

نماذج استخدام الانترنت في إطار الموائمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. شهرزاد عبيدي، أ. نور الهدى حفصاوي : جامعة باتنة، الجزائر.

Abstract :

Information technology has changed the way enterprises manage their business processes, produce their product, deliver their services and communicate with actual and potential customer. Therefore, The alignment of information technology and business process and strategy is still a relevant area of concern in many enterprises, it continues to show up as a top concern for business and information technology manager . The Internet is one of more important instrument of information technology but it presents at the same time opportunities and challenges for enterprises, and small & medium enterprises is no exception. This study try to prove that SMEs can gain competitive advantages through the Internet adoption, but the use of Internet should be at the level of startegic alignment which helps enterprises to achieve competitive advantages.

Key words: information technology, Internet adoption, strategic alignment, competitive advantage, marketing mix.

الملخص

، تكنولوجيا المعلومات طريقة إدارة المؤسسات لياتها التجارية، وإنتاج منتجاتها وتقديم خدماتها والتواصل مع عملائها الحاليين والمحتملين. ولذا لا تزال المواءمة بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات التجارية جية مجالا يثير الاهتمام في العديد من المؤسسات، فهي تظهر على أنها مصدر الاهتمام الأكبر لمدير الأعمال وتكنولوجيا المعلومات. وتعتبر الإنترنت أداة من أهم أدوات تكنولوجيا المعلومات، ولكنها تقدم في الوقت نفسه فرصا حديات أمام المؤسسات، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستثنى من ذلك. وتحاول هذه الدراسة إثبات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنها بلوغ تحقيق مزايا تنافسية من خلال اعتمادها للإنترنت، ولكن يجب أن يكون استخدام الإنترنت في مستوى المحاذة الإستراتيجية الذي يساعد هذه المؤسسات على تحقيق مزايا تنافسية.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، اعتماد الانترنت، المحاذة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، المزيج التسويقي.

مقدمة:

شكلت المحاذرة لتكنولوجيا المعلومات خلال السنوات الأخيرة من الألفية الجديدة مركز اهتمام مدراء تقنية المعلومات والإدارة العليا للأعمال، إلا أن معظم المؤسسات تعاني من مشكلة ضعف المحاذرة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، في الوقت الذي نجد فيه أن معظم الدراسات التطبيقية أثبتت وجود علاقة بين النجاح في المحاذرة الإستراتيجية ورفع كفاءة المؤسسة، بحيث أن المؤسسات التي تتجح في محاذرة تكنولوجيا المعلومات لإستراتيجية أعمالها يفوق أدائها المؤسسات التي لم تتجح في ذلك.

وتعتبر الانترنت أهم التقنيات المستحدثة في مجال تكنولوجيا المعلومات . ، أنها ساهمت في إحداث تغيير جذري في لاقتصاد والطريقة التي تدار بها الأعمال، فقد أجبرت المؤسسات على إيجاد طرق جديدة لتوسيع الأسواق التي تتنافس فيها على جذب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال تكيف المنتجات والخدمات مع احتياجاتهم، وإعادة هيكلة عملياتها التجارية لتسويق منتجاتها بشكل أكثر كفاءة وفعالية. صة في البيئة التنافسية المعاصرة، التي اكتسبت فيها الطريقة التي تستخدمها المؤسسات لتوليد واختيار وتوظيف المعلومات عن عملائها أهمية متزايدة لقدرتها على منح المؤسسة ميزة عن منافسيها. وبالتالي فإن الهدف من اعتماد الانترنت هو تعزيز القدرة التنافسية، ولكن تقنيات التسويق الالكتروني تقدم في نفس الوقت فرصا وتهديدات للمؤسسات، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستثنى من ذلك، خاصة وان هذه التقنية سمحت لهذه الشريحة من المؤسسات بدخول أسواق عالمية لم تكن قادرة على ولوجها سابقا والمنافسة فيها نتيجة ضعف إمكانياتها مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

- وفي هذا الإطار تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي المزايا التنافسية التي بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اكتسابها من خلال اعتماد الانترنت في ظل المحاذرة الإستراتيجية؟

- وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم الاعتماد على الدراسات السابقة في الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي النماذج التي يمكن للمؤسسة اعتمادها في محاذرتها لتكنولوجيا المعلومات استراتيجيا؟
- ✓ كيف يمكن تحديد نضج المحاذرة الإستراتيجية للمؤسسة؟
- ✓ في أي مستوى من مستويات اعتماد الانترنت يمكن اعتبار أن المؤسسة تبنت المحاذرة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت؟

✓ كيف يعكس اعتماد الانترنت على إستراتيجية أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

✓ هل يرتبط مستوى اعتماد الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوى تحقيقها لمزايا تنافسية؟

وللتوصل إلى هدف الدراسة المتمثل في الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء، حيث خصص الجزء الأول منها للتعريف بالمحاذرة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والنماذج المقترحة في هذا المجال من طرف المفكرين الاقتصاديين. أما الجزء الثاني فقد تم التطرق فيه إلى مستويات اعتماد الانترنت وأثره على إستراتيجية أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . وفي الجزء الأخير من الدراسة تم تسليط الضوء على المزايا التنافسية التي من الممكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيقها من خلال اعتمادها للانترنت.

المحاذرة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات

بر الانترنت من أهم مظاهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لذلك فإن اعتماد الانترنت يدخل ضمن إطار المحاذرة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات. قد تعددت الدراسات في هذا المجال، بحيث تركز كل دراسة على جانب من جوانب المحاذرة الإستراتيجية وتوافقا مع ذلك فقد تعددت التعاريف المنسوبة للمحاذرة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، نذكر بعضا منها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 1: بعض التعاريف للمحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات

الباحث	التعريف
Luftman & Brier (1999)	التطبيق المناسب وفي الوقت المناسب لتكنولوجيا المعلومات في وضع معين، مع ضمان أن هذا التطبيق يتلائم مع إستراتيجية الأعمال، الأهداف وحاجات المؤسسة.
Hendersson & Venkatramen (1993)	درجة الموائمة والتكامل بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وبين البنية التحتية وعمليات الأعمال والبنية التحتية وعمليات تكنولوجيا المعلومات.
Reich & Benbasat (1996)	مستوى دعم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها والمخطط المحدد في إستراتيجية الأعمال.
Tallon (2003)	الرغبة في تشجيع استخدام الموارد الشبكية والتطبيقات المشتركة لتكنولوجيا المعلومات، والرغبة في تجسيد أنظمة مرنة قابلة للتشغيل المتبادل. واختيار العمل بالخيارات التكنولوجية بإتباع المنهج الإداري الذي يشجع هذا الواقع.
Galliers (2004)	وسيلة لحل المشاكل الداخلية المرتبطة بالتأثير والتأثر بالعلاقات مع الشركاء كالمزائن والموردين.
Sledgianowski & Luftman (2005)	الاستخدام الأمثل لمكتسبات تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة لتوسيع نطاق اتصالها مع المزائن والموردين.

Source : Augustin Bilolo Abwankom, «CAPACITÉS À L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES TI: ÉLABORATION D'UN INSTRUMENT DE MESURE BASÉ SUR LE MODÈLE DE ROSS », *Mémoire de la maîtrise en Informatique de gestion* (Montréal : université de Québec, Juin 2010), P P. 5-6.

من خلال التعاريف المذكورة في الجدول أعلاه، نلاحظ عدم الإجماع في الأدبيات السابقة حول تعريف موحد لمفهوم المحاذاة الإستراتيجية، كما نلاحظ الاستعانة بمفاهيم عديدة مثل التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، مشاركة الموارد التكنولوجية على مستوى المؤسسة، اعتماد أفضل التطبيقات الإدارية والتقنية في تسيير تكنولوجيا المعلومات.

وفي هذا السياق فقد تم اقتراح العديد من النماذج لمحاذاة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، نذكر منها:

- نموذج Ross
- نموذج Henderson & Venkatraman
- نموذج نضج المحاذاة الإستراتيجية لـ Luftman
- نموذج المحاذاة الإستراتيجية للأعمال الالكترونية لـ Rival Yann

وفيما يلي سنتطرق إلى كل نموذج من هذه النماذج بشيء من التفصيل:

نموذج Ross (2006):

وهو من أهم النماذج المقترحة للمحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، ويتكون من أربعة محاور رئيسية تتمثل في: أساس إدارة الأعمال، النموذج التشغيلي، هيكل المنظمة ونموذج اعتماد تكنولوجيا المعلومات. وسيتم فيما يلي التطرق إلى كل عنصر من العناصر السابقة بالتفصيل (Augustin Bilolo Abwankom, «CAPACITÉS À L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES TI: ÉLABORATION D'UN INSTRUMENT DE MESURE BASÉ SUR LE MODÈLE DE ROSS », (Mémoire de la maîtrise en Informatique de gestion (Montréal : université de Québec, Juin 2010), P P. 8-10.

أساس إدارة الأعمال: هو مجموع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات TI وأنشطة الأعمال الأساسية للمؤسسة، حيث أن البنية التحتية لـ TI تسمح بتألية أعمال المؤسسة حتى تصبح الأنشطة الروتينية للمؤسسة صعبة التقليد من طرف منافسيها بحيث أنها تصبح أيضا رقمية ومنسقة وموثوقة وقابلة للقياس والتنبؤ.

النموذج التشغيلي: هو مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المستدامة بفضل دعم المؤسسة، وهو أقل تقلبا مقارنة بالإستراتيجية التقليدية، بحيث يعكس إستراتيجية قابلة للتحقيق؛ بمعنى صياغتها بشكل بسيط يجعلها مفهومة من قبل الأطراف المعنيين بتنفيذها. يضمن النموذج التشغيلي للمؤسسة توجه دائم نحو تطوير عملياتها وقدراتها في مجال TI. ومن خلال الدور الاستباقي لـ TI، يمكن تحديد الصعوبات التي من الممكن أن تواجهها المؤسسة وكيفية مواجهتها، لذلك فإن النموذج التشغيلي يوجه الاستثمار في TI، ويحدد مستوى التكامل وتوحيد العمليات التنظيمية.

ويضمن النموذج التشغيلي مزايا عديدة للمؤسسة فيما يخص مشاركة المعلومات وتنسيق الأنشطة ومعالجة المعاملات. أما على المستوى التنظيمي فهو يضمن للمؤسسة تحقيق مزايا على مستوى رفع الكفاءة التشغيلية والقدرة على التنبؤ في معالجة المعاملات وقياس وتحسين العمليات إضافة إلى تطوير بنية تحتية متجانسة لـ TI.

هيكلية المؤسسة: هي التنظيم المنطقي للعمليات التنظيمية والبنية التحتية لـ TI والتي تعكس النموذج التشغيلي؛ بمعنى مستوى التكامل وتوحيد العمليات المرغوب من طرف المؤسسة. فهي رؤية طويلة المدى لتكامل العمليات التنظيمية و TI ، وتتجسد هذه الرؤية بشكل ملموس عندما يتم إدخال TI ي كل مرة كاستجابة فورية لحاجو وحدات الأعمال من خلال إضافة قدرات جديدة لـ TI لدفع المؤسسة نحو الرؤية المتطورة. فهيكليّة المؤسسة إذن هي تطور دائم ، خطوة بخطوة، نحو أساس إدارة الأعمال.

نموذج مشاركة TI: بعد النموذج التشغيلي وهيكلية المؤسسة، يتمثل المفهوم الرابع لنموذج Ross، والركن الثالث الذي يبنى عليه أساس إدارة الأعمال، في نموذج مشاركة TI، والمتمثل في مجموعة من قواعد حوكمة TI والذي يسمح لكل مشروع TI ببلوغ أهدافه الفورية والمحلية من جهة، وأهدافه على المدى الطويل على مستوى المنظمة، والتي يعنى بها أصحاب المصالح على المستويات المختلفة (المنظمة أو وحدات الأعمال أو مشروع TI) المسؤولة عن تطوير الاستخدام السليم لقدرات TI على مستوى المنظمة، من جهة أخرى. ويتضمن نموذج TI ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: حوكمة TI وتسيير مشروع TI وآليات الربط.

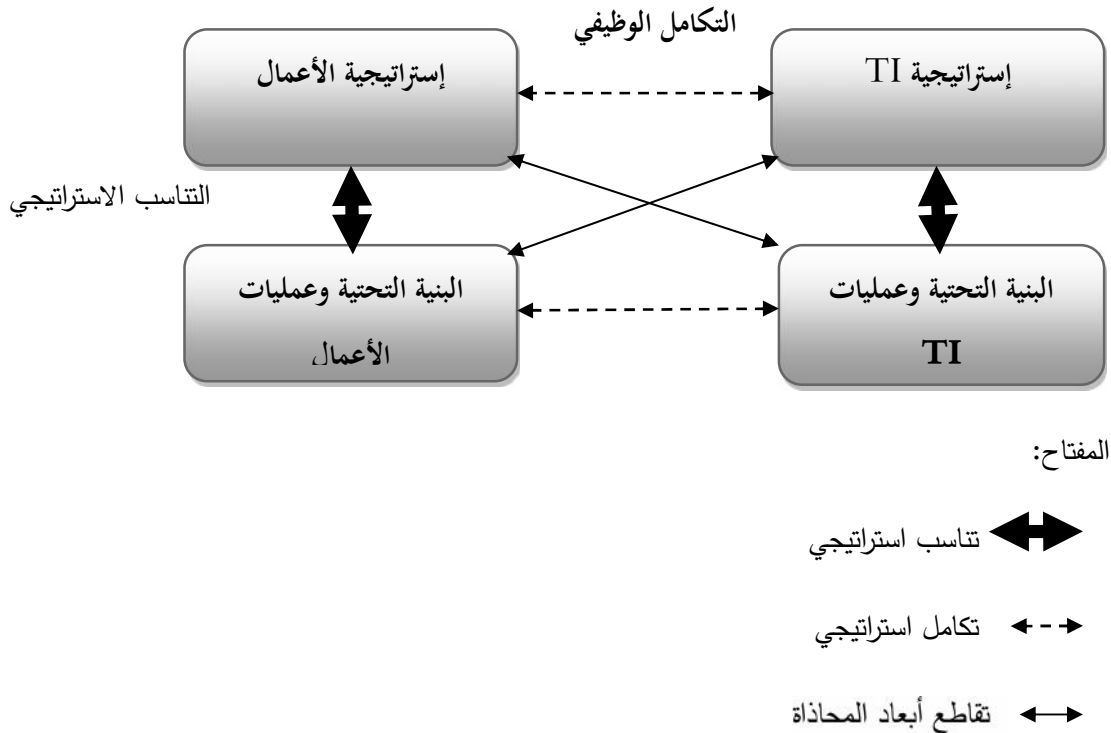
نموذج Henderson & Venkatraman (1993).

يؤكد Henderson & Venkatraman من خلال نموذجهم المقترح سنة 1993، ضرورة التجانس بين الإستراتيجية وتطوير TI. فإستراتيجية الموائمة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية TI مستمدة في نظرها من علاقتين أساسيتين (AN « Rival Yann, « ASSESSMENT OF E-BUSINESS STRATEGIES USING THE STRATEGIC ALIGNMENT MODEL », (European & Mediterranean Conference on Information Systems(Tunis, Tunisia : 25-27 July 2004) :

- التناسب الاستراتيجي بين النطاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- الدمج الوظيفي لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة.

بحيث يتم الربط بين أربعة عناصر رئيسية تتمثل في: إستراتيجية الأعمال، البنية التحتية للأعمال والعمليات، إستراتيجية TI، وبنية وعمليات TI. كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 1. نموذج المحاذاة الإستراتيجية لـ Henderson & Venkatraman



Source : Rival Yann, « AN ASSESSMENT OF E-BUSINESS STRATEGIES USING THE STRATEGIC ALIGNMENT MODEL », European & Mediterranean Conference on Information Systems(Tunis, Tunisia : 25-27 July 2004)

وقد تم ربط كل من إستراتيجية الأعمال وتكنولوجيا TI بالعناصر الأساسية الثلاثة: المجال والحوكمة والكفاءات المميزة. وربط البنية التحتية والعمليات لكل من الأعمال و TI بالعناصر الثلاثة التالية: البنية والمهارات والإجراءات (Silvius ; De Waal, 2010, P. 56).

هذا النموذج المبتكر يذهب إلى أبعد من العلاقة التقليدية بين أنشطة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، من خلال تقسيم وظائف TI إلى عنصرين وذلك بالتميز بين إستراتيجية TI والبنية التحتية وعمليات TI. نالهدف الأكثر أهمية للمديرين لا يتوقف عند الوصول إلى لمحاذاة ولكن في إيجاد منظور للمحاذاة أكثر توافقاً للمؤسسة (Rival Yann. Op. Cit).

فالهدف من المحاذاة الإستراتيجية يتعدى تحقيق التناسب الجزئي، فهي محاولة للأخذ بعين الاعتبار العلاقات المعقدة بين الاستراتيجيات والبنى التحتية في وقت واحد (Idem).

ورغم الأهمية الواضحة للموائمة بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال، إلا أن معظم الدراسات تبقى غامضة في كيفية تطبيق المحاذاة. أما فيما يخص قياس أو تطوير المحاذاة نجد نموذج Luftman حول نضج المحاذاة.

نموذج نضج المحاذاة الإستراتيجية لـ Luftman (2000)

تم في هذا النموذج استخدام ستة متغيرات لتحديد درجة النضج في محاذاة TI والأعمال، والجدول الموالي يوضح هذه المتغيرات:

الجدول 2. متغيرات نموذج نضج المحاذاة الإستراتيجية لـ Luftman

الوصف	المتغيرات
كيف يمكن التفاهم بين العمال التقنيين وباقي الموظفين في المؤسسة؟ هل يمكن الاتصال بينهم بشكل سهل ومتكرر؟ هل تتواصل المؤسسة بشكل فعال مع شركائها؟ وهل تنتشر أفكار حول التعلم التنظيمي داخليا؟	الاتصال
كيف يمكن للمؤسسة قياس أدائها وقيمة مشاريعها بشكل جيد؟ بعد الانتهاء من المشروع، هل تقيم المؤسسة ما تم إنجازها مقارنة بما كان من المقدر إنجازها؟ هل يتم تطوير العمليات الداخلية لكي يتم إنجاز المشاريع المقبلة بشكل أفضل؟	قياس القيمة
هل يتم تنفيذ المشاريع اعتمادا على فهم جيد لإستراتيجية الأعمال؟ هل يتم دعم هذه الإستراتيجية؟ هل تتعامل المؤسسة بشفافية فيما يخص التصريح عن العائد المحقق من استخدام تكنولوجيا المعلومات في مهامها؟	الحكومة
إلى أي مدى تمتد المشاركة بين الموظفين التقنيين وباقي الموظفين الآخرين على مختلف مستويات المؤسسة على أساس الثقة المتبادلة وتقاسم الأخطار والمكافآت؟	الشراكة
أي مدى يمكن استخدام TI لتصبح أكثر من مجرد أداة دعم للأعمال؟ وكيف يمكن لاستخدام TI أن يساعد المؤسسة على النمو والتنافس وتحقيق الربح؟	المجال والهيكلية
هل يتوفر موظفي المؤسسة على الخبرات الكافية ليكونوا كفوئين؟ كيف يمكن لموظفين التقنيين فهم اتجاه الأعمال والتكلم بلغة الأعمال؟ كيف يمكن للموظفين الغير تقنيين في المؤسسة فهم المفاهيم التكنولوجية ذات الصلة بمهامهم؟	الخبرات

Source : Silvius ; De Waal, « Business and IT Alignment in Dutch Vocation Education and Training Organizations », Communication of the IIMA (2010), P. 57.

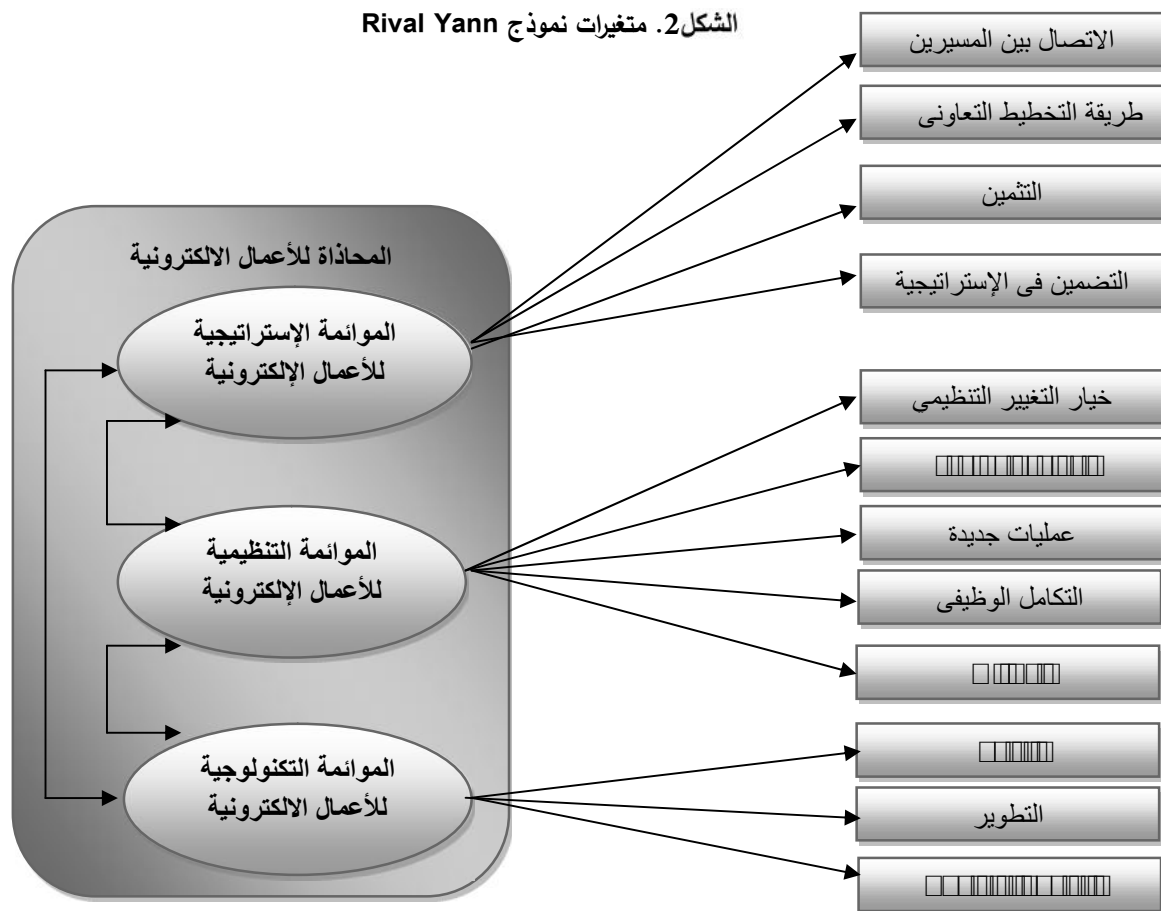
يرتبط مفهوم النضج في نموذج نضج المحاذاة الإستراتيجية بقدرة المؤسسة على موائمة TI لحاجات الأعمال (Silvius &)

(Al. Op. Cit. P. 57 .

تندرج تكنولوجيا الانترنت ضمن تكنولوجيا المعلومات، وإذا ما اعتبرنا الأعمال الالكترونية كتطور للأعمال ناجم عن استخدام تكنولوجيا الانترنت، فيمكن إسقاط نموذج Henderson & Venkatraman في تقييم توافق إستراتيجية الأعمال الالكترونية مع باقي الاستراتيجيات المؤسسة. إلا أن هناك عدد قليل جدا من الدراسات التي تطرقت لنموذج المحاذاة الإستراتيجية للأعمال الالكترونية. وفي هذا المجال تم اقتراح نموذج من قبل Rival Yann.

نموذج المحاذاة الإستراتيجية للأعمال الالكترونية لـ Rival Yann (2004)

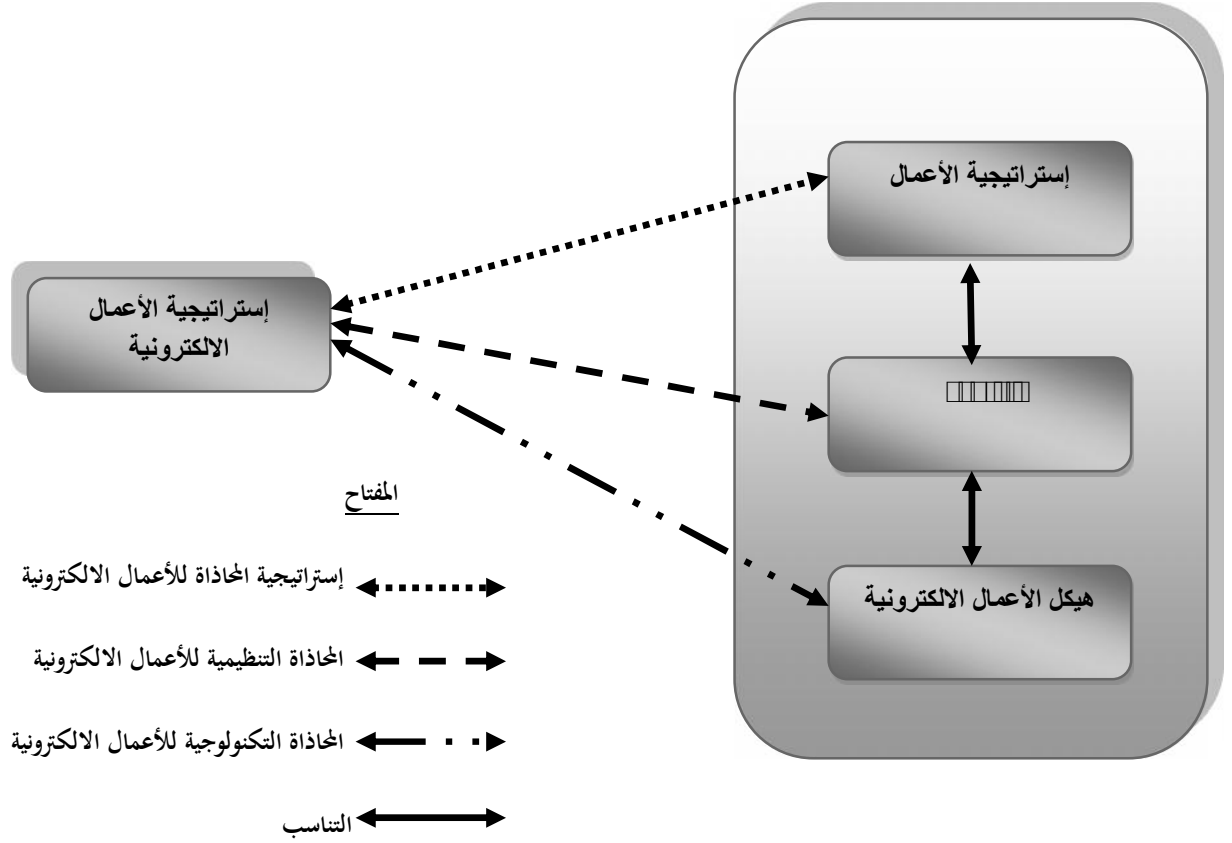
تم اقتراح هذا النموذج بعد إجراء 11 مقابلة مع مدراء المؤسسات ومسيري الأعمال الالكترونية فيها في قطاع السياحة بفرنسا خلال الفترة الممتدة ما بين جوان 2002 وأكتوبر 2003 (Rival Yann. Op. Cit). وقد تم تحديد 12 متغيرا تم تكييفه وفقا لنشاط الأعمال الالكترونية، ويظهر الشكل الموالي هذه المتغيرات:



Source : Rival Yann, « AN ASSESSMENT OF E-BUSINESS STRATEGIES USING THE STRATEGIC ALIGNMENT MODEL », European & Mediterranean Conference on Information Systems(Tunis, Tunisia : 25-27 July 2004)

ومن خلال هذه المتغيرات يمكن تمييز مختلف العلاقات فيما يخص نموذج المحاذاة الإستراتيجية للأعمال الإلكترونية المقترح، وفقاً لما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 3. نموذج المحاذاة الإستراتيجية للأعمال الالكترونية ل Rival Yann



Source : Rival Yann, « AN ASSESSMENT OF E-BUSINESS STRATEGIES USING THE STRATEGIC ALIGNMENT MODEL », *European & Mediterranean Conference on Information Systems*(Tunis, Tunisia : 25-27 July 2004)

يتضح من الشكل السابق أن نموذج المحاذاة الإستراتيجية للأعمال الالكترونية المقترح من طرف Rival Yann قد تم تقسيمه إلى أربعة مستويات تتداخل من خلال ثلاث علاقات رئيسية: حيث نجد المحاذاة للأعمال الالكترونية كتناسب بين إستراتيجية الأعمال الالكترونية للمؤسسة (تحديد وتطبيق العمليات المرتبطة بإستراتيجية الأعمال الالكترونية) وإستراتيجية الأعمال (تحديد وتطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بإستراتيجية الأعمال) من جهة، ومن جهة أخرى بين تنظيم المؤسسة (الهياكل والعمليات التنظيمية) وهيكل الأعمال الالكترونية (البنية التكنولوجية والعمليات التقنية).

وباعتبار أن الانترنت من أهم التقنيات المستحدثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد سارعت المؤسسات لاعتماد هذه التقنية في ممارسة أنشطة أعمالها وخاصة في المجال التسويقي. إلا أن درجة استخدام الانترنت متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى، وذلك وفقاً لمدى الاعتماد على هذه التقنية، وقد تعدد الدراسات لتحديد نماذج مستويات اعتماد الانترنت في المؤسسات الاقتصادية، وفي هذا المجال اعتمد Teo&Pain في تقديمهما لنموذجهما حول اعتماد الانترنت في المؤسسات الاقتصادية إستراتيجية المؤسسة على الانترنت ومميزات وظائف الموقع الالكتروني للمؤسسة بالتوافق مع مختلف الأهداف العملية التي تنوي المؤسسة تحقيقها من خلال نشاطها على الانترنت.

نموذج اعتماد الانترنت لـ Teo & Pain

Thompson تم في هذا النموذج تحديد مستويات اعتماد الانترنت وفقا لمستوى الاستخدام، وتبعاً لذلك تم تحديد المستويات التالية (S.H. Teo; Yujun Pian, "A model of web adoption", *Information and Management*, N41 (Elsevier, 2004), 548.

(:

المستوى 0/: نمل هذا المستوى المؤسسات التي ينحصر استخدامها للانترنت على امتلاكها لبريد إلكتروني، وهي المؤسسات التي لا تولي اهتماماً للتواجد على العالم الافتراضي بشكل مكثف، وهذا يعني غياب التوجه نحو المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت في هذه المؤسسات؛

المستوى 1/: ويعكس هذا المستوى الحضور على الويب، وهدف المؤسسات من بناء موقع إلكتروني لها وحصولها على اسم لاق هو توفير قاعدة بيانات للحصول على المعلومات التي تحتاجها المؤسسة خاصة عن زبائنهم، وبالتالي لا يكتسي استخدام الانترنت في هذا المستوى طابعاً استراتيجياً؛

المستوى 2/: وهو المستوى الذي يتم فيه استخدام الانترنت لأغراض الترويج، بحيث يبقى اعتماد الانترنت منفصلاً عن إستراتيجية الأعمال الخاصة بالمؤسسة، وينحصر استخدامها في التعريف بمنتجات المؤسسة، وتزويد الشركاء (العملاء والموردين) بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة وعروضها وكيفية الاتصال بها؛

المستوى 3/: ويعكس هذا المستوى دمج الأعمال، وهو المستوى الذي تنطلق منه المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت، بحيث تسعى المؤسسات إلى الموائمة بين ممارسة نشاطها عبر الانترنت والنموذج العام لأعمالها، ويكون الهدف من إنشاء الموقع الإلكتروني في هذا المستوى هو تخفيض التكاليف ودعم الأعمال، كذلك استخدام الموقع كحلقة وصل بين المؤسسة وشركائها (العملاء والموردين)، ومقارنة مع المستوى الأول والثاني تزداد مهمة الموقع الإلكتروني تعقيداً نتيجة الوظيفة التفاعلية (تسويق المنتجات) وإتمام المعاملات، كما أن توفير المعلومات يكون أكثر وضوحاً وشمولاً حيث أن البحث يكون أكثر تقدماً؛

المستوى 4/: وهو أعلى مستوى لاعتماد الانترنت، حيث يتحول نموذج الأعمال بكامله، ويصبح التركيز على بناء علاقات جديدة والسعي وراء الفرص المتاحة وراء تبني تكنولوجيا الانترنت على جميع مستويات المؤسسة.

من الواضح اعتماداً على هذا النموذج، أن اعتماد الانترنت لا يعني بالضرورة المحاذاة الإستراتيجية، حيث أن استخدام الانترنت قد يبقى منفصلاً عن نموذج الأعمال الخاص بالمؤسسة ولا يؤثر على إستراتيجية أعمالها كما هو موضح في المستويات الثلاثة الأولى.

ومن خلال دراسة أخرى لـ Teo & Pain حول علاقة مستوى اعتماد الانترنت بالمزايا التنافسية التي من الممكن أن تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم التوصل إلى أنه كل ما انتقلت المؤسسة إلى مستوى أعلى لاعتماد الانترنت، كلما كانت لها فرصة أكبر في تحقيق مزايا تنافسية. أي أن دمج تكنولوجيا الانترنت ضمن نموذج الأعمال، أو تحويل نموذج الأعمال بما يتماشى مع استخدام تكنولوجيا الانترنت يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتناص الفرص المتاحة بإضافة العالم الافتراضي إلى العالم الواقعي (Tompson Teo; Yujun Pain, 2003, P. 79). حيث رغم القدرات البسيطة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لم تكن في السابق كافية لإيصالها إلى الأسواق العالمية والتنافس على المستوى الدولي أصبح ممكناً من خلال هذه التقنية الحديثة في عالم الأعمال.

إن فاعلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستثنى من ضرورة اعتماد الانترنت كمدخل تسويقي حديث يسمح لها بتعزيز مزاياها التنافسية وخلق مزايا تنافسية جديدة. ولا بد من أن اعتماد الانترنت يؤثر بشكل مباشر على إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما سنبيّنه في الفقرة الموالية.

سابقا كان التوسع في الأسواق المحلية أو الدولية حصرا على المؤسسات الكبيرة نظرا لأن هذا التوسع يعتبر جد مكلف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبتكلفة بسيطة أتاح العديد من الفرص أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأخيرة، وذلك لأنها سمحت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دخول الأسواق الدولية والمنافسة فيها إلى جانب المؤسسات الكبيرة؛ فقد سمحت الانترنت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتسويق منتجاتها على مستوى العالم بأقل تكلفة، إيجاد فرص دخول أسواق جديدة والتعاون مع موردين وموزعين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أو إجراءات تنفيذ المعاملات بأقل تكلفة (Nadeem Akhtar; Syed Muhammad Azeem; Ghullam Mustafa Mir, , (2014), P P.22- 23). (<http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol5issue2/ijbmer2014050201.pdf>, last visit 12/5/2014). والجدول الموالي يوضح دور الانترنت في نمو استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول 3. دور الانترنت في نمو استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

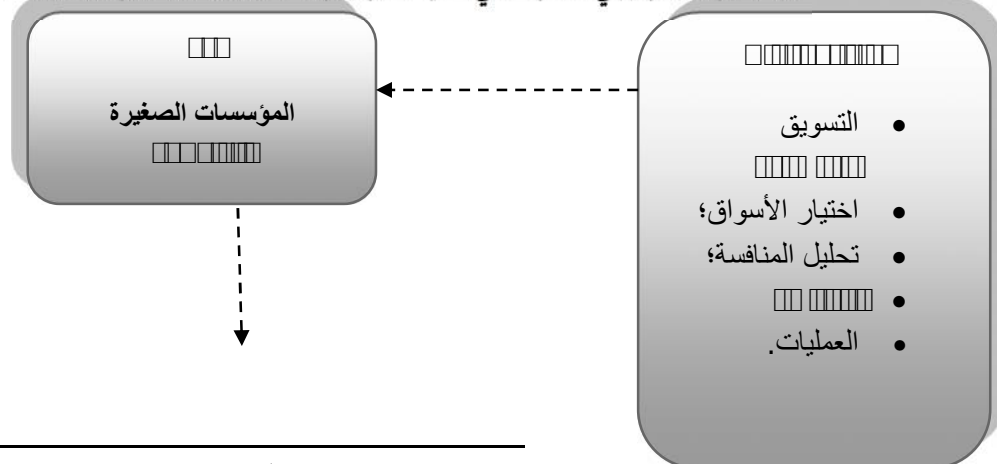
تطوير الإستراتيجية	دور الانترنت
تطوير المنتج	- المساعدة على تقليص دورة تطوير منتج جديد؛ - تعزيز القدرات على جمع، تصنيف واستخدام المعلومات اللازمة لتطوير المنتج؛ - نطاق واسع من أفكار المنتجات الجديدة من مصادر متعددة؛ - جعل عملية الفرز أكثر مرونة؛ - تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة في مجال التصنيع؛ - زيادة سرعة وجودة الاختبار والاختيار.
تطوير السوق	- سرعة وكفاءة التوسع الجغرافي في الأسواق المحلية والدولية؛ - فتح أسواق جديدة؛ - فتح منافذ توزيع جديدة؛ - زيادة الصادرات بأقل التكاليف؛ - مساعدة المؤسسات في التغلب على عيوب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المتعلقة بالوصول إلى الزبائن؛ - تعزيز الاتصالات الداخلية والخارجية.
اختراق السوق	- تبقى تواصل أفضل مع العملاء الحاليين للمؤسسة من خلال التوضيح الفضل لمزايا استخدام منتج المؤسسة؛ - استخدام الانترنت للمقارنة بين مواصفات منتج المؤسسة مع ما هو متاح في الأسواق؛ - استخدام الانترنت لإقناع المستهلكين الذين لم يسبق لهم استخدام المنتج على الإطلاق.
التميز	- إيجاد شركاء أو بناء تحالف مع مؤسسات تمارس أنشطة مكملية لنشاط المؤسسة؛ - البقاء على صلة مع كل ما هو مستحدث في مجال التكنولوجيا؛ - استخدام الانترنت للحصول على تراخيص استخدام التكنولوجيا الجديدة؛

• إيجاد قنوات توزيع للمنتجات الجديدة لدخول أسواق جديدة.

Source : Nadeem Akhtar ; Syed Muhammad Azeem ; Ghullam Mustafa Mir, « **Strategic Role of Internet In Smes Growth Strategies** », *International Journal of Business Management and Economic Research*, N2 (2014), P P.22- 23. <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol5issue2/ijbmer2014050201.pdf>, last visit 12/5/2014.

وإضافة إلى أن استخدام الانترنت في تطوير إستراتيجية المنتج أو السوق ذو أهمية كبيرة، يمكن للمؤسسة الاستفادة أيضا من اعتماد الانترنت في تنمية إستراتيجية اختراق السوق من خلال بيع منتجاتها على الانترنت؛ وهو ما يساعد المؤسسة على تقديم خدمات أفضل لعملائها وتطوير أعمالها التجارية، ويدخل هذا ضمن الاستخدام المحدود للانترنت. كما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد الانترنت لتنمية إستراتيجيتها المتعلقة بتطوير الأسواق، من خلال استخدامها في البحث عن أسواق جديدة وتحديد الأسواق التي يمكنها استهدافها، وبيع منتجاتها في هذه الأسواق عبر الانترنت، وهذا ما يمكنها من زيادة صادراتها ومساعدتها على الترويج لمنتجاتها في الأسواق الدولية بتكلفة أقل بكثير، ويلغي أيضا الحاجة إلى تطوير بنى تحتية للمبيعات في تلك الدول. كما أن اعتماد الانترنت يساهم بشكل كبير في تنمية إستراتيجية المؤسسة المتعلقة بتطوير منتجاتها، حيث أنها تساعد على تحسين جودة المنتج وتقليص الوقت والتكلفة اللازمين لتطوير منتج جديد. أما بالنسبة لتنمية إستراتيجية التميز فإن اعتماد الانترنت يسهل على المؤسسة إيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها الجديدة أيضا، إلا أن هذه الإستراتيجية لا تعتبر مفضلة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالاستراتيجيات السابقة (P. 23.Ibid) والشكل الموالي يوضح الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الانترنت في تنمية إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

4. الدور الاستراتيجي للانترنت في تنمية استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المنتجات الحالية	منتجات جديدة
الأسواق الحالية	تطوير المنتجات
الأسواق الجديدة	التميز

المصدر: من إعداد الباحثات اعتمادا على:

Source : Nadeem Akhtar & Syed Muhammad Azeem & Ghullam Mustafa Mir, « **Strategic Role of Internet In Smes Growth Strategies** », *International Journal of Business Management and Economic Research*, N2 (2014), P. 23. <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol5issue2/ijbmer2014050201.pdf>, Last visit : 12/5/2014.

لما سبق، يمكن القول أن اعتماد تكنولوجيا الانترنت يلعب دورا استراتيجيا في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كان توجهها الاستراتيجي.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أن اعتماد انترنت يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخلق مزايا تنافسية على عدة مستويات.

المزايا التنافسية المحققة من خلال اعتماد الانترنت

انطلاقا من نموذج Porter طور كل من Sethi & King نموذج (CAPITRA : Competitive Advantage Provided by an Information Technology Application) (الميزة التنافسية المتحصل عليها من خلال تطبيق تكنولوجيا الاتصال)، وتعكس CAPITRA أرباح التي تحصل عليها المؤسسة والمتعلقة بتغيير وضعها التنافسي الناتج عن تطبيق إحدى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. تتمثل أول مرحلة في هذا النموذج في تحديد نطاقه، حيث يتأثر نطاق CAPITRA بمستوى الإستراتيجية، وحسب Bakos & Tracy هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية يمكن استخدامها لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال: الإستراتيجية الداخلية، الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية محفظة الأعمال. إلا أن نموذج CAPITRA يستخدم في مستوى الإستراتيجية التنافسية لأن الميزة التنافسية تظهر مباشرة في هذا المستوى. وهناك خمس فوائد مختلفة ناتجة عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال: الكفاءة التشغيلية، التهديد، الريادة، والتعاوض، حيث ينطلق التصور النظري لنموذج CAPITRA من هذه الأبعاد الخمسة، إذ تعكس الكفاءة وفقا لهذا النموذج تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على قدرة إنتاج المنتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. التهديد يتمثل في تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على قدرة التفاوض مع الزبائن والموردين. الريادة هي تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الريادة السريعة والناجحة في السوق، وهي مرتبطة بالقدرة على الاستفادة من ميزة الابتكار. التعاوض هو تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التكامل بين أهداف الأعمال واستراتيجيات المحيط. والجدول الموالي يوضح توافق كل بعد مع النموذج الأساسي CAPITRA (Système de commerce électronique) Nicolas Bergeron, « interentreprises et avantage concurrentiel dans l'entreprise québécoise », Mémoire présenté au programme : (P. 27-28. de maitrise en administration (Québec : Université de Sherbrooke, 3 Juillet 2001), P

الجدول 4. أبعاد نموذج CAPITRA

أبعاد CAPITRA	التوافق
الكفاءة	- الميزة التنافسية تغير قاعدة التنافس؛ - تدعيم الموقع التنافسي؛ - اكتساب كفاءة بالنسبة للمنافسين؛ - خفض الأسعار، زيادة الحصة السوقية.
التشغيل	- بناء علاقة ولاء لدى الزبائن والحفاظ عليه؛ - زيادة الحصة السوقية المبتكرة؛ - تغيير طبيعة النشاط؛ - زيادة القوة الاحتكارية.
التهديد	- تحسين الوضعية في المحيط التنافسي؛ - زيادة قوة الشراء الاحتكارية؛ - تقليص حالات الخلاف بين الزبائن والموردين الناتج عن البحث عن المصلحة الخاصة
الريادة	- تجميع فوائد إستراتيجية؛

- حواجز على المنافسين؛ - الحفاظ على عوائد اقتصادية عالية.	
- الحفاظ على ميزة نسبية؛ - ربح ميزة تنافسية والحفاظ عليها.	التعاقد

Source : Nicolas Bergeron, « **Système de commerce électronique interentreprises et avantage concurrentiel dans l'entreprise québécoise** », Mémoire présenté au programme de maitrise en administration (Québec : Université de Sherbrooke, 3 Juillet 2001), P. 28.

ورغم حداثة هذا النموذج إلا أنه يمكن تبرير مصداقيته بتوافقه مع نماذج التنافسية المعروضة في الأدبيات الاقتصادية، فعلى سبيل المثال حسب Porter تتصف الميزة التنافسية بثلاث معايير: لتكلفة الأقل، التميز وقدرة الحفاظ عليها. تعد الكفاءة مرتبطة بالتكلفة الأقل، التشغيل يتوافق مع التميز، التهديد يحث تقليص التكلفة والتميز، وأخيرا الريادة والتعاقد يرتبطان بالحفاظ على الميزة التنافسية. كما يمكن ملاحظة ترافق كبير عند المقارنة أيضا مع نموذج (1987) Bakos التي حدد فيها صفات الميزة التنافسية بالكفاءة، قدرة السيطرة على السوق وقدرة الحفاظ على الميزة التنافسية. ي أن نموذج CAPITA يشمل على أهم المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية. (Ibid. P. 29)

ويمكن أن تدخل المزايا السابقة في إطار المزايا التنافسية الإستراتيجية التي حددها Teo & pian في دراستهما حول اعتماد الانترنت والميزة التنافسية، والمتمثلة في: التميز، تقليص التكاليف، الابتكار، النمو والتحالف. والفقرات التالية توضح كيف يمكن للمؤسسة من خلال اعتمادها للانترنت من تحقيق هذه المزايا (Teo & pian, « A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage », Op. Cit. P P. 82-83.

التميز

تسمح التجارة الالكترونية للمؤسسة بالتميز ليس فقط من حيث الأسعار ولكن أيضا من حيث الابتكار في المنتج، تقليص الوقت اللازم لتسويقه والخدمات المقدمة للزبون. كما يسمح اعتماد الانترنت للمؤسسة بتطوير المنتجات وفقا للمواصفات المرغوب فيها، طرف الزبائن وهذا ما يزيد من تميز مزاياها. وبمساعدة الخصائص التفاعلية للانترنت كالبريد الالكتروني، نظم التسجيل، مجموعات النقاش، وتعليقات الزبائن يمكن للمؤسسة جمع البيانات بسهولة حول المستهلكين والتي تتضمن معلومات حول التركيز الجغرافي للطلب، تعليقات وآراء الزبائن حول المنتجات، والطلب المحتمل حول سلع أو خدمات معينة. هذه البيانات يمكن أن توفر قاعدة جيدة للمؤسسة في تطوير منتجاتها الحالية بطرق مبتكرة ووفقا لما يرغب فيه الزبائن، وهو ما يساعد المؤسسة على تجسيد تميز منتجاتها أو التركيز على شريحة معينة من زبائنهم. كما توفر الانترنت للمؤسسة فرصة بناء صورة لعلامتها التجارية. التميز الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال اعتمادها للانترنت يعتبر أقوى الأسلحة التنافسية في تعظيم حصتها السوقية.

تقليص التكاليف

ثبتت الدراسات في مجال التجارة الالكترونية أن نشاط المؤسسة في سوق افتراضي إلكتروني يمكن من تقليص تكاليف المعاملات التجارية. وبالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والانترنت تمكن من تقليص تكاليف جمع، معالجة وتحويل المعلومات وهو ما يغير بشكل كبير في طريقة ممارستها للأعمال التجارية، يمكن اعتماد الانترنت أيضا من تقليص تكاليف التسويق وخاصة الإعلان، والعمليات المتعلقة بإتمام الأعمال التجارية. كذلك خفض التكاليف نتيجة اعتماد الانترنت يكون ناجما عن انخفاض تكاليف الترويج لمنتجات المؤسسة، وانخفاض تكاليف التوزيع وتحقيق وفورات مباشرة. كما أن اعتماد الانترنت يساهم في تقليص أوجه القصور الناتجة عن المعاملات الورقية أو تلافيها تماما. وفيما يخص انخفاض تكاليف التوزيع فقد يكون ناجما عن انخفاض النفقات العامة المرتبطة بالمخزون، النقل والبيع بالتجزئة. كما أن اعتماد الانترنت يساعد المؤسسة على تعزيز موقعها القيادي في مجال التنافسية المبنية على التكلفة وذلك بتقديم خدمات جديدة، قيمة وغير مكلفة في آن واحد. فعلى سبيل المثال؛ يمكن للمؤسسة توفير خدمة العملاء عبر الانترنت والدعم التقني المتواصل، بواسطة نشر الإجابات عن الأسئلة المتداولة (الأسئلة المتكررة FAQ) على

موقعها الالكتروني، إضافة إلى ذلك يمكن للعملاء الحصول على معلومات مفيدة فيما يخص استخدام المنتج ومواصفاته بالعودة إلى تعليقات العملاء الآخرين والتفاعل معهم بخصوص الاستفسارات حول المنتج.

الابتكار

يمكن للميزة المبتكرة أن تؤثر على واحدة أو أكثر من روابط شبكة المنتج (سلسلة القيم أو الصناعة) والتي تغطي عادة عملية البحث والتطوير، شراء ونقل المواد الخام، التصنيع، التجميع، اختبار الجودة، التسويق، البيع، التوزيع بالجملة والتجزئة. ويمكن تصنيف أثر الانترنت على الابتكار في ثلاث مستويات: أولاً، المعلومات التي تم جمعها حول العملاء اعتماداً على الموقع الالكتروني يمكن أن يساعد في توليد أفكار منتج جديد. ثانياً، مساهمة الشبكة الالكترونية في خلق تعاون داخل المؤسسة أيضاً بين المؤسسة وشركائها التجاريين، يمكن أن يسهل من أنشطة البحث والتطوير بالنسبة لعملية الإنتاج. ثالثاً: العلاقات الوثيقة بين الشركاء التجاريين على طول سلسلة التوريد يمكن أن يوفر فرصاً لتحسين عملية توزيع المنتج. كما أن اعتماد الانترنت يمكن أن يوفر للمؤسسة فرص تجربة المنتجات أو الخدمات والعمليات الجديدة. أيضاً اعتماد الانترنت لا يقلص فقط من الوقت اللازم لتوزيع المعلومات، وإنما يقلص كذلك من دورة حياة المنتج ويسرع من عجلة الابتكار.

النمو

يمكن اعتماد الانترنت من توسيع الحصة السوقية للمؤسسة وزيادة عدد زبائنها؛ مما يسهل من تنفيذ إستراتيجية نموها. إن اعتماد الانترنت يؤثر على قدرة المؤسسة في النمو بواسطة اتساع نطاقها وزيادة أعمالها التجارية الأساسية، من خلال اختراق الأسواق وتطويرها أو تطوير منتجاتها. فاعتماداً على الانترنت تكون المؤسسة قادرة على توسيع أسواقها جغرافياً بسرعة وبشكل فعال إقليمياً ودولياً. بالإضافة إلى ذلك فإن حضور المؤسسة على الويب يسمح لها بفتح أسواق وقنوات توزيع جديدة. وأكثر من ذلك يساعد الموقع الالكتروني الغني بالمعلومات على تطوير علاقة المؤسسة مع زبائنها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أكثر فعالية (المنتج، التسعير، التوزيع والترويج)، وتطوير قنوات توزيع جديدة، وتقليص الوقت اللازم لتسويق المنتج، تخصيص وتشخيص المنتج، الدعم التقني المتواصل 24 ساعة والتفاعل الالكتروني. هذه العلاقات يمكن أن تزيد من حجم المبيعات وفرص تقديم منتجات وخدمات جديدة.

التحالف

خلقت تكنولوجيا المعلومات والانترنت العديد من العلاقات المتداخلة الجديدة بين المؤسسات وساهمت في توسيع نطاق الصناعات التي يجب أن تتنافس فيها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية. في هذا الإطار تلعب الاتصالات دوراً هاماً في الحفاظ على تحالف ناجح. بالإضافة إلى ذلك فإن تبادل المعلومات وتقديم الوعود يبقى مهماً في إطار تسيير العلاقات. كما أن اعتماد الانترنت يمكن المؤسسة من تعزيز مزاياها في إطار التحالف من خلال توفير قنوات اتصال فعالة وبتكاليف منخفضة مع شركاء التحالف. تسمح الانترنت بالوصول إلى المعلومات في كل مكان وتمثل منصة مستقلة كأداة لتبادل المعلومات بين شركاء التحالف. لذلك يمكن بناء تحالف قوي بين المؤسسات باستخدام التجارة الالكترونية B2B، كما أن مستوى اعتماد الانترنت يؤثر بشكل طردي على تحسين بناء العلاقات مع شركاء المؤسسة.

المزايا التنافسية المحققة من اعتماد الانترنت والمزيج التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال ما سبق يمكن القول أن استخدام تكنولوجيا الانترنت أو المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على المزيج التسويقي للمؤسسة، حيث أنه يؤثر على المنتج من حيث سرعة تطويره وتماشيه مع الرغبات المتجددة لدى الزبائن من أجل الوصول إلى آراء العملاء اعتماداً على التواصل المباشر معهم عبر الانترنت، كما أن استخدام الانترنت يخفف من التكاليف وهو ما ينعكس بشكل طردي على الأسعار وبهذا يمكن للمؤسسة المستخدمة للانترنت اعتماد إستراتيجية التنافسية السعيرية، ومن حيث الترويج فإن الموقع الالكتروني يختصر المسافات والزمن للوصول إلى الزبون وإقناعه بالمنتج، كما أن

الموقع الالكتروني للمؤسسة يعتبر قناة توزيع إضافية خاصة بالنسبة للمنتجات الالكترونية. كما وأنه بالنسبة للمؤسسات الخدماتية يؤثر استخدام الانترنت وممارسة التسويق الالكتروني على تسهيل المعاملات على العملاء، كما يعتبر الموقع الالكتروني للمؤسسة بيئة افتراضية بديلة للبيئة المادية، وتسمح الانترنت بالتفاعل المباشر والوجود الدائم والذي يزيد من رضا الزبون. كما يؤثر اعتماد الانترنت على مردودية المؤسسة وبالتالي على توسعها و موقعها التنافسي؛ لأن زيادة الإيرادات تسمح للمؤسسة بدعم وتطوير أنشطة البحث والتطوير مما يؤثر إيجاباً على جودة منتجاتها، كما أنه يسمح أيضاً للمؤسسة بزيادة الإنتاج والوصول إلى أسواق عالمية وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وهو ما يزيد من قوتها التنافسية.

الخاتمة

اتضح من خلال هذه الورقة البحثية أن اعتماد الانترنت بات ضرورة حتمية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في البقاء في الأسواق الحالية التي اشتدت فيها وتيرة المنافسة، حيث أن التأخر عن اعتماد هذه التقنية يعني ضياع فرص تنافسية يمكن اغتنامها من طرف المنافسين في السوق. ولكن اعتماد الانترنت دون الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة وأهدافها لا يمكن أن يؤثر على أدائها، وهذا ما يقتضي بلوغ مستوى المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بدمج إستراتيجية اعتماد الانترنت مع إستراتيجية أعمال المؤسسة أو البلوغ المستوى الأعلى وهو تكييف الأعمال بما يتماشى مع تبني هذه التقنية الجديدة، حيث أن الدراسات السابقة أثبتت وجود علاقة إيجابية بين مستوى اعتماد الانترنت والمزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها. وهذا يعني أن نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تحقيق مزايا تنافسية على مستوى النمو والتكاليف والتميز والابتكار والتحالف وبلوغها الريادة يرتبط بنجاحها مقارنة بمنافسيها في موائمة تكنولوجيا الانترنت مع إستراتيجية أعمالها. لا تتفصل هذه المزايا عن الأهداف التسويقية للمؤسسة حيث أنها ترتبط بعناصر المزيج التسويقي للمؤسسة.

المراجع:

- Akhtar Nadeem; Syed Muhammad Azeem ; Mustafa MirGhullam, « **Strategic Role of Internet In SmesGrowthStrategies** », *International Journal of Business Management and Economic Research*, N2(2014) <http://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol5issue2/ijbmer2014050201.pdf>, last visit 12/5/2014.
- BergeronNicolas, « **Système de commerce électronique interentreprises et avantage concurrentiel dans l'entreprise québécoise** », *Mémoire présenté au programme de maitrise en administration* (Québec : Université de Sherbrooke, 3 Juillet 2001)
- BiloloAbwankomAugustin, « **CAPACITÉS À L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES TI: ÉLABORATION D'UN INSTRUMENT DE MESURE BASÉ SUR LE MODÈLE DE ROSS** », *Mémoire de la maitrise en Informatique de gestion* (Montréal : université de Québec, Juin 2010)
- S.H. TeoThompson;PianYujun, « **A model of web adoption** », *Information and Management*, N41 (Elsevier, 2004)
- Silvius ; WaalDe, « **Business and IT Alignment in Dutch Vocation Education and Training Organizations** », *Communication of the IIMA* (2010)
- TeoTompson;PainYujun, « **A Contingency Perspective on Internet Adoption and CompetitiveAdvantage** », *European Journal of Information System*, vol 12 ((Palgrave : Palgrave Macmillan, 2003)
- Teo &Al , « **A contingency perspective on Internet adoption and competitiveadvantage** ».
- YannRival, « **AN ASSESSMENT OF E-BUSINESS STRATEGIES USING THE STRATEGIC ALIGNMENT MODEL** », *European&MediterraneanConference on Information Systems*(Tunis, Tunisia : 25-27 July 2004)