

نقش نیروهای رقابتی پورتر در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو (مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو)

■ اعظم جلیلی بوالحسنی
دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات
دانشگاه علامه طباطبایی
Jalili_eng@yahoo.com

■ محسن شفیعی نیک‌آبادی*
دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات
دانشگاه علامه طباطبایی
mohsenshnaj@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۱۰/۰۷
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۰۲/۱۸

چکیده

هدف اصلی مقاله بررسی نقش نیروهای پنج‌گانه پورتر در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو می‌باشد. در این تحقیق پنج نیروی رقابتی پورتر که عبارتند از تهدید رقبای تازه وارد، تهدید محصولات یا خدمات جایگزین، قدرت چانه‌زنی خریداران، قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان و رقابت در میان شرکت‌های موجود در صنعت خودرو، در میان دو شرکت ایران خودرو و سایپا که دارای بیشترین سهم بازار در کشور هستند، مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. بعد از پیمایش صورت گرفته و شناسایی عوامل مهم (همه عوامل در انتخاب کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو نقش داشتند)، به صورت موردی به اندازه‌گیری این نیروها در شرکت ایران خودرو پرداخته شد تا قدرت این شرکت از نظر محیط صنعتی در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک مورد بررسی قرار گیرد.

واژگان کلیدی

نیروهای رقابتی پورتر، مدل کسب و کار الکترونیک.

مقدمه

محیط اقتصادی امروزی، محیطی پیچیده و متلاطم است، به طوری که بررسی‌های اجزای یک محیط برای رقابت مؤثر امری ضروری است. شرکت‌ها با بررسی ابعاد مختلفی از محیط راحت‌تر و بهتر می‌توانند مجموعه فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شرکت را بشناسند و قادرند نسبت به تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهند. اگر صنعت را مجموعه‌ای از شرکت‌ها دانست که محصولات آنها جایگزین نزدیک برای هم هستند [۱]، بررسی ابعاد رقابتی محیط صنعت امروزی امری ضروری است. پورتر برای بررسی محیط رقابتی در یک صنعت، پنج نیرو معرفی کرده است که عبارتند از تهدید رقبای تازه وارد، تهدید محصولات یا خدمات جایگزین، قدرت چانه‌زنی خریداران، قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان و رقابت در میان شرکت‌های موجود در صنعت [۱]. از طرفی دیگر پویایی محیط‌های رقابتی، شرکت‌ها را مجبور کرده است که رویکرد خود را از کسب و کار سنتی به کسب و کار نوین الکترونیک متمایل کنند. زیرا با برقراری این نوع کسب و کارها انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را در برابر تنش‌ها و تغییرات محیطی در صنعت افزایش می‌دهد. هابس و همکارش (۲۰۰۵) در چارچوب مفهومی خود برای انتخاب کسب و کار الکترونیک معیار کنترل اقتصادی را شرط مهمی بیان نموده است [۲] که در تحقیق حاضر، این معیار توسط پنج نیروی رقابتی پورتر مورد تحلیل قرار گرفته است. جنبه نوآوری تحقیق بررسی ابعاد مختلف نیروهای پنج‌گانه پورتر در صنعت خودرو در

انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک و نشان دادن میزان قدرت هر کدام از نیروها در شرکت ایران خودرو می‌باشد. بخش بعدی این تحقیق به مبانی نظری تحقیق اختصاص دارد که قسمت اول این بخش به تفسیر نیروهای رقابتی پورتر و قسمت دوم آن به تعریف کسب و کارهای الکترونیک می‌پردازد. بخش دوم به ترسیم مدل مفهومی تحقیق پرداخته است. بخش سوم تحقیق به روش و متدولوژی تحقیق و جزئیات آن تخصیص یافته است. قسمت چهارم تحقیق به تحلیل یافته‌های تحقیق در بخش‌های پیمایشی و موردی پژوهش و مدل توسعه یافته تحقیق می‌پردازد و در نهایت نتیجه‌گیری تحقیق بیان می‌شود.

* نویسنده مسئول مکاتبات

مبانی نظری تمقیق

نیروهای رقابتی پورتر

جنبه‌های کلیدی محیط شرکت، صنعت یا صناعی است که شرکت در آنها رقابت می‌کند. ساختار هر صنعت نقش کلیدی در شناسایی قواعد بازی رقابت دارد. رقابت در هر صنعتی تنها ریشه در عملکرد رقبا موجود ندارد، بلکه در ساختار پایه‌ای اقتصاد آن صنعت نیز ریشه دارد [۱]. تحقیقات نشان داده است که بین بررسی‌های محیطی و سود شرکت رابطه مستقیم وجود دارد [۲]. محیط هر صنعت شامل مجموعه عواملی است که بسیاری از چالش‌های فراراه سازمان در جذب و به دست آوردن منابع لازم یا تلاش برای فروش سودآور کالاها و خدمات از آن ناشی می‌شوند [۳]. پس نیروهای مختلفی در شکل دادن رقابت در صنعت اهمیت دارند، هر صنعت ساختار بنیادینی دارد که نیروهای رقابتی را پدید می‌آورد [۴]. پورتر نیروهای رقابتی را در یک صنعت معرفی می‌کند که توان جمعی این مجموعه نیروها توان سودآوری در یک صنعت را تعیین می‌کنند [۱].

۱- رقابت در میان شرکت‌های موجود در صنعت: از این نیرو به عنوان هم‌چشمی بین شرکت‌های رقیب نیز نام برده‌اند. این نیرو در میان دیگر نیروها دارای بیشترین قدرت می‌باشد [۵]. از مهمترین اثراتی که باعث افزایش رقابت بین شرکت‌های موجود در یک صنعت می‌شود عبارت است از، رشد آهسته صنعتی، بالا بودن هزینه‌های ثابت، فقدان تنوع محصولات، بالا بودن تعداد رقیبان و بالا بودن موانع برای خروج [۳].

۲- تهدید ورود رقبای تازه وارد: هرچقدر رقبای جدید راحت‌تر بتوانند وارد یک صنعت شوند،

می‌توانند به راحتی باعث کاهش قیمت‌ها و سود شوند. نیروهایی که از ورود رقبای تازه وارد جلوگیری می‌کنند و باعث حفظ رقبای کنونی می‌شود را موانع ورود می‌گویند که بعضی از آنها عبارتند از صرفه‌جویی به مقیاس، بالا بودن سطح سرمایه‌گذاری تجهیزات، بالا بودن سطوح تنوع محصولات، هزینه‌های بالای خروج، فقدان دسترسی به کانال‌های توزیع، قوانین دولتی و فقدان تمهیدات [۳].

۳- تهدید محصولات و خدمات جایگزین: این نوع تهدید را به عنوان رقبای غیر مستقیم نیز نام برده‌اند [۳]. در بسیاری از صنایع، شرکت‌ها با تولیدکنندگان محصولات جایگزین (متعلق به صنایع دیگر) به شدت در رقابت هستند. اگر قیمت نسبی محصولات جایگزین و هزینه‌های مربوط به تهیه این محصولات کاهش یابد، در صحنه‌ای که محصولات جایگزین وجود دارند، رقابت شدت می‌یابد و بر فشارهای ناشی از رقابت افزوده می‌شود [۵]. پس می‌توان گفت که جانشین‌های نزدیک می‌توانند تعیین کننده قیمت باشند [۳].

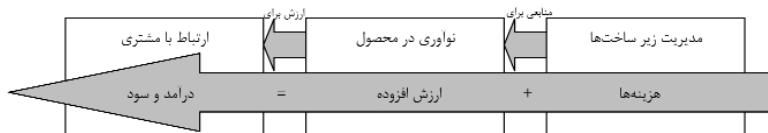
۴- قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان: تأمین‌کنندگان هر چه قدرت بیشتری داشته باشند می‌توانند سودآوری صنعت را تحت تأثیر و فشار قرار داده به طوری که آن صنعت نتواند افزایش هزینه را از طریق قیمت جبران کند. قدرت هر تأمین کننده با اهمیت، به تعداد ویژگی‌های موقعیت بازار مربوط و اهمیت نسبی خرید یا فروش آنها به صنعت در مقایسه با کل فعالیت آنها بستگی دارد [۴]. با وجود مواردی همچون وجود تعداد محدودی تأمین کننده، تشابه محدود جنس و خدمات، عدم وابستگی تأمین کنندگان به افزایش فروش،

اطمینان تأمین کننده به نیاز تولید کننده به آنها و نحوه عملکرد ممتاز تأمین کننده می‌توان قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان را در محیط یک صنعت افزایش داد [۳].

۵- قدرت چانه‌زنی خریداران: یکی دیگر از نیروهای محیطی در صنعت، قدرت چانه‌زنی خریداران است. منظور موقعیتی است که بنا به هر دلیلی، مشتری در قبال فروشنده از قدرت بالایی برخوردار می‌باشد. اگر شرایط زیر حاکم باشد مشتری‌ها قدرت چانه‌زنی بیشتری خواهند داشت که عبارتند از: تعداد مشتریان محدود، حجم زیاد خرید، کسب سریع و راحت اطلاعات در مورد میزان تقاضا و هزینه فروش صنعت، قدرت خریدار در تغییر در انتخاب تأمین کننده، وجود محصولات استاندارد و تعداد عرضه کننده زیاد [۳].

کسب و کار الکترونیک

اینترنت در محیط تجارت بین‌الملل به عنوان یک نوآوری مهم تلقی می‌شود و به ابزار بسیار مهمی تبدیل شده است و در هدایت کسب و کار بین‌المللی در قرن ۲۱ نقش مهمی را ایفا خواهد کرد. مدل‌های کسب و کار حاصله از اینترنت علاوه بر اینکه می‌تواند یک کانال ارتباطی کلیدی برای دسترسی به مشتریان باشد، روشی فعال در یافتن مشتریان جدید و حفظ روابط پایدار با مشتریان فعلی را میسر می‌کند. پس چشم‌پوشی شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان از این مدل‌ها امکان‌پذیر نمی‌باشد. از طرف دیگر مدل‌های کسب و کار الکترونیک را می‌توان به عنوان ابزار توانمندساز فرایند جهانی‌سازی نیز قلمداد کرد [۶]. در نتیجه می‌توان بیان کرد که شرکت‌ها با استفاده از این فناوری به دنبال ارتقای



شکل ۱- چارچوب کلی مدل کسب و کار الکترونیک [۱۳،۱۲]

جدول ۱- تأثیر اینترنت بر نیروهای رقابتی پورتر [۱۵]

نیروهای رقابتی پورتر	تأثیر اینترنت بر نیروهای رقابتی
کالاها و خدمات جایگزین	تواناسازی جایگزین‌های جدید و متنوع برای پدیدار شدن با رویکردهای نوین برای رفع نیازها و انجام وظایف در حال اجرا
قدرت چانه‌زنی خریداران	دسترسی سریع و راحت مشتریان به قیمت جهانی محصولات
قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان	کاهش موانع ورود و حذف توزیع کنندگان و واسطه‌ها و دسترسی سریع‌تر به مصرف کنندگان
تهدید ورود رقبای تازه وارد	کاهش موانع ورود، تسهیل در دستیابی به کانال‌ها و دارایی‌های فیزیکی و تحریک و تشویق فرایندهای کسب و کار
رقابت در میان شرکت‌های موجود در صنعت	گسترش بازار جغرافیایی، افزایش تعداد رقبا و کاهش تفاوت میان رقبا، از بین رفتن مزیت نگهداری مزایای عملیاتی و فشار بر سر قیمت‌ها

کسب و کارهای خود بوده و با استفاده از این تحول بزرگ فناوریانه (شبکه جهانی وب) به دنبال دستیابی به مجموعه بازارها و محصولات جدید و مدل‌های کسب و کار نوین در اقتصاد صنعتی و اطلاعاتی خواهند بود [۱۷].

مدل کسب و کار را نوعی معماری برای محصول، خدمت و جریان اطلاعات می‌دانند که در برگزیده توصیفی از عاملان مختلف کسب و کار، نقش آنها در این میان، مزایای بالقوه برای هر یک از این عاملین و منابع درآمدی آنها می‌باشد [۷]. اما امروزه با پدیدار شدن فناوری‌های جدید و توانایی استفاده از فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات مدل‌های جدید کسب و کاری به وجود آمده است که می‌توان بدین صورت به شرح آنها پرداخت:

کسب و کار الکترونیک مفهومی گسترده است که شامل تمامی جنبه‌های استفاده از فناوری اطلاعات در کسب و کار است و تنها در برگزیده خرید و فروش نیست، بلکه شامل ایجاد انسجام و یکپارچگی در کل فرایندهای کسب و کار و ارتباطات در داخل و خارج از سازمان می‌باشد [۳۰]. کسب و کار الکترونیک به دنبال دیجیتالی کردن زنجیره ارزش و فرایندهای کسب و کاری است و به دنبال خلق ارزش‌های جدید برای سازمان‌ها و دستیابی به تعالی‌های مالی و عملیاتی در سازمان می‌باشد [۸]. پس می‌توان گفت که هدف این نوع کسب و کارهای جدید خودکارسازی تراکنش‌های کسب و کار و جریان کار است [۹]. در کل می‌توان مزایای عمده‌ای همچون افزایش فروش، اعتمادسازی، آگاهی فراگیر از نشان تجاری، ارائه خدمات مستمر و بهبود یافته، فراهم کردن اطلاعات مرتبط و به روز، توسعه عمده کسب و کار، وجود ارتباط

مستمر و دائمی با تمامی ذینفعان [۱۰]، افزایش کیفیت و انعطاف‌پذیری اطلاعاتی و مزیت رقابتی [۱۱] را برای مدل‌های کسب و کار الکترونیک اشاره نمود. حال با توجه به ملاحظات فوق می‌توان چارچوب کلی مدل کسب و کار الکترونیک را به صورت شکل ۱ ترسیم نمود [۱۳،۱۲].

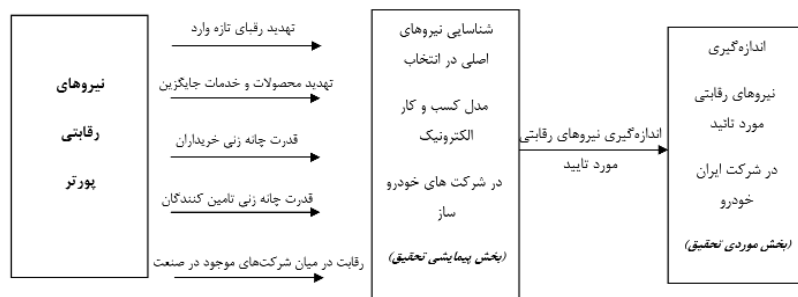
کسب و کار الکترونیک بر تمامی منابع از جمله پول، دانش، تسهیلات و تجهیزات، شایستگی‌ها، مهارت‌ها، افراد، بازارها و حتی فروش و ارائه یک محصول اثرگذار خواهد بود و حتی ممکن است باعث ایجاد منابع جدیدی همچون نرم‌افزارها و پروتکل‌ها شود. این منابع به دنبال هماهنگی و کنترل هرچه بیشتر تقسیم کار و فعالیت‌های یک مدل کسب و کار می‌باشند [۱۴].

در نتیجه باعث ایجاد تحول در فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی شده و در نهایت نحوه ارائه

محصول و خدمت نیز متفاوت خواهد شد. پس می‌توان گفت که کسب و کار الکترونیک جزئی از مدل‌های کسب و کار است که می‌توان آنها را در بخش‌های مختلفی از مدل‌های کسب و کار به کار گرفت.

در عصر اینترنت همچنان مدل پنج بعدی ارائه شده توسط پورتر قابل اتکا است ولی رقابت شدیدتر شده است. فناوری اطلاعات باعث شده است که هر بنگاهی بر سر رقابت آمده و رقابت در مورد قیمت و ورود به بازار را برای رقبا تسهیل کند. اینترنت در کسب و کارهای الکترونیک می‌تواند بر نیروهای پنجگانه پورتر اثر بگذارد که می‌توان آن را به صورت خلاصه طبق جدول ۱ نشان داد.

به هر حال، بر خلاف قضاوت پورتر، اینترنت باعث پویایی نیروهای رقابتی شده است و



شکل ۲ - مدل مفهومی تحقیق

کسب و کارهای حاصل از اینترنت می‌تواند برای ساختن مارک‌های تجاری و ایجاد پایگاه‌های بسیار بزرگ و وفاداری مشتریان که حاضرند برای این نام تجاری پول اضافی پرداخت کنند، فرصت‌های کلیدی را بیافریند [۱۵]. از طرف دیگر نیز هایس و همکارش (۲۰۰۵) در مدل مفهومی خود با لحاظ کردن معیار کنترل اقتصادی (پنج نیروی رقابتی پورتر) به عنوان یکی از معیارهای انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک - بسته به میزان قدرت شرکت در برابر نیروهای رقابتی مدل مناسبی را سفارش داده است. هر چقدر قدرت شرکت در محیط صنعت کمتر باشد، مدل‌های ساده کسب و کار الکترونیک پیشنهاد داده می‌شود (مانند فروشگاه الکترونیک) و هر چه میزان قدرت شرکت بیشتر باشد، مدل‌های پیچیده کسب و کار الکترونیک که کل زنجیره تأمین را یکپارچه خواهند کرد، سفارش می‌شوند [۲].

مدل مفهومی تمقیق

با توجه به مرور مبانی نظری تحقیق، می‌توان مدل مفهومی تحقیق را به صورت شکل ۲ ترسیم کرد.

روش‌شناسی تمقیق

رویکرد این پژوهش از نوع قیاس است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش به دو صورت پیمایشی و موردی انجام شده است. مورد مطالعاتی در این تحقیق شرکت ایران خودرو می‌باشد. ابزار مورد استفاده در بررسی فرضیه‌ها، پرسشنامه‌ای بر اساس طیف لیکرت (۱،۲،۳،۴،۵) است که به بررسی میزان اهمیت نیروهای رقابتی پورتر در انتخاب کسب و کار الکترونیک در

استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS، ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه محاسبه گردید. این مقدار برابر است با ۰/۸۹ که با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۷ می‌باشد، تأیید کننده پایایی پرسشنامه مورد استفاده است [۱۶].

بر اساس مدل مفهومی مطرح شده در فوق، می‌توان فرضیه زیر را مطرح نمود:

- نیروی تهدید رقبای تازه وارد، از عوامل مهم در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو می‌باشد؛
- تهدید محصولات یا خدمات جایگزین، از عوامل مهم در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو می‌باشد؛
- قدرت چانه‌زنی خریداران، از عوامل مهم در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو می‌باشد؛
- قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان، از عوامل مهم در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو می‌باشد؛
- رقابت در میان شرکت‌های موجود در صنعت، از عوامل مهم در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو می‌باشد.

صنعت خودرو پرداخته است.

جامعه آماری عمدتاً مربوط به کارشناسان از دو شرکت ایران خودرو و سایپا که بیشترین سهم بازار خودرو در ایران را دارند، می‌باشد. در شرکت ایران خودرو از نظرات کارشناسان مدیریت راهبرد سازمان و راهبرد محصول (۳۸ نفر کارشناس) و در شرکت سایپا نیز از نظرات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی (۱۱ نفر کارشناس) که مسئولیت طراحی و برنامه‌ریزی مدل‌های کسب و کار در شرکت را بر عهده دارند، برای بررسی میزان اهمیت نیروهای رقابتی پورتر در انتخاب کسب و کار الکترونیک، استفاده شده است. بیش از ۷۵ درصد از پاسخگویان دارای تحصیلات تکمیلی بودند و نرخ پاسخ به دست آمده تقریباً برابر با ۸۲ درصد بود.

برای اندازه‌گیری روایی ظاهری ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه طراحی شده میان تعدادی از خبرگان در جامعه آماری، به صورت حضوری توزیع شد، که نظر آنها درباره میزان موافقت با اجزای چارچوب پیشنهادی اخذ گردید. سپس اشکالات ساختاری پرسشنامه شناسایی و اصلاحات لازم جهت برآورده ساختن روایی ظاهری انجام گرفت. جهت اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه طراحی شده، با

یافته‌های تمقیق

یافته‌های بخش پیمایشی تحقیق

با استفاده از آزمون میانگین به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد. جدول ۲ جزئیات مربوط به تأیید یا عدم تأیید هر عامل را نشان می‌دهد. عواملی که دارای اعتبار آزمون (sig) بیشتر از ۵ درصد هستند، مورد تأیید قرار نگرفته‌اند [۱۶]. از میان ۵ فرضیه مطرح شده، تمامی متغیرهای موجود در فرضیه‌ها به عنوان عاملی مهم در انتخاب کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های خودرو ساز شناخته شدند.

با توجه به نتایج موجود در جدول ۲، مدل توسعه یافته تحقیق دقیقاً همانند مدل مفهومی تحقیق خواهد بود، زیرا که تمامی نیروهای مهم در انتخاب کسب و کار الکترونیک مورد تأیید قرار گرفتند.

یافته‌های بخش موردی تحقیق

مورد مطالعه در این تحقیق شرکت خودروسازی ایران خودرو می‌باشد. برای اندازه‌گیری میزان قدرت هر یک از نیروهای رقابتی از نظرات اعضای تحقیقات بازاریابی، برنامه‌ریزی راهبردی بازار، برنامه‌ریزی راهبردی گروه استفاده شد. ابزار مورد استفاده در این بخش از تحقیق پرسشنامه بود. پرسشنامه طراحی شده دارای ۲۸ سؤال بود. جداول ۳-۷ نتایج حاصل از اندازه‌گیری هر کدام از مؤلفه‌های زیر در شرکت ایران خودرو را نشان می‌دهند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات برای تمقیقات آتی

با توجه به تحقیق صورت گرفته، می‌توان دریافت که تمامی معیارهای مهم قدرت رقابتی

جدول ۲- بررسی فرضیه‌های تحقیق

	t	df	Test Value - 3				95% Confidence Interval of the Difference	
			میانگین نظرات برای هر نیرو در صنعت خودرو (ضرایب تحقیق پیمایشی)	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper	
قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان	6.324	39	۳.۹	.000	.900	.61	1.19	
قدرت چانه زنی خریداران	6.095	39	۳.۹۵	.000	.950	.63	1.27	
تهدید رقبای تازه وارد	3.741	39	۳.۶۵	.001	.650	.30	1.00	
جایگزینی محصولات و خدمات	3.513	39	۳.۶۳	.001	.625	.27	.98	
رقابت در صنعت	5.512	39	۳.۸۵	.000	.850	.54	1.16	

جدول ۳- میزان قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان در شرکت ایران خودرو

قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان	میانگین	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
	<u>3.345</u>	2.917	4.000	1.083	1.371	.172	7

جدول ۴- میزان قدرت چانه‌زنی خریداران در شرکت ایران خودرو

قدرت چانه‌زنی خریداران	میانگین	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
	<u>2.833</u>	2.583	3.167	.583	1.226	.088	4

جدول ۵- میزان تهدید ورود رقبای تازه وارد در شرکت ایران خودرو

تهدید ورود رقبای تازه وارد	میانگین	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
	<u>3.139</u>	1.917	4.500	2.583	2.348	.641	12

جدول ۶- میزان شدت رقابت در صنعت در شرکت ایران خودرو

شدت رقابت در صنعت	میانگین	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
	<u>2.417</u>	1.583	3.167	1.583	2.000	.755	4

References

- Porter, M. E. (1998), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, FREE Press, NY.
- Hayes, J. and Finnegan, P. (2005), "Assessing the potential of e-business models: towards a framework for assisting decision-makers", *European Journal of Operational Research*, Vol. 160 No. 2, pp. 365-379.
- A'arabi, S. M. (2008), *A Handbook of Strategic Planning*, Cultural research Bureau Pub., Iran
- Pearce, J. and Robinson, R. (2007), *Strategic Management*, Mc Graw-Hill, NY.
- David, F. R. (1997), *Strategic management*, Prentice Hall, UK.
- Cateora, R. P. and Graham L. J. (2002), *International Marketing*, Mc Grew - Hill, NY.
- Roweley, J. (2002), *E-Business: Principle and Practice*, Palgrave, NY.
- Currie, W. (2004), *Value Creation from E-Business Model*, Butterworth-Heinemann Pub., UK.
- Andrew, N. K., Sen, S. and Shao, B. M. B. (2006), "Strategies for effective Web services Adoption for dynamic e-businesses", *Decision Support Systems*, Vol. 42 No. 2, pp. 789- 809.
- Haig, M. (2001), *E-Business Essentials*, Kogan Page, London.
- Auramo, J. (2005), "Capturing the Potential of e-Business in Supply Chain Management", Thesis, Helsinki University of Technology, Available at: http://legacy-tuta.hut.fi/logistics/publications/licentiate_Auramo_ebusiness_in_SCM.pdf (Accessed 24 September 2009)
- Dubosson, M., Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2002), "e-business model design, classification and measurement", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44 No. 1, pp. 5-23
- Osterwalder, A., Ben lagha, S. and Pigneur, Y. (2002), "An Ontology for Developing e-Business Models", paper presented at International Conference on Decision Making and Decision Support in the Internet Age, Switzerland, Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.24.404&rep=rep1&andtype=pdf> (Accessed 28 September 2009)
- Hedman, J. and Kalling, T. (2002), *IT and Business Models: Concepts and Theories*, Copenhagen Business School Press, Sweden.
- Laudon, K. C. and Laudon, J. P. (2006), *Management Information Systems: Digital the Managing Firm*, Pearson Prentice Hall, Pearson Education, Inc., UK.
- Momeni, M. (2007), *Statistical Analysis with SPSS*, Ketabe No Pub., Iran.
- Firouzabadi, A. and Shafiei Nikabadi, M (2008), "A Framework for evaluation of e-Business Efficiency (a DEA approach)", *Journal of Commercial Surveys*, Vol.4 No.30, pp.19-29

جدول ۷- میزان جایگزینی محصولات و خدمات در شرکت ایران خودرو

N of Items	I
میانگین	2.3333
Std. Deviation	.98473
Variance	.970
Range	3.00
Minimum	1.00
Maximum	4.00

در صنعت خودرو دارای نقشی اثرگذار در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو می‌باشند. با پیمایش صورت گرفته میزان اهمیت آنها مورد بررسی قرار گرفت و معلوم شد که مهمترین نیروی رقابتی در انتخاب مدل کسب و کار الکترونیک در صنعت خودرو به ترتیب قدرت چانه‌زنی خریداران، قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان، رقابت در صنعت، تهدید رقبای تازه وارد به صنعت و جایگزینی محصولات و خدمات است. سپس به اندازه‌گیری هر کدام از این نیروها در شرکت ایران خودرو پرداخته شد. طبق نتایج تحقیق موردی می‌توان دریافت که قدرت چانه‌زنی تأمین کنندگان در برابر شرکت ایران خودرو نسبت به بقیه نیروهای رقابتی وزن بیشتری دارد و کمترین وزن هم مربوط به جایگزینی محصولات و خدمات است که دلیل اصلی این موضوع را نیز می‌توان در تعرفه‌های سنگین ورود خودرو به کشور دانست. در تحقیقات آتی نیز محققان می‌توانند نقش این پنج نیرو در انتخاب کسب و کار الکترونیک را در دیگر صنایع مورد بررسی قرار دهند و به تحلیل و مقایسه میزان اهمیت آنها در صنایع گوناگون بپردازند و یا حتی به تحلیل این نیروها در شرکت‌های خدماتی نیز پرداخته شود.