

شناسایی عوامل موفقیت شرکت اینترنتی علی‌بابا

فریده انوری¹، محسن علیزاده ثانی^{2*}، میثم شیرخدایی³، محمد ولیپور خطیر⁴

- 1- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی/ تحول، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- 2- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- 3- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- 4- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

پذیرش: 1398/09/16

دریافت: 1398/03/18

چکیده

براساس آمار منتشر شده در حوزه کسب‌وکارهای اینترنتی، شرکت اینترنتی علی‌بابا با 693 میلیون کاربر فعال در سال 2019، از جمله موفق‌ترین شرکت‌های این حوزه در سطح جهان معرفی شده است. پژوهش حاضر با رویکردی ترکیبی شامل دو بخش کیفی و کمی است. در آغاز با مرور مبانی نظری در زمینه عوامل موفقیت کسب‌وکارهای اینترنتی، چهار بعد اصلی بازاریابی، فناوری اطلاعات، عوامل زیرساختی و فرهنگی در این نوع کسب‌وکارها شناسایی شدند. سپس در مرحله کیفی با تحلیل محتوای مستندات از سال 1999 در مورد شرکت علی‌بابا، 17 فعالیت این شرکت در ذیل این چهار بعد اصلی استخراج شد. در مرحله کمی با بهره‌گیری از نظرات خبرگان تجارت الکترونیک و بازاریابی، این عوامل با استفاده از تکنیک دیمتل فازی اولویت‌بندی شدند. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از سازگاری درونی تأیید شده و روایی آن از نوع روایی محتوایی است. باتوجه‌به یافته‌های پژوهش در بین ابعاد، فناوری اطلاعات بیشترین اهمیت را در موفقیت کسب‌وکار اینترنتی شرکت علی‌بابا دارد و بعد از آن به ترتیب



ابعاد بازاریابی، زیرساختی و فرهنگی قرار گرفتند. بر مبنای فعالیت‌های شناسایی شده در موفقیت شرکت علی‌بابا، سایر مدیران کسب و کارهای اینترنتی نیز می‌توانند با الگوبرداری مناسب در راستای تعالی کسب و کار خود گام بردارند.

واژه‌های کلیدی: علی‌بابا، اینترنت، فناوری اطلاعات، دیجیتال.

1- مقدمه

سازمان مبتنی بر کسب و کار الکترونیک یک هم‌افزایی یکپارچه از اینترنت و زنجیره تأمین است که محیط سازمانی آن متشکل از ارتباطات میان تأمین‌کنندگان، مشتریان، نیروی کار و فناوری اطلاعات می‌باشد [1]. امروزه، بهره‌گیری از مدل‌های کاری نوین از جمله مدل‌های کسب و کار الکترونیک یک الزام محسوب می‌شود و به‌عنوان یکی از مدل‌های کاری مهم در قرن بیست و یکم مطرح شده است که علاوه بر ایجاد روابط مستحکم و مستمر با مشتریان فعلی به دنبال جذب هرچه بیشتر مشتریان در محیط پویا و پیچیده بازارهای جهانی است. اهمیت استفاده از مدل‌های کسب و کار الکترونیک تا حدی است که آنها را به‌عنوان ابزار توانمندساز در فرایند جهانی‌سازی معرفی کرده‌اند [2]. کسب و کار الکترونیک می‌تواند به‌عنوان یک مجموعه عظیم فعالیت‌های آنلاین مانند تجارت الکترونیک، بانکداری الکترونیکی، ارتباط از راه دور، دورکاری الکترونیکی در نظر گرفته شود. از دیدگاه راهبرد کسب و کار، کسب و کار الکترونیک تعریف وسیع‌تری دارد که شامل مدیریت ارتباط با مشتری، مشارکت تجاری، آموزش الکترونیکی و معاملات الکترونیکی به‌وسیله یک سازمان است [3]. در این پژوهش سعی شده تا با بررسی فعالیت‌های یکی از موفق‌ترین شرکت‌ها در حوزه کسب و کار اینترنتی در چارچوب عوامل موفقیت در این کسب و کارها، امکان الگوبرداری¹ برای سایر شرکت‌های فعال در این حوزه فراهم شود. مهم‌ترین مزیت‌های استفاده از الگوبرداری را می‌توان در موارد ذیل برشمرد: جلوگیری از دوباره‌کاری، نوآوری و استفاده از ایده‌های جدید، کاهش خطرپذیری

1. Benchmarking



به کارگیری روش‌های جدید، کاهش هزینه‌ها، صرفه‌جویی در زمان، بهبود عملکرد و موقعیت رقابتی [4].

از آنجایی که موفقیت چشمگیر شرکت علی‌بابا، دستاورد فعالیت‌های منحصربه‌فرد و به موقع این شرکت تلقی می‌شود، این پژوهش به مطالعه شرکت علی‌بابا برای استخراج و ارزیابی فعالیت‌های اثربخش آن پرداخته است تا یک الگوی موفق در این حوزه به کسب‌وکارهای اینترنتی معرفی کند. بنابراین در مقاله حاضر این پرسش مورد بررسی قرار گرفته است که باتوجه به عوامل موفقیت در کسب‌وکارهای اینترنتی، شرکت اینترنتی علی‌بابا چه فعالیت‌هایی در حوزه هریک از این عوامل موفقیت داشته است؟

2- مبانی نظری

2-1- کسب‌وکار الکترونیکی

واژه کسب‌وکار الکترونیکی تعریف کاملاً پذیرفته شده‌ای ندارد، اما می‌توان آن را به این شکل تعریف کرد: هر شکل از معاملات تجاری یا اداری و یا تبادل اطلاعات که از راه یک شبکه مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام می‌شود. کسب‌وکار الکترونیکی در مورد استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات برای تحت کنترل درآوردن شبکه‌های اعتماد، به اشتراک‌گذاری دانش و پردازش اطلاعات می‌باشد که هم درون و هم میان سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. بنابراین کسب‌وکار الکترونیکی مستلزم کاربرد فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در تکمیل زنجیره ارزش فرایندهای تجاری می‌باشد. محاسبه‌های شبکه‌ای، فناوری‌ای است که شالوده کسب‌وکار الکترونیکی را پشتیبانی می‌کند. فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، طیف وسیعی از فعالیت‌های پنهان تجاری و تبادل اطلاعات را ارائه می‌کنند [5].

در این نوع از کسب‌وکارها، شرکا، فروشندگان و مشتریان با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات با یکدیگر در تعامل هستند. یک کسب‌وکار اینترنتی، تنها به خرید و فروش محصولات از راه اینترنت محدود نمی‌شود بلکه ارائه خدمات به مشتریان و همکاری بین شرکای کسب‌وکار را نیز شامل می‌شود. از جمله انواع کسب‌وکارهای اینترنتی می‌توان به



مواردی از قبیل خرید، فروش و حراج محصولات، تبلیغات، خدمات مشاوره‌ای و تخصصی، ارائه نرم‌افزارها و چند رسانه‌ای‌ها، واسطه‌گری و سرمایه‌گذاری مشترک اشاره کرد [6]. همانطور که چافی¹ (2004) متذکر شده است، تجارت الکترونیک می‌تواند به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از کسب‌وکار الکترونیکی درک شود و جایی که دو مفهوم هم‌پوشانی می‌کنند، در خرید و فروش محصولات و خدمات از راه اینترنت می‌باشد. برای اینکه تجارت الکترونیکی رخ دهد، شرکت باید خود را با نهادهای خارجی مثل تأمین‌کنندگان و مشتریان مرتبط سازد. این کار به‌وسیله شبکه‌های اینترنت و اکسترانت عملی می‌شود. در بُعد خرید، تأمین‌کنندگان عمده، مواد را از تأمین‌کنندگان کوچک‌تر خریداری می‌کنند و آن را از راه واسطه‌های اینترنتی یا به‌طور مستقیم به شرکت می‌فروشند. از سوی دیگر شرکت پس از فراوری مواد و تولید محصولات آنها را به مشتریان عمده (عمده‌فروشها) و عمده‌فروشها نیز آنها را به خرده‌فروشان می‌فروشند. به‌طور خلاصه، بُعد خرید عبارت است از تهیه و خرید تدارکات و مواد اولیه از تأمین‌کنندگان و بُعد فروش عبارت است از فروش ستاده‌ها و محصولات شرکت به مشتریان [7]. تجارت الکترونیک در طرف خرید به مبادلات الکترونیکی میان یک سازمان خریدار و تهیه‌کنندگان آن و در طرف فروش به مبادلات الکترونیک میان یک سازمان تأمین‌کننده و مشتریان آن اشاره دارد [8].

به‌طور کلی الگوها یا مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی مرتبط با بازارهای الکترونیکی را می‌توان بسته به طرف‌های معامله (دولت، بنگاه‌ها یا افراد) به انواع مختلف تقسیم کرد که از بین آنها، سه مدل زیر متداول‌تر می‌باشند: 1- مدل بنگاه به بنگاه: شامل حراج‌های الکترونیکی، الگوهای ارتباطی، تدارکات الکترونیکی، توزیع الکترونیکی، پورتال‌ها، بازاریابی الکترونیکی، انجمن‌های کسب‌وکار، بازارهای شخص ثالث، پلتفرم‌های همکاری، یکپارچه‌کنندگان زنجیره ارزش، فراهم‌کنندگان خدمات زنجیره ارزش. الگوهای کسب‌وکار شرکت‌های بنگاه به بنگاه می‌توانند حول محور خصوصیات ارزش افزوده زیر انجام شوند: - افزایش کارایی تأمین مواد خام - کاهش هزینه‌های محصول - ارتباطات بهتر با شرکای زنجیره تأمین - کارایی افزایش‌یافته حاصل از ساده‌سازی فرایند زنجیره تأمین - تهیه و ارائه خدماتی با کیفیت بهتر - اطلاعات بهتر

1. Chaffey



در زمینه قابلیت دسترسی، کیفیت و قیمت محصول؛ 2- مدل بنگاه به مشتری: که شامل فروشگاه‌های الکترونیکی، مراکز خرید الکترونیکی، حراجی‌های الکترونیکی، جمع‌کننده خریدار، واسطه‌های اطلاعاتی (فروش اطلاعات مشتری به اشخاص ثالث)، آگهی‌های طبقه‌بندی شده اینترنتی، پورتال‌ها، الگوی تولیدکننده و الگوی آبونمان می‌باشد؛ 3- مدل مشتری به مشتری: در این طبقه، خریداران، فروشندگان و افراد می‌باشند. فروش ماشین، لوازم منزل، تبلیغ خدمات شخصی در اینترنت و فروش دانش و مهارت، مثال‌هایی از این مدل می‌باشند. این مدل کسب‌وکار شامل حراج‌های الکترونیکی و انجمن‌های مجازی می‌باشد. موفقیت ای-بی (سایت حراج آنلاین) و فراخوان گسترده فایل‌های موسیقی، دو شتاب‌دهنده گسترش بازار مشتری به مشتری می‌باشند [8].

2-2- عوامل موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی

در مورد موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی چند جریان پژوهشی وجود دارد که کسب‌وکار الکترونیکی را مورد بررسی قرار داده‌اند. یکی، فناوری‌های کسب و کار الکترونیکی را به منزله سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات ویژه می‌داند و ادعا می‌کند موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی می‌تواند از مطالعات آنها حاصل شود، از این رو مدل‌های موجود موفقیت سیستم‌های اطلاعات، بر مبنای مطالعات سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات تعدیل می‌شوند تا با فناوری‌های اینترنت متناسب گردند، برای نمونه ملا و لیکر¹ (2001)، مدل اصلی موفقیت سیستم اطلاعات دی لون و مک لین² (2002) را تعدیل کردند تا موفقیت تجارت الکترونیکی را اندازه‌گیری کنند، در حالی که دی لون و مک لین مدل خود را از راه گنجانیدن سنجه‌های موفقیت تجارت الکترونیکی، بهنگام ساختند. ابتکارهای دیگری نیز وجود دارند، برای نمونه کینی³ (1999) و ترکزاده و دهیلون⁴ (2002) رویکرد پایین به بالایی را اتخاذ کردند و شناختی از موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی براساس مصاحبه با فروشندگان اینترنتی ایجاد کردند. برخی مطالعات

1. Molla & Licker
2. Delone & McLean
3. Keeney
4. Torkzadeh & Dhillon



نیز همبستگی مثبتی میان موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی و کاهش هزینه‌های تراکنش، کارایی افزایش یافته بازار و پشتیبانی اطلاعات و مزیت رقابتی (پون¹، 2000) را نشان داده‌اند [9]. در جدول 1 خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین، در زمینه عوامل موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی ارائه شده است.

جدول 1. عوامل موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی

ابعاد اصلی	عوامل موفقیت	ویلند (2000)	لانوستانگول (2005)	کیونگ سانگ (2006)	کیان‌جانگی و همکاران (2011)	دو و همکاران (2013)	یزدانی فرد و لی (2014)	زو و همکاران (2017)	حاج کریمی و همکاران (1388)	مختاری (1388)	قاسمی و خانی (1394)
بازاریابی	روابط موفق با مشتری	ن	ن	ن	ن		ن			ن	
	قدرت انتخاب وسیع محصولات	ن	ن	ن							
	قیمت رقابتی		ن	ن	ن				ن		
	سهولت ارائه خدمات		ن	ن	ن		ن		ن	ن	
فناوری اطلاعات	مدیریت اطلاعات	ن			ن			ن	ن	ن	ن
	امنیت و حریم خصوصی		ن	ن	ن	ن	ن		ن		
زیرساخت	زیرساخت فناوری اطلاعات		ن		ن		ن				ن
فرهنگی	توجه به ملاحظات فرهنگی				ن	ن		ن			

1. Poon



باتوجه به عوامل شناسایی شده از سوی پژوهشگران مختلف، کلیدواژه‌های جدول 1 برای جستجوی عوامل موفقیت شرکت اینترنتی علی بابا مورد استفاده قرار گرفتند.

2-3- معرفی شرکت علی بابا

شرکت اینترنتی علی بابا (تأسیس شده در سال 1999)، غول تجارت الکترونیک چین در سال‌های اخیر، آمارهای خیره‌کننده‌ای در زمینه موفقیت در کسب‌وکارهای اینترنتی خلق کرده است. 80 درصد از خرده‌فروشی آنلاین چین به وسیله این شرکت صورت می‌پذیرد. در سال 2015 این شرکت 350 میلیون کاربر فعال داشته است که بیشتر از کل جمعیت ایالات متحده می‌باشد و رکورد 9.3 میلیارد دلاری سفارش‌ها تنها در یک روز، در نوامبر سال 2014 را ثبت کرده است [10]. براساس آمار منتشر شده در سایت فورچن، شرکت علی بابا همچنان جزء 500 شرکت برتر در فهرست این سایت قرار دارد [11]. شرکت چینی علی بابا به تازگی آمار و گزارش‌های مربوط به سه ماهه سوم سال 2019 میلادی را منتشر کرد که گویای رشد و افزایش 40 درصدی در میزان درآمدهای این شرکت بزرگ چینی در مقایسه با مدت مشابه سال 2018 می‌باشد و تعداد کاربران فعال محصولات این شرکت در بازار چین با 19 میلیون افزایش نسبت به سه ماهه دوم سال 2019 میلادی به 693 میلیون رسیده است [12]. در حالی که بسیاری علی بابا را به عنوان یک فروشنده آنلاین می‌شناسند، مدل کسب‌وکار این شرکت به طرز شگفت‌انگیزی نسبت به مدل کسب‌وکار رقیب آمریکایی خود آمازون متفاوت است. در مقایسه با «پی پال» در آمریکا، علی‌پی در بازار پرداخت آنلاین چین به دلیل امنیت بالا با 300 میلیون کاربر پیش‌تاز می‌باشد به طوری که برای ایجاد لایه محافظتی بیشتر، پرداخت‌ها نخست به علی‌پی، انتقال داده شده و فقط زمانی برای فروشنده آن محصول ارسال می‌شوند که خریداران تأیید کنند محصولات را با شرایط خوبی دریافت کرده‌اند. علاوه بر این، سیستم علی بابا به نحوی طراحی شده است که باعث می‌شود ارائه بازخورد آنلاین تشویق شود و مشتریان به ازای مشارکت در ارائه نظرها و بازخوردها، با کوپن تخفیف پاداش بگیرند. هرچه تعداد نظرها و بازخوردهای آنها بیشتر باشد، کوپن تخفیف بیشتری به آنها تعلق می‌گیرد. نظر این خریداران به سایر مشتریان در زمینه تجربه کلی خرید و فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کند، به طوری که



میزان پیشیمانی‌های پس از خرید را کاهش می‌دهد [13]. برخلاف آمازون، گروه علی‌بابا هیچ‌گونه موجودی و انباری ندارند و به‌جای آن یک پلتفرم نرم‌افزاری ایجاد کرده است که معامله محصولات و خدمات را تسهیل کرده است. علی‌بابا نسبت به رقیب خود آمازون حاشیه عملیاتی و حاشیه سود بیشتری دارد که دلیل آن هزینه بالای آمازون در انبارداری، لجستیک و ارسال کالا به مشتریان می‌باشد [14].

سه پورتال اینترنتی، هسته اصلی کسب‌وکار علی‌بابا را شکل داده‌اند: **علی‌بابا**، **تائوبائو**¹ و **تی مال**². در بزرگ‌ترین سایت علی‌بابا، یعنی «تائوبائو» نزدیک به 7 میلیون فروشنده فعال تائوبائو، بابت اینکه در نتیجه موتور جستجوی داخلی سایت در رتبه‌بندی بالاتری قرار گیرند، هزینه پرداخت کرده و برای علی‌بابا درآمد تبلیغاتی ایجاد می‌کنند. درحالی‌که علی‌بابا دات‌کام براساس مدل بنگاه به بنگاه می‌باشد، تائوبائو براساس مدل بنگاه به مشتری یا مشتری به مشتری کار می‌کند. «تی مال» یک سایت تجارت الکترونیک است که عرضه‌کننده برندهای معروف مانند جی پی اس، نایک و اپل می‌باشد، درحالی‌که تائوبائو بیشتر با فروشندگان خرد سر و کار دارد، تی مال بر شرکت‌های بزرگ‌تر از جمله برندهای چند ملیتی تمرکز کرده است. در «تی مال» فروشندگان باید ودیعه، هزینه سالیانه و پورسانت معاملات بپردازند. به‌منظور از بین بردن نگرانی‌های مشتریان در مورد امنیت و اعتبار معاملات (که به‌طور کامل آنلاین است) علی‌بابا سیستم پرداختی امن ویژه خود «**علی‌پی**»³ را ایجاد کرده است. علی‌پی در مواردی که فروشندگان از تحویل کالای فروخته شده خودداری کنند یا قادر نباشند کالا را تحویل دهند، از مشتریان حمایت می‌کند [10]. «**کاینائو**»⁴ پلتفرم لجستیکی علی‌بابا است و تمام تلاش‌های شریک لجستیکی را در برآورده ساختن تقاضای تحویل برای تجارت الکترونیک متحد می‌سازد. زیرساخت اکوسیستم کسب‌وکار تجارت الکترونیک علی‌بابا بر مبنای ادغام سه عنصر حیاتی پلتفرم تجاری تائوبائو، پلتفرم پرداخت علی‌پی و پلتفرم لجستیکی کاینائو می‌باشد [15].

1. Taobao
2. Tmall
3. Alipay
4. Cainiao



3- روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکردی ترکیبی شامل دو بخش کیفی و کمی است. در مرحله کیفی از سال 1999 (سال تأسیس علی بابا) تا به حال، مستندها، گزارشها و مقاله‌های معتبر در رابطه با فعالیت‌های شرکت اینترنتی علی بابا جمع‌آوری شد. جمع‌آوری مستندها نخست با استفاده از جستجوی کلیدواژه‌های استخراج شده در بخش مبانی نظری عوامل موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی (جدول 1) آغاز شد و سپس به صورت هدفمند با استفاده از ردگیری منابع استفاده شده در این متون و همچنین کلیدواژه‌های استخراج شده جدید ادامه پیدا کرد. برای استخراج و دسته‌بندی اطلاعات از کدگذاری باز استفاده شد. مطالعه و تحلیل متون بر مبنای پاسخ به این پرسش انجام شد که «فعالیت‌های شرکت اینترنتی علی بابا در حوزه هریک از عوامل موفقیت کسب‌وکارهای اینترنتی چه بوده است؟» پس از استخراج و دسته‌بندی این فعالیت‌ها در چارچوب عوامل موفقیت برای اولویت‌گذاری و همچنین شناسایی روابط آنها از نظرسنجی خبرگان استفاده شد. مبنای انتخاب خبرگان براساس آشنایی آنها با فعالیت‌های شرکت علی بابا و همچنین آشنایی با مفاهیم کسب‌وکارهای اینترنتی بود. شناسایی و انتخاب خبرگان از روش گلوله برفی انجام شد، به گونه‌ای که پس از بهره‌گیری از نظر هر خبره، افراد دارای صلاحیت در این حوزه از سوی ایشان معرفی می‌شدند که در نهایت 8 خبره در اولویت‌گذاری‌های عوامل و زیرمجموعه‌های آنها همکاری کردند. ترکیب خبرگان استفاده شده در این پژوهش شامل 4 نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در رشته‌های مدیریت بازرگانی، بازاریابی بین‌الملل و مدیریت راهبردی بود که در زمینه کسب‌وکارهای اینترنتی فعالیت پژوهشی داشتند (متوسط تجربه 5 سال در این حوزه)، 3 نفر از بازرگانان در حوزه واردات از چین که همچنین از خدمات شرکت علی بابا بهره گرفته بودند (متوسط تجربه 8 سال) و یک نفر از مدیران فعال حوزه کسب‌وکارهای اینترنتی (مدیر کسب‌وکار اینترنتی با تجربه 3 سال) بود. برای بررسی و تحلیل نظرات خبرگان از روش دیمتل فازی استفاده شد.



4- یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش حاضر پس از بررسی کلیدواژه‌های عوامل موفقیت کسب‌وکارهای اینترنتی در شرکت علی‌بابا، 17 زیرمجموعه برای 4 بعد اصلی دسته‌بندی شد که به‌طور خلاصه در جدول 2 ارائه شده‌اند.

جدول 2. دسته‌بندی عوامل موفقیت کسب‌وکارهای اینترنتی شرکت علی‌بابا

توصیف	فعالیت	بعد
به‌کارگیری نام‌های تجاری مثل علی‌بابا، علی‌ماما و ... که به‌راحتی در بسیاری از زبان‌ها تلفظ می‌شوند [16]. راهبرد مناسب‌سازی برند علی‌بابا: خلق مناسب‌های جدید برای فروش محصولات اضافی انبار [17].	بازاریابی (S)	بازاریابی (C ₁)
مرحله 1 (1998-2001): ارائه تنها یک پلتفرم تبادل اطلاعات به صورت رایگان - انجام معامله‌های واقعی به‌صورت آفلاین - تمرکز بر تنها یک مدل B2B - مرحله 2 (2002-2003): کسب درآمد از راه تبلیغات - دریافت هزینه برای ارائه گواهی اعتبار و کمیسیون از اعضای خود. مرحله 3 (2004): راه‌اندازی تانوبانو، علی‌ماما و علی‌پی. مرحله 4 (2005-2007): در اختیار گرفتن یاهوی چین. مرحله 5 (2008-2014) - افتتاح دفاتری در تایوان و سوئیس، ارتقای راهبردهای بازاریابی برای ورود آسان‌تر به بازار B2C - راه‌اندازی اپلیکیشن تلفن همراه، راه‌اندازی «علی اکسپرس» برای صادرکنندگان در چین [16].	بازاریابی (S)	
راهبرد قیمت‌گذاری نفوذی - تخفیف‌های مشروط (در صورت خرید عمده یا در جشنواره) - برنامه کاربردی تلفن همراه «کیف پول علی‌پی» - تخصیص کوپن تخفیف به‌عنوان پاداش به مشتریان برای ارائه بازخورد آنلاین که باعث سهولت در تصمیم‌گیری و کاهش پشیمانی پس از خرید می‌شود [16].	بازاریابی (S)	
مدل معاملاتی C2B برای کاهش هزینه‌های زنجیره تأمین سنتی و زمان گردش محصول - ایجاد یک گروه خرید قدرتمند که می‌تواند محصولات منفرد را به قیمت عمده‌فروشی خریداری کنند - راهبرد آنلاین به آفلاین (O2O) [16].	بازاریابی (S)	
ارائه نرم‌افزار رایگان مثل «علی‌سافت» - گروه تبلیغاتی پرداخت به ازای هر کلیک برای تأمین‌کنندگان - آموزش کسب‌وکار آنلاین [16]. پلتفرم تبلیغاتی علی‌ماما و تانوبانو کی ای - یکپارچه‌سازی ویدئو و موبایل - برنامه‌های کاربردی داده‌های بزرگ برای کمک به تبلیغ‌کنندگان [13].	بازاریابی (S)	



بعد	فعالیت	توصیف
	فعالیت سرمایه‌گذاری سهامی	سرمایه‌گذاری عظیم در «سینا ویبو» و «یوکو تودو» - سرمایه‌گذاری بر استارت‌آپ‌های آمریکایی - خریداری 50 درصد از سهام باشگاه فوتبال گوانگزو [14]. سرمایه‌گذاری 0.3 درصد از درآمد سالیانه برای محافظت از محیط‌زیست [18]. مشارکت با سهامداران بزرگی مثل «سافت بنک کراپ» و «یاهو اینک» [16].
	فعالیت وفادارسازی راهبردی	راهبرد قدردانی از مشتریان وفادار [17]. - راهبرد پلتفرم خدمات ارتباطی برای مشتریان - پکیج‌های عضویت متفاوت [16]. راهبرد خدمات پشتیبانی برای جلب رضایت مشتریان: پس گرفتن محصول با پرداخت کامل وجه نقد در طی 7 روز [16]. راهبرد RFQ: درخواست برای پیشنهاد قیمت [19].
فناوری اطلاعات (C ₂)	فعالیت داده‌ها	فناوری موتور جستجو برای پایگاه داده گسترده [16]. استقرار پلتفرم نرم‌افزاری به جای انبار: حذف هزینه انبارداری [14].
	فعالیت خدمات مشتری	پلتفرم بازار آنلاین - پلتفرم پرداخت آنلاین - پلتفرم تبلیغاتی - پلتفرم رایانش ابری - سه پلتفرم پرداخت موبایلی - پلتفرم علی میکروفایننس - پلتفرم بازار عمده‌فروشی آنلاین در چین - برنامه‌های کاربردی داده‌های بزرگ [15]. - ادغام سه پلتفرم تجاری بازار، سیستم پرداخت و شبکه لجستیک [15]. - پلتفرم: کارناوال جهانی خرید آنلاین [20].
	فعالیت همکاری با فناوری‌ها	سازگاری با فناوری‌های نوین ارتباطی: اپ‌های موبایلی یکی از عرصه‌های نوین است. با چنین اپ‌هایی امکان سفارش حتی در محل کار یا وسایل حمل‌ونقل عمومی هم برای مشتریان فراهم می‌شود [17]. - بهینه‌سازی مهندسی نرم‌افزار به‌عنوان یک سرویس (SaaS) با توجه به سطح پذیرش کاربر [21].
	فعالیت مدیریت	سیستم مدیریت چند منظوره محصولات مانند نمایش محصولات و خدمات و عکس‌ها، پروفایل‌های شرکت، اطلاعات تماس [16].
	فعالیت لجستیک	مدیریت خط‌پذیری کلاهبرداری مبتنی بر داده‌های بزرگ [22]. استفاده از حساب امانی برای ایمن‌سازی پرداخت‌های آنلاین [16]. پلتفرم امنیتی «تراست پس» در معاملات آنلاین برای برگزاری آزمون اعتبارسنجی آنلاین [23]. ابزار پرداخت علی‌پی (ایجاد لایه محافظتی بیشتر) - استفاده از فناوری ضد تقلب و ضد اسپم. ثبت تمامی معاملات برای پیگیری مجدد به‌وسیله هر دو طرف فروشندگان و مشتریان [16].



توصیف	فعالیت	بعد
نقش دولت در استقرار قانون جامع تجارت الکترونیک - وضع قوانین در سطح جهانی برای حل و فصل قراردادهای ناقص - تعیین استانداردهای قانونی - تعیین استانداردهای روش پرداخت آنلاین و تحویل محصول - راهبرد آموزش دولت و تغییر ادراکات مقام‌های دولتی [23].	تعمیرات قانونی (S14)	زیرساختی (C3)
پهنای باند و هزینه‌های دسترسی به اینترنت [23].	تعمیرات زیرساختی (S15)	
توسعه پلتفرم اطلاعاتی با در نظر گرفتن خدمات ارزش افزوده جدید - افزودن ویژگی‌هایی مثل حمل و نقل، تأمین مالی تجاری، بازرسی‌های آنلاین و غیره - امضای توافقنامه‌های تقسیم درآمد با چهار شرکت لجستیک پیشروی جهانی برای ایجاد یک مظنه آنلاین - پلتفرم قرارداد الکترونیکی [23].	تعمیرات زیرساختی (S16)	
چیدمان سایت تائوبائو شبیه به فروشگاه‌های زنجیره‌ای چین، طراحی اینترنتی و بسایت تائوبائو براساس سلیقه مردم چین (چینی‌ها تمایل به شناسایی چهره مشتریان خود دارند) [24]. راهبردهای جدید در زمان بحران در رسانه اجتماعی [25].	آشنایی با فرهنگ - چین (S18)	فرهنگی (C4)
پلتفرم CSR: راهبرد جهانی شدن، راهبرد داده‌های بزرگ، راهبرد تجارت الکترونیک روستایی، راهبرد پروژه‌های خیریه و حفاظت از محیط‌زیست، راهبردهای CSR علی‌بابا برای ذینفعان [26].	مشاورت اجتماعی (S17)	

5- تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک دیمتل فازی

در بخش کمی این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دیمتل فازی استفاده شد که شامل گام‌های زیر است: در گام اول (محاسبه ماتریس میانگین نظرات یا همان ماتریس ارتباط مستقیم اولیه فازی زیرمعیارها)، با فرض اینکه تعداد P خبره و N عامل داشته باشیم، از هر خبره خواسته شد تا تأثیر عامل i بر عامل j را به صورت یکی از عبارات کلامی بیان دارند. سپس این عبارات کلامی با توجه به اعداد فازی مثلثی متناظر با آنها (جدول 3) به اعداد فازی تبدیل شدند و با استفاده از رابطه (2) ماتریس ارتباط مستقیم اولیه (\tilde{A}_s) که در آن هر



درایه \tilde{a}_{ij} یک عدد فازی به صورت $\tilde{a}_{ij} = (J_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ است و از میانگین نظرات تمام خبرگان به دست آمده است، تشکیل شد. اعداد قطر اصلی ماتریس به صورت (0 و 0 و 0) می باشند.

$$\tilde{a}_{ij} = \frac{1}{p} \sum_{k=1}^p \tilde{X}_i^k \quad \text{رابطه (1)}$$

رابطه (2)

$$A_s^{\%} = \begin{bmatrix} 0 & a_{12}^{\%} & L & a_{1n}^{\%} \\ a_{21}^{\%} & 0 & L & a_{2n}^{\%} \\ M & M & O & M \\ a_{n1}^{\%} & a_{n2}^{\%} & L & 0 \end{bmatrix}$$

جدول 3. عبارت های کلامی و اعداد فازی مثلثی متناظر

حروف اختصاری	واژه های کلامی	اعداد قطعی	اعداد فازی مثلثی (L,M,U)
VH	تأثیر خیلی زیاد	4	(3 و 3 و 4)
H	تأثیر زیاد	3	(2 و 3 و 4)
M	تأثیر متوسط	2	(1 و 2 و 3)
L	تأثیر کم	1	(0 و 1 و 2)
N	بدون تأثیر	0	(0 و 0 و 1)

در گام دوم، اقدام به نرمال سازی ماتریس ارتباط مستقیم فازی زیرمعیارها می کنیم. در جدول میانگین نظرات خبرگان، بزرگ ترین مقدار $\sum u = 61$ بود. بنابراین تمامی اعداد فازی این جدول بر عدد 61 تقسیم شده و جدول نرمالایز شده حاصل می شود.

در گام سوم (محاسبه ماتریس ارتباط کامل فازی زیرمعیارها و معیارها) پس از اینکه ماتریس $A^{\%}$ نرمال گشته و ماتریس نرمالایز شده $X^{\%}$ حاصل شد، با استفاده از روابط 3 تا 7 ماتریس ارتباط کامل $(I_s^{\%})$ و $(I_c^{\%})$ را به دست می آوریم. در این روابط I بیانگر ماتریس واحد هم بعد با ماتریس $X^{\%}$ می باشد.

$$I_s^{\%} = X^{\%} (I - X^{\%})^{-1} \quad \text{رابطه (3)}$$



که باتوجه به $X_{ij}^0 = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ خواهیم داشت:

$$X_1 = \begin{bmatrix} 0 & l_{12} & L & l_{1n} \\ l_{21} & 0 & L & l_{2n} \\ M & M & O & M \\ l_{n1} & l_{n2} & L & 0 \end{bmatrix}; X_m = \begin{bmatrix} 0 & m_{12} & L & m_{1n} \\ m_{21} & 0 & L & m_{2n} \\ M & M & O & M \\ m_{n1} & m_{n2} & L & 0 \end{bmatrix}; X_u = \begin{bmatrix} 0 & u_{12} & L & u_{1n} \\ u_{21} & 0 & L & u_{2n} \\ M & M & O & M \\ u_{n1} & u_{n2} & L & 0 \end{bmatrix} \quad (4) \text{ رابطه}$$

$$T_{S1} = X_{S1} \times (I - X_{S1})^{-1} \quad (5) \text{ رابطه}$$

$$T_{Sm} = X_{Sm} \times (I - X_{Sm})^{-1} \quad (6) \text{ رابطه}$$

$$T_{Su} = X_{Su} \times (I - X_{Su})^{-1} \quad (7) \text{ رابطه}$$

در گام چهارم (به‌دست آوردن شدت و جهت تأثیر عوامل و رسم نمودار علی) پس از به‌دست آوردن ماتریس T_S^0 و T_C^0 براساس با روابط (8) و (9)، مجموع سطرها و ستون‌های هریک از ماتریس‌های مذکور را که به‌ترتیب با d_i^0 و p_i^0 برای ماتریس زیرمعیارها و B_i^0 و R_i^0 برای معیارها نمایش داده می‌شوند، به‌دست می‌آوریم. سپس برای رسم نمودار شاخص $d_i^0 + p_i^0$ که بیانگر شدت اثر عامل i ام و شاخص $d_i^0 - p_i^0$ را که نشان‌دهنده تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری زیر معیار i است، به‌دست می‌آوریم ($i=j$). سرانجام با استفاده از رابطه (10) اقدام به قطعی‌سازی آنها می‌کنیم. در حالت کلی چنانچه $d-r$ (D-R) مثبت باشد، عامل موردنظر تأثیرگذار (علی) و چنانچه منفی باشد، عامل مربوطه تأثیرپذیر (معلولی) می‌باشد (جدول 4).

$$B_i^0 = \sum_{j=1}^n p_{ij}^0 \quad ; \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad (8) \text{ رابطه}$$

$$R_i^0 = \sum_{i=1}^n p_{ij}^0 \quad ; \quad j = 1, 2, 3, \dots, n \quad (9) \text{ رابطه}$$

$$B = \frac{(l_{ij} + 2m_{ij} + u_{ij})}{4} \quad (10) \text{ رابطه}$$

درنهایت، وزن هر معیار و زیرمعیار با استفاده از فرمول دالالا به‌دست آمد.



جدول 4. محاسبه شاخص‌های قطعی شدت و جهت تأثیر

معیارها	$(D + R)^{def}$	$(D - R)^{def}$	نوع معیار	زیرمعیارها	$(d + r)^{def}$	$(d - r)^{def}$	نوع زیرمعیار
C1	3.46805425	-0.0537785	تأثیرپذیر (معلولی)	S1	14.8334728	-0.1348212	تأثیرپذیر (معلولی)
				S2	14.9274343	0.18825208	تأثیرگذار (علی)
				S3	14.0015595	-0.3616624	تأثیرپذیر (معلولی)
				S4	14.905128	-0.2381014	تأثیرپذیر (معلولی)
				S5	14.593332	-0.3036221	تأثیرپذیر (معلولی)
				S6	14.8728494	0.01789737	تأثیرگذار (علی)
				S7	15.0241839	-0.2017284	تأثیرپذیر (معلولی)
C2	3.47138886	-0.0499108	تأثیرپذیر (معلولی)	S8	14.6348172	-0.5623807	تأثیرپذیر (معلولی)
				S9	14.6722654	0.05613286	تأثیرگذار (علی)
				S10	14.8896213	0.09188137	تأثیرگذار (علی)
				S11	14.7934496	-0.1729468	تأثیرپذیر (معلولی)
				S12	14.8124502	-0.0933933	تأثیرپذیر (معلولی)
C3	3.42824835	0.10229149	تأثیرگذار (علی)	S13	14.607318	0.70867074	تأثیرگذار (علی)
				S14	14.4856115	0.41371026	تأثیرگذار (علی)
				S15	14.7723391	0.42014723	تأثیرگذار (علی)
C4	3.41400186	0.00139775	تأثیرگذار (علی)	S16	14.0942287	0.10279012	تأثیرگذار (علی)
				S17	15.1596604	0.06917417	تأثیرگذار (علی)

در جدول 5 وزن معیارها و زیرمعیارهای مربوط به آنها ارائه شده است.

جدول 5. وزن معیارها و زیرمعیارها

وزن	زیر معیار (S)	معیار (C)	هدف
0.05930	راهبرد برندسازی و تصویر (S1)	بازاریابی (C1) 0.2516	کارهای باکیفیت و مستقیم به مشتری با استفاده از اینترنت
0.05968	راهبردهای سودآوری با توجه به چرخه عمر شرکت (S2)		
0.05599	راهبردهای قیمت‌گذاری و تعدیل قیمت (S3)		
0.05960	راهبرد الگوهای معاملاتی جدید (S4)		
0.05835	راهبرد ترفیع (S5)		
0.05946	راهبرد سرمایه‌گذاری (S6)		
0.06007	راهبردهای وفادارسازی مشتری (S7)		
0.05855	پایگاه داده (S8)	فناوری	
0.05866	اکوسیستم پلتفرم‌های یکپارچه (S9)	اطلاعات (C2) 0.2519	
0.05953	سازگاری با فناوری‌های نوین ارتباطی (S10)		



وزن	زیر معیار (S)	معیار (C)	هدف
0.05915	نظام مدیریت محتوا (S11)	زیر ساختی (C3) 0.2488	
0.05922	امنیت سیستم (S12)		
0.05847	زیر ساخت‌های قانونی (S13)		
0.05793	زیر ساخت‌های شبکه (S14)		
0.0591	زیر ساخت‌های توسعه یافته (S15)		
0.05635	آشنایی با فرهنگ چین (S16)	فرهنگی (C4)	0.2477
0.06061	مسئولیت اجتماعی (S17)		

6- نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی و بررسی میزان تعامل و تأثیر و تأثر و اولویت‌بندی این عوامل نسبت به یکدیگر در شرکت اینترنتی علی‌بابا بود که در این راستا از تکنیک دیمتل فازی استفاده شد. بر مبنای مرور ادبیات نظری موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی چهار بعد اصلی فناوری اطلاعات، بازاریابی، زیرساختی و فرهنگی، در موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی شناسایی شد. سپس با بررسی فعالیت‌های شرکت اینترنتی علی‌بابا در هر یک از این ابعاد، با توجه به یافته‌های پژوهش (جدول 5)، بعد فناوری اطلاعات (C2) بیشترین تأثیر را در موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی شرکت علی‌بابا دارد و بعد از آن به ترتیب ابعاد بازاریابی (C1)، زیرساختی (C3) و فرهنگی (C4) در اولویت‌بندی بعدی قرار می‌گیرند. یافته‌های پژوهش حاضر در بعد فناوری اطلاعات در زمینه سازگاری با فناوری‌های نوین ارتباطی، بیشترین وزن را دارد که با پژوهش دو و همکاران (2013) هم‌راستا است [21]. مدیران کسب‌وکارهای اینترنتی می‌توانند با الگوبرداری از اقدام‌های شرکت علی‌بابا در این زمینه اولویت و تلاش خود را در جهت بیشترین سازگاری با فناوری‌های نوین ارتباطی قرار دهند. پس از این عامل به ترتیب عوامل امنیت سیستم (هم‌راستا با پژوهش‌های لائوستاکول [27]، کیونگ سانگ [28]، کیانگ چانگ و همکاران [29] دو و همکاران [21]، یزدانی‌فرد و لی [16] و حاج کریمی و همکاران [30]) و نظام مدیریت محتوا (هم‌راستا با پژوهش‌های ویلند [31]، کیونگ سانگ [28]، زو و همکاران [20]، مختاری [32] و قاسمی و خانی [9])، قرار دارند که در اولویت دوم و سوم بین پنج زیرمجموعه دیگر



فناوری اطلاعات قرار می‌گیرند. همچنین مهم‌ترین زیرمعیار مربوط به بعد بازاریابی، راهبردهای وفادارسازی مشتری است که با پژوهش وانگ و لی [19] همخوانی دارد. از این رو مدیران گروه بازاریابی و فروش باید در این زمینه برنامه‌ریزی‌های لازم را شکل دهند. با توجه به اینکه زیرساخت‌های توسعه یافته اولویت اول در معیار زیرساختی دارند، از این رو ضرورت دارد که پس از پیاده‌سازی کسب‌وکار الکترونیکی براساس راهبرد کسب‌وکار محافظه‌کارانه مبتنی بر زیرساخت‌های موجود [16] به توسعه کسب‌وکار براساس زیرساخت‌های توسعه یافته [23] پرداخته شود. بنابراین مدیران کسب‌وکارهای اینترنتی می‌توانند با توجه به زیرساخت‌های توسعه یافته در کشور خود اقدام به ارتقای کسب‌وکار خود کنند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در معیار فرهنگی، زیرمعیار مسئولیت اجتماعی بیشترین اهمیت را دارد که با پژوهش یانگ [26] همخوانی دارد. بنابراین لازم است مدیران این کسب‌وکارها، تمرکز خاصی بر اقدام‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی مانند راهبرد تجارت الکترونیک روستایی، راهبرد طرح‌های خیریه مختلف، راهبرد پشتیبانی از برنامه‌های بشردوستانه در دستگاه‌های تلفن همراه، راهبرد فروشگاه‌های آنلاین مؤسسه‌های خیریه و غیره داشته باشند. در معیار زیرساختی، اولویت اول مربوط به عامل زیرساخت‌های توسعه یافته (شبکه و قانونی) می‌باشد (هم‌راستا با پژوهش هو و وانگ [23]) و از آنجایی که این عامل خود تحت تأثیر زیرساخت‌های موجود شبکه‌ای و قانونی قرار دارد و پس از ارتقای زیرساخت‌های موجود تحقق پیدا می‌کند، لازم است سیاست‌گذاران اقدام‌هایی را در جهت بهبود عوامل ذیل مبذول کنند: بهبود زیرساخت‌های شبکه از جمله پهنای باند و هزینه‌های دسترسی به اینترنت، کاهش شکاف دیجیتالی در شهرها و روستاها، استانداردهای قانون تجارت الکترونیک [23]. اولویت دوم در معیار زیرساختی مربوط به زیرساخت‌های قانونی می‌باشد که نشان‌دهنده ضرورت تمرکز سیاست‌گذاران در زمینه وضع قوانین تجارت الکترونیک و ارتقای آنها می‌باشد. مواردی از این قوانین عبارت است از: هنجارها و استانداردهای قانونی (پوشش دادن اجرای قرارداد، حمایت از مصرف‌کننده، تخصیص مسئولیت، حمایت از حریم خصوصی، حقوق مالکیت معنوی و حقوق مالکیت فرایند) و استانداردهای فناورانه (مربوط به روش پرداخت‌های آنلاین و تحویل محصول، امنیت، تأیید اصالت، امضاهای الکترونیکی و پیش‌نویس قراردادهای اتصال) - اعطای



رسمیت قانونی به قرارداد الکترونیکی از طرف دولت - وضع قوانین پیش فرض پذیرفته شده در سطح جهانی برای حل و فصل قراردادهای ناقص [23].

7- منابع

- [1] Tsironis L. K., Gotzamani K. D., Mastos T. D. "E-Business critical success factors: Toward the development of an integrated success model", *Business Process Management Journal*, 23(5), 2017, 874-896.
- [2] نیکومرام ه.، عبدالوند م.ع. (مترجمان) «بازاریابی بین المللی» (نوشته کاتنورا، فیلیپ آر و گراهام، جان ال. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، 1383.
- [3] Boundless *E-business strategy*, From: www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/strategic-management-12/common-types-of-corporatestrategies-90/e-business-strategy-438-1831/, 2017.
- [4] نویدی نکور، نوری زاد س. "انتخاب الگوی بهینه بنچ مارکینگ با در نظر گرفتن عملکرد پروژه‌های تحقیقات بازاریابی (مطالعه موردی: گروه بین‌المللی آگاه)"، کنفرانس ملی تحقیقات بازاریابی، ویژه‌نامه فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، 1393، 22-19.
- [5] Moodley S. "The challenge of e-business for the South African apparel sector", *Technovation*, 23(7), 2003, 557-570.
- [6] احمدپور داریانی م.، ملکی ع. "کارآفرینی پیشرفته"، تهران: انتشارات راه‌دان، 1390.
- [7] خدادادحسینی ح.، عزیزی ش.، میرحسینی ح. "کسب و تجارت الکترونیکی رویکردی مدیریتی"، تهران: انتشارات سمت، پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی، 1396.
- [8] رنگریز ح. "کسب و کار الکترونیکی"، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، 1395.
- [9] قاسمی ف.، خانی ن. "رابطه بین ابعاد شایستگی و موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی در شرکت‌های کوچک و متوسط"، اولین کنفرانس ملی مدیریت راهبردی خدمات، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد، 1394.
- [10] بغدادی ع. "تفاوت بین مدل‌های کسب‌وکار علی‌بابا و آمازون" بازیابی شده از <https://www.skillema.ir/home/profile/1126/article/515,1395>.



- [11] Fortune Global 500. Retrieve from <https://fortune.com/global500/2019/search/?name=alibaba>, 2019.
- [12] Sourav D. "Alibaba beats earnings' estimates, shares rise", [Web site comment]. From <https://www.financial-world.org/news/news/business/3805/alibaba-beats-earnings-estimates-shares-rise>, 2019.
- [13] Pavie, X. "Seven reasons for Alibaba's success", from <https://www.digitalcommerce360.com/2016/07/27/seven-reasons-alibabas-success>, 2016.
- [14] Blystone, D. "Understanding Alibaba's Business Model. from <http://www.investopedia.com>, 2015.
- [15] Tsai, W. C. "Analyzing the emergence of Alibaba group from business ecosystem perspective", *Journal of International Management Studies*, 11(2), 2016, 53-64.
- [16] Yazdanifard R., Li, M. T. H. "The review of Alibaba's online business marketing strategies which navigate them to present success", *Global Journal of Management and Business Research*, 14(7), 2014, 33-40.
- [17] آل علی ع. "بررسی استراتژی مناسبت‌سازی برند علی‌بابا / بازاریابی به سبک علی‌بابا [نوشته وبلاگ]. بازاریابی شده از <http://forsatnet.ir/school-business/sales-marketing-manager/912-42.html>. 1396.
- [18] وبسایت گروه علی‌بابا، "تاریخچه گروه علی‌بابا [تاریخچه]"، بازاریابی شده از <http://www.alibabagroup.com/en/news/press.php?page=11&year=all&business=all,2018>.
- [19] Wang B., Li, M. "Strategies for small OEM business success in Alibaba.com: A case study", *China-USA Business Review*, 16(7), 2017, 324-331.
- [20] Xu X., Li Q., Peng L., Hsia T. L., Huang C. J., Wu J. H. "The impact of informational incentives and social influence on consumer behavior during Alibaba's online shopping carnival", *Computers in Human Behavior*, 76, 2017, 245-254.
- [21] Du J., Lu J., Wu D., Li H., Li J. "User acceptance of software as a service: Evidence from customers of China's leading e-commerce company, Alibaba", *Journal of Systems and Software*, 86(8), 2013, 2034-2044.
- [22] Chen J., Tao Y., Wang H., Chen T. "Big data based fraud risk management at Alibaba", *The Journal of Finance and Data Science*, 1(1), 2015, 1-10.
- [23] Hu Q., Wu X., Wang C. K. "Lessons from Alibaba.com: government's role in electronic contracting", *info*, 6(5), 2004, 298-307.



- [24] زینلی ر. "نگاهی به استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های «علی‌بابا» و «ای بی» در صنعت خرده‌فروشی اینترنتی چین / نبرد کروکودیل چینی و کوسه آمریکایی"، بازیابی شده از: <http://forsatnet.ir/school-business/sales-marketing-manager/742-5.html>, 1395.
- [25] Kim S., Zhang X. A., Zhang B. W. "Self-mocking crisis strategy on social media: Focusing on Alibaba chairman Jack Ma in China", *Public Relations Review*, 42(5), 2016, 903-912.
- [26] Yang S., Huang M. "Alibaba's Platform Corporate Social Responsibility Approach". from: https://www.centennialcollege.hku.hk/f/upload/2136/Alibaba%20CSR_15_009C.pdf, 2015.
- [27] Laosethakul, K. "Critical Success Factors for E-Commerce in Thailand: A Multiple Case Study Analysis. doctoral dissertation. Auburn University, Alabama, 2005.
- [28] Kyung Sung, T. "E-commerce critical success factors: East vs. West", *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 2006, 1161-1177.
- [29] Kian Chong W., Shafaghi M., Leing Tan B. "Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs", *Marketing Intelligence & Planning*, 29(5), 2011, 517-533.
- [30] حاج کریمی ع، عزیزی ش، اخوان خرازیان م. "طراحی الگوی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری تجارت الکترونیکی در شرکت‌های کوچک و متوسط" مجله دانش و توسعه، 27، 1388، 78-51.
- [31] Viehland Dennis W. "Critical success factors for developing an e-business strategy", *Res. Lett. Inf. Math. Sci.* 1, 2000, 1-7.
- [32] مختاری ا. "مدل فراگیر ماندگاری و موفقیت در تجارت الکترونیک"، ماهنامه تدبیر، شماره 1388.207، 44-48.