارهای الکترونیکی که فرایندهای متفاوتی نسبت به بازارهای مکانی برای ایجاد ارزش دارند، شکل می‌گیرند. در این بازارها، اطلاعات محور ارزش آفرینی بوده و خلق ارزش در آن مستلزم زنجیره‌ای از پنج فعالیت گردآوری، سازمان‌دهی، انتخاب، هماهنگی و توزیع اطلاعات است.

فناوری اطلاعاتی کاربرد بسیار فراوانی در بازاریابی دارد و تا به امروز مدل‌های بازاریابی الکترونیکی مختلفی که نحوه بکارگیری فناوری اطلاعاتی و شبکه‌های مبتنی برای اینترنت را در بازاریابی نشان می‌دهند، ارائه شده است. اما بکارگیری فناوری اطلاعاتی در بازاریابی خود مستلزم برخورداری از توانمندی‌هایی است که سازمان بدون آنها قادر نخواهد بود از ظرفیت‌های فناوری اطلاعاتی برای امور بازاریابی استفاده نماید.

این مقاله با هدف شناسایی توانمندی‌های مورد نیاز در سازمان‌ها در گذار از بازاریابی سنتی به بازاریابی الکترونیکی و ارائه روشی برای اندازه‌گیری این میزان این توانمندی‌ها در سازمان‌ها در قالب یک مدل بیکپارچه تهیه شده است. سازمان‌ها با استفاده از این مدل و اندازه‌گیری وضعیت هر یک از توانمندی‌های معرفی شده در آن در وضعیت موجود قادر خواهند بود، تا با ارزیابی دقیق از وضعیت خود، اقدام به برنامه ریزی برای بهبود

- 
1. Network Economy
  2. Electronic Markets
  3. Value Networks
  4. Scott

توانمندی‌های خود در گذار از بازاریابی سنتی به بازاریابی الکترونیکی نمایند.

### پیشینه نظری

بررسی مبانی نظری در این تحقیق با هدف شناسایی توانمندی‌های که برای استفاده از فناوری اطلاعاتی در بازاریابی مورد نیازند، انجام پذیرفته است. این قسمت در قالب بخش‌های بازارهای الکترونیکی، بازاریابی الکترونیکی و چارچوب مفهومی توانمندی‌های گذار به بازاریابی الکترونیکی مورد بحث قرار می‌گیرد.

### بازارهای الکترونیکی

یک بازار، شبکه‌ای از تعاملات و روابط است که اطلاعات محصولات، خدمات و پرداخت‌ها در آن رد و بدل می‌شود (اسکات، ۱۳۸۰). هنگامی که بازار الکترونیکی باشد، مرکز تجاری یک ساختمان فیزیکی نبوده بلکه یک مکان مبتنی بر شبکه است که تعامل تجاری در آن شکل می‌گیرد. یکی از تاثیرات مهم فناوری اطلاعاتی در اقتصاد، تاثیر آن بر ساختار و میزان رقابت‌پذیری بازار است. ساختار یک بازار به ویژگی‌هایی از آن اشاره دارد که بر رفتار و عملکرد شرکت‌هایی که در آن صنعت فعالند، تاثیر می‌گذارد. میزان رقابت‌پذیری<sup>۱</sup> بازار نیز نشان‌گر میزانی است که یک شرکت می‌تواند بر قیمت یا سایر مقولاتی که بر فروش شرکت تاثیر دارد، نفوذ داشته باشند. نفوذ کم‌تر شرکت‌ها بر این فاکتورها مؤید رقابت بیشتر در بازار است. فناوری‌های اطلاعاتی با توجه به قابلیت‌هایی که برای ایجاد ویژگی‌های ساختاری جدید در اقتصاد دارد، منجر به افزایش میزان رقابت‌پذیری بازارها می‌شود. برخی از ویژگی‌های رقابت در بازارهای الکترونیکی از نظر صاحب‌نظرانی مانند (چافی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ گویان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹؛ هافمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶؛ کالیانام<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲) عبارتند از:

- در بازارهای الکترونیکی، ممکن است اندازه و بزرگی شرکت، برایش یک مزیت رقابتی مهم نباشد. سهولت ورود به یک صنعت سودآور و کانال‌های ارتباطی کارا

---

1. Competitiveness  
2. Chaffey  
3. Ngugan  
4. Hoffman  
5. Kalyanam

در اینترنت به جدیدالورودهای<sup>۱</sup> کوچک اجازه می‌دهد تا به‌طور کارایی با شرکت‌های بزرگ‌تر بر سر سهم بازار و ایجاد شهرت و تصویر مطلوب از شرکت<sup>۲</sup> در بازار، رقابت نمایند.

- موانع جغرافیایی و زبانی نیز در بازارهای الکترونیکی تا حد زیادی کاهش می‌یابند. از هزینه‌های تحویل دیجیتالی به میزان زیادی کاسته شده و سفارش‌دهی برخط<sup>۳</sup> به شرکت‌های تولیدی که در مکان‌های دورتری قرار دارند، تسهیل می‌گردد. بازارهای الکترونیکی به مشتری، آسایش خرید از منزل را می‌دهد.
- مصرف‌کنندگان تنها به چند مارک دسترسی نداشته بلکه محصولات رقیب زیادی برای انتخاب در دسترس دارند زیرا بازارهای الکترونیکی هزینه جستجوی اطلاعات را برای خریداران به میزان زیادی کاهش می‌دهد.
- بازارهای الکترونیکی کانال‌های توزیع دیجیتالی جدیدی را ایجاد می‌کند که امکان تحویل فوری محصولات دیجیتالی را بدون هزینه مالی و زمانی به‌دست می‌دهند.

- ارایه خدمات به مشتریان در بازارهای الکترونیکی بهبود قابل توجهی یافته و به صورت سفارشی شده<sup>۴</sup> و شخصی شده ارایه می‌شوند.

نشانه‌های فوق نشان می‌دهند که بازارهای الکترونیکی بسیار پویاتر از بازارهای سنتی بوده و مشتریان به‌علت دسترسی سریع و راحت به اطلاعات رقابتی، قدرت چانه‌زنی زیادی پیدا می‌کنند. برای مواجهه با این پویایی‌ها و شرایط رقابتی جدید لازم است که شرکت‌ها در توانمندی بازاریابی خود تجدید نظر کرده و به‌سمت بازاریابی الکترونیکی گام بردارند. با وجود این که بازاریابی الکترونیکی بخشی از کسب و کار الکترونیکی<sup>۵</sup> است اما می‌تواند بهترین نقطه شروع آن باشد. زیرا زیرساخت‌های ارتباطی مانند شبکه‌های رایانه‌ای

1. New Entrances

2. Image

3. On line

4. Customization

۵. گروه گارتنر که یک شرکت خدمات مشاوره و تحقیقاتی معتبر در حوزه کسب و کار است، معتقد است که کسب و کار الکترونیکی درجه‌ای است که سازمان فعالیت‌هایش را از طریق کانال‌های الکترونیکی جدید که حول شبکه اینترنت شکل می‌گیرند، هدایت می‌کند. برای کسب و کار الکترونیکی، شرکت‌ها باید روابط کسب و کاری خود (مانند مبادله، پشتیبانی، بازاریابی، ارتباط و همکاری و ...) با اجزای بازار را با استفاده از تعاملات رایانه‌ای و در اشکال B2B یا B2C برقرار سازند <http://www.gartner.com>

و اینترنت قبل از هرچیزی چندرسانه‌ای‌های بسیار قدرتمندی هستند که می‌توانند در راستای اهداف ارتباطی بازاریابی به کار گرفته شوند.<sup>۱</sup> اما به‌رغم کارایی اصول علمی بازاریابی در بازارهای الکترونیکی، روش‌های سنتی و کلاسیک بازاریابی کارایی و اثربخشی خود را در این بازارها از دست داده و لازم است روش‌های بازاریابی نوینی جایگزین روش‌های سنتی شوند تا مبادلات اثربخش در بازارهای الکترونیکی به‌دست آیند.

### بازاریابی الکترونیکی

بازاریابی الکترونیکی را می‌توان به‌صورت دستیابی به اهداف بازاریابی با استفاده از فناوری اطلاعات الکترونیکی مانند اینترنت، پست الکترونیکی، پایگاه‌های داده و تلفن‌های سیار ... تعریف کرد (کالیانام، ۲۰۰۲). برای بازاریابی الکترونیکی تعاریف دیگری نیز وجود دارد از جمله "بازاریابی الکترونیکی، یعنی به‌کارگیری طیف وسیعی از فناوری‌های اطلاعاتی برای تغییر و تحول راهبردهای بازاریابی به‌منظور خلق ارزش بیشتر برای مشتری (راهبردهای اثربخش‌تر در بخش‌بندی بازار، انتخاب بازار هدف، تمایز و موضع‌یابی)، برنامه‌ریزی و اجرای کارآمدتر مفهوم‌سازی، توزیع، ترفیع و قیمت‌گذاری کالاها، خدمات و ایده‌ها، و خلق مبادلاتی که اهداف مشتریان فردی و سازمانی را برآورده سازد" (داربی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). بازاریابی الکترونیکی نتیجه به‌کارگیری فناوری اطلاعاتی در بازاریابی سنتی است. صاحب‌نظران، هدف بازاریابی را دستیابی به مبادلات ارزشمند می‌دانند، به‌گونه‌ای که بازاریابی سنتی با تمرکز بر انجام مبادله<sup>۳</sup> مفهوم‌سازی شده است (هریس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). اما بازاریابی الکترونیکی مبادلات مبتنی بر رابطه را در محیط‌های دیجیتالی شبکه‌ای و تعاملی مقدور می‌سازد. باید گفت که حداقل دو روند گسترده نشان می‌دهند که پارادایم مبادله برای بررسی ویژگی‌های بازاریابی الکترونیکی دارای محدودیت است (هریس، ۲۰۰۳). اول این که در طول دهه ۱۹۹۰، نظریه بازاریابی به سمت پارادایم مبادله مبتنی بر رابطه<sup>۵</sup> حرکت کرد. بازاریابی به‌طور تاریخی به کسب و یافتن مشتری در مقایسه با بازگشت و

۱. برای مثال توسعه یک وب سایت اینترنتی که فقط به معرفی شرکت می‌پردازد یک اقدام ارتباطی در بازاریابی است که هزینه بسیار کمی داشته و به آسانی و در زمان کمی قابل انجام است.

2. Darby

3. Exchange

4. Harris

5. Relational Exchange Paradigm

حفظ مشتری توجه بیشتری کرده است، در صورتی که وفاداری مشتری که نتیجه آن بازگشت مشتری است اهمیت اقتصادی چشم‌گیری دارد. این حرکت‌ها منجر به رشد و توسعه دیدگاه بازاریابی رابطه‌مند<sup>۱</sup> شده است. کاتلر عنوان می‌کند که بازاریابی مبادله‌ای<sup>۲</sup> قسمتی از یک ایده بزرگ‌تر به نام بازاریابی رابطه‌مند است. این رویکرد کلان‌تر به بازاریابی به مثابه یک رابطه که حاصل یک سری تعاملات با مشتریان منفرد است، می‌نگرد. روند دوم نیز واقعیت تعاملات مبتنی بر وب است که یکی از معمول‌ترین اشکال تعاملات دیجیتال است. در یک محیط مبتنی بر وب مشتریان می‌توانند دست به تعامل در هر زمانی و از هر مکانی در قبل، بعد و در حین مبادله بزنند. این روندها باعث می‌شوند که پارادایم مبادله به تنهایی برای تفکر در مورد بازاریابی الکترونیکی محدود شده و نیاز به تجدید نظر در شیوه تفکر بازاریابی را روشن می‌سازند (هریس، ۲۰۰۳).

با وجود این که بسیاری از مدل‌های بازاریابی الکترونیکی نسخه‌های جدیدی از فرایندهای آشنای بازاریابی سنتی هستند. اما چیزی که بسیار روشن است این است که بعضی از اصول مسلم بازاریابی در فضای الکترونیکی زیر سوال می‌روند. می‌توان گفت که همه زمینه‌های اصلی بازاریابی تحت تاثیر فناوری‌های نوین قرار گرفته‌اند. نگاره شماره (۱) بعضی از مهم‌ترین تغییرات ایجاد شده در بازاریابی را به واسطه کاربری فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی در بازاریابی خلاصه می‌کند (لافرتی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹).

می‌توان گفت که بازاریابی الکترونیکی که از تلفیق بازاریابی و فناوری اطلاعاتی شکل می‌گیرد، نسبت به بازاریابی سنتی دارای مزیت و برتری است. قابلیت‌های زیر که از به کارگیری فناوری اطلاعاتی و شبکه‌های رایانه‌ای به دست می‌آیند، از این عقیده پشتیبانی می‌کنند (داربی، ۲۰۰۳).

- دسترسی جهانی<sup>۴</sup>: دستیابی انبوه اطلاعاتی در سطح جهان و ارتباطات جهانی به کسب و کارها کمک می‌کند تا به حداکثر تعداد مشتریان دست یافته و اطلاعات شرکت و محصولات خود را در اختیار هر فردی از هر نقطه‌ای از جهان که به اینترنت دسترسی داشته باشد، قرار دهند.

---

1. Relationship Marketing  
 2. Transaction Marketing  
 3. Lafferty  
 4. Global Access

## نگاره ۱. بازاریابی سنتی در برابر بازاریابی الکترونیکی

بازاریابی الکترونیکی	بازاریابی سنتی	زمینه بازاریابی
رفتاری	جمعیت‌شناختی	بخش‌بندی
کششی	فشاری	تبلیغات و آگهی
متناسب	انبوه	ترفیج
توسط مشتری	توسط شرکت	قیمت‌گذاری
مبتنی بر خواسته مشتری	اجباری	محصولات جدید

- دسترسی فوری و در زمان واقعی<sup>۱</sup>: وب به مشتریان اجازه می‌دهد تا ۲۴ ساعته در ۷ روز هفته به اطلاعات دسترسی داشته باشند. زمان واقعی بودن به این معنی است که مشتریان خودشان تصمیم می‌گیرند که چه موقع اطلاعات دریافت و ارسال نمایند. به‌علاوه فروشنده نیز می‌تواند اطلاعات بیشتری را بدون پرداخت هزینه بیشتر ارسال کند.
  - فضای نامتناهی<sup>۲</sup>: فضای اینترنتی می‌تواند نامحدود باشد و برخلاف رسانه‌های سنتی شرکت‌ها می‌توانند اطلاعات را بدون هیچ محدودیت و هزینه اضافی برای چاپ و نشر بیشتر، منتشر کنند.
  - قابلیت تعامل<sup>۳</sup>: اینترنت یک رسانه تعاملی است و مشتریان می‌توانند از طریق آن اطلاعات را دریافت و ارسال نمایند. اینترنت مشتریان را توانمند می‌سازد تا تعامل بیشتری برای تکمیل مبادله برقرار نمایند و در مورد شرکت و نام و نشان تجاری آن اطلاعات بیشتری کسب کنند.
  - چندرسانه‌ای<sup>۴</sup>: تلفیق فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی باعث شده است تا چندین نوع رسانه را یک‌جا در اختیار داشته باشیم. وب یک مکان کامل برای ارتباطات ایجاد می‌کند که مشتریان می‌توانند در آن حتی به تصاویر سه بعدی که دنیای قابل تصور و جذابی ایجاد می‌کنند، دست یابند.
- کاربست فناوری اطلاعاتی در بازاریابی تأثیرات زیادی بر آمیخته بازاریابی<sup>۵</sup> می‌گذارد.

1. Immediate Real-Time Access
2. Infinite Space
3. Interactivity
4. Multimedia
5. Marketing Mix

این تاثیرات از قابلیت‌های فناوری اطلاعاتی حاصل می‌شوند که امکان به‌کارگیری مدل‌های بازاریابی جدیدی مانند مدل‌های مدیریت ارتباط با مشتریان<sup>۱</sup>، بازاریابی تک به تک<sup>۲</sup>، بازاریابی مبتنی بر پایگاه داده<sup>۳</sup> و ... را فراهم می‌سازد.

با وجود این که توانمندی بازاریابی الکترونیکی از الزامات کسب و کار الکترونیکی است اما گذار از بازاریابی سنتی به بازاریابی الکترونیکی مسیر ساده و سهلی نبوده و چالش‌های زیادی به همراه خود دارد. زیرا تجربیات به‌دست آمده در به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها نشان می‌دهد که نرخ شکست این برنامه‌ها بالا بوده و شرکت‌هایی که در زمینه فناوری اطلاعاتی سرمایه‌گذاری کرده‌اند در دستیابی به بازده اقتصادی مطلوب و افزایش بهره‌وری با چالش‌های جدی مواجه بوده و هستند. این موضوع این سوال را به ذهن متبادر می‌سازد که شرکت‌هایی که از مدل‌های بازاریابی سنتی استفاده می‌کنند، چگونه می‌توانند توانمندی بازاریابی الکترونیکی را در خود ایجاد نمایند؟ پاسخ به این سوال موضوعی است که در بخش‌های بعدی این مقاله مورد توجه قرار گرفته است.

### چارچوب مفهومی توانمندی‌های گذار به بازاریابی الکترونیکی

زمانی که در دهه ۱۹۸۰ میلادی اقتصاددانی به نام رابرت سولو که برنده جایزه نوبل در اقتصاد بود، بیان کرد که "آثار فناوری اطلاعاتی را در همه جا می‌بینیم مگر در آمارهای مربوط به بهره‌وری" محققین و نیز شرکت‌های فروشنده سیستم‌های اطلاعاتی و سازمان‌های خریدار این فناوری‌ها را با چالش جدید به نام پارادوکس بهره‌وری فناوری اطلاعاتی<sup>۴</sup> مواجه ساخت (برینجلفسون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). به‌طور ساده، پارادوکس بهره‌وری بیان می‌کند که سرمایه‌گذاری هنگامت سازمان‌ها (دولتی و خصوصی) در فناوری اطلاعاتی می‌بایست بهره‌وری را افزایش می‌داد و منجر به کسب بازده اقتصادی مناسب می‌شد، اما آمارهای اقتصادی این مساله را تایید ننموده و در نتیجه نظریه اقتصادی که بیان می‌کرد مدیران به‌صورت منطقی تصمیم‌گیری می‌کنند، زیر سوال رفت. برای حل مشکل پارادوکس

1 . Electronic customer Relationship Management (e CRM)

2 . One to One Marketing

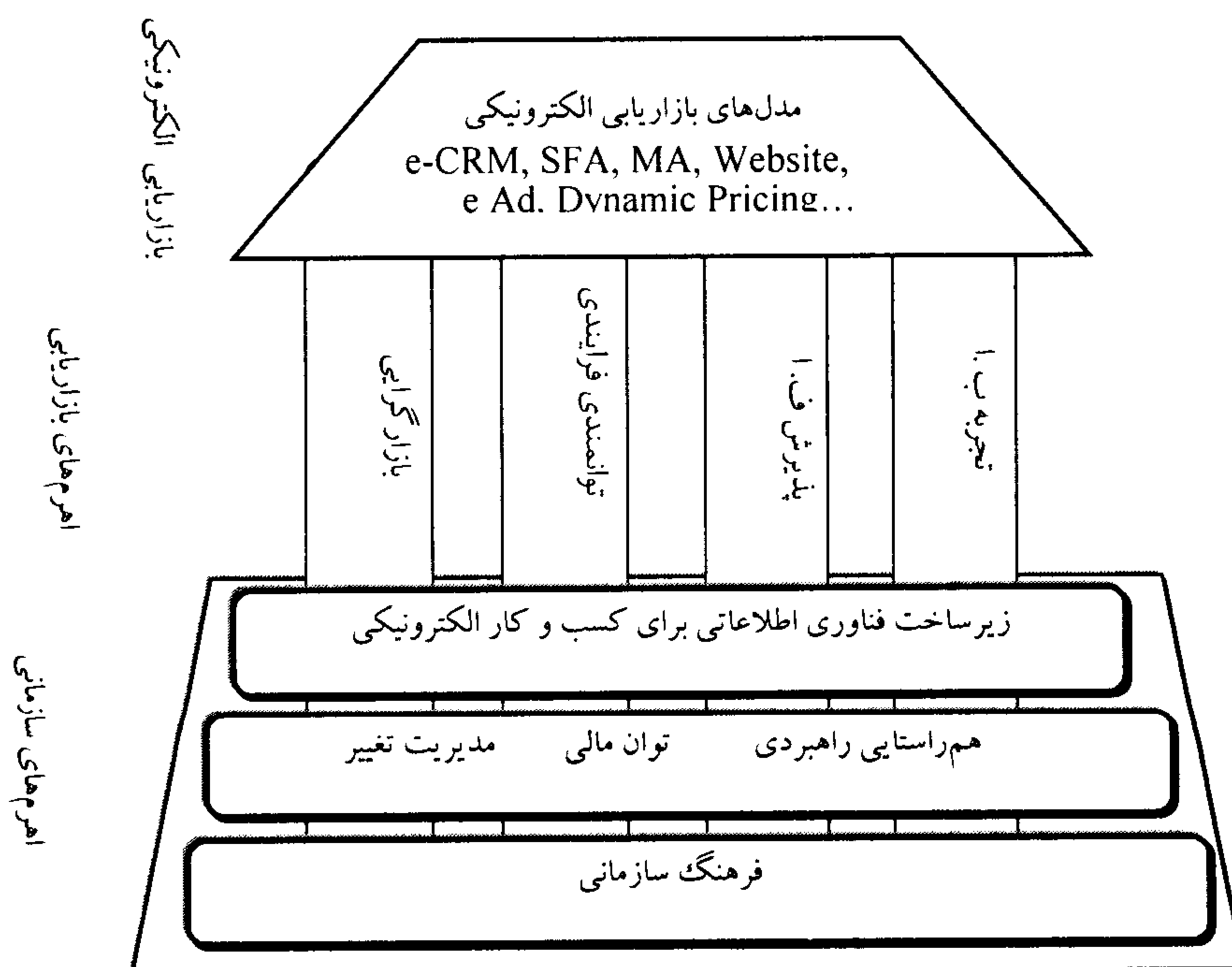
3 . Database marketing

4 . IT Productivity Paradox

5. Brynjelfsson



بهره‌وری تلاش‌های تحقیقی زیادی انجام شد. یکی از نتایج مهم این تلاش‌ها این بود که دستیابی به بازده مناسب از سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعاتی علاوه بر دارا بودن دارایی‌های فناوری اطلاعاتی، مستلزم برخورداری از دارایی‌های سازمانی<sup>۱</sup> مکملی است که تلفیق فناوری اطلاعاتی را با فرایندها و فعالیت‌های سازمانی تسهیل نموده و استفاده کارآمد و اثربخش از دارایی فناوری اطلاعاتی را امکان‌پذیر سازند (برینجلفسون، ۱۹۹۶؛ ددریک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).



نمودار ۱. چارچوب مفهومی توانمندی‌های گذار به بازاریابی الکترونیکی

کاربست فناوری اطلاعاتی در بازاریابی نیز از قواعد کلی به کارگیری فناوری اطلاعاتی در سازمان پیروی کرده و شرایطی را در سازمان می‌طلبد که امکان به کارگیری کارآمد و اثربخش فناوری اطلاعاتی را در بازاریابی تضمین نمایند. در واقع موفقیت در به کارگیری فناوری اطلاعاتی به گونه‌ای که منجر به افزایش عملکرد بازاریابی شود، مستلزم برخورداری

1. Organizational Assets

2. Dedrick

از توانمندی‌هایی است که برآیند آن‌ها در مجموع توانمندی بازاریابی الکترونیکی را شکل می‌دهد. این توانمندی‌ها در قالب چارچوبی مفهومی که در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است، قرار داده شده‌اند. چارچوب مفهومی پیشنهادی دارای سه بخش بازاریابی الکترونیکی، اهرم‌ها (توانمندسازهای) بازاریابی<sup>۱</sup> و اهرم‌ها (توانمندسازهای) سازمانی<sup>۲</sup> است.

### • بازاریابی الکترونیکی

بازاریابی الکترونیکی در قالب مدل‌های بازاریابی الکترونیکی عینیت می‌یابد که هر سازمانی با توجه به راهبرد کسب و کاری خود آن‌ها را توسعه می‌دهد. سازمان‌ها و کسب و کارهای مختلف برای حضور در وب از مدل‌های کسب و کار الکترونیکی مختلفی استفاده می‌کنند. طبق تعریف یک مدل کسب و کار الکترونیکی یعنی الگویی که سازمان از طریق آن با حضور در اینترنت و وب برای ذی‌نفعان خود به ایجاد ارزش می‌پردازد (استروس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). کاربرد بسیاری از این مدل‌ها در بازاریابی الکترونیکی است. برای مثال سیستم‌های الکترونیکی مدیریت ارتباط با مشتریان، وب‌سایت‌های بازاریابی، اتوماسیون نیروی فروش و ...، در بازاریابی الکترونیکی سازمان برای دستیابی، برقراری و حفظ ارتباط و در نهایت مبادله با مشتری به گونه‌ای که برای هر دو طرف سودمند باشد، از انواع ابزارهای فناوری استفاده می‌کند.

کسب توانمندی در بازاریابی الکترونیکی که از ترکیب فناوری اطلاعاتی و بازاریابی حاصل می‌شود و به صورت توانمندی شرکت در ترکیب‌بندی<sup>۴</sup> منابع سازمانی برای استفاده کارآمد و اثربخش از فناوری اطلاعاتی برای دستیابی به مبادلات رضایت‌بخش در بازار تعریف می‌شود، مستلزم برخورداری از توانمندی‌هایی است که در چارچوب مفهومی پیشنهادی در دو سطح توانمندسازهای بازاریابی و توانمندسازهای سازمانی دسته‌بندی شده‌اند. توسعه و به‌کارگیری مدل‌های بازاریابی الکترونیکی در خلا امکان‌پذیر نبوده و پیاده‌سازی و اجرای موفق آن‌ها منوط به آمادگی بستر سازمانی مناسب و توانمندی در

1 . Marketing Enablers

2 . Organizational Enablers

3. Strauss

4 . Configuration

استفاده تخصصی از فناوری اطلاعاتی در بازاریابی است. براین اساس، در چارچوب مفهومی پیشنهادی، توانمندی در بازاریابی الکترونیکی حاصل و برآیند توان اهرم‌های (توانمندسازهای) سازمانی و اهرم‌های (توانمندسازهای) بازاریابی در نظر گرفته شده است. اهرم‌های سازمانی بستر راه‌اندازی این مدل‌ها را در سازمان فراهم ساخته و اهرم‌های بازاریابی امکان بهره‌برداری از فرصت‌های مهیا شده ناشی از این مدل‌ها را در راستای اهداف و راهبردهای بازاریابی سازمان فراهم می‌سازند. پس، این دو اهرم شرایط ایجاد و استفاده مناسب از فناوری اطلاعاتی را در بازاریابی ایجاد کرده و کسب بازده اقتصادی مناسب را از سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعاتی بازاریابی ممکن می‌سازند.

### • توانمندسازهای بازاریابی

چهار عنصری که به صورت ستون‌های عمودی در نمودار شماره (۱) نشان داده شده‌اند، در مجموع توانمندسازهایی هستند که امکان استفاده تخصصی از فناوری اطلاعاتی را در بازاریابی مهیا می‌کنند. توجه به مفهوم فناوری به درک جایگاه این ابعاد در بازاریابی الکترونیکی کمک زیادی خواهد نمود. فناوری ترکیبی از سخت افزار، نرم افزار و مغزافزار است. آن چیزی که باعث ایجاد ارزش افزوده از فناوری اطلاعاتی بازاریابی می‌گردد دانش و توان بازاریابی سازمان است که استفاده جهت‌دار، هوشمندانه و تخصصی از فناوری اطلاعاتی را در راستای اهداف و راهبردهای بازاریابی سازمان میسر می‌سازد.

بازارگرایی<sup>۱</sup> مفهوم عملیاتی فلسفه بازاریابی محسوب می‌شود (لافرتی، ۱۹۹۹). مفهوم بازاریابی<sup>۲</sup> یا فلسفه بازاریابی که یک فلسفه کسب و کاری است، بیان می‌کند که موفقیت بلندمدت هر کسب و کاری در گرو برآوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان است. پیروی از این فلسفه، شرکت‌ها را تبدیل به شرکت‌های بازارگرا می‌کند. شرکت‌های بازارگرا شرکت‌هایی هستند که مبنای تصمیم‌گیری‌های خود را پویایی‌های بازار رقابتی قرار داده و باید گفت که بازارگرایی در محیط رقابتی شدید و ترجیحات متغیر مشتریان، ارتباط بیش‌تری با عملکرد شرکت‌ها دارد. توجه به تغییرات فناوری و عدم اطمینان موجود در آن، شرکت‌ها و ادار به توسعه محصولات و خدمات جدید شده و شرکت‌هایی که علاقمند به کسب و کار الکترونیکی و مبتنی بر وب هستند نیازمند پذیرش بازارگرایی هستند (کریمی،

1 . Market Orientation

2 . Marketing Concept

(۲۰۰۱).

موسسات عصر اطلاعات نیاز دارند تا بتوانند قابلیت‌های فناوری اطلاعاتی را به خوبی به کار بگیرند. برای این منظور، باید کارها را به جای این که به صورت وظایف جداگانه و غیرمتصل به هم سازمان‌دهی کنیم، به صورت فرایندهای بهم پیوسته‌ای<sup>۱</sup> سازمان‌دهی کرد. زیرا مدیریت فرایندی تناسب بسیار خوبی با پارادایم جدید عصر اطلاعات دارد (پترونی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ هندرسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). در واقع برای تلفیق اثربخش فناوری اطلاعاتی با سازمان لازم است که بلوغ فرایندی سازمان‌ها را در اجرای وظایفش بهبود داده و سازمان را براساس فرایندهای ایجاد ارزش تجدید ساختار نمود. فرایندهای سازمانی که دانش انجام کارهایی تخصصی در بطن آن‌ها قرار می‌گیرد، یکی از مهم‌ترین دارایی‌های مکمل سازمانی هستند که امکان استفاده از فناوری را در سازمان تسهیل می‌سازند. از این رو فرایند بازاریابی نیز که به صورت مجموعه فعالیت‌های سازمانی برای دستیابی به مبادلات ارزشمند قابل تعریف است هرچه قدر در سازمان بلوغ یافته‌تر باشد، آمادگی بیشتری برای به کارگیری فناوری اطلاعاتی خواهد داشت.

پذیرش فناوری ناظر بر رفتار افراد در پذیرش یا رد رفتاری یک نوآوری دارد. امکان دارد که سازمان سرمایه‌گذاری زیادی در خرید و راه‌اندازی سیستم‌های فناوری اطلاعاتی بازاریابی نماید، اما اگر افراد سازمان در عمل از این فناوری در کار خود استفاده ننمایند، سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعاتی بازدهی نخواهد داشت. محققین برای بررسی این پدیده نحوه برخورد افراد با نوآوری‌های فناوری تحقیقات زیادی انجام داده‌اند و مدل‌هایی را نیز ارائه داده‌اند. برجسته‌ترین محقق در این زمینه دیویس است که مدل پذیرش فناوری<sup>۴</sup> را ارائه داده که بارها مورد تایید قرار گرفته است (فیشمن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲). براساس این مدل پذیرش رفتاری فناوری، تحت تاثیر دو متغیر سهولت استفاده درک شده و مفیدی درک شده از سوی کاربر قرار دارد.

تجربه بازاریابی الکترونیکی نیز نشان‌گر سطح استفاده فعلی سازمان از فناوری اطلاعاتی

- 
1. End-to-End
  2. Petroni
  3. Henderson
  4. Technology Acceptance Model - Davis
  5. Fichman

در بازاریابی دارد. بدیهی است که سازمان‌هایی که تجربه بیشتری در این زمینه دارند، براساس مفهوم منحنی یادگیری، توانمندی بیشتری در استفاده از فناوری اطلاعاتی در بازاریابی خواهند داشت. تجربه بازاریابی الکترونیکی ابعاد مختلفی دارد. بعد اول آن میزان استفاده هوشمندانه سازمان از فناوری اطلاعاتی در بازاریابی است که در برنامه‌ریزی‌های سازمان در این حوزه هویدا می‌شود (کانتانتینید<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ استروس، ۲۰۰۳). بعد دوم آن سطح الکترونیکی بودن آمیخته بازاریابی سازمان است (کالیانام، ۲۰۰۲) و بعد سوم آن به وب سایت سازمان، نحوه طراحی و قابلیت‌های آن برای پشتیبانی از اهداف و کاربردهای بازاریابی بر می‌گردد (جفری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). به نظر نگارنده به ابعاد یادشده می‌توان یک بعد نیز افزود که عبارت از میزان استفاده سازمان از انواع نرم‌افزارها و سیستم‌های کاربردی فناوری اطلاعاتی در امور بازاریابی است.

#### • توانمندسازهای سازمانی

پنج بعدی که در پایه نمودار شماره (۱) نشان داده شده‌اند، عواملی دورن سازمانی هستند که بستر مناسبی را برای استفاده مناسب از فناوری و به‌طور خاص فناوری اطلاعاتی فراهم می‌سازند. این عوامل هر نوع تغییر فناوری را پشتیبانی می‌کنند و ویژه تغییر در بازاریابی و گذار به بازاریابی الکترونیکی نیستند. این عوامل شرط لازم ولی نه کافی برای گذار به بازاریابی الکترونیکی و دستیابی به توانمندی بازاریابی الکترونیکی هستند. زیرا ممکن است سازمان از این ویژگی‌ها برخوردار باشد اما قصد و نیت گذار به بازاریابی الکترونیکی را نداشته و یا محیط سازمان به گونه‌ای باشد که مانع حرکت سازمان به سمت بازاریابی الکترونیکی شده یا تحریک‌های لازم را در سازمان برای حرکت به سمت آن ایجاد ننماید.

یکی از فاکتورهای مهم سازمانی که تاثیر زیادی بر استفاده از فناوری به‌طور کلی و فناوری اطلاعاتی به‌طور خاص دارد فرهنگ سازمان است. که تاثیر آن در تحقیقات زیادی تایید شده است (پترونی، ۲۰۰۱؛ لینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ لاپیر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ برادفورد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳؛ فیشر،

- 
1. Contantinides
  2. Jeffery
  3. Ling
  4. Lapierre
  5. Bradford

۱۹۹۲؛ اسپانوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). بنابر نظر ادگار شاین "الگویی از مفروضات اساسی و مشترک که یک گروه در زمان حل مشکلات مربوط تطابق بیرونی و یک پارچگی درونی آن را یاد می‌گیرد. این الگو باید آنقدر خوب کار کند که به اندازه کافی اعتبار یابد و در نتیجه به اعضای جدید نیز آموزش داده شود تا روش درک، تفکر و احساس این افراد را در مورد آن مشکلات اصلاح نماید". تاثیر فرهنگ از آنجا مشخص می‌شود که ظرفیت تغییرپذیری سازمان و نیز ایجاد ثبات درونی برای انجام وظایف را شدیداً تحت تاثیر قرار می‌دهد.

سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعاتی بازاریابی نیازمند توان تامین مالی پروژه‌ها است (لینگ، ۲۰۰۲؛ فیلیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ برادفورد، ۲۰۰۳؛ مک دونالد<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). در واقع سازمان‌هایی که نتوانند پول لازم را تامین نمایند، نمی‌توانند از امکانات فناوری اطلاعاتی نیز استفاده نمایند. سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعاتی صرف خرید سخت‌افزارها، خرید یا توسعه نرم‌افزارها، مشاوره، آموزش و نگهداری سیستم‌های اطلاعاتی می‌شود. سازمان‌ها برای تامین مالی پروژه‌های خود می‌توانند یا از منابع داخلی استفاده نمایند یا از منابع بیرونی و بازارهای مالی. البته برای تامین مالی از بیرون لازم است سازمان از این منابع آگاهی داشته، به آن‌ها دسترسی داشته و شرایط جذب منابع را دارا باشد.

توانمندی سازمان در به کارگیری فناوری اطلاعاتی ارتباط مستقیمی با توانمندی سازمان در تغییر دارد. زیرا به کارگیری فناوری‌های جدید خود تغییرات سازمانی برنامه‌ریزی شده‌ای هستند که تغییرات متعددی را در سطح فردی و سازمانی ایجاد می‌کنند. تغییر در سطح فردی همان پذیرش رفتاری فناوری است که در قسمت توانمندی‌های بازاریابی قرار گرفته است. تغییر در سطح سازمانی نیز شامل ظرفیت پذیرش تغییر (یادگیری سازمانی) که یک پدیده فرهنگی است و توان سازمان در مدیریت پروژه‌های فناوری اطلاعاتی بازاریابی که یک توانمندی مدیریتی است، می‌شود.

مفهوم توازن و هم‌راستایی راهبردی برای اولین بار در دهه ۱۹۷۰ در زمانی که فناوری اطلاعاتی در حال ورود به ادارات و سازمان‌ها بود، شکل گرفت. در آن زمان نویسندگانی مانند مایکل پورتر و وارن مک‌فارلن از مدرسه بازرگانی هاروارد به این مساله توجه

---

1. Spanos

2. Fillis

3. McDonald

داشتند. مندی‌لو<sup>۱</sup> توازن را نوعی همکاری می‌داند که زمانی به‌دست می‌آید که راهبردی سیستم‌های اطلاعاتی از راهبردی کسب و سازمان حاصل شود. زویران<sup>۲</sup> آنرا رابطه‌ای از اهداف دانسته که در آن اهداف خاص فناوری اطلاعاتی براساس اهداف سازمان تعدیل می‌شود. هندرسون<sup>۳</sup> توازن را نوعی مشارکت تعریف می‌کند که برای شرح رابطه کاری در یک تعهد بلند مدت، با حس همکاری متقابل، ریسک و منافع مشترک و سایر شرایط سازگار با مفاهیم و نظریه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی به کار می‌رود. وی توازن را به صورت تناسب درونی و ادغام وظیفه‌ای راهبردی کسب و کار و سیستم‌های اطلاعاتی و تاثیر آن بر دستیابی به مزیت رقابتی تعریف می‌کند. گولد اسمیت<sup>۴</sup> عنوان می‌کند اگر قرار است مزیت رقابتی بوسیله سیستم‌های اطلاعاتی حفظ شود پس لازم است تا راهبردهای سیستم‌های اطلاعاتی با فرایندی مشابه و به‌طور همزمان با راهبردهای کسب و کار توسعه داده شوند. با توجه به تعاریف فوق توان سازمان در هم‌راستا کردن اجزا سازمان شامل اهداف، راهبردی‌ها، ساختار و فناوری نقش مهمی در کسب بازده ارزشمند از فناوری اطلاعاتی دارد و این موضوع در ادبیات تحقیقی حوزه فناوری و سازمان مکرراً مورد اشاره قرار گرفته است (هندرسون، ۱۹۹۳؛ بسن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲؛ ریچ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ رای‌پورت<sup>۷</sup>؛ تالون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹؛ ون کاترمن<sup>۹</sup>، ۱۹۹۳).

زیر ساخت فناوری اطلاعاتی در هر کسب و کار الکترونیکی به کار می‌رود تا قسمت‌های مختلف شرکت را به هم متصل کرده و آنها را به تامین کنندگان، مشتریان و شرکای تجاری پیوند دهد. سبد فناوری اطلاعاتی سازمان دربرگیرنده کل سرمایه‌گذاری شرکت در فناوری رایانه‌ای و ارتباطی بوده و شامل سخت افزار، نرم‌افزار، ارتباطات از راه دور، ذخیره الکترونیکی داده‌ها، وسایل جمع‌آوری و نمایش داده‌ها و افرادی که خدمات

---

1. Mendelow

2. Zviran

3. Henderson

4. Goldsmith

5. Besson

6. Reich

7. Rayport

8. Tallon

9. Ven Katerman

فناوری اطلاعاتی را ارایه می‌دهند، می‌شود (ویل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). این توانمندی زیرساختی ممکن است از داخل سازمان یا خارج سازمان تامین شود. می‌توان گفت که در عبارت ترکیبی بازاریابی الکترونیکی قسمت الکترونیکی کاملاً وابسته به زیرساخت فناوری اطلاعاتی سازمان است. این زیرساخت را می‌توان همانند خدماتی تصور نمود که یا از درون سازمان یا بیرون سازمان تامین می‌گردند.

توسعه چارچوب مفهومی فوق کمک می‌کند تا بتوان توان سازمان را در استفاده از فناوری اطلاعاتی در بازاریابی و دستیابی به توانمندی بازاریابی الکترونیکی اندازه گرفت. برای این کار لازم است تا ضمن اندازه‌گیری هریک از نه توانمندی‌های مطرح شده در سازمان، با استفاده از روش مناسبی اطلاعات را ترکیب نمود تا بتوان برنامه‌های بهبود سازمانی به‌منظور آماده‌سازی سازمان برای گذار به بازاریابی الکترونیکی طراحی و به اجرا گذاشت. براین اساس در بخش بعدی مقاله روش اندازه‌گیری توانمندی سازمان در گذار به بازاریابی الکترونیکی در قالب مطالعه موردی یک شرکت واقعی ایرانی تشریح شده است.

### سوالات تحقیق

مهم‌ترین سوالات این تحقیق عبارتند از

- سازمان‌ها برای گذار از بازاریابی سنتی به بازاریابی الکترونیکی چه توانمندی‌هایی لازم دارند؟
- چگونه می‌توان توانمندی‌های مورد نیاز در گذار از بازاریابی سنتی به بازاریابی الکترونیکی را در سازمان‌ها اندازه گرفت؟

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری و تحلیل اطلاعات از نوع توصیفی و مطالعه موردی است. رابرت کی<sup>۲</sup> روش تحقیق مطالعه موردی را یک جستجوی تجربی می‌داند که یک پدیده معاصر را در درون زمینه<sup>۳</sup> واقعی که در آن قرار دارد، مورد

1. Weill

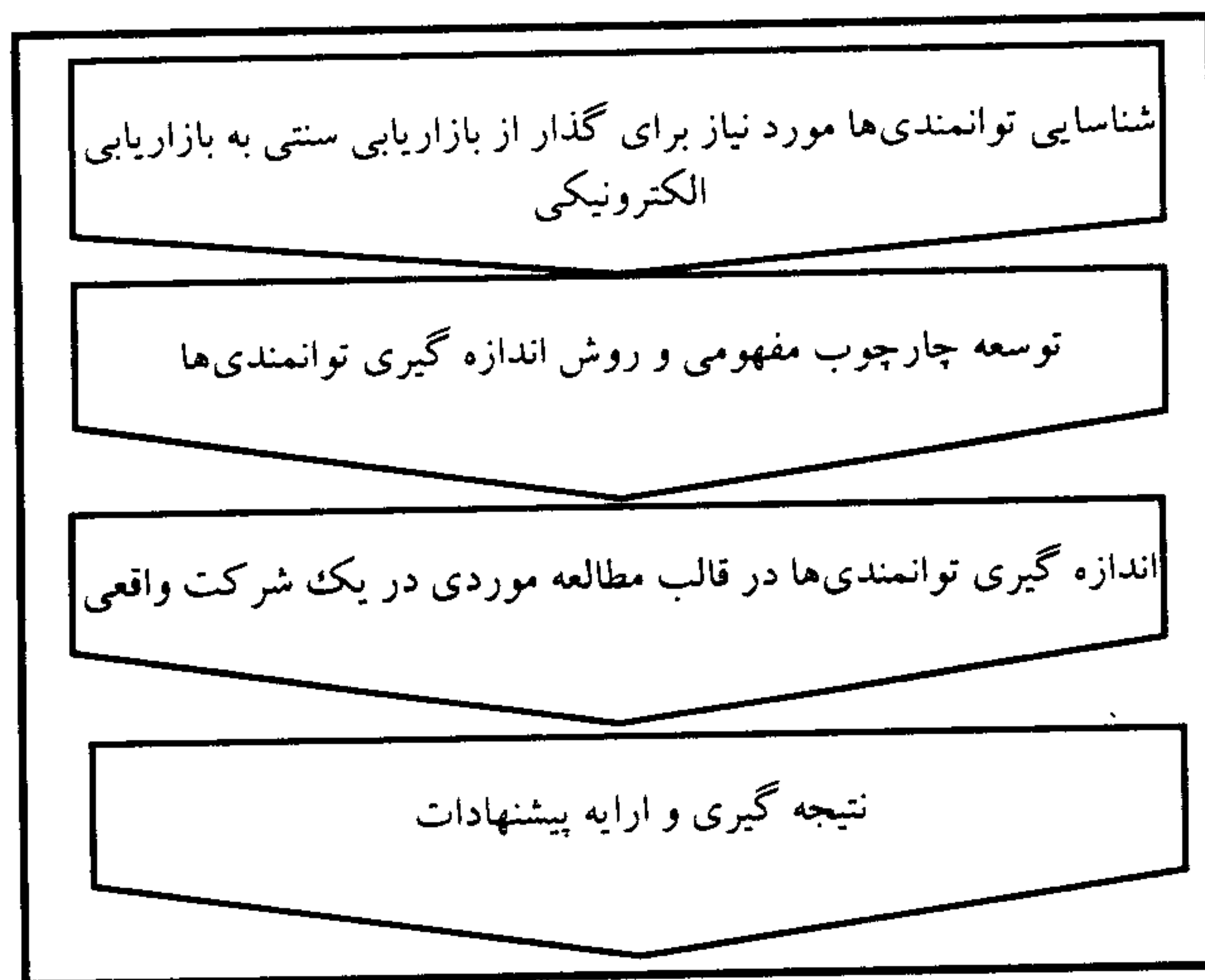
2. Yin Robert K

3. Context



بررسی قرار می‌دهد، در حالی که مرز بین این پدیده و زمینه آن کاملاً قابل تشخیص و تفکیک از هم نیستند (تلیس، ۱۹۹۷). محققین شش گام زیر را برای انجام تحقیق مطالعه موردی پیشنهاد می‌کنند.

۱. تعیین و تعریف سوالات تحقیق
  ۲. انتخاب مورد<sup>۱</sup> برای بررسی و تعیین روش جمع آوری و تحلیل داده‌ها
  ۳. آماده شدن برای جمع آوری داده‌ها
  ۴. جمع آوری داده‌ها میدانی
  ۵. ارزیابی و تجزیه و تحلیل داده‌ها
  ۶. تهیه گزارش
- مراحل انجام این تحقیق را می‌توان در قالب نمودار شماره (۲) خلاصه نمود.



نمودار ۲. فرایند انجام تحقیق

### ابزارهای گردآوری و تحلیل داده‌ها

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز با هدف اندازه گیری سطح توانمندی‌ها در شرکت انتخاب شده برای مطالعه موردی، از ابزار پرسش‌نامه و مصاحبه استفاده شده است. برای

توسعه این ابزارها، بررسی‌های جامعی انجام گرفته که نتایج این بررسی‌ها در نگاره شماره (۳) خلاصه شده است.

پس از گردآوری داده‌های میدانی، برای اندازه‌گیری توانمندی شرکت، داده‌های یاد شده با استفاده از فنون آماری توصیفی در دو سطح تحلیل شده است. سطح اول، برای تشکیل ماتریس توانمندی شرکت که برآیند توانمندی‌های سازمانی را نشان می‌دهد، و سطح دوم برای دستیابی به قوت‌ها و ضعف‌های سازمان در هر توانمندی انجام شد است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش به دو بخش تقسیم می‌شود. چارچوب مفهومی توانمندی‌های گذار از بازاریابی سنتی به بازاریابی الکترونیکی که در نمودار شماره (۱) ارائه شد، قسمت اول یافته‌های این پژوهش بود. بخش دوم نیز روش اندازه‌گیری توانمندی‌ها که در ادامه ارائه شده است.

#### روش اندازه‌گیری توانمندی‌ها - مطالعه موردی یک شرکت واقعی

سوال اصلی که در این مقاله مورد توجه بوده این است که برای به کارگیری موفق فناوری اطلاعاتی در بازاریابی احتیاج به چه توانمندی‌هایی داشته و چگونه می‌توان آن‌ها را در سازمان اندازه‌گیری نمود؟ چارچوب مفهومی ارائه شده در بخش‌های قبلی، پاسخی برای قسمت اول سوال فوق فراهم کرده است. در ادامه مقاله سعی شده است به قسمت دوم سوال فوق جواب داده شود. بدین منظور، سعی شده است تا با استفاده از چارچوب مفهومی پیشنهادی در بخش قبل و روش مطالعه موردی روشی برای اندازه‌گیری توانمندی شرکت‌ها برای گذار به بازاریابی الکترونیکی ارائه گردد.

#### تشکیل ماتریس توانمندی شرکت - ترکیب داده‌ها

ماتریس توانمندی شرکت، الگویی است که از سوی نگارندگان مقاله برای نشان دادن سطح توانمندی شرکت‌ها در گذار به بازاریابی الکترونیکی پیشنهاد شده است. این ماتریس براساس دو شاخص ساخته می‌شود. که عبارتند از شاخص توانمندسازهای سازمانی و شاخص توانمندسازهای بازاریابی. (این دو گروه از توانمندسازها در بخش چارچوب مفهومی معرفی شده‌اند.) این دو شاخص به صورت زیر تعریف می‌شوند.

نگاره ۲. ابزار گردآوری داده‌ها و مدل‌های مورد استفاده برای توسعه ابزاری گردآوری و تحلیل

ردیف	توانمندی	ابزار گردآوری داده‌ها	مدل(های) مورد استفاده برای توسعه ابزار
۱	بازارگرایی	پرسش‌نامه	ماتریس گونه‌شناسی شرکت‌ها از نظر بازارگرایی با دو بعد رقیب‌گرایی و مشتری‌گرایی (لافرتی، ۱۹۹۹)
۲	فرایند بازاریابی	مصاحبه بسته	مدل بلوغ قابلیت (CMM) (کاتلر <sup>۱</sup> ، ۱۳۸۰)، مدل تعالی سازمانی EFCQM، فرایند بازاریابی براساس الگوی کاتلر (کاتلر، ۱۳۸۰)
۳	پذیرش فناوری اطلاعاتی	پرسش‌نامه	مدل پذیرش فناوری اطلاعاتی Davis (فیشن، ۱۹۹۲)
۴	تجربه بازاریابی الکترونیکی	مصاحبه بسته	الگوی برنامه‌ریزی بازاریابی الکترونیکی (استروس، ۲۰۰۳)، مدل آمیخته بازاریابی الکترونیکی (کالیانام، ۲۰۰۲)، مدل آمیخته بازاریابی وب 4S (هافمن، ۱۹۹۶) مدل طراحی سایت 7CS (رای‌پورت، ۲۰۰۱)
۵	فرهنگ سازمانی	پرسش‌نامه	مدل فرهنگ سازمانی دنیسون <sup>۲</sup>
۶	تامین مالی	مصاحبه بسته	اندازه‌گیری توانمندی تامین مالی از دو بعد توان تامین مالی از داخل یا خارج سازمان
۷	تغییر	پرسش‌نامه و مصاحبه بسته	مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، مدل فعالیت‌های استاندارد مدیریت پروژه <sup>۳</sup> PMI مدل بلوغ قابلیت <sup>۴</sup> CMM
۸	هم‌راستایی	مصاحبه بسته	مدل برنامه‌ریزی سینات برای دستیابی به هم‌راستایی (سینات، ۱۹۸۷)
۹	زیرساخت فناوری اطلاعاتی	مصاحبه بسته	مدل ویل از دانشگاه MIT (ویل، ۲۰۰۱)

الف: شاخص توانمندی‌سازهای سازمانی

$$OE = E(OC_i)$$

که در آن  $OE^0$  علامت اختصاری توانمندی‌سازهای سازمانی،  $E$  علامت امید ریاضی<sup>۶</sup> یا میانگین موزون داده‌ها و  $OC_i^7$  ( $i=1, 2, \dots, 5$ ) علامت اختصاری پنج توانمندی معرفی شده در چارچوب مفهومی در قالب توانمندی‌سازهای سازمانی است.

1. Katler

2. [www.dencion-culture.org](http://www.dencion-culture.org)

3. [www.PMI.org](http://www.PMI.org)

4. [www.SEI-CMM.org](http://www.SEI-CMM.org)

5. Organizational Enablers

۶. امید ریاضی برابر است با مجموع حاصل ضرب امتیاز توانمندی‌ها در ارزش هر توانمندی

7. Organizational Capability

ب: شاخص توانمندسازهای بازاریابی

$$ME = E(MC_j)$$

که در آن  $ME^1$  علامت اختصاری توانمندسازی‌های سازمانی،  $E$  علامت ریاضی امید ریاضی یا میانگین موزون داده‌ها و  $MC_j^2$  ( $j=1, \dots, 4$ ) علامت اختصاری چهار توانمندی معرفی شده در چارچوب مفهومی در قالب توانمندسازی‌های بازاریابی است. با استفاده از این دو شاخص، ماتریسی تشکیل می‌شود که هر یک از این شاخص‌ها یکی از ابعاد آن خواهد بود. در ادامه این ماتریس برای شرکت مورد مطالعه در این مقاله تشکیل شده است. نگاره شماره (۳) محاسبات انجام شده برای ماتریس توانمندی شرکت مورد نظر را خلاصه کرده است.

نگاره ۳. محاسبات انجام شده برای تشکیل ماتریس توانمندی

شاخص	توانمندی	امتیاز	ارزش <sup>۲</sup>	امید ریاضی	ارزش کیفی
توانمندسازهای سازمانی	فرهنگ	۲/۹۹	۰/۲	۲/۹۴	متوسط
	مالی	۲	۰/۱		
	هم‌راستایی	۴/۱۱	۰/۱۵		
	مدیریت پروژه	۲/۷۵	۰/۱۵		
	زیرساخت ف.ا.	۲/۷۷	۰/۴		
توانمندسازهای بازاریابی	بازارگرایی	۳/۲۰	۰/۲	۲/۵۳	متوسط
	فرایند	۲/۴۰	۰/۱		
	پذیرش ف.ا.	۴/۷۳	۰/۱		
	تجربه ب.ا.	۱/۹۹	۰/۶		

بر اساس اطلاعات نگاره یاد شده، ماتریس توانمندی ترسیم می‌شود. هر یک از شاخص‌های تعریف شده یکی از ابعاد این ماتریس خواهد بود. این شاخص‌ها ارزش عددی بین ۱ الی ۵ را اختیار کرده که بر سه ارزش کیفی ضعیف، متوسط و قوی منطبق می‌شوند. جزئیات بیشتر در ماتریس ترسیم شده قابل مشاهده است. جایگاه شرکت از تقاطع ارزش فعلی دو شاخص در ماتریس مذکور حاصل می‌شود. این ماتریس استنتاجات بسیار مهمی برای شرکت‌ها جهت برنامه‌ریزی بهبود توانمندی گذار به بازاریابی

1. Marketing Enablers

2. Marketing Capability

۳. این ستون نشان‌دهنده ارزش هر یک از توانمندی‌ها در شاخص‌های دوگانه است. اعداد این ستون در تحقیق حاضر با توجه به بررسی‌های محقق در ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان اختصاص داده شده‌اند.

الکترونیکی دارد که بعضی از آن‌ها در ادامه شرح داده شده‌اند.

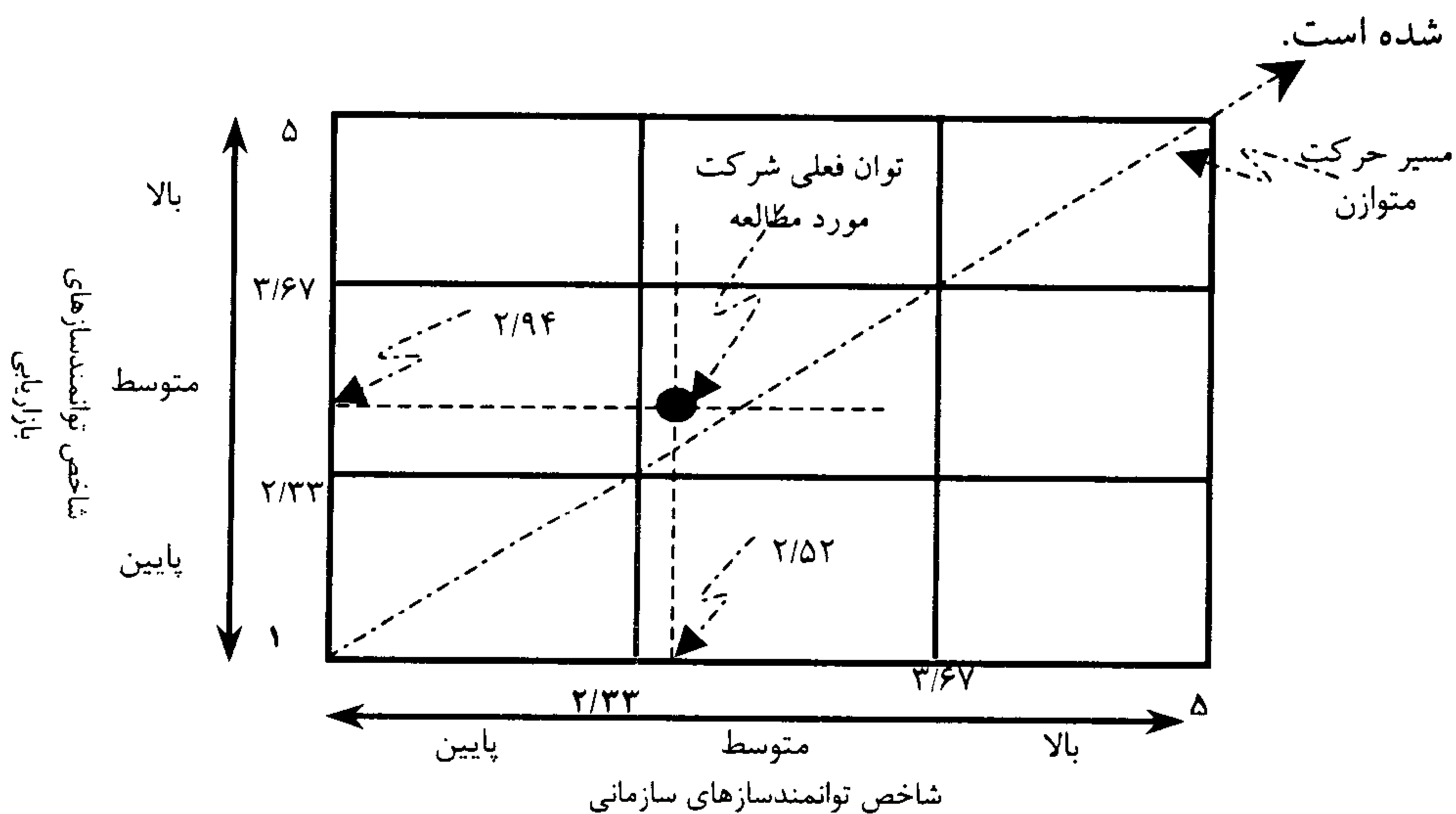
۱. جایگاه فعلی شرکت مورد مطالعه در گوشه جنوب غربی خانه شماره ۲-۲ ماتریس نشان‌دهنده توانمندی متوسط متمایل به ضعیف این شرکت در گذار به بازاریابی الکترونیکی است.
۲. با وجود توان متوسط، هم‌راستایی خوبی بین دو شاخص جود دارد. خط مورب مسیر حرکت متوازن، به این مفهوم است که شرکت‌ها برای بهبود توانمندی‌های خود باید چنین مسیر متوازی را دنبال نمایند. یعنی تخصیص منابع برای بهبود باید به گونه‌ای باشد که کل توانمندی‌ها را که در قالب دو شاخص اصلی ترکیب شده‌اند به‌طور متوازن و هم‌راستا تقویت نماید. نه به‌طور بخشی و غیر متوازن.
۳. یکی از کاربردها اصلی این ماتریس هدف‌گذاری برای بهبود سطح توانمندی‌ها است. با توجه به جایگاه به‌دست آمده برای شرکت مورد مطالعه، در صورتی که تصمیم به بهبود وضعیت وجود داشته باشد، این شرکت می‌تواند هدف بلند مدت خود را رسیدن به خانه شماره ۳-۳ ماتریس قرار دهد. قرار گرفتن در این خانه به این معناست که شرکت اهرم‌های بسیار توانمندی دارد که موفقیت در به‌کارگیری فناوری اطلاعاتی در بازاریابی را تضمین می‌نمایند.

### تجزیه ماتریس توانمندی - شناسایی نیازهای بهبود

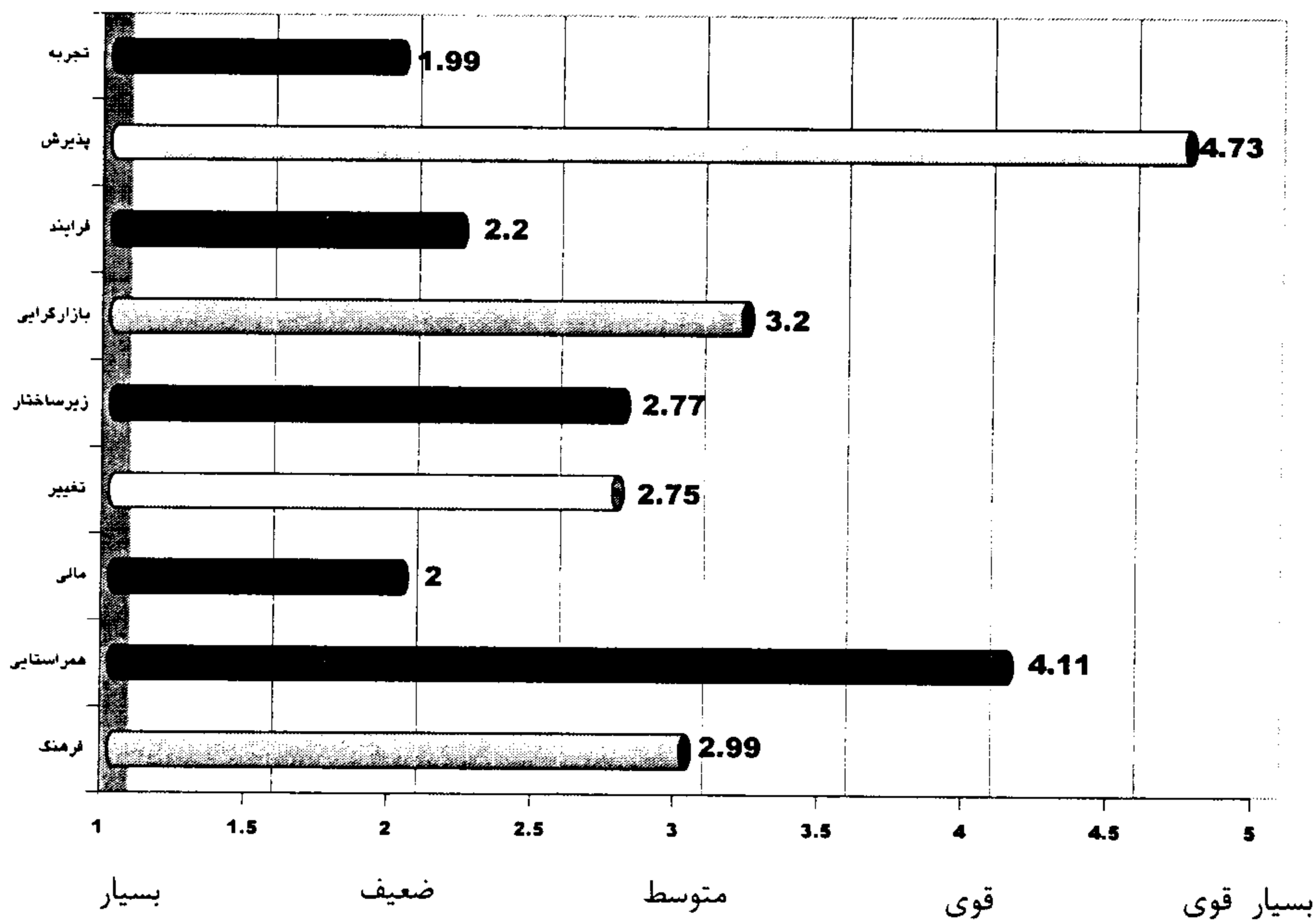
ماتریس توانمندی برآیند توانمندی‌های سازمان برای گذار به بازاریابی الکترونیکی محسوب می‌شود. برای تقویت توان سازمان در گذار به بازاریابی الکترونیکی نیاز خواهیم داشت تا اجزا این ماتریس را تجزیه نماییم تا به نقاطی که سازمان در آن‌ها دارای ضعف است دست یابیم. سپس این نقاط ضعف با استفاده از برنامه‌های عملیاتی مناسب بهبود داده شوند تا سازمان در ماتریس توانمندی به سمت هدف تعیین شده حرکت کند. نمودار زیر توان شرکت مورد بررسی را در هر یک از نه توانمندی معرفی شده در چارچوب مفهومی را نشان می‌دهد. این نمودار نشان می‌دهد که شرکت در هر یک از نه توانمندی چارچوب مفهومی چه توانی دارد و در کدام قسمت‌ها نیازمند بهبود است.

هریک از نه توانمندی مورد اشاره در نمودار شماره (۴) خود اجزایی دارند که برای توسعه برنامه‌های بهبود ناچار به آگاهی از وضعیت آن‌ها هستیم. برای این کار لازم است که اطلاعات را بیش‌تر تحلیل نماییم که البته امکان آن در این مقاله فراهم نیست. از این‌رو در این جا به یک سطح از تجزیه اکتفا شده است اما برای طراحی برنامه‌های عملیاتی جزئی‌تر لازم است که اطلاعات را در سطح هر توانمندی تحلیل نماییم. در نگاره شماره (۴)

پیشنهادات کلی برای بهبود وضعیت سازمان یادشده در گذار به بازاریابی الکترونیکی ارایه شده است.



نمودار ۳. ماتریس شاخص توانمندسازهای سازمانی و بازاریابی



نمودار ۴. وضعیت شرکت در هر یک از توانمندی‌ها

## نگاره ۴. وضعیت سازمان در هر یک از توانمندی‌ها و پیشنهاد کلی

شاخص	اجزا	وضعیت فعلی	پیشنهاد کلی
توانمندسازهای سازمانی	فرهنگ سازمانی	ضعیف رو به متوسط	برنامه بهبود
	مالی	ضعیف	پایش محیط برای استفاده از موقعیت‌ها
	تغییر	ضعیف رو به متوسط	برنامه بهبود
	هم‌راستایی	قوی	حفظ وضعیت - طراحی سازوکارهای ساختاری
	زیرساخت فناوری اطلاعاتی	ضعیف رو به متوسط	برنامه بهبود
توانمندسازهای بازاریابی	بازارگرایی	قوی	حفظ وضعیت
	فرایند بازاریابی	ضعیف	برنامه بهبود
	پذیرش فناوری اطلاعاتی	قوی	استفاده از وضعیت
	تجربه بازاریابی الکترونیکی	ضعیف	برنامه بهبود تدریجی

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نگاره شماره (۴) نشان می‌دهد که شرکت مورد بررسی برای بهبود توانمندی خود در به کارگیری فناوری اطلاعاتی در بازاریابی نیازمند بهبود در چه زمینه‌هایی است. با این حال ذکر نکات زیر مفید به نظر می‌رسد.

۱. در برنامه‌ریزی برای بهبود، ارزیابی وضعیت موجود<sup>۱</sup> نقطه شروع فرایند برنامه‌ریزی محسوب می‌شود (این تحقیق این کار را برای شرکت مورد بررسی انجام داده است). وظیفه اصلی بعد از ارزیابی وضعیت موجود، تدوین برنامه‌های عملیاتی<sup>۲</sup> برای بهبود وضعیت است.
۲. برای تدوین برنامه‌های عملیاتی لازم است تا تیمی متشکل از مدیران، کارشناسان کلیدی و مشاوران شرکت تشکیل شده و براساس یافته‌های بررسی وضعیت موجود، پیشنهادهاى عملی برای پر کردن شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب استخراج شود. خلاقیت مهم‌ترین عنصر کمک‌کننده در توسعه این برنامه‌های عملیاتی خواهد بود.
۳. بهتر است هر برنامه‌های عملیاتی شامل راهکار اجرایی، واحد سازمانی مجری، مسئول اجرا، مسئول کنترل‌کننده، شاخص کنترل و زمان‌بندی اجرا باشد.
۴. پس از توسعه تمام برنامه‌های عملیاتی شاهد برنامه‌ها یا پروژه‌های متعددی خواهیم

1. Current Situation Analyses

2. Action Plans

بود. در این مرحله لازم است تا تمام برنامه‌های عملیاتی یک پارچه و اولویت‌بندی شوند. براساس این اولویت‌ها باید منابع مورد نیاز را به آن‌ها تخصیص داد. این منابع شامل افراد، زمان، پول و ... خواهند بود.

۵. برنامه‌ریزی بهبود فقط یک بخش از یک فرایند بزرگ‌تر به نام مدیریت بهبود است. کار اصلی پس از تهیه برنامه بهبود شروع می‌شود. اجرای موفق برنامه‌ها است که تضمین‌کننده دستیابی سازمان به توانمندی رقابت در بازارهای الکترونیکی خواهد بود.

به‌طور کلی و در مقام جمع‌بندی می‌توان اظهار داشت که به‌رغم گریزناپذیر بودن دستیابی به توانمندی بازاریابی الکترونیکی، شرکت‌ها نباید بی‌مهابا و بدون برنامه‌ریزی اقدام به سرمایه‌گذاری در این زمینه کنند. بلکه لازم و ضروری است که هر کسب و کاری قبل از تخصیص منابع محدود خود، اقدام به شناسایی نقاط نیازمند بهبود نموده و با بهبود توانمندی خود در این نقاط، آمادگی لازم را برای گذار به بازاریابی الکترونیکی در خود ایجاد نماید.

در این مقاله سعی شد ضمن معرفی متغیرهای درون‌سازمانی تاثیرگذار بر توانمندی کسب و کارها در گذار به بازاریابی الکترونیکی، روشی نیز برای سنجش میزان توان کسب و کارها در پیاده‌سازی و به‌کارگیری فناوری اطلاعاتی در بازاریابی ارائه گردد. سنجش این توانمندی‌ها می‌تواند اطلاعات ذی‌قیمتی برای توسعه برنامه‌های بهبود و تخصیص درست منابع فراهم می‌سازد. همان‌طور که گفته شده نگاه این مقاله درون‌سازمانی بوده اما ذکر این نکته در این جا لازم است که بازاریابی الکترونیکی تاثیر شدیدی از محیط کسب و کار می‌پذیرد. طبیعی است که محیط‌های کسب و کاری که آمادگی لازم را نداشته باشند، تحریک لازم را برای هدایت کسب و کارها به سمت کسب و کار الکترونیکی و بازاریابی الکترونیکی ایجاد نمی‌نمایند. در نتیجه شرکت‌ها باید توجه داشته باشند که توانمندسازی دورنی همراه با پایش محیطی مناسب باشد زیرا سرمایه‌گذاری در بازاریابی الکترونیکی بدون توجه به میزان آمادگی محیطی، خصوصاً مشتریان ممکن است منجر به شکست سرمایه‌گذاری شرکت شود.



## منابع

- اسکات، دان تپ (۱۳۸۰). "ارزش آفرینی در اقتصادی شبکه‌ای"، ترجمه: حسین حسینیان، نشر فرا، تهران.
- کاتلر، فلیپ، (۱۳۸۰). "اصول بازاریابی"، ترجمه: بهمن فروزنده، نشرنی، تهران.
- Beeson Ian and Al Mahamid Soud. (2002). "Survey of Strategic Alignment Indicators in Manufacturing Companies in the South-West of England", University of the West of England.
- Bradforda Marianne, Florinb Juan (2003). "Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems", *International Journal of Accounting Information Systems*, 4 , 205–225
- Brynjolfsson Erik, Shinkyu Yang (1996). *Information Technology and Productivity: A Review of the Literature*, MIT Sloan School of Management, Published in *Advances in Computers*, Academic Press, Vol. 43, pages 179-214.
- Chaffey David, et.al, (2003). *Internet Marketing*, Second Edition, Prentice Hall.
- Contantinides Efthymios (2002). "The 4S Web-Marketing Mix Model", *Electronic Commerce Research and Applications*, 1, 57-76
- Darby Roger, et.al, (2003). "E-commerce marketing: fad or fiction? Management competency in mastering emerging technology. An international case analysis in the UAE", *Logistics Information Management* Volume 16 . Number 2. pp. 106-113
- Dedrick Jason and Kraemer Kenneth L. (2001). "The Productivity Paradox: Is it Resolved? Is there a New One? What Does It All Mean for Managers?" University of California, Irvine University of California Irvine, <http://repositories.cdlib.org/crito/business/118>
- Fichman Robert G. (1992). "Information Technology Diffusion: A Review of Empirical Research MIT Sloan School of Management", 50 Memorial Drive, E53-314
- Harris Lisa, Cohen Geraldine. (2003). "Marketing in the Internet age: what can we learn from the past?", *Management Decision* 41/9 [2003] 944-956
- Henderson, J. & Venkatraman, N. (1993). "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations". *IBM Systems Journal* 32, Pp4-16.
- Hoffman Donna L. (1996). "a new marketing paradigm for electronic commerce", <http://elab.vanderbilt.edu>
- Ian Fillis, et al., Factors impacting on e-business adoption and development in the smaller firm, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour &*

- Research, Vol. 10 No. 3, 2004. pp. 178-191
- Kalyanam Kirthi and McIntyre Shelby. (2002). "The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 30, No 4, PP 483-495
- Karimi Jahangir, et.al (2001). "Impact of Information Technology Management Practices on Customer Service", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, No. 4, pp. 125-158
- Lafferty Barbara A. and Hult Tomas (1999), "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European Journal of Marketing* 35,1/2
- Lapierre Joze'e, Denier Arnaud (2004). " ICT adoption and moderating effects of institutional factors on salesperson's communication effectiveness: a contingency study in high-tech industries" *Technovation*
- Ling Chong Yee (2002). "Model of Factors Influences on Electronic Commerce Adoption and Diffusion in Small- & Medium-sized Enterprises", *School of Information Systems, Curtin University of Technology, Australia*
- McDonald Willia J. (1996). "Influences on the adoption of global marketing decision support systems", *International Marketing Review*, Vol. 13 No. 1, pp. 33-45
- Nguyen Dat-Dao and Kira Dennis S. (1999). "MARKET STRUCTURE, COMPETITION, AND EQUILIBRIUM IN ELECTRONIC COMMERCE SETTING" California State University, USA and Concordia University, Canada
- Petroni Alberto and Rizzi Antonio (2001)..Antecedents of MRP adoption in small and medium-sized firms, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8 No. 2
- Rayport Jeffery f. and Jworski benard j. (2001). "Introduction to ecommerce", international edition, McGraw-Hill/Irwin,
- Reich, B. & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly* 24, Pp81-113
- Spanos Yannis S, et al. (2002). "The relationship between information and communication technology adoption and management", *Information and management*,39
- Strauss Judy, et al, (2003). "Electronic Marketing", 3th edition, Prentice-Hall of India
- Synnott W. (1987). "*the Information Weapon: Winning Customers and Markets with Technology*". John Wiley & Sons.
- Tallon, P and Kraemer, K. (1999). "A process-oriented assessment of the alignment of information systems and business strategy: implications for IT business value" Baltimore, Maryland, *Fourth Americas Conference on Information Systems (AIS)*. August, 14-16.
- Tellis Winston (1997). "Introduction to case study, the qualitative report",

[www.nova.edu/ssss/qr/qr3-2/tellisl.html](http://www.nova.edu/ssss/qr/qr3-2/tellisl.html)

Venkatraman, N., Henderson, J., & Oldach, S. (1993) "Continuous strategic alignment: exploiting information technology capabilities for competitive success", *European Management Journal* 11, Pp139-148

Weill Peter and Vitale Michael (2001), "Information Technology Infrastructure for E-Business", Center for Information Systems Research, MIT, <http://www.mit.edu>