

# نقش اینترنت در راهبردهای رشد مؤسسه‌های کوچک و متوسط

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۰۸/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۷/۰۹/۰۲

■ سعید صحت

عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری  
دانشگاه علامه طباطبائی

sehhat@yahoo.com

■ مونا عبداله‌پور

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی،  
دانشگاه علامه طباطبائی

abdolalpour@gmail.com

## چکیده

امروزه در بسیاری از کشورها، مؤسسه‌های کوچک و متوسط<sup>۱</sup> به عنوان عاملان مهم اقتصادی مورد توجه قرار می‌گیرند و در بازارهای داخلی<sup>۲</sup> و بین‌المللی فرصت‌های جدیدی پیش روی آنها فراهم می‌شود. مؤسسه‌های کوچک و متوسط برای اینکه بتوانند در این بازارها موقعیت رقابتی خود را حفظ کنند، باید از رشدی مناسب برخوردار باشند. بنا به نظر محققان هیچ تئوری مشخصی که بتواند رشد یک مؤسسه کوچک یا متوسط را به طور کامل نشان دهد، وجود ندارد. اما اهمیت و کاربرد اینترنت در بین مؤسسه‌های کوچک و متوسط به طور روزافزون در حال افزایش است. با وجود امکانات بالقوه اینترنت، اکثر شرکت‌ها آن را به عنوان یک عامل کلیدی در راهبردهای رشد خود مدنظر قرار نمی‌دهند. این مقاله به این موضوع می‌پردازد که مؤسسه‌های کوچک و متوسط چگونه از اینترنت در راهبردهای رشد خود استفاده می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که مؤسسه‌های کوچک و متوسط برای رشد، راهبردهای رشد "توسعه بازار" و "توسعه محصول" را در نظر می‌گیرند. این شرکت‌ها در راهبردهای رشد خود برای ارتقای ارتباطات داخلی و خارجی، کوتاه کردن چرخه خلق محصولات جدید، گسترش جغرافیایی بازارها در سطح محلی و جهانی و ارائه خدمات به مشتریان از اینترنت استفاده می‌کنند. یکی از معایب اندازه کوچک، بدست آوردن مشتریان خصوصاً در بازارهای بین‌المللی است که شرکت‌ها برای غلبه بر آن می‌توانند از اینترنت استفاده نمایند. باید توجه داشت که این شرکتها برای تبلیغ (آگهی) و ایجاد کانال‌های توزیع جدید از اینترنت به طور گسترده استفاده نمی‌کنند.

## واژگان کلیدی

اینترنت، مؤسسه‌های کوچک و متوسط رشد

## مقدمه

اینترنت می‌تواند فرایند رشد را بدون آنکه در راهبردهای شرکت به طور قابل ملاحظه‌ای مطرح شوند، تسهیل کند. گرچه از شرکت‌ها انتظار می‌رود که بینش روشنی<sup>۳</sup> در مورد استفاده از اینترنت در راهبردهای رشد خود داشته باشند. مطالعات نیز نشان می‌دهد که چگونه اینترنت می‌تواند باعث رشد مؤسسه‌های کوچک و متوسط شود. لازم به ذکر است که به دلیل ناهمگونی<sup>۴</sup> مؤسسه‌های کوچک و متوسط، هیچ تئوری عمومی که قابل تعمیم<sup>۵</sup> باشد وجود ندارد. به علاوه راهبرد در سطح مفهومی<sup>۶</sup> دارای جنبه‌های

گوناگونی است. در حالی که مفهوم اینترنت هنوز در مراحل اولیه قرار دارد و در ارتباط با آن هیچ تئوری مشخصی مطرح نشده است، مفهوم‌سازی قابل توجهی وجود ندارد و تحقیقات انجام شده خصوصاً در مورد استفاده از اینترنت در راهبردهای رشد نیز بدون ساختار است. در این مقاله مؤسسه‌های کوچک و متوسط، رشد و راهبرد با توجه به تعریف‌های زیر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مؤسسه با اندازه کوچک و متوسط بر اساس تعداد اعضا تعریف می‌شود. یک سازمان بسیار کوچک<sup>۷</sup> تا ۱۰ کارمند و گردش سرمایه<sup>۸</sup> کمتر از ۲ میلیون یورو دارد. یک مؤسسه<sup>۹</sup> با ۱۰ تا ۵۰ کارمند با گردش سرمایه کمتر از ۱۰ میلیون به عنوان شرکت کوچک<sup>۱۰</sup> تعریف می‌شود و اگر شرکتی بین ۵۰ تا ۲۵۰ کارمند و گردش سرمایه کمتر از ۵۰ میلیون داشته باشد به عنوان شرکت با اندازه متوسط<sup>۱۱</sup> تعریف می‌شود.

### معیارهای رشد<sup>۱۲</sup>

در مورد اینکه اندازه<sup>۱۳</sup> یک شرکت چگونه باید

1. Small and Medium Enterprises (SMEs)
2. Domestic
3. Clear vision
4. Heterogeneity

### مؤسسه‌های کوچک و متوسط

طبق تعریف EU در اول ژانویه ۲۰۰۵، یک

5. Generalized theory
6. Conceptual level
7. Micro-organization
8. Turnover

9. Enterprise
10. Small firm
11. Medium sized firm
12. Measures of Growth

جدول ۱- طبقه‌بندی SME

طبقه‌بندی مؤسسه	سرشماری	گردش سرمایه
متوسط	< ۲۵۰	< ۵۰
کوچک	< ۵۰	< ۱۰m
میکرو (بسیار کوچک)	< ۱۰	< ۲m

اندازه‌گیری شود اتفاق نظر وجود ندارد. به همین دلیل تفاوت قابل توجهی در متغیرهای رشدی که توسط محققان به کار می‌رود وجود دارد. اندازه یک شرکت ممکن است بر اساس درآمد یا سود و یا بر اساس میزان سرمایه انسانی و فیزیکی به کار گرفته شده اندازه‌گیری شود.

در این مقاله فروش و استخدام (اشتغال) به عنوان شاخص‌های رشد با توجه به دلایل زیر مورد توجه قرار می‌گیرد: استفاده از معیارهای فروش و استخدام (اشتغال) به این دلیل است که در تحقیقات تجربی رشد<sup>۱</sup> به طور گسترده‌ای از این دو شاخص استفاده می‌شود. دلیل دوم آن است که این شاخص‌های رشد برای اکثر شرکت‌ها در دسترس است. [۱] فروش شاخص نسبتاً خوبی برای اندازه<sup>۲</sup> و رشد<sup>۳</sup> است. از فروش می‌توان به عنوان یک شاخص دقیق برای دانستن اینکه چگونه یک شرکت در بازار رقابت می‌کند استفاده کرد و از طرفی خود شرکت‌ها نیز تمایل به استفاده از این شاخص برای اندازه‌گیری عملکرد خود دارند. هرگونه تجزیه و تحلیل از رشد شرکت بهتر است بر اساس تغییرات در گردش سرمایه نیز باشد.

باید توجه داشت که فروش برای تمامی اهداف شاخص دقیقی برای رشد نیست. فروش نسبت به نرخ تورم<sup>۴</sup> و نرخ تبادل پول<sup>۵</sup> بسیار حساس است، در حالی که استخدام (اشتغال) این حساسیت را ندارد. همیشه نمی‌توان گفت که فروش فرایند رشد را هدایت می‌کند. در شرکت‌هایی که از قبل تأسیس شده‌اند و حال به دنبال آن هستند که بخشی با فناوری بالا<sup>۶</sup> و یا گروهی از فعالیت‌های جدید را راه‌اندازی کنند، این احتمال وجود دارد که دارایی و استخدام (اشتغال)، رشد کرده در حالی که هنوز فروشی

معاملات و نیز کاهش سطحی که در آن معاملات انجام می‌شود، می‌انجامد. به مزایای فوق می‌توان گسترش محدوده بازاریابی، ارتباطات گسترده‌تر و غنی‌تر، کاهش هزینه عملیات، و شراکت با عرضه‌کننده‌ها و دیگر همکاران را نیز اضافه نمود. [۲] اینترنت یک فرصت منحصر به فرد برای بررسی رشد و تکامل تدریجی<sup>۷</sup> بخش‌های کسب و کار<sup>۸</sup> فراهم می‌کند. زیرا اینترنت کمک می‌کند که این بررسی در دوره‌زمانی نسبتاً کوتاهی انجام شود. [۳] محیط اینترنتی آغازین به عنوان یک محیط بکر و استفاده نشده قابل توصیف است که در آن محیط می‌توان رشد سریعی را انتظار داشت. از میان فناوری‌های پدیدار شده، اینترنت برای تجارت در صنایع گوناگون سراسر دنیا به عنوان یک کانال جدید قابل استفاده است. اینترنت به عنوان یک ابزار راهبردی جدید، در حال تغییر شکل دادن کسب و کار و ایجاد فرصت‌های جدید و نیز ایجاد چالش‌هایی برای بازارهای بین‌المللی - که ملت‌های بیشتری می‌توانند به بازارهای جهانی سریع‌تر ملحق شوند- است. [۳]

فناوری اطلاعات<sup>۹</sup> تا جایی که جزء لاینفک برنامه‌های کسب و کار شود، در حال پیشروی است. تجارت الکترونیک<sup>۱۰</sup> در حال تأثیرگذاری بر روشی است که یک کسب و کار، راهبردهای رشد خود را برنامه‌ریزی می‌کند و نیز در حال هدایت محرک‌های رشد<sup>۱۱</sup> شرکت است. آنچه

صورت نگرفته است. از طرفی از اشکالات بکارگیری شاخص استخدام (اشتغال) برای رشد آن است که این معیار تحت تأثیر افزایش بهره‌وری نیروی کار، جابجایی بین نیروی کار و ماشین، میزان انسجام و دیگر تصمیم‌های ساخت و خرید<sup>۱۲</sup> قرار می‌گیرد. شرکت‌ها خصوصاً شرکت‌های مبتنی بر فناوری می‌توانند در ستانده‌ها<sup>۱۳</sup> و دارایی‌های خود بدون رشد در استخدام (اشتغال) به میزان قابل توجهی رشد داشته باشند. [۱]

بنابراین ترکیبی از معیار گردش سرمایه و استخدام (اشتغال) منجر به شاخص معتبرتری می‌شود.

## راهبرد

جیسیس و کمپ راهبرد را اینگونه تعریف می‌کنند: یک برنامه هماهنگ که به عنوان یک راهنمای کلی برای تصمیم‌های شرکت می‌باشد و بر اساس آن منابعی که در اختیار شرکت است به گونه‌ای به کار گرفته می‌شوند که ارزش افزوده ایجاد شود تا در نهایت شرکت بتواند اهداف خود را تحقق بخشد.

## ۱- نقش اینترنت در راهبردهای خاص بکارگرفته شده در مؤسسه‌های کوچک و متوسط

شرکت‌های کوچک‌تر به اینترنت به عنوان یک فرصت می‌نگرند، زیرا اینترنت به کاهش هزینه

1. Empirical growth research  
2. Inflation rate  
3. Currency exchange rate  
4. High-technology

5. Make-or-buy  
6. Output  
7. Evolution  
8. Business sector

9. Information technology  
10. Electronic commerce  
11. Driver

جدول ۲- الگوی تقسیم‌بندی پذیرش اینترنت در مؤسسه‌های کوچک و متوسط

بالا	<p>شبکه کسب و کار</p> <p>منافع بسیار</p> <p>دانش خوب از فرصتهای IT</p> <p>فشار رقابتی بالا</p>	<p>فرصت کسب و کار</p> <p>منافع محدود</p> <p>مالکان دارای دانش IT</p> <p>فشار رقابتی کم</p>
پایین	<p>پشتیبانی کسب و کار</p> <p>منافع محدود</p> <p>مالکان دارای دانش IT</p> <p>فشار رقابتی صفر</p>	<p>پروشور اطلاعات</p> <p>منافع صفر</p> <p>دانش بسیار کمی از ارزش IT</p> <p>برای کسب و کار</p> <p>فشار رقابتی صفر</p>
	برنامه‌ریزی شده	برنامه‌ریزی نشده

رشد کسب و کار

دریافت می‌کند، در پاسخ به موقعیت رقابتی شرکت و دانش آنها از صنایع مربوطه مشخص می‌شود. مؤسسه‌های کوچک و متوسط به نقش اینترنت در کسب و کار خود با احتیاط توجه می‌کنند. اکثر شرکت‌ها ارزش اینترنت را در راهبرد رشد خود نمی‌بینند. هرچند تعدادی از مالکان با بصیرت براین باورند که قادر به تغییر کسب و کار خود از طریق اینترنت هستند.

**پروشور اطلاعات<sup>۱</sup>**، آن شرکت‌هایی است که رشد کسب و کار خود را برنامه‌ریزی نمی‌کنند و ارزش اینترنت را در سطح پایینی می‌بینند. مالکان در مورد اینترنت به طور عمومی فکر می‌کنند، اما نمی‌توانند ارتباط آن را با کسب و کار خود درک کنند. یکی از دلایل این مسئله به ماهیت صنعتی که مؤسسه‌های کوچک و متوسط در آن فعالیت می‌کنند، مربوط می‌شود. بنابراین از نظر این شرکت‌ها نقشی که برای اینترنت متصور است، به ارائه آنلاین اطلاعات یا ارائه بروشورهای شرکت یا نیز برای پست الکترونیکی محدود می‌شود.

و کار می‌پردازند که در این شرکت‌ها سرمایه‌گذاری‌ها پیش از مطرح شدن نیازها<sup>۲</sup> انجام می‌شود. در بسیاری دیگر از مؤسسه‌های کوچک و متوسط ممکن است رشدی صورت گیرد، اما این رشد به عنوان نتیجه برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته نخواهد بود. اغلب نگرش رشد کسب و کار تعیین می‌کند که آیا مالکان مؤسسه‌های کوچک و متوسط سرمایه‌گذاری منابع در کسب و کار را مورد ملاحظه قرار می‌دهند یا خیر. در گذشته سرمایه‌گذاری IS تنها در مؤسسه‌های کوچک و متوسط انجام می‌شد، در این حالت در مرحله راهاندازی<sup>۳</sup> میزان زیادی سرمایه‌گذاری صورت می‌گیرد، اما سرمایه‌گذاری‌های دیگر منوط به زمانی است که اندازه کسب و کار از وضع موجود بزرگ‌تر شود. کاملاً منطقی است که نگرش رشد، تصمیمات مؤسسه‌های کوچک و متوسط را در سرمایه‌گذاری در اینترنت نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. [۲]

محرك دوم ارزش تجاری استفاده از اینترنت است. ارزشی که یک کسب و کار از اینترنت<sup>۴</sup>

اهمیت دارد، این است که به IT به عنوان یک موتور جدید برای رشد و نه به عنوان بی‌اثرکردن مرکز هزینه<sup>۵</sup> نگریسته شود. به عبارتی باید بر میزانی که فناوری جدید درآمد ایجاد می‌کند و نه میزان هزینه‌ای که به دنبال دارد تمرکز شود. [۴]

بسیاری از مؤسسه‌های کوچک و متوسط به طور نوآورانه از اینترنت برای ابداع مدل‌های جدید کسب و کار و یا برای ارتقای عملیات موجود خود استفاده می‌کنند. [۲] شرکت‌هایی که دارای سابقه نوآوری هستند در حال راهاندازی راهبرد تجارت الکترونیک تمام عیار<sup>۶</sup> می‌باشند. این شرکت‌ها به دنبال ترکیب نوآوری با تجارت الکترونیک به منظور تضمین بخشیدن به رشد شرکت هستند. فرلینگ و دیگمن بیان می‌کنند که تجارت الکترونیک، کسب و کار را قادر می‌سازد که راهبردهای رشد را سریع‌تر و کارا تر اجرا کنند. یکی از دلایل مهمی که این راهبرد را تا این اندازه جذاب می‌کند، نرخ رشد باورنکردنی کاربران اینترنت است. [۲]

## ۲- پذیرش اینترنت در رشد مؤسسه‌های کوچک و متوسط

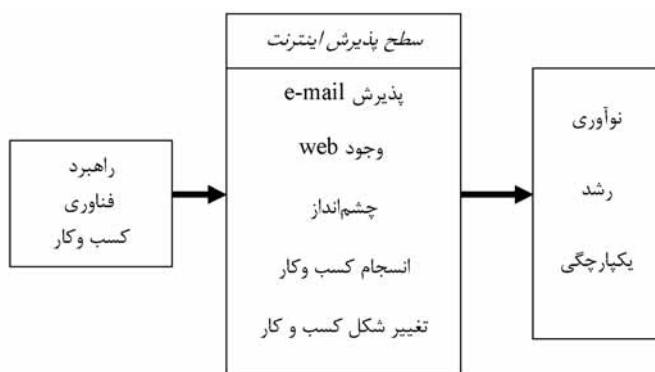
لوی و پاول به بررسی پذیرش اینترنت در میان مؤسسه‌های کوچک و متوسط پرداخته و مدلی برای پذیرش اینترنت مطرح کرده‌اند. این مدل چهار نقش اطلاع‌رسانی، پشتیبانی، فرصت، شبکه را برای اینترنت در مؤسسه‌های کوچک و متوسط عنوان می‌کند.

لوی و پاول دو محرك کلیدی در استفاده از اینترنت توسط مؤسسه‌های کوچک و متوسط را مشخص می‌کنند. محرك اول رشد کسب و کار<sup>۷</sup> است. بعضی از شرکت‌ها به برنامه‌ریزی رشد کسب

1. Cost center  
2. Full-scale  
3. Business Growth

4. Ahead of need  
5. Start-up

6. Business Value from Use of the Internet  
7. Brochure ware



شکل ۱- استفاده از اینترنت برای بین‌المللی کردن و رشد

**فرصت کسب و کار، آن مؤسسه‌های کوچک و متوسطی است که تشخیص می‌دهند اینترنت برای آنها در آینده تا حدودی ارزشمند است. هرچند به پیشرفت کارایی داخلی، ارتباطات مشتری و پژوهش محدود می‌شود. تفاوت بین این گروه با گروه بروشور اطلاعات در این است که مالکان اگرچه در جستجوی رشد نیستند، ولی ارزش تجاری اینترنت را تشخیص می‌دهند و درمی‌یابند که فشار رقابتی مستلزم سرمایه‌گذاری است. این شرکت‌ها استفاده از اینترنت را به منزله یک فرصت تجاری می‌پندارند.**

شرکت‌هایی که در حال استفاده از اینترنت برای پشتیبانی کسب و کار<sup>۱</sup> هستند، در حال برنامه‌ریزی رشد می‌باشند. اما در حال حاضر آینده کوچکی<sup>۲</sup> برای تجارت خود از طریق اینترنت متصور هستند. غالباً این مؤسسه‌های کوچک و متوسط، شرکت‌های نوآوری هستند که در جستجوی رشد می‌باشند. آنها تعدادی محصول نوآورانه دارند که به شرکت‌های بزرگ‌تر فروخته می‌شود، بنابراین تماس‌های شخصی از نظر مشتریان مهم تلقی می‌شود و نشانه‌های کمی از ارزش اینترنت وجود دارد. این شرکت‌ها در جستجوی رشد هستند، اما اعتقاد ندارند که صنعت مستلزم سرمایه‌گذاری در اینترنت به منظور پشتیبانی از رشد است. این شرکت‌ها ارزش اینترنت را در پشتیبانی از کسب و کار در سطح متوسطی می‌بینند.

به شبکه کسب و کار<sup>۳</sup> از طریق اینترنت به عنوان یک عامل کلیدی برای توسعه مؤسسه‌های کوچک و متوسط نگریسته می‌شود. شرکت‌ها آینده خود را در گرو استفاده از اینترنت می‌بینند. شرکت‌ها علاوه بر توسعه راهبرد کسب و کار خود راهبرد فناوری اطلاعات را نیز توسعه می‌دهند.

مدل قرار دارد شامل اثرات راهبرد فناوری کسب و کار است. بخش سوم که در سمت راست مدل قرار دارد، اثرات پذیرش اینترنت را بر نوآوری، رشد و یکپارچگی<sup>۴</sup> نشان می‌دهد.

ترتیبی داده می‌شود که از مزیت‌های کسب و کار الکترونیکی<sup>۵</sup> استفاده نمایند. این شرکت‌ها دارای شبکه‌های داخلی<sup>۶</sup> مؤثری هستند که در دسترس تمامی کارکنان به منظور وسیله‌ای برای مدیریت فرایندهای کسب و کار قرار دارد.

#### ۴- سطوح پذیرش اینترنت

هر سطح از پذیرش اینترنت می‌تواند انواع گوناگونی از فعالیت‌های کسب و کار را تسهیل نماید.

سطح صفر- پذیرش پست الکترونیک شرکت در سطح صفر، شرکتی است که حساب<sup>۷</sup> ایمیل دارد، اما وب سایت ندارد. در این سطح پذیرش اینترنت را در سه گروه طبقه‌بندی می‌کنند که عبارتند از: بدون گیرنده‌ها<sup>۸</sup> (آنهایی که حساب اینترنت ندارند)، گیرنده‌های بدون وبسایت اما با حساب اینترنت، گیرنده‌های وبسایت.

سطح ۱- وجود اینترنت<sup>۹</sup> سطح یک از پذیرش اینترنت، وجود اینترنت است. در این سطح، شرکت‌ها در مورد پذیرش تصمیم را اتخاذ نموده‌اند، اما هنوز در فرایندها، آن را اجرا نمی‌کنند. هدف از پذیرش صرفاً داشتن

#### ۳- سطوح پذیرش اینترنت در راهبردهای رشد

شرکت‌ها با اهداف متفاوتی، از کاربردهای ساده گرفته تا تغییر شکل دادن عملیات کسب و کار از اینترنت استفاده می‌کنند. به همین ترتیب اثرات پذیرش اینترنت در شرکت‌ها متفاوت است. مدلی از سطح پذیرش اینترنت<sup>۱۰</sup> و رشد برای راهبرد فناوری کسب و کار توسط تئو و بیان ارائه شده است. مدل شامل سه بخش است: بخش اول مربوط به قسمت میانی مدل است، که به آن سطح پذیرش اینترنت<sup>۱۱</sup> اطلاق می‌شود. سطوح پذیرش اینترنت به صورت زیر طبقه‌بندی می‌شوند: سطح صفر- پذیرش پست الکترونیکی، سطح ۱- وجود اینترنت، سطح ۲- چشم‌انداز، سطح ۳- انسجام کسب و کار، سطح ۴- تغییر شکل کسب و کار. بخش دوم که در سمت چپ

1. Business Support  
2. Little future  
3. Business Network

4. E-business  
5. Internal network  
6. Level of Internet adoption

7. Alliance  
8. Account  
9. Non-adopter  
10. Internet presence

نام اختصاصی<sup>۱</sup> و یا به طور ساده‌تر داشتن اینترنت است. به طور عمومی، وب سایت‌ها در این سطح به شرکت اطلاعات و بروشور ارائه می‌دهد، بنابراین ماهیت راهبردی ندارند.

#### سطح ۲- چشم‌انداز

سطح دوم از پذیرش اینترنت، چشم‌انداز نام دارد، که شامل استفاده محدود از اینترنت است. معمولاً گام اول پذیرش اینترنت در این سطح توسط بخش‌های مجزا رهبری می‌شوند و در راهبرد کسب و کار قرار نمی‌گیرند. اکثر شرکت‌هایی که در این سطح قرار دارند، وب سایت‌هایی را برای ارائه اطلاعات شرکت، اطلاعات محصول، خبرها، رویدادها، مطالب جالب، مطالب شخصی، ایمیل و جستجوی ساده در اینترنت به مشتریان ارائه می‌دهند. از آنجایی که این راهبرد برای مشتریان بالقوه این امکان را فراهم می‌کند که به محصولات شرکت با حداقل هزینه اطلاعات و نیز هزینه توزیع دسترسی داشته باشند، مفید است.

#### سطح ۳- انسجام کسب و کار<sup>۲</sup>

در سطح سوم یا انسجام کسب و کار، انسجام فرایندهای کسب و کار که با تلفیق اینترنت با مدل کسب و کار مشخص می‌شود، مورد توجه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، راهبرد اینترنت با راهبرد کسب و کار یکپارچه شده است. در این سطح ارزش وب سایت به خاطر کاهش هزینه و پشتیبانی از کسب و کار و نیز ایجاد ارتباط بین مشتریان و عرضه کنندگان است. در مقایسه با دو سطح اول، وب‌سایت‌ها در این سطح پیچیده‌تر هستند. به علاوه دارای ویژگی‌هایی از قبیل فروش/بازاریابی فعل و انفعالی<sup>۳</sup>، معاملات مطمئن<sup>۴</sup> و ارتباطات آنلاین است. علاوه بر این، ویژگی‌های موجود در سطح ۱ و ۲ در این سطح

ارتقا یافته است. برای مثال، در این سطح اطلاعات ارائه شده جامع‌تر است و فرایند پژوهش پیشرفته‌تر شده و قوی‌تر انجام می‌شود.

#### سطح ۴- تغییر شکل کسب و کار<sup>۵</sup>

سطح چهارم به دنبال تغییر شکل کسب و کار و ارائه بالاترین سطح از پذیرش اینترنت است. اینترنت به عنوان وسیله‌ای برای تغییر شکل مدل کلی کسب و کار در سرتاسر سازمان از طریق تمرکز بر ایجاد ارتباطات و نیز تمرکز بر فرصت‌های جدید کسب و کار است.

#### ۵- راهبرد فناوری کسب و کار<sup>۶</sup>

راهبرد فناوری کسب و کار به درجه‌ای که یک شرکت مجدانه تغییرات فناورانه را بر حسب نوآوری در فرایند (یعنی فناوری و تجهیزات به روز تولید)، نوآوری در محصول، فعالیت پیش‌بینی فناورانه<sup>۷</sup> و استخدام منابع انسانی واجد شرایط، دنبال می‌کند، اشاره می‌کند. دو راهبرد فناوری کسب و کار وجود دارد: راهبرد فناوری فعالانه<sup>۸</sup> و راهبرد فناوری واکنشی<sup>۹</sup>. یک راهبرد فناوری فعال، یک راهبرد بلندمدت برای پذیرش نوآوری‌های خدمت، محصول و فرایند تولید است. شرکتی که راهبرد فناوری فعال را اجرا می‌کند، به احتمال زیاد یک گروه متخصص برای ارزیابی نوآوری‌های صورت گرفته در فرایندهای جدید که ممکن است به پذیرش نوآوری‌های عمده و اساسی در فرایند منجر شود، خواهد داشت. در مقابل شرکتی که راهبرد فناوری واکنشی را به کار می‌بندد، در پذیرش نوآوری‌ها محافظه‌کارانه برخورد می‌کند، بنابراین به احتمال زیاد، نوآوری‌های ناچیزی را در فرایندهای خود می‌پذیرد. [۵]

شرکت‌هایی که راهبرد فناوری مهاجمانه<sup>۱۰</sup> را در پیش می‌گیرند، احتمال بیشتری دارد که نوآور

بوده و ثروت‌های جدید خلق کنند. این شرکت‌ها بر بهبود و اصلاح عملیات موجود از طریق پذیرش فناوری‌های اطلاعات مبتنی بر رایانه متمرکزند و نیز این شرکت‌ها به فناوری‌های جدید و اینترنت در پاسخ به روندهای فناورانه جاری و تقاضاهای بازار تمایل نشان می‌دهند.

#### نوآوری

از مزیت‌های نوآوری می‌توان تأثیرگذاری بر ارتباط بین شبکه‌های تولید که شامل بخش‌های تحقیق و توسعه، خرید و انتقال مواد خام، تولید قطعات، مونتاژ، آزمایش، کنترل کیفیت، بازاریابی، فروش، توزیع و خرده فروشی است، نام برد. [۵] می‌توان تأثیر اینترنت بر نوآوری را در سه بخش طبقه‌بندی نمود. اول، اطلاعات در مورد نیازهای مشتری جمع‌آوری شده از وب سایت - که می‌تواند به ایجاد ایده‌های جدید برای محصول کمک کند. دوم، شبکه‌های همکاری<sup>۱۱</sup> موجود در درون شرکت و یا بین شرکت با همکاران تجاری خود که می‌توانند فرایند تولید در بخش تحقیق و توسعه را تسهیل نمایند. سوم، روابط نزدیک بین همکاران تجاری در طول زنجیره عرضه که می‌تواند فرصت‌هایی را برای بهبود فرایندهای توزیع/محصول فراهم کند. پذیرش اینترنت، فرصتی در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهد که بتوانند به آزمایش فرایندها، خدمات و محصولات جدید بپردازند. علاوه بر این اینترنت نه تنها می‌تواند زمان توزیع اطلاعات را کاهش دهد، بلکه می‌تواند زمان چرخه عمر محصول<sup>۱۲</sup> را نیز کاهش دهد [۵]

#### شده

بنا به نظر تئو و بیان پذیرش اینترنت می‌تواند به شرکت‌ها در گسترش سهم بازار و مشتریان

1. Domain name  
2. Business integration  
3. Interactive  
4. Secure transaction

5. Business transformation  
6. Business Technology Strategy  
7. Technological forecasting activity  
8. Proactive technology strategy

9. Reactive technology strategy  
10. Aggressive  
11. Cooperation network  
12. Product cycle

خود و در نتیجه تسهیل راهبرد رشد شرکت کمک نماید. پذیرش اینترنت توانایی رشد شرکت را از راه افزایش محدوده<sup>۱</sup> شرکت و نیز گسترش هسته تجاری<sup>۲</sup> شرکت را از طریق توسعه محصول، توسعه بازار، نفوذ در بازار تحت تأثیر قرار می‌دهد. شرکتی که محور کارش مبتنی بر فناوری اینترنت است، می‌تواند سریع‌تر و مؤثرتر بازار خود را از لحاظ جغرافیایی در سطح محلی و جهانی گسترش دهد. به علاوه وجود اینترنت می‌تواند بازارهای جدید و کانال‌های توزیع جدیدی را پیش روی شرکت‌ها قرار دهد. همچنین وجود وب سایت غنی از اطلاعات می‌تواند به شرکت در برقراری ارتباط با مشتریان از طریق فراهم کردن میزان بیشتری بازاریابی مؤثر، کانال‌های جدید، زمان کوتاه‌تر برای فروختن و محصول سفارش شده توسط مشتری، و پشتیبانی فناورانه آنلاین ۲۴ ساعته، کمک نماید. این ارتباطات نیز به نوبه خود می‌تواند احتمال فروش را افزایش دهد و نیز فرصتی برای معرفی و عرضه محصولات و خدمات جدید فراهم نماید. [۵]

### یکپارچگی<sup>۳</sup>

IT و اینترنت در حال خلق روابط متقابل جدید بین کسب و کارها و نیز در حال گسترش محدوده صناعی هستند که شرکت‌ها در آن محدوده برای به دست آوردن مزیت رقابتی باید با یکدیگر رقابت کنند. ارتباط بین شرکای تجاری در حفظ یکپارچگی حائز اهمیت است. علاوه بر این در مدیریت روابط، اطلاعاتی که به اشتراک گذاشته می‌شود و یا ایراد می‌گردد از اهمیت قابل توجهی برخوردارند. [۵]

پذیرش اینترنت در یک شرکت می‌تواند مزیت یکپارچگی<sup>۴</sup> شرکت را از طریق فراهم کردن

7. Internationalization  
8. Economies of scale

کانال‌های ارتباطی مؤثر و ارزان‌تر در بین شرکای شریک<sup>۵</sup> ارتقا بخشد [۵]. اینترنت دسترسی به اطلاعات را ممکن می‌سازد.

### ۶- مزیت‌های اینترنت در رشد مؤسسه‌های کوچک و متوسط

بنا به نظر داوویس و دیگران، مزیت خاص یک شرکت<sup>۶</sup> که شامل نفوذ در بازارهای بین‌المللی و سهولت در رشد سازمانی است، ممکن است از سرمایه‌گذاری در فناوری یا استفاده از یک نوع فناوری خاص از قبیل اینترنت نشأت بگیرد. تحقیقات بسیاری در مورد ارتباط بین فناوری و بین‌المللی کردن<sup>۷</sup> صورت گرفته‌است. پژوهشگران طرفدار این ایده هستند که یک شرکت برای ورود به بازارهای خارجی، باید دارای مزیت‌های مشخصی باشد که به شرکت امکان درک کامل شرکت‌های بومی از بازار محلی را بدهد. به طور کلی، شرکت‌های چند ملیتی از مقیاس اقتصادی<sup>۸</sup> و دیگر مزیت‌های اندازه بزرگ استفاده می‌کنند. بسیاری از شرکت‌های کارآفرین می‌توانند بر معایب اندازه کوچک با استفاده از فناوری‌هایی از قبیل اینترنت برای رسیدن به مشتریان ماورای مرزهای خود، فائق آیند. برخی از فناوری‌ها مزایایی را فراهم می‌کنند از جمله اینکه فرصت‌های بازار را بسط داده، به طوری که از آن فرصت‌ها می‌توان به عنوان زمینه‌ای برای توسعه استفاده کرد. به اینترنت به عنوان چنین فناوری نگرینسته می‌شود. [۶]

نویسندگان بحث می‌کنند که بین‌المللی کردن و رشد شرکت‌ها قطعاً تحت تأثیر استفاده روزافزون از اینترنت و سرمایه‌گذاری گسترده در فناوری اطلاعات قرار می‌گیرد. به علاوه به کاربرد اینترنت در توسعه و رشد در سطح بین‌المللی در میان

4. Alliance advantage  
5. Alliance partners  
6. Firm-specific advantage

کسب و کارهایی که در کارآفرینی پیشگام هستند باید به طور خاص توجه کرد. [۶]  
به عقیده داوویس و دیگران، آن شرکت‌هایی که استفاده رو به رشدی از فناوری دارند، احتمالاً بیشتر درگیر فعالیت‌های بین‌المللی کردن هستند. مطالعات داوویس و دیگران در زمینه بین‌المللی کردن در بین شرکت‌های با فناوری بالا و جدید نشان می‌دهد که شرکت‌های با سطح بالاتری از کاربرد فناوری متحمل هزینه‌های مرتبط با بین‌المللی کردن بالاتری نسبت به شرکت‌هایی که در سطح پایین‌تری از فناوری استفاده می‌کنند، هستند. این نشان می‌دهد که شرکت‌های دارای مزیت فناوری این انگیزه را دارند که در خارج از مرزهای خود توسعه یابند. زیرا آنها می‌توانند از این مزیت در بازارهای خارجی با هزینه کمتری در مقایسه با هزینه ایجاد این مزیت در بازارهای بومی استفاده کنند. [۶]

### ۷- نقش اینترنت در راهبرد توسعه بازار/محمول

بنا به نظر چافی و دیگران، اینترنت به طور بالقوه قادر به توسعه قلمرو کسب و کار برای محصولات و بازارهای جدید است. مدل Ansoff هنوز هم برای مدیرانی که بخواهند در مورد توسعه بازار و محصول با استفاده از فناوری‌های الکترونیک بحث کنند، مفید است. گزینه‌های راهبردی که در زمینه تجارت الکترونیک مورد ملاحظه قرار می‌گیرد، شامل موارد زیر است:

#### نفوذ در بازار

از کانال‌های دیجیتال برای فروش محصولات موجود در بازارهای موجود استفاده می‌شود. کانال‌های آنلاین می‌توانند به تثبیت یا افزایش

1. Scope  
2. Core business  
3. Alliance

محصولات جدید	محصولات موجود	
توسعه محصول	نفوذ در بازار	بازارهای موجود
متنوع سازی	توسعه بازار	بازارهای جدید

شکل ۲- مدل شبکه‌های بازار / محصول Ansoff

سهم بازار از طریق ارائه تسهیلات و امکانات خدمات مشتری<sup>۱</sup> و ترفیع<sup>۲</sup> اضافی به مشتریان در بازار موجود، کمک نمایند. این یک استفاده محافظه کارانه از اینترنت است.

### توسعه بازار

از کانال‌های آنلاین برای فروش در بازارهای جدید، بهره‌مندی از هزینه پایین آگهی در سطح بین‌المللی بدون نیاز به زیرساخت‌های پشتیبانی از فروش<sup>۳</sup> در حوزه مشتریان، استفاده می‌شود. این یک استفاده نسبتاً محافظه‌کارانه از اینترنت است، اما یک فرصت خوب برای مؤسسه‌های کوچک و متوسط نیز محسوب می‌شود که صادرات خود را با هزینه پایین افزایش دهند. یک مزیت از اینترنت که کمتر دیده می‌شود، این است که مانند فروش در بازارهایی که از لحاظ جغرافیایی جدید هستند، محصولات را می‌توان در بخش‌بندی‌های جدیدی از بازار<sup>۴</sup> یا انواع متفاوتی از مشتریان نیز فروخت. اینترنت ممکن است فرصت‌های بیشتری را برای فروش در بخش‌های فرعی بازار<sup>۵</sup> که تا قبل از این مورد هدف قرار نگرفته‌اند، فراهم کند. برای مثال یک محصول فروخته شده در کسب و کارهای بزرگ ممکن است که در شرکت‌های کوچک نیز درخواست شود. [۶]

### توسعه محصول

اینترنت می‌تواند برای توسعه محصول، اشتراک اطلاعات، اشتراک منابع، اشتراک دانش، و تخصیص وظایف بین کسب و کارهای مختلف به عنوان یک مینا محسوب شود. این می‌تواند باعث بهبود کیفیت محصول و کاهش هزینه و زمان توسعه گردد. [۷]

متفاوت هستند، ایفا کند. [۷] اینترنت و دیگر فناوری‌های مرتبط با آن می‌تواند در پروژه‌های توسعه محصولات جدید ارزش افزوده ایجاد کند. ارزش اصلی آن تسریع در شناسایی ایده‌های مفید در فرایند توسعه محصولات جدید محسوب می‌شود و از طرفی مخاطره مرتبط با حمله به بازار<sup>۱</sup> کاهش می‌یابد. زیرا یک سیستم رسمی<sup>۲</sup>، ایده‌های ضعیف را سریع‌تر از دور خارج کرده و اصلاحات لازم را برای مفاهیم محصول<sup>۳</sup> پیشنهاد می‌کند. استفاده از اینترنت و یا اینترنت در مراحل گوناگون نه تنها زمان راه‌اندازی را حداقل می‌کند، بلکه می‌تواند باعث افزایش انسجام نقطه نظرات و یا توصیه‌های مشتریان، مهندسان، بازاریابان و ... در جریان توسعه شود. این انسجام بین نظر مشتری با کارکنان شرکت برای موفقیت محصولات جدید حیاتی است. در محیط رقابتی امروز نیاز به سرعت بیش از پیش به چشم می‌خورد. شرکتی که پیش از همه محصول یا فناوری جدیدی را به بازار عرضه می‌کند، یعنی پیشگام است، می‌تواند از مزیت‌های پیشگامی بهره‌مند گردد. مزیت‌هایی از قبیل ایجاد استانداردهای محصول، ایجاد برند (ترکیبی از آگاهی، کیفیت درک شده<sup>۴</sup>، وفاداری به برند و...)، تأمین کانال‌های توزیع، و وضع

استفاده نوآورانه از اینترنت است. هاو و دیگران گزارش می‌کنند که اینترنت دسترسی جهانی به افراد، داده‌ها، نرم‌افزار، مدارک، و رسانه‌ها را فراهم می‌کند که این موارد به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که چرخه توسعه محصولات جدید را کوتاه کنند و نیز بتوانند با متخصصان سراسر دنیا ارتباط برقرار نمایند و همچنین بازخورد<sup>۵</sup> فوری از مشتریان دریافت نمایند و به ابر رایانه‌ها<sup>۶</sup> برای تحقیق و توسعه صنعت دسترسی داشته باشند.

هاو و دیگران بیان می‌کنند که اینترنت و کاربردهای مرتبط با آن در مراحل مختلف توسعه محصول به طور مؤثر به کار می‌رود. برای مثال، محل‌های آنلاین<sup>۷</sup>، گروه‌های خبری<sup>۸</sup>، و وب سایت‌های یک منبع خارجی برای ایده‌های محصول فراهم می‌کنند. تحقیقات بازار را می‌توان در اینترنت در سطح وسیعی انجام داد. وب سایت‌ها اطلاعات آماری مفیدی برای برآورد اندازه بازار فراهم می‌کنند. در حین راه‌اندازی یک کسب و کار، می‌توان از طریق اینترنت تحقیقاتی را برای تعیین نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات مشتریان انجام داد. استفاده از اینترنت می‌تواند نقش مهمی را در فاز توسعه، به خصوص وقتی که پروژه‌ها شامل تعداد زیادی گروه در مکان‌های

1. Customer service  
2. Promotion  
3. Supporting sales  
4. Market segment

5. Market sub-segments  
6. Feedback  
7. Supercomputers  
8. Online forums

9. Newsgroups  
10. Rush to market  
11. Formal system  
12. Product concepts  
13. Voice of the customer

انتظارات اولیه مشتریان برای دیگر محصولات را می‌توان نام برد. [۸]

اینترنت به شرکت‌هایی که در مسیر توسعه محصولات جدید خود هستند، فرصتهایی را ارائه می‌کند که بتوانند توانایی‌شان را برای جمع‌آوری، طبقه‌بندی، و استفاده از اطلاعات مورد نیاز برای توسعه محصول ارتقا بخشند؛ به آنها کمک می‌کند که بازار خود را بهتر و در نتیجه هدف موردنظر<sup>۱</sup> را به طور مؤثرتر درک کنند، طیف وسیعی از ایده برای محصولات جدید را از طیف وسیعی از منابع ایجاد کنند، فرایند آزمایش محصول<sup>۲</sup> را جامع‌تر، منعطف‌تر، و عینی‌تر انجام دهند، سرعت و کیفیت تجزیه و تحلیل تجاری را افزایش دهند، هماهنگی بین اعضای گروه محصول جدید را تسهیل نمایند و عملکرد عملیاتی را ارتقا بخشند، سرعت و کیفیت آزمایش<sup>۳</sup> و اعتبار<sup>۴</sup> را افزایش دهند، اثربخشی و کارایی توسعه ساخت<sup>۵</sup> را بهبود بخشد، اثربخشی و کارایی را اندازه‌گیری محصول جدید را ارتقا بخشد. [۸]

#### ۸- اینترنت و راهبردهای موفق رشد

به عقیده شاه و داوسون، ارزیابی برنامه‌ها و تمرکز کسب و کار بر فعالیت‌های هسته‌ای به عنوان عنصر اصلی راهبردهای موفق اینترنت محسوب می‌شوند [۹] به عقیده Constantinides دو تفاوت مهم در روشی که شرایط تجاری<sup>۶</sup> مبتنی بر اینترنت به دنبال رشد و بقا هستند، وجود دارد. [۱۰]

#### راهبردهای موفق و هم‌عنوان در مقابل متمرکز

راهبردهای قدیمی یک روش متمرکز و واحد

12. High-risk
13. Multiple
14. Participation
15. Across industries
16. Economic efficiency
17. Autonomy

برای حمله یک بیانیه واضح از اینکه کجا، چگونه، و چه وقت رقابت صورت گیرد، در پیش می‌گیرند، اما این راهبرد برای کوتاه‌مدت مناسب است. در محیط نامطمئن، راهبردها باید محکم و صحیح باشند. یعنی قابلیت اجرا در هر نوع شرایطی که در آینده ممکن است پیش بیاید را به خوبی داشته باشند.

#### مزیت رقابتی در مقابل سازگاری مستمر

در سیستم‌های سازگار (خود وفق دهنده)<sup>۷</sup> پیچیده عملکرد بالا<sup>۸</sup> از طریق مزیت رقابتی پایدار<sup>۹</sup> حاصل نمی‌شود، بلکه از طریق ایجاد و تطابق مستمر منابع جدید مزیت موقت<sup>۱۰</sup> بدست می‌آید. نقش استراتژیستها از متصدی محافظه‌کار به خالق اساسی در حال تغییر است، راهبردها گرایش دارند که متفاوت باشند تا حالت روزمرگی داشته باشند و انعطاف‌پذیری مهمتر از مقیاس<sup>۱۱</sup> است.

#### ۹- شرکت‌های موفق که برای راهبرد رشد

##### پندجه‌ای از اینترنت استفاده می‌کنند

Constantinides در یک مطالعه موردی از دو شرکت مبتنی بر اینترنت، تصمیمات راهبردی که توسط آن شرکت‌ها بر اساس ماتریس راهبرد رشد Ansoff اتخاذ می‌شود را طبقه‌بندی می‌کند. وی درمی‌یابد که هر دو شرکت راهبردهای رشد با ریسک بسیار بالا<sup>۱۲</sup> و چندجانبه‌ای<sup>۱۳</sup> را دنبال می‌کنند.

Constantinides بیان می‌کند که رشد و بقا

تنها از طریق توسعه پایدار و متهورانه - ورود به بازارهای جدی و یا با توسعه محصولات / خدمات /

6. Business setting
7. Adaptive system
8. Superior performance
9. Sustainable competitive advantage
10. Temporary advantage
11. Scale

فناوری / جدید و یا ترکیبی از هر دو - امکان‌پذیر است. این رویکرد کمک می‌کند که وابستگی به هر بازار واحدی محدود شود در حالی که نوآوری‌های مداوم تجاری امکان رقابت را فراهم می‌سازد. داشتن گرایش پایدار به نوآوری و توسعه برای بقا، حفظ مزیت رقابتی و پیگیری رشد، محرکی راهبردی محسوب می‌شود. [۸]

#### ۱۰- نقش اینترنت در راهبردهای نوآوری و

##### رشد درآمد

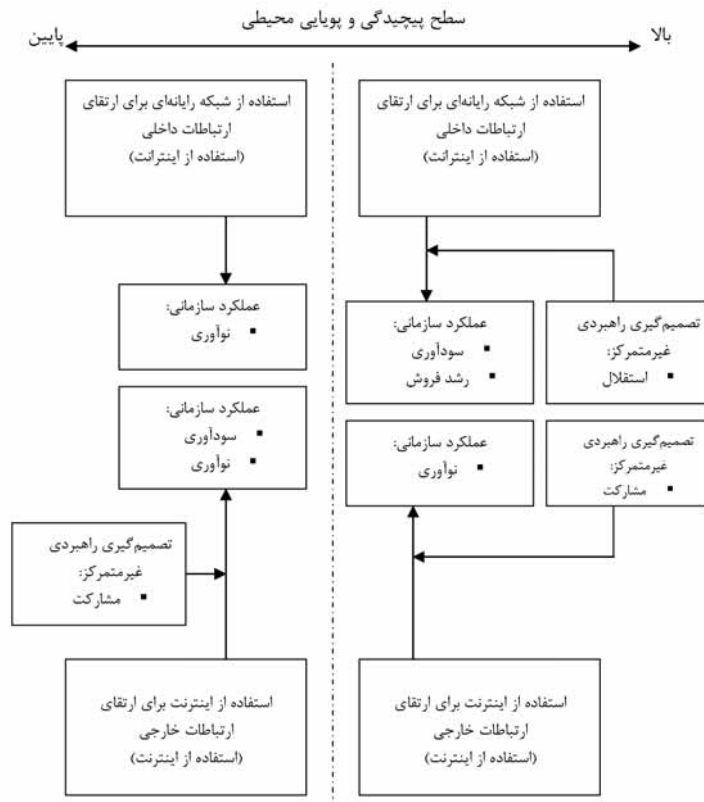
مطالعات نشان می‌دهد که مؤسسه‌های کوچک و متوسط که رشد بالایی دارند، با استفاده راهبردهای تمایز می‌توانند رشد کنند. [۱۱] راهبردهای تمایزی که توسط مؤسسه‌های کوچک و متوسط با رشد بالا دنبال می‌شود، دائماً تغییر می‌کند. مؤسسه‌های کوچک و متوسط که از لحاظ فناورانه پیچیده‌تر و یا جدید هستند، احتمالاً سریع‌تر رشد می‌کنند. [۱۲]

اندلسون در می‌یابد که نوآوری با استفاده از اینترنت و مشارکت<sup>۱۴</sup> (مداخله) در تمامی صنایع<sup>۱۵</sup> در ارتباط است و کارایی اقتصادی<sup>۱۶</sup> با استفاده از اینترنت و استقلال<sup>۱۷</sup> در صنایع پویا و پیچیده در ارتباط است. استفاده از IT می‌تواند قابلیت‌های ارتباطی داخلی و خارجی سازمان را ارتقا بخشد و نوآوری را شبیه‌سازی نماید. در سازمان‌هایی که طرفدار تصمیم‌گیری راهبردی غیرمتمرکز هستند، نوآوری بیشتر به چشم می‌خورد، زیرا مشارکت و تبادل اطلاعات باعث برانگیختن خلاقیت و یادگیری می‌شود.

اندلسون از فناوری اطلاعات برای ارتقای توانایی‌های ارتباطی داخلی و خارجی سازمانی

1. Target
2. Concept screening process
3. Testing
4. Validation
5. Manufacturing development





شکل ۳- استفاده از اینترنت برای رشد و نوآوری

و پویایی آن پایین است، استفاده از اینترنت برای ارتقای ارتباطات خارجی ارتباط مثبت و مستقیمی با سودآوری دارد.

استفاده از اینترنت برای ارتقای ارتباطات داخلی ارتباط مستقیمی با نوآوری دارد. در صنایعی که سطح پیچیدگی و پویایی آن بالا است، استفاده از اینترنت برای ارتقای ارتباطات داخلی در همراهی با تصمیم‌گیری راهبردی مستقل ارتباط مثبتی با رشد فروش و سودآوری دارد. استفاده از اینترنت برای ارتقای ارتباطات خارجی یک ارتباط مثبت و مستقیم با نوآوری نشان می‌دهد و ارتباط عملکرد با استفاده از اینترنت در سازمان‌هایی که به تصمیم‌گیری

می‌کند، اما در محیط‌هایی که از پیچیدگی و پویایی بالاتری برخوردارند، ارتباطات عملکردی وقتی که با رویکرد تصمیم‌گیری راهبردی غیرمتمرکز تلفیق گردد، تقویت می‌شود. اگر چه این مشاهده نشان می‌دهد که استفاده مؤثر از IT با ساختار تصمیم‌های غیرمتمرکز در محیط‌هایی که درجه پیچیدگی و پویایی آن در حال افزایش است، همراه است.

وابستگی مسلمی بین استفاده از فناوری اطلاعاتی که ارتباطات را ارتقا می‌بخشد با عملکرد سازمان در تمامی صنایع وجود دارد، اما ارتباط‌های عملکردی در محیط‌های صنعتی تغییر می‌کند. علاوه بر این، در محیط‌هایی که سطح پیچیدگی

که این توانایی‌های ارتباطی به طور قطع با عملکرد سازمان در محیط‌های صنعتی مختلف در ارتباط است، استفاده می‌کند. هر چند ارتباطات عملکردی نیز در صنایع مختلف با توجه به درجات مختلف پیچیدگی و پویایی متفاوت است. در صنایعی که از پیچیدگی و پویایی کمتری برخوردارند، استفاده از اینترنت و اینترنت ارتباط مستقیم مشخصی با عملکرد سازمانی دارد. شواهدی وجود دارد که وقتی استفاده از اینترنت با تصمیم‌گیری‌های راهبردی مستقل ترکیب می‌شود، به طور قطع با رشد فروش و سودآوری در محیط صنعتی در ارتباط است. در صنایعی که از پیچیدگی و پویایی کمتری برخوردارند، استفاده از اینترنت وابستگی<sup>۱</sup> مثبتی با سودآوری دارد. در بین انواع شرکت‌هایی که در چنین صنایعی فعالیت می‌کنند، IT کاربرد کمتری دارد. استفاده از اینترنت برای ارتقای ارتباطات خارجی<sup>۲</sup> وابستگی مثبتی با نوآوری دارد.

بنا به نظر اندرسون اثرات عملکرد اقتصادی<sup>۳</sup> ممکن است از کاربرد اینترنت در صنایعی که از پیچیدگی و پویایی کمتری برخوردارند، ناشی شود. در حالی که ارتباطات داخلی<sup>۴</sup> از طریق اینترنت در محیط‌هایی که پیچیده‌تر و پویاترند، با سودآوری بیشتری همخوان هستند. در صنایعی که از پیچیدگی و پویایی بالایی برخوردارند، کاربرد اینترنت همراه با وفاداری به رویکرد تصمیم‌گیری راهبردی مستقل، ارتباط مثبتی با رشد فروش و سودآوری دارد.

رفتارهای نوآورانه با استفاده از اینترنت برای ارتقای ارتباطات خارجی همراه با وفاداری به رویکرد تصمیم‌گیری راهبردی مشارکتی ارتباط دارد. اندرسون ارتباط عملکردی مثبت و مستقیمی با اینترنت و اینترنت در تمام صنایع مشاهده

1. Association  
2. External communication

3. Economic performance effects  
4. Internal communication

### ۱۲- منابع و مآخذ

9. Shah, N. and Dawson, R. (2002), "How to be an e-survivor in the current economic climate: e-commerce strategies and tactics to adopt for success", Journal of E-Business, Vol.1, No.2.
10. Constantindes, E. (2004), "Strategies for surviving the Internet meltdown", Management Decision, Vol.42, No.1, pp.89-107.
11. Porter, M.E. (1980), Competitive Advantage, Free Press, New York, NY.
12. Gorman, C. (2001) "The sustainability of Growth in small and medium-sized enterprise", International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol.7, No.2, pp.60-75.
13. Anderson, T.J. (2001), "Information technology, strategic making approaches and organizational performance", Journal of Strategic Information Systems, pp.101-119.
1. Delmar, F., Davidson, P. and Gestner, W.B. (2003) "Arriving at the high growth firm", Journal of business venturing, Vol.18, pp.189-216.
2. Drew, S. (2003), "Strategic use of E-Commerce by SMEs in the east of England", European Management Journal, Vol.21, No.1, pp.78-88.
3. Javalgi, R., Cutler, B. and Todd, P. (2004), "An Application of an Ecological Model to Explain the Growth of Strategies of Internet Firms: The Cases of eBay and Amazon, European Management Journal, Vol.22, No.4, pp.464-470.
4. Fruhling, A., L. and Digman, L., A. (2000), "The Impact of electronic commerce on business-level strategies", Journal of Electronic Commerce Research, Vol.1, No.1, pp.13-22.
5. Teo, T., SH. And Pian, Y. (2003), "A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage", European Journal of Information System, Vol.12, pp.78-92.
6. Davis, P.S. and Harveston, P.D. (2000), "Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur led Family Businesses", Family Business Review, Vol.13, pp.107-120.
7. Yujun, Y., Jinsong, Z., Li, W. and LiPing, C. (2006), "Internet-based collaborative product development chain for networked product development", International Journal of Advance manufacturing Technology, Vol.28, pp.845.
8. Howe, V., Mathieu, R.G. and Parker, J. (2000), "Supporting new product development the Internet", Industrial Management and Data Systems, Vol.100, No.6, pp.277-284.

راهبردی مشارکتی وفادارند، تقویت می‌شود. تصمیم‌گیری راهبردی مستقل، اثرات اقتصادی استفاده از اینترنت را بهبود می‌بخشد، در حالی که به نظر می‌رسد که تصمیم‌گیری راهبردی مشارکتی از دستاوردهای نوآورانه حاصل از کاربرد اینترنت در محیط‌های صنعتی پویا و پیچیده پشتیبانی می‌کند. [۱۳]

### ۱۱- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

فناوری اطلاعات چهره زندگی امروز را دچار تحول جدی کرده است. دامنه این تغییرات گسترده وسیعی از شیوه‌های پردازش داده‌ها، تولید کالا و خدمات و قلمرو زندگی شخصی را در بر گرفته است. این تحولات تأثیرات زیادی بر ایجاد مشاغل جدید گذاشته که می‌تواند زاینده بسیاری برای بکارگیری نیروهای جوان و مستعد باشد. در این مقاله به انواع اهداف و راهبردهای شرکت‌های کوچک و متوسط اشاره شد که با استفاده از اینترنت به دنبال رشد هستند. به نظر می‌رسد که شرکت‌های کوچک و متوسط در کشور باید بیشتر از پیش برای بکارگیری IT برنامه‌ریزی کنند. با توجه به تأکید دولت بر حمایت از طرح‌های زودبازده و واگذاری بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی به بخش خصوصی باید به ایجاد شرکت‌های کوچک و متوسط در راستای کارآفرینی دیجیتالی کمک شده و حمایت‌های فراوان از سوی سازمان‌ها صورت گیرد تا شاهد خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها و ابداعات جدید در عرصه صنعت کشور باشیم.