

## نقش نوآوری سازمانی در پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو (مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو)

■ علی خاتمی فیروزآبادی  
دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی،  
دانشگاه علامه طباطبائی  
smakhf@hotmail.com

■ اعظم جلیلی بوالحسنی  
کارشناس ارشد مدیریت صنعتی،  
دانشگاه علامه طباطبائی  
jalili\_eng@gmail.com

■ محسن شفیعی نیک‌آبادی\*  
دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی  
دانشگاه علامه طباطبائی  
mohsenshnaj@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۰۷/۲۰  
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۰۹/۰۲

### چکیده

در زمانی که همه چیز در حال تغییر و تحول است و رقبا همیشه به دنبال افزایش سهم بازار خود از طریق کسب مزیت رقابتی هستند، توجه به ابعاد نوآوری که یکی از راهکارهای افزایش مزیت رقابتی در محیط پویای تجارت است، امری ضروری است. از طرف دیگر با ظهور اینترنت و فناوری‌های مختلف اطلاعاتی و ارتباطی، مدل‌های کسب و کار برای کسب مزیت رقابتی را تغییر داده است و کسب و کارهای الکترونیک را به عنوان ابزار ارزشمندی برای ایجاد روابط پایدار و مستحکم با مشتریان و نیروهای بازار تبدیل کرده است. همچنین برای شرکت‌های مادر به علت ویژگی‌های خاصی که دارند، می‌توان آنها را از دیگر شرکت‌های موجود در مدل‌های کسب و کار متمایز کرد. در این تحقیق با شناسایی ابعاد متفاوت نوآوری، آنها را به چهار عامل عمده (۱) توسعه ابزارهای فناوری اطلاعات، (۲) شدت قیمت رقابتی، (۳) شدت تمرکز در صنعت (سهم بازار) و (۴) تمرکز گرایشی و میزان انعطاف‌پذیری در وظایف تقسیم کرده و به ارزیابی میزان اهمیت آنها در پیاده‌سازی کسب و کارهای الکترونیک در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو می‌پردازیم. با پیمایش صورت گرفته تنها مورد تمرکز گرایشی و میزان انعطاف‌پذیری در وظایف عامل مهمی در پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو شناخته نشد. در نهایت به اندازه‌گیری عوامل مهم شناخته شده، در شرکت مادر ایران خودرو مبادرت شده است تا از این طریق میزان آمادگی شرکت ایران خودرو از لحاظ میزان عوامل ایجاد کننده نوآوری در پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک مورد ارزیابی قرار گیرد.

### واژگان کلیدی

نوآوری، شرکت مادر، کسب و کار الکترونیک

### مقدمه

در این عصر برای بقا و پیشرفت باید جریان نوآوری در سازمان را تداوم بخشید تا از رکود و نابودی ممانعت شود. شرط بقا در دنیای متلاطم کسب و کار توجه به تحولات محیطی، نوآوری و درک ابعاد گوناگون ایجاد نوآوری در کسب و کار است. نوآوری را می‌توان تغییری بدیع دانست که بر اساس اندیشه‌های جدید و بدون سابقه ایجاد شده است. بنابراین نوآوری نوعی تغییر است، اما هر تغییری نوآوری نیست [۱].

با توجه به رشد سریع و روز افزون کاربران اینترنتی و با ایجاد مجموعه‌های جدید و متنوع از اهداف اقتصادی و تجاری در استفاده از این فناوری نوین در جهت ارتقاء کسب و کارها، شیوه‌های رقابتی در محیط پویای بازار تغییر یافته است و از یک کسب و کار امروزی انتظار می‌رود که با مشتریان در تعامل بسیار نزدیک بوده و اطلاعات کافی را به آنها بدهد و از آنها بگیرد. وجود این فناوری‌های نوین باعث ایجاد مدل‌های کسب و کار الکترونیک می‌شود. این مدل‌های کاری باعث ایجاد پدیده اقتصاد جهانی دیجیتال می‌شود که از مهمترین ویژگی‌های این نوع اقتصاد، تصمیم‌گیری پویا در زمان واقعی، مشتری محوری و پاسخگویی سریع به تقاضای بازار می‌باشد [۹].

شرکت‌های مادر یکی از مهمترین ساختارها جهت تحقق اهداف مرتبط با حرکت به سمت اقتصادهای بازار محور می‌باشند [۲۳] و به علت ویژگی‌های خاصی از جمله هم افزایی در سه بعد عملیاتی، مدیریتی و پورتفولیو [۳]، آنها را می‌توان

\* نویسنده مسئول مکاتبات

از دیگر شرکت‌های تجاری متمایز دانست.

تعیین عوامل مؤثر بر نوآوری و شناسایی عوامل مهم ایجاد کننده نوآوری در پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو از جنبه‌های جدید تحقیق محسوب می‌شود. بعد از شناسایی عوامل مهم، به اندازه‌گیری هر یک از آنها در شرکت ایران خودرو می‌پردازیم.

در ادامه به مبانی نظری تحقیق پرداخته خواهد شد. بخش اول مبانی نظری تحقیق، راجع به ادبیات نوآوری، بخش دوم مربوط به ادبیات کسب و کارهای الکترونیک و بخش آخر آن در ارتباط با ادبیات شرکت‌های مادر است. بخش سوم به مدل مفهومی تحقیق اختصاص دارد. بخش چهارم به بیان روش تحقیق و جزئیات آن می‌پردازد. بخش پنجم نیز به شناسایی عوامل مهم نوآوری در پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو پرداخته است. بخش ششم مرتبط با مطالعه موردی تحقیق است. در نهایت به بحث و نتیجه‌گیری مبادرت شده است.

## مبانی نظری تحقیق

### نوآوری

فریمن (۱۹۹۰)، نوآوری‌های فناورانه و سازمانی را به عنوان عامل مهمی برای ارتقای عملکرد رقابتی در میان سازمان‌ها، کشورها و رشد بلندمدت اقتصاد جهانی می‌داند [۱۱]. قسمت عمده رشد اقتصادی را علاوه بر اینکه بر سه عامل سنتی زمین، نیروی کار و سرمایه تعلق دارد، می‌توان به عامل مهمتر دیگری به نام نوآوری سازمانی مرتبط دانست [۳۲].

برای نوآوری تعاریف متعددی وجود دارد که

مهمترین آنها عبارتست از:

■ به کارگیری یک ایده یا رفتاری که برای سازمانی که آن را اتخاذ می‌کند، جدید است [۱۰]؛

■ وسیله‌ای برای ایجاد تغییر در سازمان که شامل فرایند ایجاد، توسعه، اجرای ایده و رفتار جدید است [۲۹]؛

■ نوعی تغییر تازه و جدید بر اساس اندیشه‌هایی نو و بی‌سابقه [۱]؛

■ خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده، به عبارتی دیگر اندیشه خلاق تحقق یافته [۴]؛

■ اگر نوآوری را به عنوان یک محصول یا روش تولید جدید معرفی کنیم، می‌توان تعاریف مختلف دیگری را نیز برای آن بیان نمود:

- یک فرایند جدید تولید؛

- ایجاد بهبود در تجهیزات، ابزارها یا شیوه‌های ایجاد نوآوری؛

- جایگزینی یک ماده اولیه ارزان در تولید یک محصول کاملاً متفاوت که این ماده به تازگی و برای یک کار مشخص، ساخته شده است؛

- سازماندهی مجدد محصول، عملیات داخلی یا سیستم‌های توزیع در جهت افزایش کارایی، حمایت بیشتر از محصول

و ایجاد هزینه‌های پایین‌تر [۲۲].

برای عوامل مهم در نوآوری‌های سازمانی، طبقه‌بندی‌های متفاوتی صورت گرفته است. عده‌ای نوآوری‌ها را در فرایند، محصول، تغییرات بنیادی یا تدریجی در فناوری، تغییر در اثر فشار فناوری و یا در اثر تقاضای بازار، برنامه‌ریزی شده یا تصادفی طبقه‌بندی کرده‌اند [۲۷]. بعضی دیگر نوآوری‌های سازمانی را در زمینه فناوری اطلاعات دانسته‌اند [۳۴]. سوانسون (۱۹۹۴) نیز نوآوری‌های سازمانی را در سیستم‌های اطلاعاتی دانسته و

آنها را در سه طبقه مربوط به وظایف و عملیات فنی، حامیان کسب و کار و تشکیل دهندگان هسته فناوری سازمانی قلمداد کرده است [۳۳]. وون و مود (۱۹۸۷) نوآوری را در پنج بعد خصوصیات کاربران، ویژگی‌های وظایف و عملیات، ویژگی‌های مربوط به نوآوری، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های محیطی جای داده‌اند [۲۴]. نورناتزکی و فلیشر (۱۹۹۰) نیز نوآوری را در سه سطح عامل سازمانی، فناورانه و محیطی جای داده‌اند [۳۵].

به طور کلی هایس و فینگان (۲۰۰۵) عوامل مختلف ایجاد کننده نوآوری در پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک را در چهار بعد توسعه ابزارهای فناوری اطلاعات، تمرکز گرایی و انعطاف‌پذیری در وظایف، شدت قیمت رقابتی و شدت تمرکز در بازار (سهم بازار) قرار داده‌اند [۱۹]. مورد اول مربوط به بعد فناورانه سازمان، مورد دوم مربوط به عوامل درون سازمانی و دو مورد آخر نیز مربوط به محیط خارجی سازمان می‌باشد.

در این تحقیق چهار عامل مطرح شده توسط هایس و فینگان، به عنوان عوامل اصلی ایجاد کننده نوآوری در پیاده‌سازی کسب و کارهای الکترونیک در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو لحاظ شده‌اند، زیرا علاوه بر پوشش عوامل درون سازمانی به عوامل موجود در محیط خارج از سازمان نیز توجه شده است.

### کسب و کار الکترونیک

مطالعه سیستم کسب و کار الکترونیک در دنیای متلاطم و پیچیده امروزی امری ضروری است، زیرا که روندهای کلیدی در کسب و کارهای سنتی بسیار متحول شده و به سمت دسترسی سریع و جهانی، سرعت در کل زنجیره تأمین و

انجام کسب و کار به صورت الکترونیک پیش می‌رود [۶]. 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]. به عبارتی دیگر، کسب و کار الکترونیک یک اصطلاح کلی مورد استفاده برای توصیف فرایندهای کاری به کار گرفته شده در محیط‌های مجازی یا الکترونیکی همچون شبکه جهانی وب می‌باشد [۵]. گام فراتر از کسب و کارهای الکترونیک مفهومی به نام کسب و کارهای الکترونیک پویا است. کسب و کارهای الکترونیک پویا در رابطه با این است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند سیستم‌ها را در سه بعد اینترنت، اکسترانت و اینترنت در یک حالت پویا، یکپارچه و منسجم کنند. کسب و کار الکترونیک پویا به آنها اجازه اصلاح سریع‌تر و ساده‌تر سیستم‌های موجود در زمانی که فرایندهای کسب و کار نیازمند تغییرات است را می‌دهد و تمرکز روی یکپارچگی و پیچیدگی زیر ساختاری روابط کسب و کار با کسب و کار، از طریق اهرم قرار دادن و قدرت نفوذ مزایای استانداردهای اینترنت و زیر ساختارهای عمومی برای ایجاد کارایی‌های بهینه برای رشته‌های کامپیوتری درون و بیرون سازمانی دارد [۲].

کسب و کارهای الکترونیک دارای پنج ابزار عمده می‌باشند و هر کدام از این ابزارها می‌توانند عاملی مهم برای ارزش‌آفرینی در سیستم‌های کاری باشند. این اجزاء عبارتند از:

- ۱- مدیریت روابط با مشتریان؛ این جزء به دنبال برقراری روابط با مشتریان و ثبت مجموعه

سوابق سفارشات و خرید و تبادلات آنها با سازمان و ایجاد وفاداری در مشتریان می‌باشد.

- ۲- مدیریت زنجیره تأمین؛ این جزء به دنبال مدیریت جریان مؤثر مواد، جریانات مالی و اطلاعاتی بین سازمان و مجموعه شرکای تجاری آن می‌باشد.
- ۳- هوش کسب و کاری؛ رویکردی ساختارمند و قاعده‌مند برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مجموعه فعالیت‌های موجود در محیط بازار و رقبای ما می‌باشد که منتج به الگو برداری از بهترین عملکردهای سایر شرکت‌های رقیب می‌شود.
- ۴- تجارت الکترونیک؛ این جزء به دنبال یکپارچگی تراکنش‌ها در طرف خرید و فروش و انجام فعالیت‌های فروش و از طرف دیگر برقراری مسائل امنیتی که منجر به اعتماد طرف خرید می‌شود، می‌باشد.
- ۵- برنامه‌ریزی منابع سازمان؛ این جزء سیستم جامع اطلاعاتی قابل تغییر و تنظیم مبتنی بر کامپیوتری است که با کمک یک پایگاه داده‌ای باعث یکپارچه‌سازی تمام فرایندها، بخش‌ها، اطلاعات و منابع شده و با هدف مدیریت مؤثر منابع، دسترسی آنی به اطلاعات در زمینه‌ها و بخش‌های مختلف را فراهم می‌آورد. هدف نهایی این جزء این است که اطلاعات فقط یک بار وارد سیستم شود [۲۱].

در نتیجه می‌توان گفت که وجود یک رویکرد "outside in" (از خارج به درون) از الزامات اساسی کسب و کارهای الکترونیک است. یعنی به جای آغاز از نقطه "شما چه چیزی انجام می‌دهید و چگونه؟" از نیازها و انتظارات مشتری شروع به کار می‌کنیم. پس در نتیجه فناوری اینترنت باعث می‌شود کسب و کارها به سمت

سیستم‌های کوشی حرکت کنند. پس می‌توان شرط موفقیت در یک کسب و کار الکترونیک را در درک صحیح چرایی‌ها و چگونگی‌های استفاده از اینترنت دانست [۱۳]. پس استفاده از سیستم‌های کوشی در هر نوع کسب و کاری نیازمند توجه به ابعاد مختلف نوآوری در محصول یا خدمت ارائه شده از طرف آنها است.

هایس و فینگان در مدل مفهومی ارائه شده خود، برای انواع کسب و کارهای الکترونیک میزان نوآوری را مشخص نموده‌اند که هر چه به سمت مدل‌های پیشرفته‌تر الکترونیک می‌رویم، نیازمند افزایش میزان نوآوری در آن صنعت خواهیم بود.

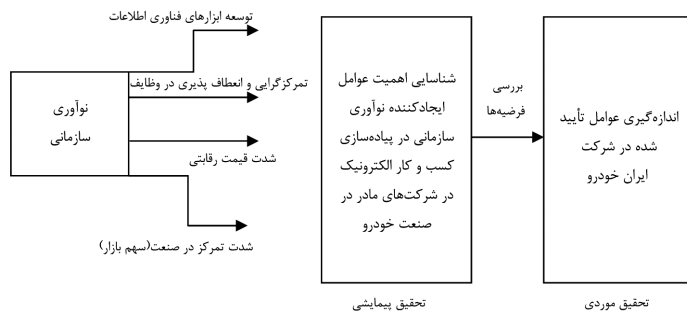
#### شرکت‌های مادر

ساختارهای شرکت‌های مادر یکی از مهمترین و بهترین ساختارها جهت تحقق اهداف مرتبط با حرکت به سمت اقتصادهای بازار محور می‌باشد. شرکت‌های مادر می‌توانند از مؤثرترین عوامل حرکت از طرف سیستم بسته و متمرکز به سمت سیستم مبتنی بر بازار باشند. شرکت مادر، کاراثرین شیوه و ابزاری است که می‌تواند برای کنترل و مدیریت توأم دو یا چند واحد که تاکنون مستقل بوده‌اند، به کار گرفته شود. ولی آنچه که در این ساختارها مهم به نظر می‌رسد، وجود یک واحد شاخص و اصلی به عنوان مغز متفکر و ابر قدرت در جهت انجام وظایف راهبردی و آزادی نسبی در دستیابی به اهداف مورد نظر می‌باشد [۲۳].

تعاریف متعددی درباره شرکت‌های مادر وجود دارد اما مهمترین آنها عبارتند از:

- شرکت مادر، شرکتی است که با کسب سهام و اوراق قرضه دیگر شرکت‌ها به دنبال کنترل عملیات‌های مرتبط با دارایی‌های فیزیکی می‌باشد [۳۱].

- شرکت‌های مادر، ساختارهایی هستند که می‌توانند به صورت مناسبی علاوه بر کاهش اثرات قوانین و مقررات، قادر به تأمین الزامات قانونی بوده و می‌توانند الزامات و احتیاجات را به درستی محاسبه نمایند [۲۰]؛
- ساده‌ترین تعریف از یک شرکت مادر این است که آن را به عنوان شرکتی دانست که با هدف تملک سهام شرکت‌های دیگر، به وجود می‌آید [۲۳]؛
- شرکت مادر یک شرکت سرمایه‌گذاری، مدیریتی و تخصصی است که دارنده بخش نسبتاً زیادی از سهام دیگر شرکت‌ها است و به خاطر همین حق السهم، می‌تواند بر آنها مدیریت نماید [۲۳]؛
- شرکتی است که با هدف کنترل دیگر شرکت‌ها، از طریق به دست آوردن مالکیت عمده حق رأی آنها، شکل می‌گیرد. این اصطلاح برای هر شرکت دیگری که چند شرکت را به عنوان تابعه تحت کنترل دارد، رایج می‌باشد [۳۶]؛
- شرکت مادر، شرکتی است که توانایی اعمال نفوذ در شرکت‌های تابعه خود را دارد و از این نفوذ در جهت کنترل شرکت‌های تابعه استفاده می‌کند [۱۲]؛
- شرکت مادر، شرکتی است که مالک سهام یک یا چند شرکت دیگر بوده و به عنوان یک شرکت مرکزی با دخالت در سیاست آنان به کنترلشان می‌پردازد [۸]؛ برای شرکت‌های مادر طبقه‌بندی‌های متنوعی ارائه شده است که می‌توان به یکی از مهمترین آنها که بر اساس مطالعه مجموعه تحقیقات مختلف تهیه شده است، اشاره نمود.
- شرکت مادر سرمایه‌گذار: سود خود را تنها از طریق میزان سرمایه‌گذاری بر شرکت‌های تابعه خود به دست می‌آورد. در این نوع شرکت‌های مادر تنها سرمایه‌گذاری از طرف شرکت مادر صورت می‌گیرد و امر کنترل و مدیریت بر عهده شرکت مادر نخواهد بود. مهمترین پارامترها در این نوع شرکت مادر، دوره زمانی دریافت سود و دوره بازدهی سرمایه‌گذاری‌ها می‌باشد [۳۶].
- مهمترین شرکت‌های مادر سرمایه‌گذار را می‌توان، شرکت‌های سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت، شرکت‌های سرمایه‌گذار با سرمایه متغیر، تراست‌های سرمایه‌گذاری، شرکت‌های فعالیت تنوعی، شرکت‌های سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات دانست [۱۸].
- شرکت مادر مدیریتی: این نوع شرکت‌ها علاوه بر سرمایه‌گذاری در سهام شرکت‌های تابعه خود، می‌توانند بر فرایندهای آنها نیز اثر گذاشته و با آنها تراکنش داشته باشند. همچنین توانایی مدیریت و کنترل آنها را نیز دارا می‌باشند [۳۶].
- فرایندهایی همچون مدیریت سبد محصول - خدمت، رونق‌دهی نشان تجاری، پشتیبانی مذاکرات، مدیریت مالی، حل و فصل اختلافات، استاندارد سازی، ارزیابی عملکرد توابع و مدیران، برنامه‌ریزی ظرفیت، ارائه خدمات مشترک به توابع، گرفتن پروژه‌های مشترک، مدیریت بحران، توسعه صادرات توابع، خلاقیت و نوآوری مستمر را می‌توان از مهمترین فرایندهای موجود در اینگونه شرکت‌ها دانست [۱۶، ۱۵].
- شرکت مادر مدیریتی با شرکت‌های تابعه همسان
- این نوع از شرکت‌های مادر دارای مجموعه‌ای از شرکت‌های تابعه یا اقماری هستند که همگی در یک زمینه خاص و تقریباً مشابه با هم فعالیت دارند [۱۷].
- شرکت مادر مدیریتی با شرکت‌های تابعه غیر همسان
- این نوع از شرکت‌های مادر دارای مجموعه‌ای از شرکت‌های تابعه یا اقماری هستند که در مجموعه زمینه‌ها و فعالیت‌های مختلف در فعالیت هستند. این نوع از شرکت‌های مادر بر دو گونه غیر زنجیره‌ای و زنجیره‌ای خواهند بود. (شرکت‌های غیرزنجیره‌ای و زنجیره‌ای توابع شرکت مادر تشکیل دهنده یک زنجیره تأمین خواهد بود [۷]. نمونه بارز این نوع شرکت‌های مادر را می‌توان در صنایع بزرگ خودروسازی مشاهده نمود) [۱۷].
- شرکت‌های مادر با استفاده از مجموعه ورودی‌های کلیدی همچون نیروی انسانی ماهر، دارایی‌ها، قیمت سهام و ... و با هدف افزایش سوددهی، به انجام فعالیت‌های خود می‌پردازد و با رسیدن به این هدف و با بهره‌مندی از مجموعه توانمندی‌های عرضه در بازار، به دنبال رسیدن به حداکثر ارزش آفرینی خواهند بود. این ارزش را می‌توان در افزایش سهم بازار، ارزش اقدامات شرکت در بازار و رشد عایدی هر سهم برای تمامی ذینفعان دانست [۲۵].
- شرکت‌های مادر در کل به چهار طریق می‌توانند ارزش آفرینی کنند.
- ۱- اثر مستقل: شرکت مادر از طریق عملکرد واحدهای کسب و کار را به صورتی مستقل ارتقا می‌دهد؛
  - ۲- اثر ارتباطی: شرکت مادر از این طریق ارزش ارتباطات میان واحدهای کسب و کاری را افزایش می‌دهد؛
  - ۳- اثر عملیاتی و خدماتی: شرکت مادر از طریق ایجاد هزینه‌هایی مؤثر برای کسب و کارهایش، نوعی رهبری عملیاتی و خدماتی را برای خود، فراهم می‌آورد؛



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

۴- فعالیت‌های توسعه شرکت: باعث ایجاد ارزش از طریق ترکیب سبد محصول خدمت واحدهای کسب و کاری می‌شود [۱۲]. در نهایت می‌توان گفت که شرکت‌های مادر به علت وجود هم افزایی در تمامی ابعاد خود و وجود راه‌های متفاوت ارزش آفرینی، می‌توانند از عوامل مهم در ایجاد سیستم‌های باز و بازار محور محسوب شوند. پس بررسی عوامل مهم نوآوری در اینگونه شرکت‌های بزرگ و در حال گسترش اهمیت بسزایی دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

شکل ۱، عوامل مهم ایجاد کننده نوآوری در پیاده سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های مادر را نشان می‌دهد که ابتدا در صنعت خودرو مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند و سپس عوامل مهم شناخته شده، در شرکت ایران خودرو مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرند.

### روش تحقیق

رویکرد این پژوهش از نوع قیاس است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش به دو صورت پیمایشی و موردی انجام شده است. ابزار مورد استفاده در بررسی فرضیه‌ها، پرسشنامه‌ای بر اساس طیف لیکرت است که به بررسی میزان اهمیت عوامل ایجاد کننده نوآوری سازمانی در پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو پرداخته است.

### فرضیه‌های تحقیق

۱- توسعه ابزارهای فناوری اطلاعات<sup>\*</sup> از عوامل مهم در ایجاد نوآوری در شرکت‌های مادر در صنعت خودر می‌باشد.

۲- تمرکزگرایی و انعطاف‌پذیری در وظایف<sup>\*</sup> از عوامل مهم در ایجاد نوآوری در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو می‌باشد.

۳- شدت قیمت رقابتی<sup>\*</sup> از عوامل مهم در ایجاد نوآوری در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو می‌باشد.

۴- شدت تمرکز در صنعت (سهم بازار)<sup>\*</sup> از عوامل مهم در ایجاد نوآوری در شرکت‌های مادر در صنعت خودر می‌باشد.

### جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق، کارشناسان شرکت‌های مادر مدیریتی با ساختار زنجیره‌ای در صنعت خودرو می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق به روش قضاوتی است. با توجه به اینکه بیشتر سهم بازار خودرو ایران در اختیار دو شرکت معتبر خودروسازی ایران خودرو و سایپا می‌باشد و سابقه فعالیت این دو شرکت از شرکت‌های دیگر بیشتر بوده و دارای ساختار زنجیره‌ای و مادری هستند، لذا نمونه‌گیری از کارشناسان مرتبط با موضوع تحقیق در این دو شرکت صورت گرفته است.

در شرکت ایران خودرو از نظرات کارشناسان دو مدیریت راهبرد سازمان و برنامه‌ریزی تلفیقی (با ۲۲ نفر کارشناس) و مدیریت برنامه‌ریزی و

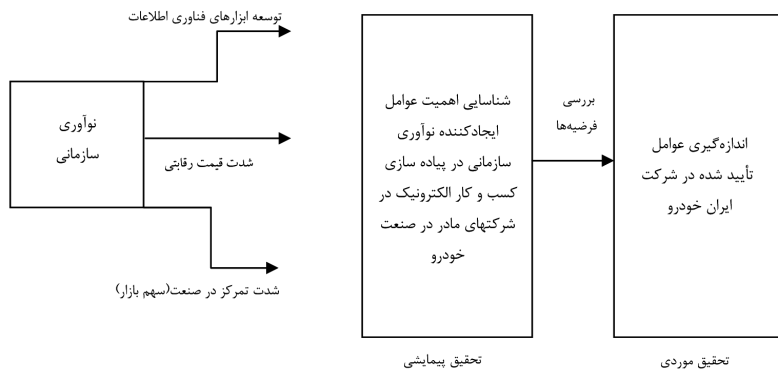
راهبرد محصول (با ۱۶ نفر کارشناس) و در شرکت سایپا نیز از نظرات کارشناسان مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی (با ۱۱ نفر کارشناس) استفاده شده است. تعداد پرسشنامه دریافت شده از دو مدیریت شرکت ایران خودرو ۳۰ عدد و از شرکت سایپا ۱۰ عدد بود.

### آزمون‌های آماری

برای بررسی فرضیه‌های مطرح شده در تحقیق، از آزمون میانگین استفاده شده است. اگر مقدار اعتبار این آزمون (sig) از ۵ درصد بیشتر باشد، نشان دهنده عدم تأیید آن فرضیه خواهد بود [۲۶].

### شناسایی عوامل مهم ایجاد کننده نوآوری در پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو

با استفاده از آزمون میانگین به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد. جدول ۱ 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. از میان ۴ فرضیه مطرح شده، تنها فرضیه دوم که مربوط به تمرکزگرایی و انعطاف‌پذیری در وظایف می‌باشد، مورد تأیید قرار گرفت



شکل ۲- مدل توسعه یافته تحقیق

جدول ۱- بررسی فرضیه های تحقیق

	Test Value = 3					حد بالا	حد پایین
	t	میانگین نظرات برای هر عامل در صنعت خودرو	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
توسعه ابزارهای فناوری اطلاعات	8.530	4.08	.000	1.075	.82	1.33	
تمرکزگرایی و میزان انعطاف پذیری وظایف	.896	عدم تأیید فرضیه	.376	.125	-.16	.41	
شدت قیمت رقابتی	6.325	4.03	.000	1.025	.70	1.35	
شدت تمرکز در صنعت (سهام بازار)	5.278	3.75	.000	.750	.46	1.04	

برای این معیار را که توسط تغییرات قیمت محصولات شرکت در بازار مورد سنجش قرار می گیرد، حدود ۱.۳ در نظر گرفته اند. بر اساس مجموعه اسناد معاونت برنامه ریزی راهبردی، سهم بازار شرکت ایران خودرو در بازار ایران حدود ۵۰ درصد است. با توجه به این اطلاعات، عدد ۳ (بر اساس طیف لیکرت) برای

نمودند. استدلال آنها برای انتخاب این عدد این بود که تغییرات قیمت توسط شرکت ایران خودرو تعیین نمی شود و قیمت ها توسط شورای عالی خودرو و کمیته قیمت گذاری تعیین می شوند و تغییرات چندانی برای قیمت ها وجود ندارد و تنها شرکت قادر به قیمت گذاری و تغییر قیمت برای خودروهای سفارشی می باشد و عدد مناسب

و این عامل را از عوامل مهم در ایجاد نوآوری در شرکت های مادر در صنعت خودرو ندانستند. با توجه به نتایج موجود در جدول ۱ مدل توسعه یافته تحقیق برای عوامل مهم ایجاد کننده نوآوری در پیاده سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت های مادر در صنعت خودرو به صورت شکل ۲ خواهد بود.

### مورد مطالعه

مورد مطالعه این تحقیق شرکت مادر ایران خودرو می باشد. این شرکت شامل مجموعه توابعی می باشد که ایجاد کننده یک زنجیره تأمین می باشند.

بعد از شناسایی عوامل مهم نوآوری در پیاده سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت های مادر در صنعت خودرو، به اندازه گیری هر کدام از عوامل تأیید شده در شرکت ایران خودرو می پردازیم.

برای اندازه گیری هر کدام از عوامل تأیید شده برای هر عامل در مورد مطالعه، از پرسشنامه، مطالعه اسناد و مدارک و مصاحبه استفاده شده است. جدول ۲، واحدهای مربوطه برای اندازه گیری هر عامل را مشخص می کند.

قابل ذکر است که بعد از اندازه گیری هر عامل در بخش مورد مطالعه، برای مطابقت هر چه بهتر جواب ها بازه های ۰-۳۴ درصد "پایین" و ۳۵-۶۹ درصد "متوسط" و ۷۰-۱۰۰ درصد "بالا" در نظر گرفته شده است. جدول ۳ نتایج حاصل از اندازه گیری هر عامل در بخش موردی تحقیق را نشان می دهد.

با توجه به مصاحبه صورت گرفته با کارشناسان واحد راهبرد گروه، برای معیار شدت قیمت رقابتی عدد ۱.۳ (بر اساس طیف لیکرت) را انتخاب



جدول ۲- واحدهای مرتبط برای هر معیار در بخش موردی تحقیق

عوامل	نفرات	ابزار تحقیق	واحد مربوطه
توسعه ابزارهای فناوری اطلاعات	۳۲	پرسشنامه	واحد فناوری اطلاعات سیستم جامع تولید، واحد فناوری اطلاعات آموزش، برنامه‌ریزی راهبرد بازار، برنامه‌ریزی راهبرد گروه، واحد برنامه‌ریزی کلان تولید
شدت قیمت رقابتی	-	مصاحبه	واحد راهبرد گروه
شدت تمرکز در صنعت (سهم بازار)	-	مطالعه اسناد و مدارک	مرکز مطالعات راهبردی

جدول ۳- اندازه هر کدام از عوامل ایجاد کننده نوآوری سازمانی در شرکت ایران خودرو

نتایج تحقیق موردی	جدول ۳
3.527	توسعه ابزارهای فناوری اطلاعات
1.3	شدت قیمت رقابتی
3	شدت تمرکز در صنعت (سهم بازار)

بالاخص شرکت‌های کوچک و یا متوسط باید با انجام تحقیقات آتی صورت پذیرد. همچنین بررسی این عوامل موجود در تحقیق، در ارتباط با پیاده‌سازی کسب و کارهای الکترونیک صورت گرفته است و نمی‌توان آنها را به دیگر عوامل سازمانی مرتبط دانست و ارتباط آنها با دیگر عوامل سازمانی نیازمند تحقیقات بیشتر است. در مطالعات آتی، پژوهشگران می‌توانند با استفاده از رویکرد این تحقیق، از عوامل دیگر شرکت‌هایی با ساختارهایی متفاوت و به خصوص شرکت‌های کوچک یا متوسط پرداخته و به مقایسه نتایج، مبادرت ورزند و یا به ارتباط این عوامل در پیاده‌سازی و اجرای دیگر طرح‌های سازمانی بپردازند.

کننده وجود رقابت بسیار کم در این صنعت است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که از معیارهای مهم در ایجاد نوآوری در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو و یا حتی در دیگر صنایع، وجود رقابت هر چه بیشتر در آن صنعت می‌باشد. پس با توجه به ابعاد چهارگانه ارائه شده توسط هایس و فینگن، تنها سه بعد از عوامل ایجاد کننده نوآوری در صنعت می‌توانند در پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های مادر تأثیر داشته باشند. شرکت ایران خودرو باید با توجه به ابعاد مختلف نوآوری و افزایش قدرت خود در آن ابعاد، توانایی خود را برای پیاده‌سازی کسب و کارهای الکترونیک افزایش دهد. در انتها قابل ذکر است، عوامل تأیید شده این تحقیق تنها در محدوده ایران و شرکت‌های مادر فعال در صنعت خودرو قابل اتکا است و تعمیم نتایج تحقیق به کل جامعه و یا شرکت‌های دیگر

معیار شدت تمرکز در صنعت (سهم بازار) تعیین شده است.

## بمٹ و نتیجہ گیری

جدول ۴، ترکیب یافته‌های موجود در دو بخش قبل است (نتایج بر اساس میانگین وزنی به دست آمده‌اند).

در ابتدا می‌توان گفت که یکی از عوامل ایجاد کننده نوآوری که در پیاده‌سازی کسب و کار الکترونیک در شرکت‌های مادر در صنعت خودرو مورد تأیید قرار نگرفت، عامل تمرکزگرایی و انعطاف در وظایف بود. شاید یکی از مهمترین عواملی که باعث ایجاد این نظر شد، وجود بروکراسی حاکم بر اینگونه شرکت‌های بزرگ است. زیرا شرکت‌ها با بزرگ شدن خود، تمایل به ویژگی‌های ماشینی پیدا می‌کنند. پس برای افزایش انعطاف‌پذیری نیازمند واحدهای ارگانیکی و کارآفرین درون سازمانی در کنار ساختارهای ماشینی خود هستند که یادآور همان معمای نوآوری بزرگ در شرکت‌های بزرگی (همچون شرکت‌های مادر) است که بیانگر ایجاد شرکت‌های بزرگ اما با بنیان ارگانیکی است [۲۸].

همچنین می‌توان متوجه شد که در شرکت‌های مادر به علت ماهیت ویژه آنها و وجود شرکت‌های زیر مجموعه، توسعه ابزارهای فناوری اطلاعات در جهت یکپارچگی و اتصال جزایر اتوماسیون و ارتباط همه جانبه شرکت مادر با توابع از اهمیت بالایی برخوردار است که این اهمیت را می‌توان در انتقال سریع اطلاعات و بازخوردها در میان شرکت مادر و توابع آن دانست. در ادامه نیز می‌توان به انحصاری بودن صنعت خودرو در ایران اشاره داشت. میزان به دست آمده برای عامل شدت قیمت رقابتی و همچنین سهم بازار، تأیید

جدول ۴- نتایج کلی تحقیق

میزان نوع	درصد	نتیجه بر اساس لیکنرت	نتیجه هر معیار	نتیجه هر عامل	نتایج تحقیق موردی	ضرایب تحقیق پیمایشی	
۱۰	0.520	2.603	30.879	14.39016	3.527	4.08	توسعه ابزارهای فناوری اطلاعات
				5.239	1.3	4.03	شدت قیمت رقابتی
				11.25	3	3.75	شدت تمرکز در صنعت (سهام بازار)

References

- Alvani, M. (1985), "General Management", NEI Pub., Tehran, Iran. (in persian)
- Andrew N.K, et al., (2006), "Strategies for effective Web services Adoption for dynamic e-businesses", Decision Support Systems, 42, pp: 789- 809
- Ansoff, I.H., and McDonnell, J.E., (1990), "Implanting Strategic Management", UK: Prentice Hall
- Barforoushan, S., (2005), "Creativity", Iran Khodro Education Center Pub., Iran (in persian)
- Botto, F., (2003), "Dictionary OF E-Business (2nd Ed.)", John Wiley & Sons Ltd.
- Buckhold, B., (2000), "Merging e-Commerce and the Supply Chain", FedEx Corporation - Briefing at Annual NDIA Conference, Available at: www.dtic.mil/ndia/set/buck
- Chavez, R. and Leiter, M. and Kiely, T., (2003), "Should You Spin Off Your Internet Business?", Business Strategy Review, Vo. 11, No. 2, pp:19 - 31.
- "Concise Oxford English Dictionary (11th Ed.)", (2004), Oxford university Pub.
- Currie, W., (2004). "Value Creation from E-Business Model", Elsevier Butter worth-Heinemann Pub.
- Daft, R.L., (1978), "A Dual Core Model of Organizational Innovation", Academy of Management Journal, Vol. 21, pp:193-210
- Freeman, C., (1990), "The Economics of Innovation", Brookfield : Edwars Elgar
- Goold, M., et al., (1994), "Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multi Business Company", New York : John Wiley & Son
- Haig, M., (2001), "E-Business Essentials", Kogan Page : London
- Hanafizadeh, P. (2008), "Electronic Commerce: Definitions, Barriers and Solutions", Jahad Daneshgahi Sharif University, Iran. (in persian)
- Hanafizadeh, P. and Moayer, S. and Rezaei, M., (2008), "Defining CSFs for Information system Strategic Planning in holding companies : A Case study of an Iranian Managerial Holding Company", Journal of Information Technology Case and Application Research, Vol 10, No 1, pg. 7, ABI/INFORM Global. (in persian)
- Hanafizadeh, P. and Moayer, S., (2006), "A methodology to define strategic processes in organizations: An exploration study in managerial holding companies", Business Process Management Journal, Vol. 14, No. 2, pp: 219-227
- Hanafizadeh, P. and Shafiei Nikabadi, M. (2009), "Parent Companies: Definitions, Concepts and Structures", Termeh, Iran. (in persian)
- Hanafizadeh, P., Rezaei, M. and Ghafouri, A. (2009), "Defining Strategic Processes in Investment Companies: An Exploration Study in Iranian Investment Companies", Business Process Management Journal, Vol. 15 No. 1, pp. 20-33.
- Hayes, J. and Finnegan, P., (2005), "Assessing the of potential of e-business models: towards a framework for assisting decision-makers", European Journal of Operational Research 160, pp: 365-379
- Kerr, F. H., (1983), "Considering a New Structure: T he Health Services Holding Company", M.P.A., F.A.C.H.A. Available at : j/1748-720X/1983/tb00826
- Khatami Firoozabadi, A. and Shafiei Nikabadi, M. (2008), "A Framework for Evaluation of E-Business Efficiency (a DEA Approach)", Commercial Surveys Journal, Vol. 4, No. 30, pp: 19-29 (in persian)
- Kline, S.L., and Rosenberg, N., (1986), " An Overview of Innovation", Washington D.C: National Academy Press
- Kumar, A, (1992), "The state holding company: issues and options", World Bank Discussion Papers, 187.
- Kwon, T., and Zmud R., (1987), "Unifying the Fragmented Models of Information Systems Implementation", Critical Issues in information Research, New York: John Wiley
- Lo, S.F., and Lu, W.M., (2008), "An integrated Performance evaluation Financial Holding Companies in Taiwan", European Journal of Operation Research,
- Momeni, M. (2007), "Statistical Analysis with SPSS", Ketabe No Pub., Tehran, Iran. (in persian)
- Poutsma, F.E. and Vanuxem, W.F., and Walravens, H.C.A., (1987), "Process Innovation and Automation in Small and Medium-Sized Business", Deft Netherland: Deft University Press
- Robbins, S., (1990), "Organization Theory: Structure, Design, Application", Prentice Hall
- Rogers, M.E., "Diffusion of Innovation (5th Ed.)", (2003), New York: Free Press
- Roweley, J., (2002), "E-Business : Principle & Practice", New York : Palgrave
- Splawn, W. M. W., (1935), "Is the Power Holding Company Necessary?", The Journal of Land & Public Utility Economics, Vol. 11, No. 3, pp: 226- 233, Available at: http://www.jstor.org/stable/3158151
- Sundbo, J., (1995), "Three Paradigms in Innovation Theory", Journal of Science and Public Policy 22, pp:399-410
- Swanson, B.E., (1994), "Information Systems Innovation among Organization", Management Science 9, pp:1036-1092
- Thong, J.Y.L., (1999), "An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses", Journal of Management Information Systems 15, pp:187-214
- Tornatzky, G. L., and Fleischer, M., (1990) , "The Process of Technological Innovation", Lexington
- "US Department of Energy", (1993), "Public Utility Holding Company Act of 1935:1935-1992", US Department of Energy, Washington D.C. 20585