امکان سنجی تبدیل ایران به هاب تجارت الکترونیک منطقه

محمدرحیم اسفیدانی [۱]، استادیار، روح‌الله نوری[۲]، استادیار، زهرا زارع میرک‌آباد[۳]، دانشجوی کارشناسی ارشد، مریم کریمی[۴]، دانشجوی دکتری، مریم زارع[۵]، کارشناسی ارشد

۱- دانشکده مدیریت -دانشگاه تهران- تهران- ایران
esfidani@gmail.com
۲- گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت – دانشگاه خوارزمی - تهران- ایران
rnoori@khu.ac.ir
۳- دانشکده مدیریت-دانشگاه خوارزمی- تهران- ایران
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 موفق‌تر عمل می‌کنند که به مدد ویژگی ها و مزیت های خود به نقاط جذابی برای استقرار شرکت‌های چندملیتی تبدیل شوند. با وجود اینکه کشور ایران از نظر جغرافیایی در یکی از استراتژیک ترین نقاط جهان قرار دارد اما به‌طور حتم مزیت جغرافیایی به تنهایی ایران را در افق ۱۴۰۴ به قدرت نخست اقتصادی و تجاری منطقه تبدیل نمی‌کند بلکه باید شرایط دیگری در کنار این مزیت فراهم شود.هاب[۱]تجارت الکترونیکی با تغییر در ارتباطات سیستمی سازمان‌ها و انجام معاملات تجاری به صورت الکترونیکی چنین امری را محقق می‌کند. این پژوهش باهدف 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 دادکه سه حوزه توسعه تکنولوژی، خدمات و توزیع و بازار یابی و سه صنعت اطلاعات و ارتباطات، خدمات و عمده فروشی، خرده فروشی، حمل و نقل و انبارداری بهترین حوزه‌هایی است که ایران در آن می‌تواند به هاب تجارت الکترونیک منطقه تبدیل شود

واژه های کلیدی: امکان‌سنجی، تجارت الکترونیکی، هاب الکترونیکی، مدل آلبرایت، ایران

تاریخ ارسال مقاله : ۱۳۹۴/۰۵/۰۵

تاریخ پذیرش مقاله : ۱۳۹۵/۰۱/۲۴

نام نویسنده‌ی مسئول : روح الله نوری

نشانی نویسنده‌ی مسئول : عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی_تهران_ایران_

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23222344.1395.5.1.7.7]

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 ونقل، 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**۲**موجب خلق تقاضاهای جدیدی شده است[۱۱]. مورتازا**۳**دعا می‌کند که تغییردرارتباط بین خریداران و تامین‌کنندگان باعث می‌گردد، هسته فعالیت‌های کسب وکار بدلیل کاهش هزینه‌های جستجو از واسطه‌های الکترونیکی سود ببرد و به کسب وکار اجازه می‌دهد به جای تمرکز بر فعالیت های جنبی بر روی فعالیتهای اصلی خود تمرکز کنند [۶].

لیو و آنتونی**۴**بر این باورند که کسب‌وکارهایی که رقابت قیمت شدیدتری را تجربه می‌کنند، روابط مدیریتی‌شان بهبود می‌یابد، به مشتریان و تامین‌کنندگان جدیدتر دست می‌یابند و همچنین کارایی بازار خود را افزایش می‌دهند. به همین دلیل است که بسیاری از کسب وکارها از بازار الکترونیکی جهت خریدوفروش اجناس خود بر روی اینترنت بهره می‌برد [۷]. بنا به عقیده استاکدل و استندینگ**۵** واسطه‌های الکترونیکی‌که از این پس به هاب‌های الکترونیکی**۶**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 پراکنده‌ای است که از طریق اینترنت به یکدیگر متصل شده‌اند. یک هاب تجارت الکترونیک به ساده سازی فرآیندها و روشهای تجاری کمک خواهدکرد، که باعث بهبود شفافیت و قابلیت پیش‌بینی در معاملات تجاری بین‌المللی می‌شود. این به معنی پیچیدگی کمتر، تاخیر کمتر و هزینه پایین تر در تجارت است که در نهایت می‌تواند 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 وخبرگان 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 عقیده‌اند که در سالهای اخیر انقلابی مشابه انقلاب صنعتی به وقوع پیوسته است که جهان را وارد " عصر اطلاعات" ساخته است و بسیاری از جنبه‌های اقتصادی, اجتماعی و فرهنگی حیات بشر را دستخوش تحولی عمیق نموده است. تجارت الکترونیکی‌به دلیل سرعت، کارایی، کاهش هزینه‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌های 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]. می‌توان 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 گوناگوناگونی 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 تعاملات که به پنج بازار الکترونیکی تقسیم می شود، ارائه می نمایند[۱۸]:

- تدوین کنندگان[۷]مجموعه‌ای از کاتالوگ محصولات
- هاب‌های تجاری[۸] جامعه خریداران و فروشندگان
- بازارهای ارسال و دریافت[۹] مدل بولتن هیئت مدیره ای که در آن نظرات مورد نظر بیان می گردد.
- بازارهای حراج[۱۰]مبتنی بر خریدار و فروشنده
- مبادلات اتوماسیون شده[۱۱]سیستم های پیشنهاد و درخواست

۳- مفهوم و سابقه هاب الکترونیکی

از زمان ظهور اولین هاب تجارت الکترونیک نزدیک دو دهه می‌گذرد و تغییرات شگرفی در این زمینه به وجودآمده است. اولین هاب تجارت الکترونیک توسط شرکت ورتیکال .نت بنیان نهاده‌شد. این هاب ۱۰ حوزه مختلف را در بخش‌های گوناگون از قبیل ارتباطات، تکنولوژی‌های نوظهور، غذا و بسته‌بندی و غیره در بر می‌گرفت. پس از آن شرکت‌های بزرگ برای کاهش هزینه‌های خود، تسریع در امور کاری و افزایش بهره‌وری اقدام به تأسیس هاب‌های گوناگون در حوزه‌های مختلف نمودند در حقیقت می‌توان گفت که یک هاب تجارت الکترونیکی بر مبنای مدل بنگاه با بنگاه عمل می کند و باعث می‌گردد بنگاه‌های مختلف به راحتی بتوانند با یکدیگر به دادو ستد بپردازند. همانطور که مک گئوگی[۲]تجارت الکترونیک را چتری تعریف می‌کند که تجارت را بر روی اینترنت پوشش می‌دهد یک هاب تجارت الکترونیک نیز باعث تسهیل روند تجارت در محیط مجازی می‌گردد[۱۲].

تعاریف هاب (Hub) از یک بازار الکترونیکی B2C ساده (کسب و کار به مشتری)گرفته تا یک تسهیل‌کننده مجازی و جامع شرکت به دلیل ارائه خدمات و دیدگاه‌های مختلف افراد پیچیده و متفاوت است. از نظر میجیا و مولینا[۱۳] هاب الکترونیکی یک موجودیت کسب و کاری که مسئول جست و جوی فرصت‌ها در محیط جهانی است [۱۳]. کاپلان و ساونی[۱۴]هاب را واسطه‌های بی طرف مبتنی بر اینترنت که بر وسایل نقلیه صنعت خاصی یا فرآیندهای کسب وکاری خاصی تمرکز می‌کنند [۱۵]. تعریف کرده‌اند. مرکز کسب و کار سایبری[۱۵]؛ هاب الکترونیکی را یک نام جایگزین برای یک بازار الکترونیکی تعریف می‌کند. آی دی اس[۱۶]هاب الکترونیکی را به عنوان یک شرکت تلفنی تعریف می‌کند که اطلاعات را از یک مکان به مکانی دیگر انتقال می‌دهد. اما آن چه از تعاریف هاب حاصل می شود این است که هابها، جست‌وجو و انتخاب شرکای تجاری را امکان‌پذیر می‌کنند و به ساده‌سازی فرآیندها و روشهای

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23222344.1395.5.1.7.7]

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 هاب های تجارت الکترونیکی این است که بازارهای زمینه ای 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 وکار خاصی تمرکز داشته باشد که هاب افقی نامیده می‌شود.

۳-۱-۱- هاب‌های عمودی

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

۳-۱-۲- هاب‌های افقی

هاب‌های وظیفه‌ای بیشتر بر روی ارائه وظایف مشابه یا اتوماسیون سازی فرایند کسب وکار در صنایع مختلف تمرکز دارند. تخصص آنها معمولا در یک فرآیند کسب وکار که افقی است، می باشد؛ بدین معنا است که در تمامی بازارهای عمودی مشترک است چالش اصلی درباره هاب‌های وظیفه ای 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 وظیفه ای جذب هاب های عمودی شوند و به یک ارائه دهنده خدمات برای این هاب‌ها تنزل یابند[۹].

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

۳-۱-۳- هاب های تامین

علیرغم وجود ریسک مبادلات آنلاین و عدم ارزیابی عملکرد خریداران وتامین کنندگان در هنگام پیوستن به این نوع هاب‌ها ، کاهش زمان و هزینه ی مبادلات ، دسترسی آسان به تامین کنندگان و خریداران ، اثربخشی هزینه ها در ورورد تامین کننده های 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 ام آر او[۲]:

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

مدیران نتیجه‌گرا[۸]:

بازارهای افقی هستند که که منبع یابی 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[۴]:

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

مبادلات[۲]:

بازارهای عمودی هستند که منابع یابی 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.

چه چیزی خرید می‌شود		
منبع یابی سیستماتیک	هاب های ام آر او	هاب های کاتالوگ
منبع یابی موضعی	مدیران نتیجه گرا	مبادلات
	ورودی های عملیاتی	ورودی های تولیدی

"چه چیزی" می خرند

شکل (۱): ماتریس بنگاه با بنگاه[۱۸]

۳-۱-۴- هاب های حمل و نقل

هزینه و زمان دو فاکتور مهم اند که سرویس های ارائه دهنده لجستیک را از هم متمایز می کنند. 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 وستد 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 درامدی 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]:

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23222344.1395.5.1.7.7]

- 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 بدست‌آورده است و برای دیگر سازمان ها مفید می‌باشد.
- دریافتهای ناشی از خدمات با ارزش افزوده هنگامی است که هاب الکترونیکی بخاطر عرضه این خدمات شارژ شود.
- بازاریابی وتبلیغات 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 مقیاس کسب و کار محلی بازار وسیع قیمت گذاری بر اساس منحنی درامد مدیریت درآمدها	فروش بیشتر نقدینگی بیشتر گستره انتخاب بیشتر مدیریت فروش	زمان کمتر خطای کمتر استاندارد سازی بیشتر فرآیندهای ساده و موثر

استاکدل و استندیش (۲۰۰۴) نیز مواردی از منافعی 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 وکارهای مشارکت کننده درهاب های الکترونیکی[۱۴]

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

۶- زنجیره ارزش جهانی

زنجیره ارزش شامل سلسله فعالیت های است که شرکت و کارکنان انجام می دهند تا یک محصول را از مرحله شکل گیری ایده به دست مصرف کننده نهایی برسانند که فعالیت هایی ازقبیل طراحی، تولید، بازاریابی، توزیع و خدمات پس از فروش به مصرف کننده نهایی را در بر می گیرند. فعالیت های زنجیره ارزش می توانند 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 شرکت های مختلف و در فضای جغرافیایی وسیع تر گسترش یافته، اصطلاحا زنجیره ارزش جهانی نامیده می شود[۳]. این زنجیره نقش بسزایی در افزایش سهم تجارت جهانی ، اشتغال و GDP جهانی بازی می کند. توسعه GVC در بخش های گوناگون مثل محصولات، پوشاک، الکترونیک، گردشگری و برون سپاری خدمات تجاری تاثیر بسزایی در تجارت جهانی، اشتغال و

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23222344.1395.5.1.7.7]

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 تعین 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].

براساس یافته‌های یک طرح مشترک تحقیقاتی، سازمان جهانی تجارت و سازمان همکاری اقتصادیدرسال ۲۰۱۳، درخصوص تعیین اولویت‌ها و استراتژی‌های توسعه کشورهای درحال توسعه، مشخص شد که برای این کشورها مشارکت در زنجیره ارزش جهانی و تسهیل تجاری به مهم‌ترین اولویت برای احیای اقتصادشان تبدیل شده است.همچنان که اقتصادهای نوظهور گسترش می‌یابند، فروشندگان محلی فرصتی دارند تا نقش بیشتری را در زنجیره ارزش جهانی بازی کنند، زیرا می‌توانند از بازار داخلی خود به عنوان پایگاهی برای بهبود قابلیت‌هایشان استفاده کنند و روابط خود را با شرکت‌های اصلی جهانی استحکام بیشتری ببخشند.

۷- بررسی هاب الکترونیکی در برخی کشورها

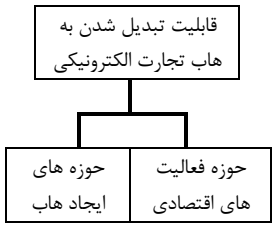
کشور ایران که قرار است در افق ۱۴۰۴ به قدرت نخست اقتصادی و تجاری منطقه تبدیل شود با قرارگیری در یکی از استراتژیک ترین نقاط جهان، از نظر جغرافیایی از بسیاری ویژگی هایی که یک منطقه را به هاب تجاری تبدیل می کند برخوردار است؛ ایران در مسیر تجارت آسیا- اروپا قرار دارد. از سوی دیگر کریدورهای ترانزیتی متعددی در مسیر شرقی- غربی و شمالی- جنوبی از ایران عبور می‌کنند. مهمترین رقبای منطقه‌ای ایران در جذب شرکت‌های 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 منطقه‌ای ایران هستند. اما در صنایع و فناوری‌های پیشرفته مانند فناوری اطلاعات، پزشکی و بهداشت و درمان، ترکیه مهمترین رقیب ایران محسوب می‌شود.با توجه به اهداف پژوهش حاضر، کشورهایی که برای بررسی انتخاب شده‌اند شامل ترکیه، امارات، هنگ‌کنگ و لوکزامبورگ می‌باشد. تنها این کشور لوکزامبورگ بود که برای توسعه هاب الکترونیکی برنامه هایی داشت و دیگر کشورها بیشتر برای توسعه هاب‌های تجاری برنامه داشتند. جدول (۴) خلاصه بررسی هاب در کشورهای مذکور را نشان می‌دهد.

جدول (۴) هاب های الکترونیکی در برخی کشورها

	ترکیه	امارات	هنگ کنگ	لوکزامبورگ
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

دراین 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 اُ 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 حوزه‌ی مواد اولیه، تولید، بسته‌بندی 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)

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23222344.1395.5.1.7.7]

قسمت های مربوط به تولید ۴) ساختمان ۵) عمده فروشی، خرده فروشی، حمل و نقل و انبارداری ۶) اطلاعات و ارتباطات ۷) فعالیت های مالی و بیمه ۸) فعالیت های سلامت و مددکاری اجتماعی ۹) خدمات شناسایی شد.

۹- روش تحقیق

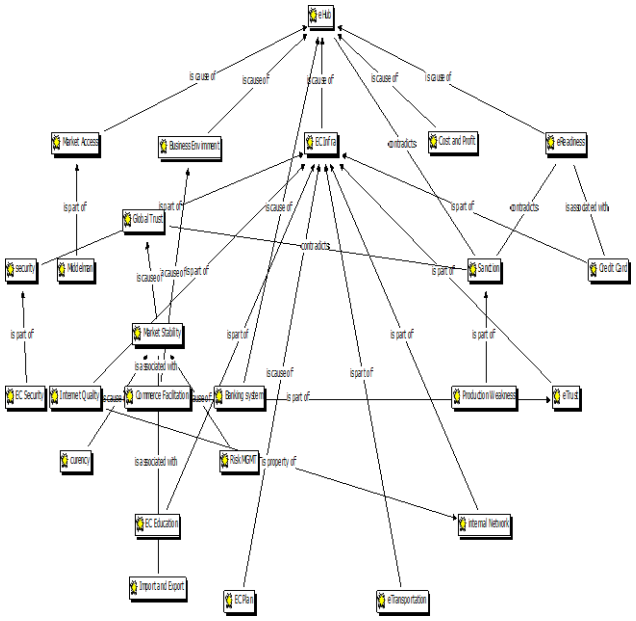
تحقیق کاربردی تلاشی برای پاسخ دادن به یک معضل و مشکل عملی است که در دنیای واقعی وجود دارد[۱]. از آنجا که هدف پژوهش حاضر بررسی امکان سنجی تبدیل ایران به هاب تجارت الکترونیک منطقه و تصمیم گیری درباره‌ی حوزه‌ی مناسب برای فعالیت کشور است، جزو پژوهش های کابردی محسوب می شود. و بر اساس ماهیت و روش گردآوری داده ها، یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است. پژوهش پیمایشی به سه دسته تقسیم می شود: مقطعی، طولی، دلفی. در این پژوهش جهت بررسی دیدگاه خبرگان صنعت تجارت الکترونیک درباره امکان تبدیل ایران به هاب تجارت الکترونیک منطقه از روش دلفی استفاده شده است.

شکل(۳) فرایند تحقیق

فرایند روش تحقیق مطابق شکل (۳) در دو مرحله انجام شد، در مرحله اول برای شناسایی شاخص‌ها، علاوه بر اطلاعات مربوط به تحقیقات گذشته، از مصاحبه با خبرگان در حوزه تجارت الکترونیکی برای استخراج معیارهای مربوط به تصمیم گیری چند شاخصه استفاده شد و در مرحله دوم به منظور جمع آوری داده‌ها و اطلاع از دیدگاه و نگرش نمونه آماری از پرسشنامه استفاده شده است. در پرسشنامه شماره یک از ماتریس مقایسات زوجی برای وزن دهی به شاخص‌ها استفاده شد. در پرسشنامه شماره دو با استفاده از ماتریس تصمیم، نظرات خبرگان به منظور الویت بندی گزینه ها جمع آوری شد. جامعه آماری تحقیق حاضر تمامی خبرگان تجارت الکتریکی بودند. در گام آخر فرایند، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده از مدلهای تصمیم‌گیری چند شاخصه‌ٔ منظور انتخاب یک گزینه از بین گزینه های موجود مد نظر قرار گرفت.

مصاحبه‌های انجام شده در صنایع تلفن همراه، لوازم صوتی و تصویری و لوازم خانگی، نفت و گاز، لوازم آرایشی بهداشتی، دارویی، مواد غذایی، تجهیزات پزشکی صورت گرفته است ودر مجموع با ۱۶ مدیر مصاحبه شد و نتایج حاصل از این مصاحبه با استفاده از نرم افزار Atlas ti تحلیل شده است که در شکل (۴) این تحلیل‌ها و نتایج حاصل از آن نشان داده شده است. شرکت‌های مورد مصاحبه معمولا در انتخاب کشورهای میزبان به معیارهای دسترسی به بازارها، آمادگی الکترونیکی، زیرساخت تجارت الکترونیکی، هزینه-منفعت و محیط کسب و کار توجه دارند.

شکل(۴) تحلیل کیفی مصاحبه ها با استفاده از نرم افزارAtlas ti



از نظر مصاحبه شوندگان، بازاریابی، تولید، لجستیک و انبارداری مهمترین بخش‌هایی است که ترجیح می‌دهند آن را در کشورهای میزبان مستقر کنند. مهمترین رقبای منطقه‌ای ایران در جذب شرکت‌های 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 منطقه‌ای ایران هستند. اما در صنایع و فناوری‌های پیشرفته مانند فناوری اطلاعات، پزشکی و بهداشت و درمان، ترکیه مهمترین رقیب ایران محسوب می‌شود.

خلاصه نتایج به شرح زیر می باشد:

- زیرساخت ها و قابلیت های داخلی کشور: با توجه به این معیار همان گونه که در جدول مشاهده می شود تمامی حوزه ها

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23222344.1395.5.1.7.7]

تقریبا از اهمیت یکسانی برخوردار هستند. توسعه تکنولوژی و حمل و نقل با اختلاف اندکی از سایر حوزه ها در صدر جدول قرار گرفته اند.

- هزینه های عملیاتی و سودآوری: با توجه به این معیار، حوزه مواد اولیه ورودی با اختلاف از سایر حوزه ها بیشترین امتیاز را کسب کرده است و پس از آن تولید و حمل و نقل انبارداری در رده های بعد قرار دارند.
- دسترسی به بازارهای منطقه ای: با توجه به این معیار دو حوزه خدمات و توزیع و بازاریابی به ترتیب دارای بالاترین الویت هستند.
- آمادگی شرکت های خارجی: حوزه ی توسعه تکنولوژی در این معیار بیشترین امتیاز را کسب کرده است و پس از آن سایر حوزه ها دارای اهمیت تقریبا یکسانی هستند.
- فضای کسب و کار: با توجه به این معیار سه حوزه ی توسعه تکنولوژی، توزیع و بازاریابی و خدمات به ترتیب بیشترین امتیاز را کسب کرده اند.

با استفاده از وزن های تعیین شده برای معیارها از تحلیل سلسله مراتبی و امتیاز حوزه های مختلف در هر یک از معیارها اولویت بندی نهایی حوزه های مورد مطالعه در جدول (۵)نشان داده شده است. می‌باشد.

جدول(۵) رتبه‌بندی حوزه‌های مورد مطالعه

حوزه‌ها	امتیاز	اولویت (آزمون میانگین‌ها)
توسعه تکنولوژی	۶۲/۷۴	اول
خدمات	۶۷/۷۹	اول
توزیع و بازاریابی	۶۷/۷۷	اول
حمل و نقل	۵۶/۸۷	دوم
مواد اولیه ورودی	۵۴/۵۴	سوم
بسته بندی و انبارداری	۵۳/ -۹	سوم
تولید	۵ ۷/۲۴	چهارم
فرآوری	۴۸/۲۵	پنجم

۱۰- بحث و نتیجه گیری

با توجه به مباحث بیان شـــده، بهترین حوزه‌هایی که در آن ایران می‌تواند به هاب تجارت الکترونیک منطقه تبدیل شود، سه حوزه توسعه تکنولوژی، خدمات و توزیع و بازاریابی ا ست. همچنین بهترین صنایعی که می‌توان در آنها اقدام به تبدیل شـــدن به هاب تجارت الکترونیک نمود، سه صنعت اطلاعات و ارتباطات، خدمات و عمده فرو شی، خرده فروشـــی، حمل و نقل و انبارداری هســـتند. همچنین حوزه‌ی فرآوری، صـــنعت، اســـتخراج معدن و ســـایر فعالیت‌های صـــنعتی، ســـاختمان، کشاورزی و شیلات و فعالیت‌های سلامت و مددکاری اجتماعی دارای کمترین اولویت برای این منظور هســـتند. به صـــورت خلاصـــه می‌توان حوزه‌های توسعه تکنولوژی، خدمات و توزیع و بازاریابی صنایع اطلاعات و ارتباطات، خدمات و عمده فروشـــی، خرده‌فروشـــی، حمل و نقل و انبارداری را با اولو یت بالاتر برای تبد یل به هاب تجارت الکترونیکی منطقه برای ایران دانست.

با توجه به اولویت‌های شناسایی شده می‌توان نقشه‌راهی برای پیاده سازی 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 می‌شوندآلبرایت در مدل خود برای اندازه گیری و تحلیل بهتر شکاف های 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 چشم اندازه‌های 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 می‌باشدکه می توان آن را در قالب سه بسته به شرح زیر تعریف کرد:

بسته اول- توسعه زیرساخت

- برنامه توسعه زیرساخت‌های بخش خرده فروشی
- برنامه توسعه زیرساخت‌های بخش خدمات
- برنامه توسعه زیرساخت‌های بخش فناوری اطلاعات

بسته دوم- شتاب بخشی

- برنامه توسعه بازارهای الکترونیکی در بخش خرده فروشی
- برنامه توسعه بازارهای الکترونیکی در بخش خدمات
- برنامه توسعه بازارهای الکترونیکی در بخش فناوری اطلاعات

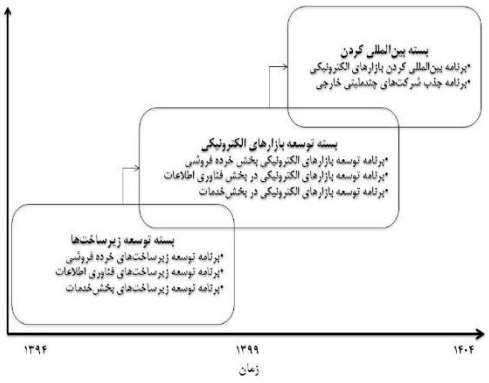
بسته سوم- بین‌المللی کردن

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

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

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23222344.1395.5.1.7.7]



شکل(۵) نقشه راه پیاده‌سازی 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،زهراو 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 Jurnal 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.

[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 sterategy of indusrial product suppliers: Working with B2B itermediaries. ,," *Internet Research 15(4)*, pp. 471-492, 2005.

[۱۲] R. McGaughey, "Benchmarketing business-to-business electronic commerce. Benchmarketing:,," *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," *Harward 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:

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23222344.1395.5.1.7.7]

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

[۱۸] Y. Kathawala, K. Abdou and C. Franck, "Supply chain/electronic hubs: a comparative analysis. Benchmaketing," An International Journal 9(5),, pp. 450-470, 2002.

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
10 Fully automated exchanges
11 Piccinelli & mokrushin
12 McGaughey

13 Mejia & Molina
14 Kaplan & Sawhney
15 Cyber Business Centre
16 IDS
17 MRO
18 Yield managers
19 Catalog hubs
20 Exchanges
21 globalvaluechains.org, 2011
22 (OECD)
23 Multiple Attribute Decision Making

[Downloaded from ieijqp.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23222344.1395.5.1.7.7]