

## امکان سنجی تبدیل ایران به هاب تجارت الکترونیک منطقه

محمد رحیم اسفیدانی<sup>۱</sup>، استادیار، روح الله نوری<sup>۲</sup>، استادیار، زهرا زارع میرک آباد<sup>۳</sup>، دانشجوی کارشناسی ارشد، مریم کریمی<sup>۴</sup>، دانشجوی دکتری، مریم زارع<sup>۵</sup>، کارشناسی ارشد

۱- دانشکده مدیریت - دانشگاه تهران - تهران - ایران

[esfidani@gmail.com](mailto:esfidani@gmail.com)

۲- گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت - دانشگاه خوارزمی - تهران - ایران

[rnoori@khu.ac.ir](mailto:rnoori@khu.ac.ir)

۳- دانشکده مدیریت - دانشگاه خوارزمی - تهران - ایران

[rosi.zare@gmail.com](mailto:rosi.zare@gmail.com)

۴- دانشکده مدیریت - دانشگاه تهران - تهران - ایران

۵- دانشکده مدیریت - دانشگاه آزاد - کرمان - ایران

**چکیده:** تجارت بین الملل در دنیای امروز، با فاصله گرفتن از مفاهیم سنتی خود، شکل تازه ای به خود گرفته است؛ کشورهایی موفق تر عمل می کنند که به مدد ویژگی ها و مزیت های خود به نقاط جذابی برای استقرار شرکت های چندملیتی تبدیل شوند. با وجود اینکه کشور ایران از نظر جغرافیایی در یکی از استراتژیک ترین نقاط جهان قرار دارد اما به طور حتم مزیت جغرافیایی به تنهایی ایران را در افق ۱۴۰۴ به قدرت نخست اقتصادی و تجاری منطقه تبدیل نمی کند بلکه باید شرایط دیگری در کنار این مزیت فراهم شود. هاب تجارت الکترونیکی با تغییر در ارتباطات سیستمی سازمان ها و انجام معاملات تجاری به صورت الکترونیکی چنین امری را محقق می کند. این پژوهش با هدف کاربردی و از نوع آمیخته کیفی و کمی است که در مرحله کیفی برای استخراج معیارهای مربوط به تصمیم گیری چند شاخصه، تحلیل محتوای مصاحبه با خبرگان تجارت الکترونیکی انجام شد و در مرحله کمی به منظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. نتایج بخش کمی نشان داد که سه حوزه توسعه تکنولوژی، خدمات و توزیع و بازار بای و سه صنعت اطلاعات و ارتباطات، خدمات و عمده فروشی، خرده فروشی، حمل و نقل و انبارداری بهترین حوزه هایی است که ایران در آن می تواند به هاب تجارت الکترونیک منطقه تبدیل شود

**واژه های کلیدی:** امکان سنجی، تجارت الکترونیکی، هاب الکترونیکی، مدل آلبرایت، ایران

تاریخ ارسال مقاله : ۱۳۹۴/۰۵/۰۵

تاریخ پذیرش مقاله : ۱۳۹۵/۰۱/۲۴

نام نویسنده ی مسئول : روح الله نوری

نشانی نویسنده ی مسئول : عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی\_ تهران\_ ایران\_

## ۱- مقدمه

امروزه تجارت در قالب شبکه های جهانی صورت می گیرد که گستره آنها تمامی قاره ها را شامل می شود؛ در این میان برخی کشورها به مدد ویژگی ها و مزیت های خود به نقاط جذابی در شبکه های جهانی تجارت تبدیل می شوند که می توان آنها را محل تجمع فعالیت های تجاری جهانی اعم از خرید و فروش، حمل و نقل، توزیع و غیره دانست؛ به این مکان ها می توان عنوان "هاب تجاری" را اطلاق کرد. جهانی شدن و کاهش موانع تجارت به بیان جانسون و جانسون<sup>۲</sup> موجب خلق تقاضاهای جدیدی شده است [۱۱]. مورتازا<sup>۳</sup> دعا می کند که تغییر در ارتباط بین خریداران و تامین کنندگان باعث می گردد، هسته فعالیت های کسب و کار بدلیل کاهش هزینه های جستجو از واسطه های الکترونیکی سود ببرد و به کسب و کار اجازه می دهد به جای تمرکز بر فعالیت های جنبی بر روی فعالیتهای اصلی خود تمرکز کنند [۶].

لیو و آنتونی<sup>۴</sup> بر این باورند که کسب و کارهایی که رقابت قیمت شدیدتری را تجربه می کنند، روابط مدیریتی شان بهبود می یابد، به مشتریان و تامین کنندگان جدیدتر دست می یابند و همچنین کارایی بازار خود را افزایش می دهند. به همین دلیل است که بسیاری از کسب و کارها از بازار الکترونیکی جهت خرید و فروش اجناس خود بر روی اینترنت بهره می برد [۷]. بنا به عقیده استاکدل و استندینگ<sup>۵</sup> واسطه های الکترونیکی که از این پس به هاب های الکترونیکی<sup>۶</sup> منسوبند، برای چشمپوشی از کسانی که شریک تجاری نیستند در محیط خارج از رقابت بسیار مهم هستند [۱۵]. هاب، یک سیستم متشکل از نقاط تجاری پراکنده ای است که از طریق اینترنت به یکدیگر متصل شده اند. یک هاب تجارت الکترونیک به ساده سازی فرآیندها و روشهای تجاری کمک خواهد کرد، که باعث بهبود شفافیت و قابلیت پیش بینی در معاملات تجاری بین المللی می شود. این به معنی پیچیدگی کمتر، تأخیر کمتر و هزینه پایین تر در تجارت است که در نهایت می تواند منجر به بهبود رقابت و تجارت شود. در این پژوهش ابتدا به مفاهیم مرتبط با هاب های الکترونیک پرداخته می شود سپس با استناد به ادبیات موضوع و بررسی هاب در کشور های دیگر با مصاحبه مدیران و خبرگان در حوزه تجارت الکترونیکی طراحی پرسشنامه بسط داده شد و سپس پیشنهاداتی در زمینه تبدیل شدن ایران به هاب الکترونیکی ارائه شده است.

## ۲- تجارت الکترونیکی

بسیاری از اقتصاددانان، متخصصان و آینده نگرها بر این عقیده اند که در سالهای اخیر انقلابی مشابه انقلاب صنعتی به وقوع پیوسته است که جهان را وارد "عصر اطلاعات" ساخته است و بسیاری از جنبه های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حیات بشر را دستخوش تحولی عمیق نموده است. تجارت الکترونیکی به دلیل سرعت، کارایی، کاهش هزینه ها و بهره برداری از فرصت های زودگذر عرصه جدیدی را در رقابت گشوده است تمام ابعاد و فرآیند بازار را که بتوان با اینترنت و تکنولوژی web

انجام داد، تجارت الکترونیکی می گویند [۳]. می توان گفت یعنی انجام تمام معاملات از طریق شبکه، یا خرید و فروش محصولات و خدمات از طریق Web. محصولات مورد معامله ممکن است دارای ماهیت های گوناگون گوناگونی باشند. ممکن است غیرفیزیکی باشند مانند خدمات مشاوره، نرم افزارهای الکترونیکی؛ یا فیزیکی باشند مانند کتاب، اتومبیل. استاکدل و استندینگ (۲۰۰۲) با تکیه بر مکانیزم های معاملات که به پنج بازار الکترونیکی تقسیم می شود، ارائه می نمایند [۱۸]:

- تدوین کنندگان مجموعه ای از کاتالوگ محصولات
- هاب های تجاری جامع خریداران و فروشندگان
- بازارهای ارسال و دریافت<sup>۷</sup> مدل بولتن هیئت مدیره ای که در آن نظرات مورد نظر بیان می گردد.
- بازارهای حراج<sup>۸</sup> مبتنی بر خریدار و فروشنده
- مبادلات اتوماسیون شده سیستم های پیشنهاد و درخواست

## ۳- مفهوم و سابقه هاب الکترونیکی

از زمان ظهور اولین هاب تجارت الکترونیک نزدیک دو دهه می گذرد و تغییرات شگرفی در این زمینه به وجود آمده است. اولین هاب تجارت الکترونیک توسط شرکت ورتیکال نت بنیان نهاده شد. این هاب ۱۰ حوزه مختلف را در بخش های گوناگون از قبیل ارتباطات، تکنولوژی های نوظهور، غذا و بسته بندی و غیره در بر می گرفت. پس از آن شرکت های بزرگ برای کاهش هزینه های خود، تسریع در امور کاری و افزایش بهره وری اقدام به تأسیس هاب های گوناگون در حوزه های مختلف نمودند در حقیقت می توان گفت که یک هاب تجارت الکترونیکی بر مبنای مدل بنگاه با بنگاه عمل می کند و باعث می گردد بنگاه های مختلف به راحتی بتوانند با یکدیگر به داد و ستد بپردازند. همانطور که مک گوگی<sup>۹</sup> تجارت الکترونیک را چتری تعریف می کند که تجارت را بر روی اینترنت پوشش می دهد یک هاب تجارت الکترونیک نیز باعث تسهیل روند تجارت در محیط مجازی می گردد [۱۲].

تعاریف هاب (Hub) از یک بازار الکترونیکی B2C ساده (کسب و کار به مشتری) گرفته تا یک تسهیل کننده مجازی و جامع شرکت به دلیل ارائه خدمات و دیدگاه های مختلف افراد پیچیده و متفاوت است. از نظر میچیا و مولینا<sup>۱۰</sup> هاب الکترونیکی یک موجودیت کسب و کاری که مسئول جست و جوی فرصت ها در محیط جهانی است [۱۳]. کاپلان و ساونی<sup>۱۱</sup> هاب را واسطه های بی طرف مبتنی بر اینترنت که بر وسایل نقلیه صنعت خاصی یا فرآیندهای کسب و کاری خاصی تمرکز می کنند [۱۵]. تعریف کرده اند. مرکز کسب و کار سایبری<sup>۱۲</sup>؛ هاب الکترونیکی را یک نام جایگزین برای یک بازار الکترونیکی تعریف می کند. آی دی اس<sup>۱۳</sup> هاب الکترونیکی را به عنوان یک شرکت تلفنی تعریف می کند که اطلاعات را از یک مکان به مکانی دیگر انتقال می دهد. اما آن چه از تعاریف هاب حاصل می شود این است که هابها، جست و جو و انتخاب شرکای تجاری را امکان پذیر می کنند و به ساده سازی فرآیندها و روشهای

تجاری کمک خواهند کرد و باعث بهبود شفافیت و قابلیت پیش‌بینی در معاملات تجاری بین‌المللی می‌شوند.

### ۳-۱- انواع هاب‌های تجارت الکترونیکی

نکته مهم درباره هاب‌های تجارت الکترونیکی این است که بازارهای زمینه‌ای هستند؛ یعنی که نیاز هست که بر یک بعد خاص از موضوعی تمرکز داشته باشند. هاب الکترونیکی در صنعت بصورت افقی و عمودی است. اگر هاب الکترونیکی به طور عمودی بر یک صنعت یا بازار خاص تمرکز داشته باشد، به هاب عمودی معروف است و اگر به طور افقی بر یک وظیفه یا فرآیند کسب و کار خاصی تمرکز داشته باشد که هاب افقی نامیده می‌شود.

#### ۳-۱-۱- هاب‌های عمودی

هاب‌هایی هستند که تمرکز بر یک بازار یا صنعت به صورت عمودی دارند. آنها محتوای حوزه‌های خاص و روابط دامنه خاص بوجود می‌آورند. چالش اصلی برای این نوع هاب‌ها مشکل تنوع و گسترش کسب و کارهایشان به دیگر بازارها عمودی می‌باشد.

#### ۳-۱-۲- هاب‌های افقی

هاب‌های وظیفه‌ای بیشتر بر روی ارائه وظایف مشابه یا اتوماسیون‌سازی فرآیند کسب و کار در صنایع مختلف تمرکز دارند. تخصص آنها معمولاً در یک فرآیند کسب و کار که افقی است، می‌باشد؛ بدین معنا است که در تمامی بازارهای عمودی مشترک است چالش اصلی درباره هاب‌های وظیفه‌ای نبود یک محتوای خاص صنعت است. هدف هاب‌های وظیفه‌ای مدیران عملیاتی است که کارشان را بر اساس محیط کاری خودشان نه بر اساس صنعت سازماندهی می‌کنند. این ریسک جود دارد که هاب‌های وظیفه‌ای جذب هاب‌های عمودی شوند و به یک ارائه دهنده خدمات برای این هاب‌ها تنزل یابند [۹].

در این پژوهش بر دو گروه از هاب‌های الکترونیکی تمرکز شده است: (۱) هاب‌های تامین (۲) هاب‌های حمل و نقل

#### ۳-۱-۳- هاب‌های تامین

علیرغم وجود ریسک مبادلات آنلاین و عدم ارزیابی عملکرد خریداران و تامین کنندگان در هنگام پیوستن به این نوع هاب‌ها، کاهش زمان و هزینه‌ی مبادلات، دسترسی آسان به تامین کنندگان و خریداران، اثربخشی هزینه‌ها در ورود تامین کنندگان کوچک از مزایای این نوع هاب‌ها است [۱۸]. در شکل (۱) ماتریس بنگاه با بنگاه را نشان می‌دهد که با دسته‌بندی "چه" و "چگونه" چهار نوع هاب تامین در کسب و کار را ارائه کرده است.

هاب‌های ام‌آر او<sup>۲</sup>!

بازارهای افقی هستند که منبع‌یابی سیستماتیک را برای ورودیهای عملیاتی ممکن می‌سازند. این هاب‌ها بر بهبود کارایی فرآیند تامین ورودی‌های عملیاتی در صنایع مختلف تمرکز دارند.

مدیران نتیجه‌گرا<sup>۱</sup>!

بازارهای افقی هستند که منبع‌یابی موضعی را برای ورودیهای عملیاتی ممکن می‌سازند. این هاب‌ها برای موقعیت‌هایی که نوسان قیمت و تقاضا بالاست یا در جاهایی که هزینه ثابت بالاست، مناسب هستند.

هاب‌های کاتالوگ<sup>۲</sup>!

بازارهای عمودی هستند که منبع‌یابی سیستماتیک را برای ورودیهای تولیدی ممکن می‌سازند ایجاد یک فرآیند سیستماتیک منبع‌یابی خودکار و خلق ارزش از طریق کاهش هزینه‌های مبادله برای خریداران هدف این هاب‌ها است.

مبادلات<sup>۳</sup>!

بازارهای عمودی هستند که منابع‌یابی موضعی را برای ورودیهای تولیدی ممکن می‌سازند. در یک صنعت خاص برای کالاها یک بازار موضعی و به عنوان رابط بین خریداران و فروشندگان هستند.

منبع‌یابی سیستماتیک	هاب‌های ام‌آر او	هاب‌های کاتالوگ
منبع‌یابی موضعی	مدیران نتیجه‌گرا	مبادلات
	ورودی‌های عملیاتی	ورودی‌های تولیدی

"چه چیزی" می‌خرند

شکل (۱): ماتریس بنگاه با بنگاه [۱۸]

#### ۳-۱-۴- هاب‌های حمل و نقل

هزینه و زمان دو فاکتور مهم اند که سرویس‌های ارائه دهنده لجستیک را از هم متمایز می‌کنند. و زمانی که هر دو عامل کاهش یابد ارزش افزوده که به دست مشتری نهایی می‌رسد افزایش می‌یابد و بدون شک هزینه‌های حمل و نقل نقش بسزایی در صرفه‌جویی‌های هزینه ایفا می‌کند. این هاب‌ها از طریق برقراری ارتباطات و انجام داد و ستد زمان لازم برای عملیات جستجو را کاهش می‌دهند. نیازهای حمل و نقلی به نوع کالا و اعتماد بین طرفین بستگی دارد که این معاملات موضعی یا سیستماتیک است [۵].

#### ۴- مسیرهای درآمدی هاب الکترونیکی

مدیریت مسیرهای درآمدی با وجود تحقیقات بسیار کمی که در این زمینه انجام شده است، امری حیاتی می‌باشد [۱۸].

برای هاب الکترونیکی مسیرهای متفاوت درآمدی شناسایی شده است [۱۴]:

مزایا	مزیت
تامین کنندگان به بازار وسیع تر محلی و جهانی دست میابند. خریداران از عرضه محصولات متنوع تر و خدمات ارزان تر سود می‌برند.	دسترسی به بازار وسیع تر
روشهای ارتباطی هاب الکترونیکی بنگاه به بنگاه چند رسانه‌ای و ایمیل ارتباطات را بهبود می‌بخشد و در نتیجه زمینه پشتیبانی بیشتر را فراهم می‌آورد.	پتانسیل بیشتر مشارکت
یک جا کردن یک هاب الکترونیکی پیشرفت اداره کنندگی را هموار می‌کند و آن را منعطف تر می‌کند. علاوه بر این ارتباطات داخلی و خارجی را بهبود می‌بخشد.	انعطاف در اداره- کنندگی و ارتباط
اگرچه کشورها دارای ساعتهای محلی خود هستند اما امکان سفارش‌دهی ایجاد ارتباط برای کسب و کارشان آسان است.	راحتی
تبادل اطلاعات به دلیل وجود ابزارهای چند رسانه ای، بازاریابی، پیشنهادات و طراحی تابع هدف بسیار ظریف می‌باشد. البته درجه‌ای از اطمینان برای شرکت کنندگان برای اعتماد به اطلاعات در دسترس لازم می‌باشد	اطلاعات
هاب‌های الکترونیکی قادرند خدمات را با نیاز مشتریان همسو کنند. در نتیجه تامین کنندگان به راحتی قادر به ارتقاء و ایجاد تغییرات در محصولات و خدمات خود می‌شوند.	بهبود خدمات مشتریان
انتقال اطلاعات از روش سنتی مثل کاتالوگ‌ها سررسید تحویل محصولات هم به جهت پربندی کردن و هم به جهت توزیع آنها هزینه بر است. استفاده از هاب‌های الکترونیکی کاملاً هزینه انتقال و بروزرسانی اطلاعات را کاهش می‌دهد.	به روز رسانی اطلاعات
هزینه یافتن خریداران/فروشنندگان کاهش می‌یابد. علاوه بر این هزینه تعاملات به جهت پرداخت آنلاین و پیگیری سفارشات کاملاً کاهش می‌یابد.	کاهش هزینه تعاملات
اطلاعات در دسترس در هاب‌های الکترونیکی به کسب و کارها امکان محک‌زدن آنها می‌دهد و م‌توانند راحت تر تمایز خود را نسبت به بقیه به بازار نشان دهند.	تمایز محصولات و خدمات اسازگاری
سازمانها با هر میزان بزرگی می‌توانند فرصت شرکت در هاب الکترونیکی را دارند. در نتیجه ارگان‌های وسیع تر شانس افزایش وسعت تامین-کنندگان را دارند.	توانایی ورود به زنجیره تامین برای سازمان‌های بزرگ-تر

## ۶- زنجیره ارزش جهانی

زنجیره ارزش شامل سلسله فعالیت‌های است که شرکت و کارکنان انجام می‌دهند تا یک محصول را از مرحله شکل‌گیری ایده به دست مصرف کننده نهایی برسانند که فعالیت‌هایی از قبیل طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع و خدمات پس از فروش به مصرف کننده نهایی را در بر می‌گیرند. فعالیت‌های زنجیره ارزش می‌توانند توسط یک شرکت انجام شوند یا بین چندین شرکت تقسیم شوند (وب سایت زنجیره ارزش جهانی) ۲. طرح زنجیره ارزش جهانی از آن جهت که در میان شرکت‌های مختلف و در فضای جغرافیایی وسیع تر گسترش یافته، اصطلاحاً زنجیره ارزش جهانی نامیده می‌شود [۳]. این زنجیره نقش بسزایی در افزایش سهم تجارت جهانی، اشتغال و GDP جهانی بازی می‌کند. توسعه GVC در بخش‌های گوناگون مثل محصولات، پوشاک، الکترونیک، گردشگری و برون سپاری خدمات تجاری تاثیر بسزایی در تجارت جهانی، اشتغال و

- دریافت‌های ناشی از تعاملات وقتی است که هاب الکترونیکی برای انجام تعامل شارژ شود.
- دریافت‌های ناشی از حق عضویت ناشی از عضویت کاربران است. این مبلغ یکبار پرداخت می‌شود و سالانه باید مبلغی جهت تمدید پرداخت شود.
- با فروش اطلاعاتی که هاب الکترونیکی بدست آورده است و برای دیگر سازمان‌ها مفید می‌باشد.
- دریافت‌های ناشی از خدمات با ارزش افزوده هنگامی است که هاب الکترونیکی بخاطر عرضه این خدمات شارژ شود.
- بازاریابی و تبلیغات که میتواند از طریق بنرها، ارتباط چندگانه با سازمانها.
- فروش داده‌های تجمعی بازاریابی.

## ۵- مزایای هاب الکترونیکی

کاهش هزینه‌های تعاملات، کاهش سطح موجودی و انعطاف پذیری تولید، ارزش ایجاد شده برای یک تولید کننده در هنگام استفاده از هاب‌های الکترونیکی بنگاه به بنگاه است [۴].

در جدول (۱) مواردی از منافع خریداران و فروشندگان را در هنگام شرکت در زنجیره تامین هاب‌های الکترونیکی بنگاه به بنگاه مشاهده می‌نمایید.

جدول (۱) منافع حاصل از هاب الکترونیکی [۱۷]

افزایش ظرفیت بهره برداری	کاهش هزینه محصول	کاهش هزینه خرید
افزایش بهره وری	فروش بیشتر	زمان کمتر
مقیاس کسب و کار محلی	نقدینگی بیشتر	خطای کمتر
بازار وسیع	گستره انتخاب	استاندارد سازی
قیمت گذاری بر اساس منحنی درآمد	بیشتر	بیشتر
مدیریت درآمدها	مدیریت فروش	فرآیندهای ساده و موثر

استاکدل و استندیش (۲۰۰۴) نیز مواردی از منافی که عاید کسب و کار در هنگام شرکت در هاب‌های الکترونیکی بنگاه به بنگاه می‌شود، را در جدول (۲) ارائه کرده اند:

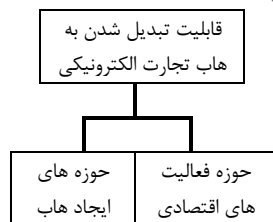
جدول (۲) مزایای حاصل شده برای کسب و کارهای مشارکت کننده در هاب‌های الکترونیکی [۱۴]

جدول (۴) هاب های الکترونیکی در برخی کشورها

لوکزآمبورگ	هنگ کنگ	امارات	ترکیه	
			✓	سفرهای هوایی
		✓		لجستیک
		✓		بیمه
✓		✓		فناوری ارتباطات و اطلاعات
		✓	✓	صنعت غذا
	✓			مالکیت فکری
	✓		✓	آثار هنری
	✓			سفرهای دریایی و تفریحی
	✓			تصیلات عالی بین المللی
✓				حوزه رسانه
✓				خدمات مالی
✓				رایانش ابری

### ۸- مدل تحقیق

در این تحقیق ابتدا ظرفیت و اولویت بندی صنایع مختلف کشور برای تبدیل شدن به هاب تجاری الکترونیک منطقه سنجیده شده، سپس حوزه های دارای توانمندی بیشتر در بخش های مختلف یک صنعت جهت سرمایه گذاری برای تبدیل شدن به هاب تجارت الکترونیک منطقه شناسایی گردیده است.



شکل (۲) فرایند پژوهش

با توجه به موارد گفته شده به منظور بررسی قابلیت های کشور در زمینه ی تبدیل شدن به هاب تجارت الکترونیکی در منطقه این مطالعات را به دو بخش کلی تقسیم کردیم.

حوزه های ایجاد هاب: با توجه به آنچه در مورد تقسیم بندی انواع هاب ها ذکر شد، هاب های افقی شامل هاب های ام آر ا و هاب های مدیران نتیجه گرا که بر یک دسته فعالیت در صنایع مختلف تمرکز دارند و هاب های حمل و نقل و همچنین طبق بخش های مختلف زنجیره ارزش جهانی و با تلفیق این دو دسته اطلاعات، ۸ حوزه ی مواد اولیه، تولید، بسته بندی و انبارداری، فرآوری، توزیع و بازاریابی، حمل و نقل، توسعه تکنولوژی و خدمات شناسایی شدند.

حوزه فعالیت های اقتصادی: با توجه به آنچه در مورد هاب های عمودی ذکر شد حوزه فعالیت این هاب ها بخش های مختلف یک صنعت خاص است. و در این بخش ۹ حوزه در فعالیت های اقتصادی شامل (۱) کشاورزی و شیلات، صنعت (۲) استخراج معدن و سایر فعالیت های صنعتی (۳)

تولید دارد. زنجیره ارزش جهانی ابزاری کارآمد برای انتقال الگوهای تولید، هماهنگی فعالیت های پراکنده جغرافیایی و برقراری ارتباط بین بازیگران عرصه یک صنعت است و تعیین کننده نقشی است که کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در این میان بازی می کنند [۸].

زنجیره ارزش جهانی بر پایه گونه شناسی دارای چهار بعد است:

- ساختار ورودی خروجی: اشکال همکاری در زنجیره ارزش برای تولید محصول می باشد
- ساختار حکومت، انواع ساختار های حکومت در مورد توزیع های مالی، مواد و منابع انسانی در داخل یک زنجیره ارزش و نفوذ آنها بر همکاری شرکت هاست.
- الگوهای مکانی: توزیع فعالیت های زنجیره ارزش در سراسر مناطق یا کشورهای مختلف و اثرات آنها بر وی توزیع جریان بازگشت و توسعه منطقه است.
- چارچوب سازمانی: مقررات برای تعامل سطوح فردی از ارزش ایجاد شده در زمینه های ملی و بین المللی [۱۰].

بر اساس یافته های یک طرح مشترک تحقیقاتی، سازمان جهانی تجارت و سازمان همکاری اقتصادی دژسال ۲۰۱۳، در خصوص تعیین اولویت ها و استراتژی های توسعه کشورهای در حال توسعه، مشخص شد که برای این کشورها مشارکت در زنجیره ارزش جهانی و تسهیل تجاری به مهم ترین اولویت برای احیای اقتصادشان تبدیل شده است. همچنان که اقتصادهای نوظهور گسترش می یابند، فروشندگان محلی فرصتی دارند تا نقش بیشتری را در زنجیره ارزش جهانی بازی کنند، زیرا می توانند از بازار داخلی خود به عنوان پایگاهی برای بهبود قابلیت هایشان استفاده کنند و روابط خود را با شرکت های اصلی جهانی استحکام بیشتری ببخشند.

### ۷- بررسی هاب الکترونیکی در برخی کشورها

کشور ایران که قرار است در افق ۱۴۰۴ به قدرت نخست اقتصادی و تجاری منطقه تبدیل شود با قرارگیری در یکی از استراتژیک ترین نقاط جهان، از نظر جغرافیایی از بسیاری ویژگی هایی که یک منطقه را به هاب تجاری تبدیل می کند برخوردار است؛ ایران در مسیر تجارت آسیا-اروپا قرار دارد. از سوی دیگر کریدورهای ترانزیتی متعددی در مسیر شرقی- غربی و شمالی- جنوبی از ایران عبور می کنند. مهمترین رقبای منطقه ای ایران در جذب شرکت های چند ملیتی و تبدیل شدن به هاب تجاری در منطقه در صنایع مختلف متفاوت است. با این حال، در صنایع نفت و گاز، حمل و نقل و لجستیک کشورهای امارات، قطر و عربستان مهمترین رقبای منطقه ای ایران هستند. اما در صنایع و فناوری های پیشرفته مانند فناوری اطلاعات، پزشکی و بهداشت و درمان، ترکیه مهمترین رقیب ایران محسوب می شود. با توجه به اهداف پژوهش حاضر، کشورهایی که برای بررسی انتخاب شده اند شامل ترکیه، امارات، هنگ کنگ و لوکزآمبورگ می باشد. تنها این کشور لوکزآمبورگ بود که برای توسعه هاب الکترونیکی برنامه هایی داشت و دیگر کشورها بیشتر برای توسعه هاب های تجاری برنامه داشتند. جدول (۴) خلاصه بررسی هاب در کشورهای مذکور را نشان می دهد.



با توجه به اولویت‌های شناسایی شده می‌توان نقشه‌راهی برای پیاده‌سازی هاب تجارت الکترونیکی در ایران ارائه کرد که این نقشه راه بر اساس مدل آلبرایت طراحی شده است. گروه آلبرایت در سال ۲۰۰۳ یک چارچوب کلی برای نقشه راه ارائه کردند [۱۷]. در این مدل چهار سوال اصلی در قالب یک ساختار چهار سطحی ارائه شده است. در مدل آلبرایت، نقشه راه بوسیله چهار موضوع اصلی که بوسیله فاکتورهای کلیدی بهم مرتبط شده اند، تعریف می‌شوند آلبرایت در مدل خود برای اندازه‌گیری و تحلیل بهتر شکاف‌های موجود و کم کردن شکاف در طی زمان از کارت امتیازی نقشه راه استفاده نمود. نقشه راه از چهار بخش طراحی شده است. بخش اول، قلمرو نقشه راه نشان دهنده حوزه و دامنه کاربردی نقشه راه است که در چهار بخش مکانی، زمانی، موضوعی و نهادی تعریف می‌شود.

- قلمرو مکانی: کشورهای تعریف شده در افق چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران
  - قلمرو زمانی: افق ۱۴۰۴
  - قلمرو موضوعی: تجارت بین‌الملل ایران
  - قلمرو نهادی: کلیه نهادهای درگیر در تجارت و تجارت الکترونیکی در کشور (دولتی، خصوصی و عمومی)
- در بخش دوم توجه به اهداف و چشم‌اندازهای تعریف شده برای رسیدن به برنامه‌های توسعه هاب تجارت الکترونیکی در ایران است. تعریف نقشه راه مادر سومین بخش از مدل نقشه راه گروه آلبرایت می‌باشد که می‌توان آن را در قالب سه بسته به شرح زیر تعریف کرد:

#### بسته اول- توسعه زیرساخت

- برنامه توسعه زیرساخت‌های بخش خرده‌فروشی
- برنامه توسعه زیرساخت‌های بخش خدمات
- برنامه توسعه زیرساخت‌های بخش فناوری اطلاعات

#### بسته دوم- شتاب بخشی

- برنامه توسعه بازارهای الکترونیکی در بخش خرده‌فروشی
- برنامه توسعه بازارهای الکترونیکی در بخش خدمات
- برنامه توسعه بازارهای الکترونیکی در بخش فناوری اطلاعات

#### بسته سوم- بین‌المللی کردن

- برنامه بین‌المللی کردن بازارهای الکترونیکی در بخش خرده‌فروشی، خدمات و فناوری اطلاعات
- برنامه جذب شرکت‌های چندملیتی جهت سرمایه‌گذاری در بخش‌های خرده‌فروشی، خدمات و فناوری اطلاعات

شکل (۵) گام‌های پیاده‌سازی این نقشه راه را به صورت کلی نشان می‌دهد:

تقریباً از اهمیت یکسانی برخوردار هستند. توسعه تکنولوژی و حمل و نقل با اختلاف اندکی از سایر حوزه‌ها در صدر جدول قرار گرفته‌اند.

- هزینه‌های عملیاتی و سودآوری: با توجه به این معیار، حوزه مواد اولیه ورودی با اختلاف از سایر حوزه‌ها بیشترین امتیاز را کسب کرده است و پس از آن تولید و حمل و نقل انبارداری در رده‌های بعد قرار دارند.
- دسترسی به بازارهای منطقه‌ای: با توجه به این معیار دو حوزه خدمات و توزیع و بازاریابی به ترتیب دارای بالاترین اولویت هستند.
- آمدگی شرکت‌های خارجی: حوزه‌ی توسعه تکنولوژی در این معیار بیشترین امتیاز را کسب کرده است و پس از آن سایر حوزه‌ها دارای اهمیت تقریباً یکسانی هستند.
- فضای کسب و کار: با توجه به این معیار سه حوزه‌ی توسعه تکنولوژی، توزیع و بازاریابی و خدمات به ترتیب بیشترین امتیاز را کسب کرده‌اند.

با استفاده از وزن‌های تعیین شده برای معیارها از تحلیل سلسله‌مراتبی و امتیاز حوزه‌های مختلف در هر یک از معیارها اولویت‌بندی نهایی حوزه‌های مورد مطالعه در جدول (۵) نشان داده شده است. می‌باشد.

جدول (۵) رتبه‌بندی حوزه‌های مورد مطالعه

حوزه‌ها	امتیاز	اولویت (آزمون میانگین‌ها)
توسعه تکنولوژی	۶۷۷۴	اول
خدمات	۶۷۷۹	اول
توزیع و بازاریابی	۶۷۷۷	اول
حمل و نقل	۵۶/۸۷	دوم
مواد اولیه ورودی	۵۴/۵۴	سوم
بسته بندی و انبارداری	۵۲/۰۹	سوم
تولید	۵۷۲۴	چهارم
قرآوری	۴۸/۲۵	پنجم

#### ۱۰- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مباحث بیان شده، بهترین حوزه‌هایی که در آن ایران می‌تواند به هاب تجارت الکترونیک منطقه تبدیل شود، سه حوزه توسعه تکنولوژی، خدمات و توزیع و بازاریابی است. همچنین بهترین صنایعی که می‌توان در آنها اقدام به تبدیل شدن به هاب تجارت الکترونیک نمود، سه صنعت اطلاعات و ارتباطات، خدمات و عمده‌فروشی، خرده‌فروشی، حمل و نقل و انبارداری هستند. همچنین حوزه‌ی فرآوری، صنعت، استخراج معدن و سایر فعالیت‌های صنعتی، ساختمان، کشاورزی و شیلات و فعالیت‌های سلامت و مددکاری اجتماعی دارای کمترین اولویت برای این منظور هستند. به صورت خلاصه می‌توان حوزه‌های توسعه تکنولوژی، خدمات و توزیع و بازاریابی صنایع اطلاعات و ارتباطات، خدمات و عمده‌فروشی، خرده‌فروشی، حمل و نقل و انبارداری را با اولویت بالاتر برای تبدیل به هاب تجارت الکترونیکی منطقه برای ایران دانست.

[۸] G. Gereffi and M. Korzeniewicz, "The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks Commodity Chains and Global Capitalism, Westport, CT "pp. 95-122, 1994.

[۹] G. Piccinelli and L. Mokrushin, "Dynamics Service Aggregation in Electronic Marketplace", 2001. [Online Available: <http://www.hpl.com>. [Accessed 2 June 2006].

[۱۰] J. Brach and R. Kappel, Global Value Chains, Technology Transfer and Local Firm Upgrading in Non-OECD Countries, .. GIGA WP 110, 2009.

[۱۱] M. Johnson and D. Johnson, "Integrated strategy of industrial product suppliers: Working with B2B intermediaries. .," *Internet Research* 15(4), pp. 471-492, 2005.

[۱۲] R. McGaughey, "Benchmarking business-to-business electronic commerce. Benchmarking:," *An International Journal* 9(5), pp. 471-484, 2002.

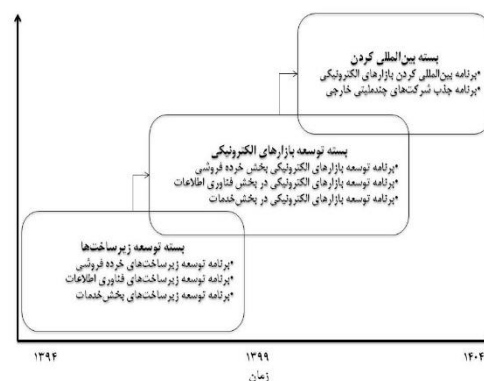
[۱۳] R. Mejia and A. Molina, "Virtual enterprise broker: Processes, methods and tools.," Progress Report, CSIM-ITESM., 2001.

[۱۴] R. Stockdale and C. Standing, "Benefits and Barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective.," *The Journal of Enterprise Information Management* 17(19), pp. 301-311, 2004.

[۱۵] S. Kaplan and M. Sawhney, "E-Hubs: the new B2B marketplaces," *Harvard Business Review*, p. 97-103, 2000.

[۱۶] R. Stockdale and C. Standing "framework for the selection of electronic marketplace: a content analysis approach," *Internet Research Electronic Networking Applications and Policy* 12(3), pp. 221-234, 2002.

[۱۷] The Albright Strategy Group, A. (2007). A Common Roadmap Framework. Retrieved 7 8, 2008, from Roadmaps and Roadmapping:



شکل (۵) نقشه راه پیاده سازی هاب الکترونیکی

## مراجع

- [۱] خاکی، غلامرضا روش تحقیق با رویکردی بر پایان نامه نویسی، تهران: انتشارات بازتاب، ۱۳۸۴.
- [۲] م. زرگر، مدلهای راهبردی و راهکاره های تجارت الکترونیک در اینترنت، تهران: انتشارات بهینه، ۱۳۸۰.
- [۳] ملک خلاق، اسماعیل وایاغ، زهرا و فرخنده، مهسا. نقش و جایگاه تکنیک های ارتقا در زنجیره های ارزش جهانی، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، سال نهم، شماره ۳۴، ۱۳۹۲.
- [۴] A. Rohm, V. Kashyap, T. Brashear and G. Milne, "The use of online marketplaces for competitive advantage: a Latin American perspective.," *Journal of Business & Industrial Marketing* 6(19), pp. 372-385, 2004.
- [۵] A. Zeng and K. P. Bhavik, "Achieving information integration in supply chain management through B2B e-hubs: concepts and analyses", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103 Iss: 9, pp. 657 - 665, 2003.
- [۶] B. Murtaza, V. Gupta and C. Carroll, "E-marketplaces and the future of supply chain management: opportunities and challenges," *Business Process Management Journal* 10(3), pp. 325-335, 2004.
- [۷] D. LU and J. Antony, "Implications of B2B marketplace to supply chain development. .," *The TQM Magazine* 15(3), pp. 173-179, 2003.



analysis. Benchmarking," An International Journal 9(5),, pp. 450-470, 2002.

<http://www.albrightstrategy.com/framework.html>

[۱۸] Y. Kathawala, K. Abdou and C. Franck, "Supply chain/electronic hubs: a comparative

1	Mejia & Molina	3
1	Kaplan & Sawhney	4
1	Cyber Business Centre	5
1	IDS	6
1	MRO	7
1	Yield managers	8
1	Catalog hubs	9
2	Exchanges	0
2	globalvaluechains.org, 2011	1
2	(OECD)	2
2	Multiple Attribute Decision Making	

1	HUB	
2	Johnson & Johnson	
3	Murtaza	
4	LU & Antony	
5	Stockdale & Standing	
6	e-hub	
7	Aggregators	
8	Trading hubs	
9	Post and brows markets	
1	Fully automated exchanges	0
1	Piccinelli & mokrushin	1
1	McGaughey	2