

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب و کارهای الکترونیکی ایران

ایوب احمدیان\*، سعید جعفری نیا\*\*

### چکیده

استراتژی کسب‌وکار الکترونیک مرکز مهمی فعالیت‌های کسب‌وکار الکترونیکی است و موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی از استراتژی آن شروع می‌شود. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکارهای الکترونیک ایران است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. برای استخراج عوامل کلیدی موفقیت به تحلیل پژوهش‌های موجود در حوزه کسب‌وکار الکترونیک پرداخته شده است. سپس برای سنجش میزان تأثیر عوامل کلیدی موفقیت بر کسب‌وکار الکترونیک، با استفاده از جدول کرجسی مورگان، نمونه‌ای شامل ۳۸۴ نفر از کارشناسان، متخصصان در زمینه مدیریت و مدیران کسب‌وکار الکترونیک انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شد. نتایج نشان داد که ابعاد مدیریتی، فناوری و مشتریان بیشترین تأثیر و عامل فرهنگی و اجتماعی کمترین تأثیر را دارند و عامل اقتصاد کلان در موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی اثری ندارد.

**کلیدواژه‌ها:** بازار و فرهنگ، ابعاد مدیریتی، عوامل کلیدی موفقیت، اقتصاد کلان.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۲۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۶/۲۳.

\* کارشناس استقرار، همکاران سیستم، تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: Aubahmadian@gmail.com

\*\* استادیار، دانشگاه خوارزمی.

## ۱. مقدمه

فناوری اطلاعات تأثیر بسیار زیادی بر کسب‌وکارها در جهان داشته است. به کارگیری فناوری اطلاعات باعث شده است که فرآیندها و عملیات‌هایی که روزها و هفته‌ها طول می‌کشد، در کسری از ثانیه انجام شود که این امر منجر به ارائه خدمات و محصولات با کیفیت مناسب‌تر به مشتریان شده است [۳۶]. کسب‌وکارهایی که بر مبنای فناوری اطلاعات شکل گرفته‌اند، نه تنها منجر به ارتقای شایستگی‌های سازمان شده‌اند، بلکه فرصت‌های جدیدی را برای تحویل کالا و ارائه خدمات و خلق ارزش افزوده از طریق زنجیره تأمین کارا و اثربخش فراهم می‌کند [۸].

کسب‌وکار الکترونیک با ارتقای فرآیندهای تولید، فرآیندهای مشتری‌محور و فرآیندهای مدیریت داخلی، توان رقابت شرکت را بهبود بخشیده و می‌تواند برای شرکت مزیت رقابتی ایجاد کند. راه‌حل‌های کسب‌وکار الکترونیک من جمله تجارت الکترونیک، بازاریابی الکترونیکی، مدیریت زنجیره تأمین، سیستم برنامه‌ریزی منابع، مدیریت روابط با مشتریان، مزایای مشهود و نامشهود زیادی برای کسب‌وکار ایجاد کرده است [۶]. از جمله مزایای کسب‌وکار الکترونیک عبارتند از: توسعه و بهبود ارتباطات داخلی و خارجی، افزایش فروش، یکپارچگی با سیستم‌های پشتیبان، بهبود روابط با تأمین‌کنندگان، سرعت و دقت بیشتر، افزایش فروش، هزینه پایین اجرا [۳]، کاهش هزینه معامله بدلیل حذف واسطه‌ها، شناسایی بازار جدید، ارتباط بهتر با تأمین‌کنندگان، قرارگرفتن در معرض بازار گسترده‌تر، توانایی بازاریابی مستقیم و غیرمستقیم، هزینه ارتباطی پایین، دسترسی به بازار بیشتر و بهبود تصویر شرکت و بهره‌وری [۲۲].

با این حال، از آنجایی که محیط (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و قانونی) کسب‌وکار الکترونیکی متغیر است، شرکت‌ها برای روبه‌رو شدن با پیچیدگی و پویایی‌های محیطی ناگزیر هستند که استراتژی مناسبی را برای کسب‌وکار الکترونیک تدوین کنند. بنابراین، در جهان کنونی شرکت‌ها باید به‌طور فعال تئوری و روش‌هایی را به کار بگیرند که از طریق آن بتوانند سیاست‌هایشان را با بازار و مسائل فناوری هماهنگ و یکپارچه کنند [۲۱]. در حال حاضر، یکی از ابزارهای اصلی سازمان‌های موفق برای رویارویی با محیط متلاطم کنونی و دستیابی به اهداف شرکت، برنامه‌ریزی استراتژیک است. زیرا مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، محور اصلی مدیریت عملی و صحیح هر سازمانی بوده و می‌تواند عامل موفقیت هر سازمانی شود [۶].

بنابراین، سازمان‌های ایرانی برای کسب مزیت رقابتی در محیط پر تلاطم امروزی نیازمند توجه به عوامل تأثیرگذار بر آنها هستند و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک برای موفقیت و پیشرفت آنها یک امر ضروری است. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، مدیران ارشد سازمان را متعهد می‌سازد تا به اولویت‌های بالا برای دسترسی به اهداف

استراتژیک توجه نمایند، اقدامات اصلاحی بهتری را انجام دهند و به آنها کمک می‌کند که چشم‌انداز و بیانیه ماموریت به استراتژی عملی ترجمه کنند. به علاوه، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت به درک استراتژی و تمرکز بر اولویت‌ها در فعالیت‌های روزانه در لایه‌های پایین‌تر سازمان کمک می‌کند که این امر باعث ایجاد رابطه قوی‌تر بین اهداف استراتژیک با عملیات-های اجرایی برای رسیدن به مقاصد و اهداف می‌شود [۳۷]. در نتیجه این پژوهش به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب‌وکارهای الکترونیکی در بازار ایران می‌پردازد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**کسب‌وکار الکترونیکی.** برای دستیابی به مزایای زمانی، فضا و هزینه نسبت به کسب‌وکار سنتی، کسب‌وکار الکترونیکی یکی از اجزای ضروری برای هر سازمانی که خواستار روابط نزدیک با مشتریان و شرکای کسب‌وکار و دستیابی به مزیت رقابتی است، است [۲۱]. کسب‌وکار الکترونیکی اصطلاحی فراگیر است که به معنی استفاده از تمام قابلیت‌های اینترنتی در کسب‌وکار است و نه تنها شامل خرید و فروش (تجارت الکترونیک) بلکه شامل فرآیندهای کسب‌وکار مانند ارائه خدمت به مشتریان و تأمین‌کنندگان و مدیریت آن بصورت الکترونیکی (بازاریابی الکترونیکی)، مدیریت کلیه فعالیت‌های تأمین تا تحویل محصول و خدمات به مشتری، روابط داخلی بین کارکنان و همکاری خارجی با شرکای تجاری نیز است [۱]. کسب‌وکار الکترونیکی، به معنای استفاده از وسایل الکترونیکی برای انجام عملیات کسب‌وکار داخلی و خارج از سازمان تعریف می‌شود. فعالیت‌های کسب‌وکار داخلی شامل ارتباط کارکنان یک سازمان با یکدیگر از طریق اینترنت به منظور بهبود به اشتراک‌گذاری اطلاعات، تسهیل انتشار دانش و پشتیبانی گزارش‌های مدیریتی است.

**برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکارهای الکترونیکی.** برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تعریف برنامه یک سازمان برای دستیابی به ماموریت خود است. یک استراتژی سازمان یک رویکرد مشتق شده برای دستیابی به این ماموریت است. محصول یک برنامه‌ریزی استراتژیک یک سند (یک طرح استراتژیک) که شامل شرح و تفصیل استراتژی در سطح بالا و عناصری است که آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. یک شرح کامل از محیط سازمان و مقصود آن است. برنامه‌ریزی استراتژیک پایه و اساس مهم برای اجرای کارهای سازمان است و همچنین در معماری سازمان، بهبود فرایندها، مدیریت ریسک، مدیریت پورتفولیوها و هر طرحی در گسترده شرکت نقش دارد [۱۴]. برنامه‌ریزی استراتژیک نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی که تاکنون مورد استفاده سازمان‌های بزرگ واقع شده است، اگر

به درستی تدوین شود، منجر به انتخاب استراتژی‌هایی می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می‌آورد [۱۴].

استراتژی کسب‌وکار الکترونیک مرکز همه‌ی فعالیت‌های کسب‌وکار الکترونیک است و موفقیت کسب‌وکار الکترونیک از استراتژی آن شروع می‌شود. پورتر معتقد بود که با نادیده گرفتن پایه‌های استراتژی بسیاری از کسب‌وکارها شکست می‌خورند. توسعه استراتژی کسب‌وکار الکترونیک مشابه استراتژی هر کسب‌وکار دیگری است [۱۱].

وقتی استراتژی سازمان بر روی بهبود فرایندهای کسب‌وکار تمرکز می‌کند، استراتژی کسب‌وکار الکترونیک باید بر روی کاهش هزینه و سرعت بخشیدن به فرایندهای کسب‌وکار تمرکز کند تا به سازمان کمک کند به استراتژی خود برسد. وقتی تمرکز استراتژی سازمان بر نوآوری تمرکز دارد، استراتژی کسب‌وکار الکترونیک با استفاده از فناوری اطلاعات به دنبال خلق محصولات و خدمات جدید است [۲۹].

به خاطر افزایش کسب و کارهای الکترونیک، موفقیت در کسب‌وکارهای الکترونیک روز به روز سخت‌تر می‌شود. بنابراین در کسب‌وکارهای الکترونیک استراتژی مناسب اهمیت زیادی دارد، که حتی بدون وجود استراتژی، بهترین ایده‌ها نمی‌توانند اجرا شوند. اشتباهاتی که در توسعه استراتژی کسب‌وکار الکترونیک به وجود می‌آید شامل پیش‌بینی نادرست صاحبان کسب‌وکار در مورد اینکه آیا ایده آن‌ها مشتریان احتمالی را جذب می‌کند و تخمین نادرست مالی، بدون در نظر گرفتن منابع مالی اضافی که به شرکت اجازه می‌دهد در شروع کار وقتی به اندازه کافی مشتری جذب نکند، کسب‌وکار را توسعه دهد. بهترین استراتژی برای کسب‌وکار الکترونیک، آن است که برپایه‌ی بازاریابی الکترونیک باشد یعنی عملیات بازاریابی از طریق اینترنت انجام شود. برای این منظور از ابزارهای کسب‌وکار الکترونیک شامل (تثبیت موقعیت، بلاگ، وب سایت، حق نشر، ایمیل بازاریابی، بازاریابی مجازی، سخنگوی خودکار، صفحه فشار، تبلیغات پرداخت در موتورهای جست‌وجو) استفاده می‌شود [۶].

تحلیل SWOT، مدل رقابتی پورتر و مدل ترکیبی بازاریابی مک‌کارتی، بعضی از مدل‌هایی که برای تهیه و توسعه کسب‌وکار الکترونیک پیشنهاد شده است. پنج گام اساسی برای تهیه استراتژی و مدل کسب‌وکار الکترونیک شامل: تعریف مجدد مزایای رقابتی، تجدیدنظر در استراتژی کسب‌وکار، امتحان مجدد کسب‌وکار سنتی و مدل‌های درآمد، باز مهندسی شرکت و وب‌سایت و تغییر خدمات مشتریان است. درک مزایای عملیاتی و استراتژیک مشروط ادغام موثر نوآوری کسب‌وکار الکترونیک، توانایی مدیران ارشد، سرمایه‌گذاری استراتژیک منطقی و گستردگی همکاری است [۲۱].

**عوامل کلیدی موفقیت<sup>۱</sup> (CSF).** شاخص‌های تأثیرگذار بر کسب‌وکار الکترونیک با توجه به مبانی نظری تحقیق به صورت جدول ۱ دسته‌بندی شده است.

جدول ۱. شاخص‌های تأثیرگذار بر کسب‌وکار الکترونیک

منبع	شاخص
[۸]. [۲۸]. [۲۲]. [۲۶]. [۲۳]. [۲]. [۱۱]	زیر ساخت‌های مناسب ICT (شامل نیروی ماهر و فناوری)
[۲۷]. [۴۲]. [۱۱]. [۱۵]	آمادگی فناوری - نوآوری
[۳]. [۳۳]. [۱۱]. [۴۳]. [۲۸]	امنیت
[۱۰]. [۳۳]. [۳۸]	کاربری آسان سایت و هدایت‌گری بالا
[۳۲]. [۱۸]	قابلیت درگیر کردن
[۱۹]. [۲۶]	محتوای مناسب سایت
[۴۰]	پیکارچه‌سازی و به روزرسانی سیستم
[۳]. [۳۳]. [۲۵]. [۱۱]	پهنای باند و سرعت مناسب
[۲۲]. [۳۸]. [۲۲]	در دسترس بودن
[۳۱]	هزینه دسترسی پایین
[۲۸]. [۲۷]. [۴۲]	اقتصاد کلان
[۲۹]. [۳۸]	پیچیدگی کسب‌وکار
[۲۷]	بازده محصولات بازار
[۸]. [۳۸]	تولید ناخالص داخلی - ثبات اقتصادی
[۸]. [۳]	بیکاری - نرخ تورم
[۳]. [۳۳]. [۴۳]	ابعاد اجتماعی و فرهنگی
[۱۵]. [۲]. [۸]. [۳۳]. [۴۳]. [۱۶]. [۱۱]	شدت رقابت و پیگیری رقبا
[۴۰]. [۳۶]	ارتباطات برون‌سازمانی
[۱۵]. [۳۸]. [۱۶]. [۱۵]	شرکای تجاری و صلاحیت آن‌ها
[۸]. [۴۲]	سیاست‌های دولتی
[۲۸]. [۲۲]. [۳۸]	حمایت دولتی (ارتقای فعالیت‌ها، کمک مالی، وضع کردن استاندارد)
[۴۲]. [۱۱]	توسعه دولت الکترونیک
[۲۸]. [۱۶]	چهارچوب قانونی
[۲۲]	پذیرش کسب‌وکار الکترونیک
[۸]. [۴۲]. [۲]	قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان
[۱۱]. [۲]. [۱۲]	همکاری و روابط مطلوب با تأمین‌کنندگان
[۲۲]. [۳۸]. [۲۵]. [۲۳]	حمایت‌های خارجی: شمار فراهم‌کنندگان IT و مشاوران کسب و کار، مهارت ارائه‌دهندگان خدمات IT و قابل اعتماد بودن
[۸]. [۴۲]. [۴۳]	قدرت چانه‌زنی مشتریان
[۱۰]. [۴۳]. [۱۵]. [۱۱]. [۷]. [۴۱]	مشتری مداری

<sup>۱</sup> . critical success factor

منبع	شخص
[۳۰]. [۲۲]	پذیرش کسب و کار الکترونیک
[۴۲]. [۳]	آگاهی و درک کسب و کار الکترونیک
[۱۱]. [۳۸]. [۳۳]. [۲۸]. [۳]	اعتماد و حریم خصوصی
[۱۰]. [۲۲]	فرهنگ سازمانی مطلوب
[۳۶]. [۴۲]	توانایی عملیاتی و بهبود مستمر
[۹]. [۷]	یادگیری سازمانی
[۳۲]. [۳۸]	اندازه سازمان
[۲۱]. [۳۱]	تحويل به موقع کالا و خدمات
[۴۰]	ارتباطات درون سازمانی - چابکی سازمان
[۲۳]. [۳۹]	ساختار سازمانی
[۳۹]. [۲]	نوع سازمان
[۸]. [۳۶]	کانال‌های توزیع
[۳۷]. [۲]. [۱۲]. [۳۸]	قابلیت‌های مدیریتی
[۲]. [۳۶]. [۳۸]. [۴۲]. [۲۲]. [۲۸]	آگاهی و نگرش مدیران
[۳۶]. [۴۱]. [۳۶]. [۲۸]	رهبری قدرتمند
[۲۸]	نظارت و ارزیابی
[۴۱]. [۱]. [۴۳]	مدیریت دانش
[۱۱]. [۳۸]. [۱۰]	ویژگی و کارکنان
[۴۲]. [۱۰]	کارکنان متخصص و خیره
[۳۶]. [۱۵]. [۲۸]	آموزش کارکنان
[۲۳]. [۶]	تدوین استراتژی بر مبنای بازاریابی الکترونیکی
[۱۰]	برنامه‌ریزی مطلوب (محصول، خدمات)
[۳۳]. [۳]	مزیت رقابتی (کاهش هزینه، تسهیل معاملات، کاهش موانع جغرافیایی)
[۴۱]. [۳۳]	برون‌سپاری
[۴۰]. [۲۱]	هماهنگی با استراتژی کل کسب و کار
[۲۴]. [۷]	یکپارچگی فرآیندهای کسب و کار و IT
[۳۸]. [۳۶]	ایجاد چشم انداز پایدار
[۷]	تشخیص فرصت‌های کسب و کار الکترونیک
[۳۲]	ماهیت محصول
[۳۳]	تنوع محصولات و خدمات

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و روش انجام آن توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق استادان، کارشناسان، متخصصین و دانشجویان رشته‌های مدیریت و کسانی که در

زمینه کسب‌وکار الکترونیکی آگاهی دارند و مدیران و فعالان کسب‌وکارهای تجارت الکترونیکی در دسترس (همکاران سیستم، دیجی کالا، یاسا، جی ام اس، ایران گیت، فروشگاه الکترونیکی ایرانیان، گسترش نرم‌افزار، شهر نرم‌افزار) بودند و با به کارگیری روش نمونه‌گیری در دسترس و گلوله برفی بر اساس جدول مورگان ۳۸۴ نفر انتخاب شدند. تحقیق در دو گام انجام شده است. در گام نخست عوامل تأثیرگذار بر کسب‌وکارهای الکترونیک از پیشینه پژوهش استخراج شد و در ۱۳ طبقه دسته‌بندی شد. در گام دوم، برای رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار از ابزار پرسشنامه با طیف چندگزینه‌ای (که در آن ۱ کمترین امتیاز و ۵ بیشترین امتیاز) استفاده شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون الفای کرونباخ استفاده گردید که همه مؤلفه‌های انتخاب شده از پایایی لازم برخوردار بودند و پایایی کل پرسشنامه ۰/۸۳ بدست آمد و برای روایی علاوه بر روایی محتوایی (صوری) از تحلیل عاملی تاییدی نیز استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از LISREL و SPSS استفاده گردید.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

**مشخصات نمونه آماری.** مشخصات جمعیت‌شناسی مطابق جدول ۲ از لحاظ جنسیت شامل ۲۵ درصد (۹۶ نفر) پاسخ‌دهندگان زن و ۷۰/۸ درصد (۲۷۲ نفر) مرد و ۴/۲ درصد (۱۶ نفر) نامشخص بود و از لحاظ سن، ۳۳/۸ درصد (۱۳۰ نفر) پاسخ‌دهندگان زیر ۳۰ سال، ۳۸/۵ درصد (۱۴۸ نفر) تا ۴۰ سال، ۱۷/۷ درصد (۶۸ نفر) تا ۵۰ سال، ۵/۹ درصد (۲۳ نفر) بیشتر از ۵۰ سال بودند و سن ۳/۹ درصد (۱۵ نفر) نامشخص بودند. ۵۳/۶ درصد (۲۰۶ نفر) پاسخ‌دهندگان دارای مدرک دکتری و یا در حال تحصیل در مقطع دکتری بودند، ۳۸/۸ درصد (۱۴۹ نفر) کارشناسی ارشد و ۴/۹ درصد (۱۹ نفر) کارشناسی بودند و مدرک ۲/۶ درصد نامشخص بودند. ۴۵/۸۴، همچنین درصد (۱۷۶ نفر) از پاسخ‌دهندگان مشغول فعالیت در تجارت الکترونیک بودند و ۵۴/۱۶ درصد (۲۰۸ نفر) در زمینه کسب‌وکار الکترونیک آگاهی داشتند.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی

مشخصه	نوع	تعداد	درصد	مشخصه	نوع	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۲۷۲	۲۵	سن	کمتر از ۳۰	۱۳۰	۳۳/۸
	زن	۹۶	۷۰/۸		۳۰-۴۰	۱۴۸	۳۸/۵
تحصیلات	نامشخص	۱۶	۴/۲	۵۰-۴۰	۶۸	۱۷/۷	
	لیسانس	۱۹	۴/۹	بیشتر از ۵۰	۲۳	۵/۹	
	فوق لیسانس	۱۴۹	۳۸/۸	نامشخص	۱۵	۳/۹	
	دکتری	۲۰۶	۵۳/۶	فعال	۱۷۶	۴۵/۸۴	
	نامشخص	۱۰	۲/۶	آگاه	۲۰۸	۵۴/۱۶	
				کسب‌وکار الکترونیک			

**دسته‌بندی شاخص‌ها.** در این بخش شاخص‌های استخراج شده از مبانی نظری با توجه به نظر اساتید و خبرگان در این حوزه به صورت جدول ۳ دسته‌بندی شدند.

جدول ۳. دسته‌بندی شاخص‌های تأثیرگذار در استراتژی کسب‌وکار الکترونیک

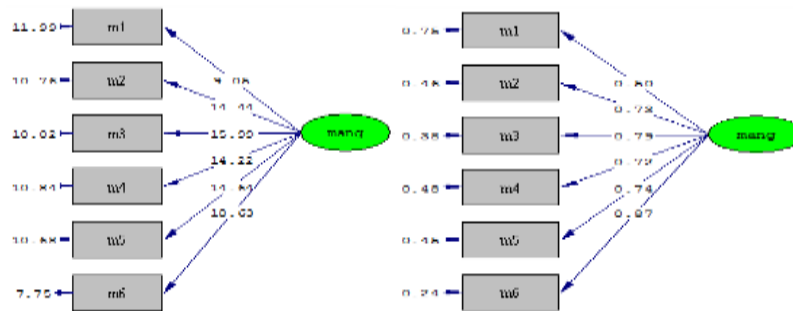
خلق مزیت رقابتی	قابلیت‌های مدیریتی		
برنامه‌ریزی مطلوب (محصول، خدمات)	تعهد و حمایت مدیران ارشد		
تدوین استراتژی بر مبنای بازاریابی الکترونیکی	آگاهی و نگرش مدیران به کسب‌وکار الکترونیکی	مسائل	مدیریت
ایجاد چشم انداز پایدار	رهبری قدرتمند	راهبردی	
هماهنگی با استراتژی کل کسب‌وکار	نظارت و ارزیابی		
یکپارچگی فرآیند کسب‌وکار و IT	مدیریت دانش		
برون سپاری	ویژگی کارکنان		
تشخیص فرصت‌های کسب‌وکار الکترونیک	تخصص و مهارت کارکنان		ویژگی کارکنان
شدت رقابت	تخصص و مهارت کارکنان		
پیگیری رقبا	نوع سازمان		
موقعیت بازار	چابکی سازمان		ساختار سازمانی
شرکای تجاری	اندازه سازمان		
ورود سریع به بازار	توانایی عملیاتی و بهبود مستمر		
اندازه بازار	فرهنگ سازمانی مطلوب	بازار	
کانال‌های توزیع	یادگیری سازمانی		فرهنگ سازمان
پیچیدگی کسب و کار	ارتباطات درون سازمانی		
تحویل به موقع کالا و خدمات	ارتباطات برون سازمانی		
ماهیت محصول	قدرت چانه‌زنی مشتریان		
تنوع محصولات و خدمات	مشتری مداری		
سیاست دولتی	کسب اعتماد مشتری		
حمایت دولتی	آگاهی و درک مشتری از کسب‌وکار الکترونیک	دولت	مشتریان
چهارچوب قانونی	حفظ حریم خصوصی		
توسعه دولت الکترونیک	پذیرش کسب‌وکار الکترونیک توسط مشتری		
تولید ناخالص داخلی	قابلیت درگیر کردن		
نرخ تورم	محتوای مناسب سایت	اقتصاد کلان	طراحی وب سایت
میزان بیکاری	کاربری آسان سایت		
ثبات اقتصادی	هدایت‌گری بالا		



خلق مزیت رقابتی		قابلیت‌های مدیریتی	
فرهنگ مردم	اجتماعی فرهنگی	یکپارچه‌سازی و به‌روزرسانی سیستم	تأمین‌کنندگان
زبان		پهنای باند و سرعت مناسب	
مذهب		هزینه دسترسی پایین	
پذیرش فناوری در سطح کشور	فناوری	در دسترس بودن سایت	تأمین‌کنندگان
امنیت		پذیرش کسب‌وکار الکترونیک توسط تأمین‌کنندگان	
آمادگی فناوری		قدرت چانه زنی تأمین‌کنندگان	
نوآوری در فناوری		روابط مطلوب با تأمین‌کنندگان	
-		حمایت‌های خارجی	

**بار عاملی و رتبه‌بندی.** در این بخش بار عاملی و اولویت‌های هر کدام از زیر شاخص‌ها مورد بررسی قرار گرفته است که بر مبنای این بارها رتبه آن‌ها نیز مشخص شده است. بنابراین اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر شده است. بارعاملی بیشتر از  $0/3$  قابل قبول است. مقدار تی معناداری هر یک از عامل‌ها باید در بازه  $1/96$  - و  $1/96$  قرار بگیرد.

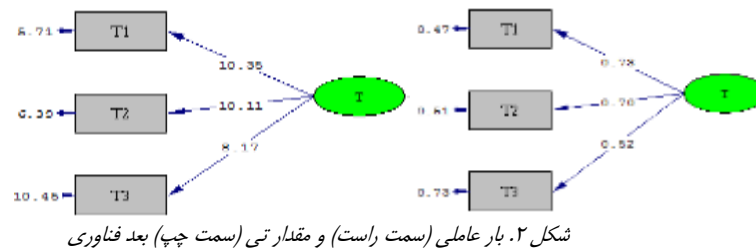
**مدیریت:** این تحقیق نشان داد که عامل مدیریت با میانگین  $4/16$  بیشترین نقش را در برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکارهای الکترونیکی دارد و هر کدام از شاخص‌های اندازه‌گیری آن هم تأثیر مثبتی بر برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکارهای الکترونیکی دارند که میزان اهمیت هر کدام با توجه به شکل ۱ به ترتیب  $m_4$  - رهبری قدرتمند،  $m_1$  - قابلیت‌های مدیریتی،  $m_2$  - تعهد و حمایت مدیران ارشد،  $m_3$  - آگاهی و نگرش مدیران نسبت به کسب‌وکار الکترونیکی،  $m_5$  - مدیریت دانش،  $m_6$  - نظارت و ارزیابی) است.



شکل ۱. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد مدیریت

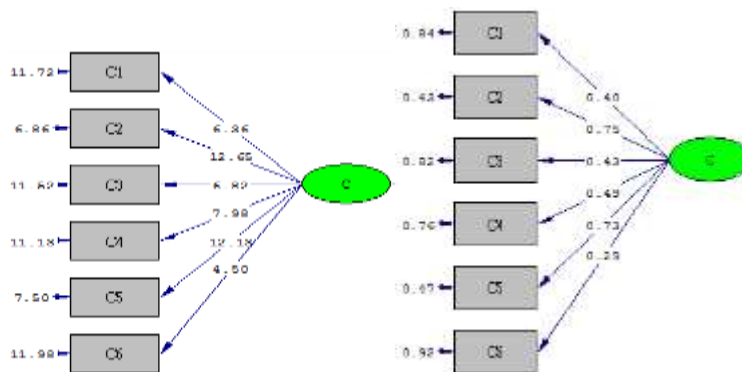
**فناوری:** با میانگین آماری  $4/07$  دومین عامل تأثیرگذار بر کسب‌وکارهای الکترونیکی است و همه شاخص‌های اندازه‌گیری این مؤلفه هم تأثیر بالایی در برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار

الکترونیکی دارند و میزان تأثیرگذاری آن‌ها با توجه به شکل ۲ به ترتیب (T<sub>2</sub>- آمادگی فناوری، T<sub>1</sub>-امنیت، T<sub>3</sub>-نوآوری در فناوری) است.



شکل ۲. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد فناوری

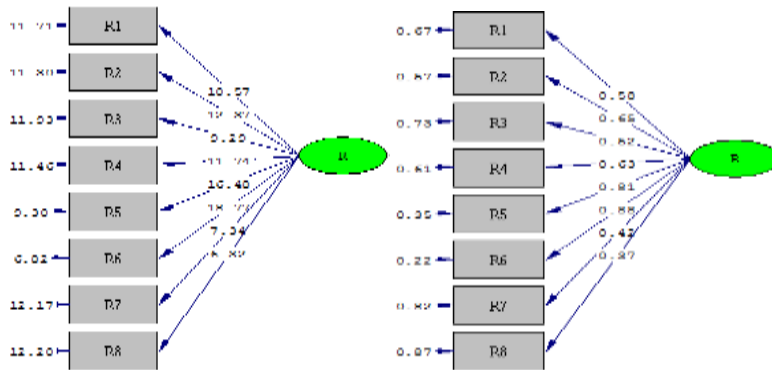
**مشتریان:** با میانگین آماری ۳/۹۲ سومین عامل تأثیرگذار بر کسب‌وکارهای الکترونیکی است و چهار تا از شاخص‌های این مؤلفه تأثیر مثبتی بر کسب و کارهای الکترونیکی دارد و شاخص C<sub>6</sub> پذیرش کسب‌وکار الکترونیک توسط مشتری نیز تأثیر مثبتی داشت ولی از روایی کافی برخوردار نبود بنابراین از پژوهش حذف شد اولویت سایر شاخص‌ها با توجه به شکل ۳ به ترتیب (C<sub>2</sub>-مشتری مداری، C<sub>5</sub>-حفظ حریم خصوصی، C<sub>3</sub>-کسب اعتماد مشتری، C<sub>1</sub>- قدرت چانه زنی مشتریان، C<sub>4</sub>-آگاهی و درک مشتریان از کسب‌وکار الکترونیک) است. بعد مشتری در همه کسب‌وکارها اهمیت زیادی دارد.



شکل ۳. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد مشتریان

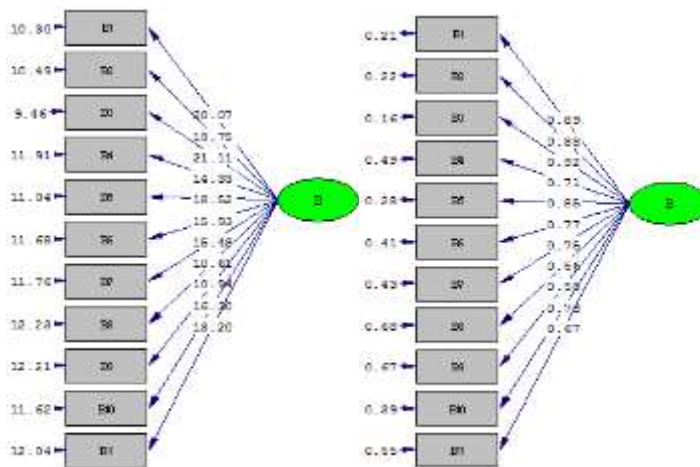
**مسائل راهبردی:** برای این عامل در این پژوهش میانگین آماری ۳/۸۰ به دست آمد و از لحاظ اهمیت در رتبه چهارم است، همه شاخص‌های این عامل هم تأثیر مثبتی بر برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکارهای الکترونیکی دارند و با توجه به آزمون فریدمن اولویت‌بندی آن‌ها با توجه به شکل ۴ به ترتیب (R<sub>3</sub>-خلق مزیت رقابتی، R<sub>1</sub>- تدوین استراتژی بر مبنای بازاریابی الکترونیکی، R<sub>2</sub>- برنامه‌ریزی مطلوب (محصول، خدمات)، R<sub>5</sub>- هماهنگی با استراتژی کل

کسب‌وکار، R<sub>6</sub>- یکپارچگی فرآیندهای کسب‌وکار و IT، R<sub>4</sub>- چشم‌انداز پایدار، R<sub>7</sub>- برون‌سپاری، R<sub>8</sub>- تشخیص فرصت‌های کسب‌وکار الکترونیک) است.



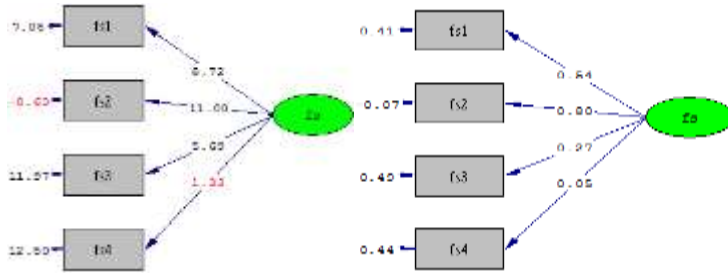
شکل ۴. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد مسائل راهبردی

**بازار:** میانگین آماری این بعد ۳/۷۰ به دست آمد و از لحاظ اهمیت در رتبه پنجم قرار گرفت همه شاخص‌های این مؤلفه تأثیر مثبتی بر کسب‌وکارهای الکترونیکی دارند و میزان اهمیت آن‌ها با توجه به شکل ۵ به ترتیب (B<sub>9</sub>-تحويل به موقع کالا و خدمات، B<sub>6</sub>- اندازه بازار، B<sub>1</sub>- شدت رقابت، B<sub>10</sub>-ماهیت محصول، B<sub>7</sub>-کانال‌های توزیع، B<sub>3</sub>- موقعیت بازار، B<sub>4</sub>- شرکای تجاری، B<sub>2</sub>- پیگیری رقبا، B<sub>8</sub>- پیچیدگی کسب وکار، B<sub>5</sub>-ورود سریع به بازار، B<sub>11</sub>- تنوع محصولات و خدمات) است.



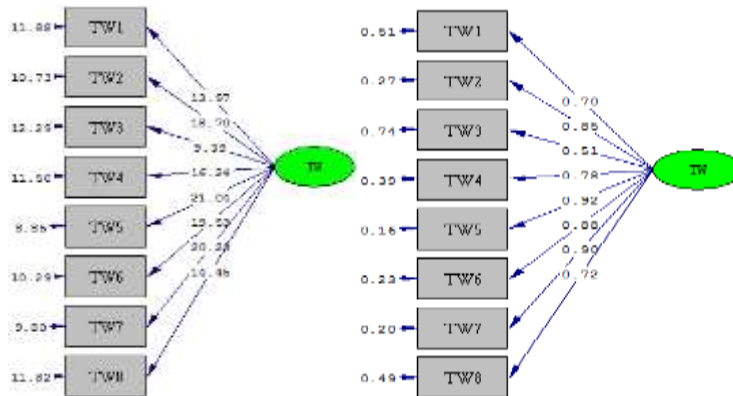
شکل ۵. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد بازار

**فرهنگ سازمانی:** این بعد با میانگین آماری ۳/۶۵ ششمین مؤلفه تأثیرگذار بر کسب‌وکارهای است این عامل با چهار شاخص مشخص شد که دو تا از آن‌ها، fs<sub>3</sub>-ارتباطات درون سازمانی و fs<sub>4</sub>-ارتباطات برون سازمانی از روایی لازم برخوردار نبودند بنابراین در محاسبات حذف شدند و اهمیت دو عامل بعدی به ترتیب fs<sub>2</sub>-یادگیری سازمانی و fs<sub>1</sub>- فرهنگ سازمانی مطلوب است.



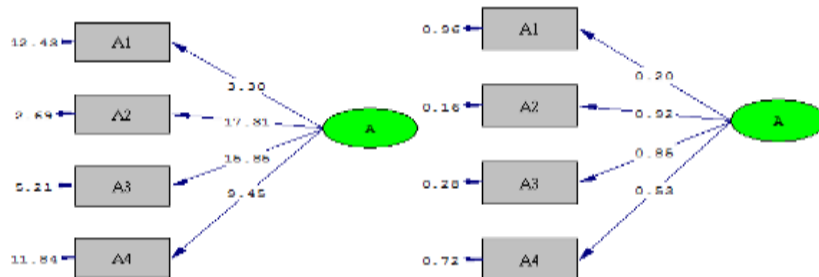
شکل ۶. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد فرهنگ سازمانی

**طراحی وب سایت:** این بعد با میانگین ۳/۷۹ از لحاظ اهمیت هفتمین عامل تأثیرگذار در برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکارهای الکترونیکی است و همه مؤلفه‌های آن هم تأثیر مثبتی در این زمینه هم دارند و اهمیت آن‌ها با توجه به شکل ۶ به ترتیب (TW<sub>5</sub>-یکپارچه‌سازی و به روزرسانی سیستم، TW<sub>8</sub>- در دسترس بودن سایت، TW<sub>2</sub>- محتوای مناسب سایت، TW<sub>4</sub>- هدایت‌گری بالا، TW<sub>1</sub>-قابلیت درگیرکردن، TW<sub>3</sub>-کاربری آسان سایت، TW<sub>6</sub>-پهنای باند و سرعت مناسب، TW<sub>7</sub>-هزینه دسترسی پایین) است.



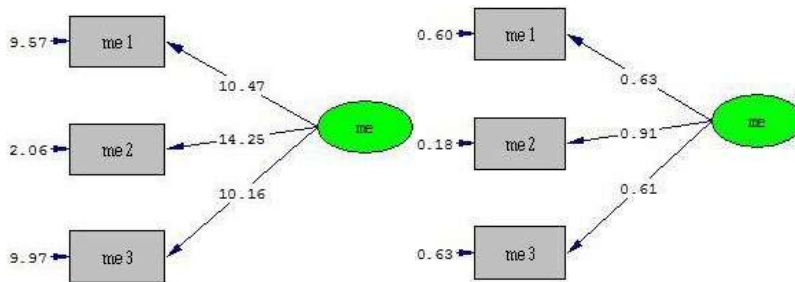
شکل ۷. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد طراحی وب سایت

**تأمین‌کنندگان:** این عامل به میانگین آماری ۳/۶۶ هشتمین مؤلفه تأثیرگذار است و همه شاخص‌های توصیف‌کننده با توجه به شکل ۸ به ترتیب (A<sub>3</sub>-روابط مطلوب با تأمین‌کنندگان، A<sub>2</sub>-قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان، A<sub>1</sub>-پذیرش کسب‌وکار الکترونیک توسط تأمین‌کنندگان، A<sub>4</sub>-حمایت‌های خارجی) بر برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکارهای الکترونیکی تأثیر دارند.



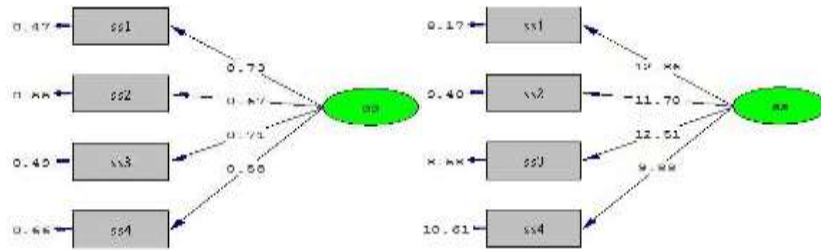
شکل ۸. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد تأمین‌کنندگان

**منابع انسانی:** نهمین مؤلفه تأثیرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکارهای الکترونیکی منابع انسانی با میانگین آماری ۳/۵۸ است و این عامل با سه شاخص اندازه‌گیری شد دو شاخص -me<sub>2</sub>-تخصص و مهارت کارکنان و -me<sub>3</sub>-آموزش کارکنان به ترتیب اثر مثبت دارند ولی -me<sub>1</sub>-ویژگی کارکنان در برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکارهای الکترونیکی تأثیر ندارد.



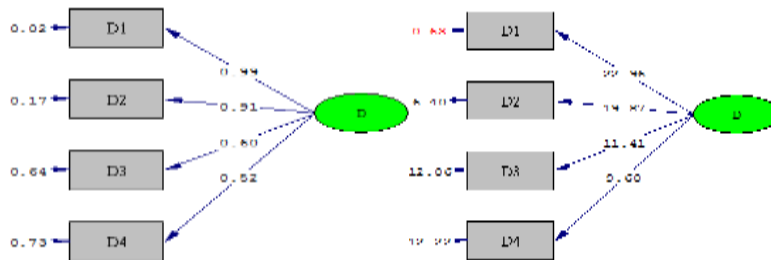
شکل ۹. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد منابع انسانی

**ساختار سازمانی:** این عامل دارای میانگین آماری ۳/۵۷ است که با چهار شاخص اندازه‌گیری شد و همه شاخص‌ها با توجه به شکل ۱۰ به ترتیب (ss<sub>2</sub>-چابکی سازمان، ss<sub>4</sub>-توانایی عملیاتی و بهبود مستمر، ss<sub>1</sub>-نوع سازمان، ss<sub>3</sub>-اندازه سازمان) تأثیر مثبتی بر برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکارهای الکترونیکی دارند.



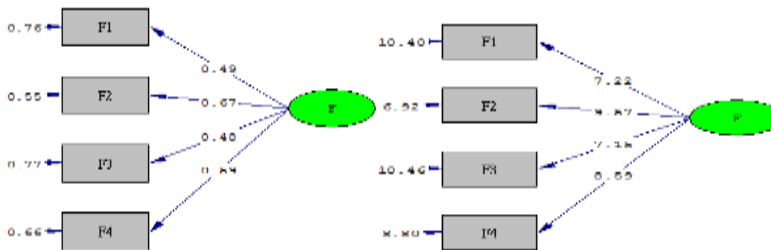
شکل ۱۰. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد ساختار سازمانی

**دولت:** بعد دارای میانگین آماری ۳/۵۱ در این پژوهش است با چهار شاخص اندازه‌گیری شد و اولویت اثرگذاری هر کدام از شاخص‌ها با توجه به شکل ۱۱ به ترتیب (D1-D4) حمایت دولتی، D4-توسعه دولت الکترونیک، D3-چهارچوب قانونی، D2-سیاست دولتی) است.



شکل ۱۱. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد دولت

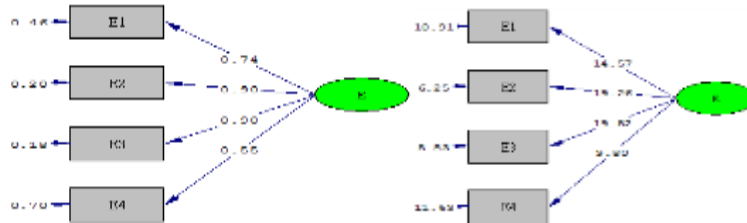
**اجتماعی و فرهنگی:** این عامل با میانگین ۳/۰۷ دوازدهمین مؤلفه تأثیرگذار بر کسب-وکارهای الکترونیکی است که با چهار شاخص سنجیده شد. با توجه به شکل ۱۲ دو تا از شاخص‌ها به ترتیب F4-پذیرش فناوری در سطح کشور، F1-فرهنگ مردم تأثیر مثبت دارند و دو شاخص F3-زبان مشتریان و F2-مذهب مشتریان در برنامه‌ریزی استراتژیک نقشی ندارند.



شکل ۱۲. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد اجتماعی و فرهنگی

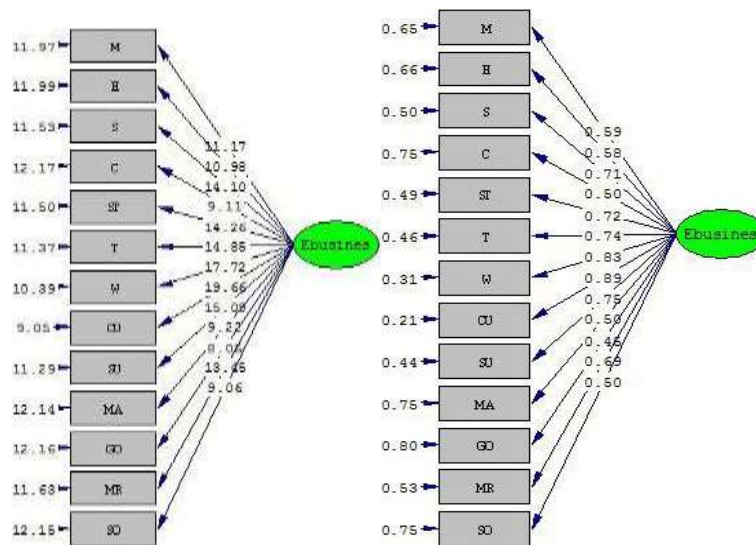
**اقتصاد کلان:** این بعد در این پژوهش دارای میانگین آماری ۲/۹۱ است و با توجه به آزمون تی تک نمونه‌ای در برنامه‌ریزی استراتژی کسب‌وکارهای الکترونیکی نقشی ندارند این عامل با

چهار مؤلفه اندازه‌گیری شد که  $E_4$  - ثبات اقتصادی تأثیر مثبت ولی سه شاخص  $F_1$  - تولید ناخالص داخلی،  $F_2$  - نرخ تورم و  $F_3$  - میزان بیکاری تأثیری در برنامه‌ریزی استراتژیک کسب‌وکارهای الکترونیکی ندارند.



شکل ۱۳. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ) بعد اقتصاد کلان

و در پایان بار عاملی و معناداری شاخص‌های اصلی به صورت اشکال ذیل نشان داده شده است که تمام مؤلفه‌های پژوهش دارای بار عاملی و معناداری مناسبی هستند.



شکل ۱۴. بار عاملی (سمت راست) و مقدار تی (سمت چپ).

آزمون فریدمن یکی از روش‌هایی است که به مقایسه چند گروه از نظر میانگین رتبه‌های آن می‌پردازد. نتایجی که در این آزمون برای تعیین میزان تأثیرگذاری هر کدام از مؤلفه‌ها بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب‌وکار الکترونیک در ایران در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج رتبه بندی عوامل

رتبه	میانگین	میانگین رتبه	مؤلفه ها
۱	۴/۱۶	۱۰/۴۲	مدیریت
۲	۴/۰۷	۹/۶۸	فناوری
۳	۳/۹۲	۸/۹۵	مشتریان
۴	۳/۸۰	۷/۸۰	راهبردی
۵	۳/۷۰	۷/۷۷	بازار
۶	۳/۶۵	۷/۵۲	فرهنگ سازمانی
۷	۳/۷۹	۷/۴۲	طراحی وب سایت
۸	۳/۶۶	۶/۵۸	تأمین کنندگان
۹	۳/۵۸	۶/۳۴	منابع انسانی
۱۰	۳/۵۷	۶/۲۳	ساختار سازمانی
۱۱	۳/۵۱	۵/۹۲	دولت
۱۲	۳/۰۷	۳/۲۹	اجتماعی و فرهنگی
۱۳	۲/۹۱	۲/۹۸	اقتصاد کلان

#### ۵. نتیجه گیری و پیشنهاد

هدف این تحقیق شناسایی و اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت کسب و کارهای الکترونیکی در ایران بود و با توجه به پیشینه تحقیق تمام شاخص های تأثیرگذار بر روی کسب و کارهای الکترونیکی شناسایی و جمع آوری شد. نتایج نشان داد که به ترتیب عامل ها (مدیریت، فناوری، مشتری، راهبردی، بازار و فرهنگ سازمانی، طراحی وب سایت، تأمین کنندگان، منابع انسانی، اجتماعی و فرهنگی، ساختار سازمانی، دولت) تأثیر مثبت در موفقیت برنامه ریزی استراتژیک کسب و کارهای الکترونیکی و عامل (اقتصاد کلان) بدون تأثیر هستند و از میان شاخص های عوامل انتخاب شده فقط چند شاخص (میزان بیکاری، نرخ تورم، ویژگی کارکنان، زبان و مذهب و تولید ناخالص داخلی) تأثیری در موفقیت برنامه ریزی استراتژیک کسب و کارهای الکترونیکی ندارند اما بقیه شاخص ها تأثیر مثبتی دارند و هم راستا با مبانی نظری پژوهش است. پژوهش های خارجی مهمی در زمینه عوامل موفقیت در کسب و کار الکترونیک انجام شده است. ولی پژوهش های اندکی در زمینه عوامل کلیدی موفقیت برنامه ریزی استراتژیک و اولویت بندی آن انجام شده است. نتایج عوامل موثر بر کسب و کار الکترونیکی چند نمونه پژوهش داخلی و خارجی در جدول ۵ بیان شده است.



جدول ۵. مقایسه با تحقیقات پیشین

محقق	موضوع	رتبه‌بندی	یافته‌های تحقیق
Martin and Schwab (2015)	گزارش رقابت جهانی ۲۰۱۴ - ۲۰۱۵	اولویت‌بندی	موسسات، زیرساخت‌ها، مدیریت و رهبری اثربخش، آموزش عالی و یادگیری، بازده محصولات بازار، بازده بازارکار، توسعه مالی بازار، آمادگی فناوری، اندازه بازار، پیچیدگی کسب‌وکار، محیط اقتصاد کلان و نوآوری از عوامل مهم در رقابت در کسب‌وکار الکترونیکی هستند.
Ciamieni and stankeviciute (2015)	تئوری چهارچوب رقابت در کسب‌وکار الکترونیکی	اولویت‌بندی	مؤلفه‌های رقابت در کسب‌وکار الکترونیکی در سطح کشوری و صنعت و شرکتی به شرح زیر است ۱- سطح کشوری: تولید ناخالص داخلی، ثبات اقتصادی، بیکاری، نرخ تورم، ابعاد اجتماعی و فرهنگی، ساختار و ظرفیت بازار، شدت رقابت، قدرت چانه‌زنی مشتریان و تأمین‌کنندگان، کانال‌های توزیع، زیرساخت‌ها و نوآوری و آمادگی فناوری، سیاست‌های دولتی، توسعه دولت الکترونیک و مشارکت الکترونیک ۲- سطح صنعت: شدت رقابت، نوآوری کمپانی‌ها، کارایی شرکت‌ها و رقابای جدید ۳- سطح شرکتی: توانایی مالی، توانایی عملیاتی، سهم بازار، قابلیت‌های مدیریتی و ویژگی کارکنان
Alhawaideh (2007)	نقش مدیریت دانش در توسعه استراتژی کسب‌وکار الکترونیکی	اولویت‌بندی	با مدیریت دانش موثر، سازمان می‌تواند استراتژی مناسبی برای خود تهیه کند، همچنین می‌تواند تغییرات سازمان را کنترل کند و هزینه/مزایا و ریسک پروژه را تخمین و ارزیابی کند.
Dien D. Phan (2003)	توسعه کسب‌وکار الکترونیکی برای مزیت رقابتی	اولویت‌بندی	یکپارچه‌سازی کامل فناوری اینترنت با استراتژی کلی - داشتن مزیت رقابتی سنتی در هزینه، سود، کیفیت و خدمات - حمایت مدیران ارشد، حفظ موقعیت استراتژی شرکت - رفتار خریدار و شخصیت مشتری - زمان سریع ورود به بازار- کنترل خوب هزینه‌ها- آموزش کسب‌وکار الکترونیکی به کارکنان، مدیران و مشتریان- ارائه محصولات و خدمات خوب به وسیله کسب‌وکار الکترونیکی - گسترش کسب‌وکار الکترونیکی برای پوشش دادن کامل زنجیره تأمین - پیگیری رقابای جدید و سهم بازار- وب سایت با کیفیت بالا که در حد یا فراتر از انتظارات مشتریان - به کارگیری محافظ‌های امنیتی خوب - پیگیری استراتژی‌های خوب مدیریتی
maleshwari. (2002)	عوامل کلیدی موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی: مطالعه تجربی	اولویت‌بندی	به ترتیب: مشتری مداری - روابط مطلوب با تأمین‌کنندگان - زیر ساخت‌های فناوری - طراحی سایت و مدیریت محتویات - نقش مدیران ارشد در ارتباط با چشم‌انداز کسب‌وکار الکترونیکی - استراتژی بلند مدت کسب‌وکار الکترونیکی - مسائل خصوصی و امنیتی - اعتماد مشتریان - رهبری
حقیقی نسب و نقوی (۱۳۹۱)	عوامل تأثیر گذار بر اشاعه کسب وکار الکترونیک در سازمان‌های ایرانی	اولویت‌بندی	عوامل فناورانه: زیر ساخت‌ها و تخصص سیستم اطلاعاتی عوامل سازمانی: سازگاری سازمانی، مزایای مورد انتظار کسب‌وکار الکترونیکی، پشتیبانی مدیریت ارشد و قابلیت یادگیری سازمانی عوامل محیطی: فشار رقابتی، آمادگی شرکای تجاری و محیط قانونی

محقق	موضوع	رتبه‌بندی	یافته‌های تحقیق
د. غلامرضا فانی (۱۳۸۱)	شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی دارای نماد اعتماد الکترونیک در ایران	۳ ۳ ۳	زیر ساخت‌های فنی وب سایت، تیم مدیریت و نیروی انسانی، فرایندهای سازمانی، محتوا و خدمات ارائه شده، عوامل محیطی تأثیرگذار بر کسب‌وکار الکترونیک دسته‌بندی شدند و عوامل بازاریابی اثرگذارترین مؤلفه موفقیت شناسایی شد.

### پیشنهادها

- کاهش هزینه معامله به دلیل حذف واسطه‌ها، شناسایی بازار جدید، بهبود ارتباطات درون و برون سازمانی، ارتباط بهتر با تأمین‌کنندگان، قرارگرفتن در معرض بازار گسترده‌تر، توانایی بازاریابی مستقیم و غیرمستقیم، هزینه ارتباطی پایین، دسترسی به بازار بیشتر و بهبود تصویر شرکت از مزایای راه‌اندازی کسب‌وکارهای الکترونیکی هستند و به شرکت فرصت‌هایی برای رسیدن به بهره‌وری و اثربخشی به عنوان مزیت رقابتی را می‌دهد و همچنین زیر ساخت‌های اینترنت و فناوری اطلاعات در ایران در حال رشد و توسعه سریع و تعداد رقبا و رقابت در کسب و کارهای الکترونیکی در ایران در حال افزایش است در نتیجه در محیط رقابتی امروز هر سازمان ایرانی که بخواهد فراتر از انتظارات مشتریان خود عمل نماید و در این محیط رقابتی موفق بوده و به ادامه حیات خود ادامه دهد، اقدام به تهیه برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب‌وکارهای الکترونیک ضروری است.
- عوامل کلیدی موفقیت متغیرهایی هستند که اگر روی آنها تمرکز شود تأثیرات شگرفی در رشد، بقا و سودآوری سازمان و کسب‌وکار خواهد داشت. اهمیت و اولویت‌بندی عوامل موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژی کسب‌وکارهای الکترونیک می‌تواند یک راهنما برای مدیران ارشد و صاحبان کسب‌وکارها این حوزه در جهت اولویت‌بندی و منظم ساختن فعالیت‌های مربوط به تصمیم‌گیری، تخصیص منابع مورد استفاده قرار گیرد. عوامل کلیدی موفقیت جان راکارت و دانشکده مدیریت اسلون MIT در سال ۱۹۷۹، راهی برای کمک به مدیران ارشد برای تعیین نیازهای اطلاعاتی به منظور مدیریت سازمان، معرفی شد. دانیل پارکر مشکل اطلاعات مدیریتی ناکافی برای تعیین اهداف، شکل‌دهی به استراتژی، تصمیم‌گیری، و اندازه‌گیری نتایج در برابر اهداف را بررسی نمود نشان داد که برنامه‌ریزی اطلاعات سازمانی باید بر روی «عوامل موفقیت» که شامل سه الی شش عامل و تعیین‌کننده موفقیت است، تمرکز کند [۱۴]. سازمان‌ها منابع کافی برای سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع در همه حوزه‌ها را ندارند بنابراین لازم است روی بخش‌های کلیدی که تأثیر زیادی در دستاوردهای سازمان دارد تمرکز بیشتری نمایند. (مدیریت، فناوری، مشتری، راهبردی، بازار و فرهنگ

سازمانی) که با توجه به تعریف بالا عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی هستند. توصیه می‌شود که شاخص‌های ۲-۴ برای عامل‌های (مدیریت، فناوری، مشتری، راهبردی، بازار و فرهنگ سازمانی) در تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار الکترونیکی به دقت در نظر گرفته شود، زیرا پیشینه و نتیجه این تحقیق هم نشان داده است این عوامل تأثیرات شگرفی روی رشد، بقا و سودآوری کسب‌وکار خواهد داشت.

## منابع

1. ALhawamdeh, M. A. (2007). The role of knowledge management in building e-business strategy. *Organization*, 9, 20.
2. Amiri, Y., Salarzahi, H. & Parish, R. (2011). Identifying and prioritizing effective factors on e-business implementation in small and medium enterprises using Fuzzy MADM. Change Management Research paper, Third year, No. 6
3. Anamuah-Mensah, E., & Marfo, G. (2009). E-business adoption in the banking industry in Ghana.
4. Azimi, A. (2008). Identification model and prioritization of critical success factors (csfs) in information systems implementation, "Case study: rfid implementation in fuel card system" MSc Thesis, Shiraz University of Technology.
5. Beige, S., & Abdi, F. (2015). On the critical success factors for B2B e-marketplace. *Decision Science Letters*, 4(1), 77-86.
6. Brzozowska, A., & Bubel, D. (2015). E-business as a New Trend in the Economy. *Procedia Computer Science*, 65, 1095-1104.
7. Chan, G., & Esichaikul, V. (2001). electronic commerce and electronic business implementation success factors. BLED 2001 Proceedings, 21.
8. Čiarnienė, R., & Stankevičiūtė, G. (2015). theoretical framework of e-business competitiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 734-739.
9. Combe, C. (2012). Introduction to E-business. Routledge.
10. Dong-Jenn, Y., Dai-Hsu, C., & Liu, J. (2012). A study of key success factors when applying e-commerce to the travel industry. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8).
11. Durbhakula, V. K., & Kim, D. J. (2011). E-business for nations: A study of national level ebusiness adoption factors using country characteristics-business-technology-government framework. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 6(3), 1-12.
12. Eikebrokk, T. R., & Olsen, D. H. (2007). An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in European SMEs. *Information & Management*, 44(4), 364-383.
13. Faghihfarhmand, N. (2009). Develop a strategic organizational plan (scientific and practical). Forouz Publishing, First Edition.
14. Gates, L. P. (2010). Strategic planning with critical success factors and future scenarios: An integrated strategic planning framework (No. CMU/SEI-2010-TR-037). Carnegie-mellon univ pittsburgh pa software engineering inst.
15. Ghasemi, F., Khani, N. (2015). The relationship between dimensions of competence and success of electronic business in small and medium enterprises. The First Strategic Conference on Services of Islamic Azad University of Najaf Abad Branch.

16. Haghghi Nasab, M., & Taqiyyah, S. S. (2012). Factors influencing e-business dissemination in iranian organizations. *Information Technology Management*, Volume 4, Issue 10, 40 - 25.
17. Haji Gholamreza, N., & Matinpour, M. (2017). Identifying the factors affecting the success of electronic businesses with the e-trust symbol in iran, second international conference on management and accounting, Saleh Higher Education Institute, Tehran
18. Hansun, S. (2012). Gamified e-Commerce.
19. HernáNdez, B., JiméNez, J., & Martín, M. J. (2009). Key website factors in e-business strategy. *International Journal of information management*, 29(5), 362-371.
20. Hossein Gholipour T., Aghazadeh, H. (2005). Strategic planning for small and medium-sized enterprises. *Management Culture*, Third Year, No. 8.
21. In Lee, I. (Ed.). (2008). *Electronic Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*: IGI Global.
22. Janita, I., & Chong, W. K. (2013). Barriers of b2b e-business adoption in Indonesian SMEs: A Literature Analysis. *Procedia Computer Science*, 17, 571-578.
23. Kuzic, J., Fisher, J., & Scollary, A. (2002). Electronic commerce benefits, challenges and success factors in the Australian banking and finance industry. *ECIS 2002 Proceedings*, 60.
24. Le Kha. (2000). Critical success factors for business to costumer e-business.
25. Lee, Y., & Kozar, K. A. (2006). Investigating the effect of website quality on e-business success: An analytic hierarchy process (AHP) approach. *Decision support systems*, 42(3), 1383-1401.
26. Maheshwari, M. (2004). Critical success factors for e-business: An empirical study. National Library of Canada= Bibliothèque nationale du Canada.
27. Martin, X., Schwab, K. (2015). The global competitiveness report 2014-2015. World economic forum,
28. Napitupulu, D., & Sensuse, D. I. (2014). The critical success factors study for e-government implementation. *International Journal of Computer Application*, 89(16).
29. Moaber Fard, P. (2015). The effect of strategic management in e – business. *J. Appl. Environ. Biol. Sci.*, 5(9S)367-369, 2015
30. Phan, D. D. (2003). E-business development for competitive advantages: a case study. *Information & Management*, 40(6), 581-590.
31. Quaddus, M., & Achjari, D. (2005). A model for electronic commerce success. *Telecommunications Policy*, 29(2), 127-152.
32. Rababah, O. M. A., & Masoud, F. A. (2010). Key factors for developing a successful e-commerce website. *Communications of the IBIMA*.

33. Rawat, P. K., Upadhayay, A., & Tiwari, A. K. (2013). Significant success factors of e-commerce exterior factors proceeding to situation of corporate sectors. *International Journal*, 3(7).
34. Rezvani, H., & Rouhani, A. (1390). Providing a model for the typology of small and medium sized electronic business models in Iran. *Iranian Management Science*, No. 23, No. 27-49.
35. Rodgers, J. A., Yen, D. C., & Chou, D. C. (2002). Developing e-business; a strategic approach. *Information management & computer security*, 10(4), 184-192.
36. Rothberg, A. F., & Morrison, C. (2012). Performance measurement: understanding critical success factors. London, UK.
37. Rouhani, S., Ahad Zare, R., Dilami. H. (2015). Key success factors in implementing a business process system information technology management, Volume 3, Number 12, 53-76.
38. Shemi, A. P. (2012). Factors affecting e-commerce adoption in small and medium enterprises: An interpretive study of Botswana (Doctoral dissertation, University of Salford).
39. Taghavi, M., AzGhandi, M., & Memary, A. (2012). Investigating the factors affecting the acceptance and implementation of b2b e-commerce among iranian exporting companies in the printing industry. Publishing: Third Year, No. 6.
40. Troshani, I., & Rao, S. (2015). Enabling e-business competitive advantage: Perspectives from the Australian financial services industry. *International Journal of business and Information*, 2(1).
41. Viehland, D. W. (2000). Critical success factors for developing an e-business strategy.
42. Zaied, A. N. H. (2012). Barriers to e-commerce adoption in Egyptian SMEs. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 4(3), 9.
43. Zailani, S., Dahlan, N., & Jallaludin, Y. H. (2009). E-business adoption among SMEs in Malaysia: Investigation from the supply chain perspective. *Journal of Problems and Perspectives in Management*, 7(4), 46-57.