

**التخطيط الإستراتيجي
للأعمال الإلكترونية
في المنظمات الرقمية**

د. إيمان صالح
المستشار بالإنحد العربي
لتنمية الموارد البشرية

obeikandi.com

المقدمة

تشهد المنظمات العربية في الوقت الرهن مجموعة من المتغيرات و التحديات من أهمها : النمو السريع في معطيات المعرفة و الثقافة و المعلومات و انتشار شبكة الانترنت وموقع الويب التجاري و البريد الإلكتروني وغيره علي نحو أوسع إذا أدي ذلك إلي تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الادارية سواء علي مستوي المنظمات الحكومية أو منظمات الأعمال .

كما أدت التقنيات الحديثة للمعلومات و الاتصالات إلي أحدث تطورات في طبيعة المنظمات، مما يستدعي ذلك إلي الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي بشكل يتناسب مع حجم هذه المتغيرات .

و الجدير بالذكر إن أهمية هذه التغيرات أصبحت معروفة ومسلم بها علي نطاق واسع، و أخذت تجبر الشركات علي نحو غير مسبوق إلي تبني الأعمال الإلكترونية في ظل ثورة أعمال، شركات الدوت وعدوي الانترنت حيث كل المنظمات تريد أن تعمل في فضاء الأعمال وشبكاته، و أن كل منظمة تجذب أخري خلفها . و أن الأهم هو أن هذه التغيرات التي جاءت بقوة التغير التكنولوجي بوصف الانترنت هو الشكل الرقمي لتكنولوجيا المعلومات، أصبحت تطرح تساؤلات جدية فيما يتعلق بتقادم وعدم جدوى الإستراتيجية في عصر الانترنت^(١) . ومن هنا تتبع أهمية طرح تساؤلات جديدة للبحث عن أجوبة جديدة في ظل هذه التحديات من أهمها : هل الإستراتيجية في ظل الإدارة الإلكترونية ما زالت ضرورية ؟ ولها دور فعال في تحديد الميزة التنافسية و المحافظة عليها، أم تحولت قيد علي المنظمات في ظل التغيرات السريع ؟ ولكي يتم الإجابة علي هذه التساؤلات لابد أن نتناول التخطيط الإستراتيجي في عدد من النقاط من أهمها :

أولاً : مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها و تحديد غاياتها علي المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة و الضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها^(٣) .

ثانياً : مفهوم الانترنت :

الانترنت هي شبكة الشبكات تربط العديد من أجهزة الحاسب الحكومية و الأكاديمية والخاصة معاً ، كما تمهد الطريق لاستخدام البريد الإلكتروني ونقل الملفات و قواعد البيانات وغيرها من مصادر الحاسبات^(٣) .

الانترنت والإستراتيجية :

تقوم الإستراتيجية علي أربعة أبعاد أساسية هي^(٤) : -

أولاً : الإستراتيجيات التنافسية التي تمثل فيما حدده بورتير (Porter.M) بإستراتيجية قيادة التكلفة، و التميز، و التركيز . وأن الشركة يجب أن تكون ذات خيار إستراتيجي واضح لتحقيق مزايا الإستراتيجية . وأن الشركات التي لا تتبع إستراتيجية واضحة وتقف عند منتصف الطرق بين هذه الإستراتيجيات الثلاث تقوم بالاسوأ^(٥) .

ثانياً : أن الإستراتيجية تضمن وحدة الاتجاه طويل الامد للشركة، و التي تنعكس في بؤرية الميزة التنافسية التي تفرض ان تبذل الشركة كل ما يجعل ميزتها التنافسية متجددة مستدامة طويلة الأمد .

ثالثاً : المبادلات الإستراتيجية : أن بؤرية التنافسية بالتأكيد طرح مسألة المبادلات الإستراتيجية (Strategic Tradeoffs) كما هو الحال في المبادلة الأساسية بين النظام التشغيلي (التكنولوجيا و القياسية) و الزبون (الحاجات الخاصة و التنوع) . أن الشركة ذات الإستراتيجية الواضحة في مجالها تكون أكثر قدرة

علي استدامة الميزة التنافسية بالابتكار التكنولوجي بالنسبة لإستراتيجية قيادة التكلفة، أو التحسين المستمر و التقسيم السوقي (بالنسبة لإستراتيجية التميز)، وبالتجميع السوقي المحدود و المتميز (بالنسبة لإستراتيجية التميز)، و بالتجميع السوقي المحدود و المتميز (بالنسبة لإستراتيجية التركيز) . أن هذه الخبرة تكشف عن عدم إمكانية أو صعوبة الجمع بين بعدين للأداء الإستراتيجي أو بين ميزتين تنافسيتين بشكل كامل في شركة واحدة وإستراتيجية واحدة .

رابعاً : القوي التنافسية الخمسة التي تكشف عن قواعد المنافسة، وهي التي تساعد عند تحليلها وتقييمها علي تحديد جاذبية وربحية الصناعة (مجال النشاط). وهذه القوي التنافسية هي : شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، الداخلون الجدد، المنتجات أو الخدمات البديلة، القوة التفاوضية للمشتريين، وأخيراً القوة التفاوضية للموردين . و الواقع أن هذه القوي الخمس تمكن الشركة من القيام بتحليل بيئتها الداخلية و الخارجية و تحديد نقاط القوة والضعف داخل الشركة و الفرص و التهديدات في بيئة الشركة الخارجية وفق (SWOT Analysis) . وأن علي الشركة أن تختار إستراتيجيتها في ضوء هذا التحليل لكي تستطيع ان تحقق ميزتها التنافسية .

خامساً : رغم أن الإهتمام الإستراتيجي تطور تاريخيا من التركيز علي المنتج إلي التركيز علي الزبون (حاجات السوق و تطلعاته) إلي التركيز علي المنافس (المعايير)، و أخيراً إلي التركيز علي السوق (المنتج و الزبون و المنافس)، إلا أن الإستراتيجية كتوجة مستقبلي طويل الامد حدثت من قدرة الشركة علي الاستجابة بسرعة ورشاقة حتي في الاسواق سريعة التغير التي تتسم بالمنافسة الفائقة التي في ظلها فإن أية ميزة لن تدوم طويلاً لأنها تقلد بسرعة، و أن الميزة التي تبقي هي فقط الميزة التي تنتج عن القدرة علي توليد مزايا جديدة .

ان هذه الأسس و القوي و الأبعاد واجهت تحديات كبيرة من الأعمال القائمة

علي الإنترنت بنفس القدر الذي واجهت به الكثير من المفاهيم و الافتراضات التي قامت عليها الإدارة و الاعمال التقليدية . فالانترنت أتت بمفاهيم و أساليب جديدة بما في ذلك المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية . كما أن الانترنت أتت بأنماط جديدة من المنافسة الفائقة بما في ذلك المنافسة و الأعمال المصغرة و الميزة التنافسية المصغرة (Mini - Advantage) المتطايرة و فائقة السرعة . كما أن الانترنت، و بفعل موجة التشبيك خلقت إمكانيات عظيمة لإستخدام قدرات الآخرين كرافعة في تحقيق ميزة تنافسية . ولعل الأكثر إثارة للإهتمام هو هذا التكاثر المذهل في أعمال و شركات الانترنت . حيث أن الانترنت اليوم هي القطاع الاكثر استحوذاً للإستثمارات و توسعاً في إستخدام ألمع العقول و إتاحة المجالات لتسجيل أكبر عدد من الصفقات ما بين الأعمال (B2B) ، و بين الأعمال و الزبائن (B2C) . ففي نهاية التسعينات كانت هناك (١٦٠) بليون صفقة علي الانترنت و إن عدد المستخدمين للإنترنت (كفرص جديدة للأعمال) يتضاعفون كل مائة يوم منذ أواخر التسعينات ^(١١) . و إن شركات مثل أمازون كوم وياهو ١ : وهما من نجوم العصر الرقمي و الأعمال القائمة علي الانترنت، حققت تنامي أعمال سريعة ومذهلة من جوانب عديدة . فأمازون التي ابتدأت كموزع كتب إفتراضي علي الانترنت عام ١٩٩٥ أصبحت خلال بضع سنوات من أكبر موزعي الكتب في العالم لتتحول إلي إتحاد أمازون كوم الذي يشارك فيه أكثر من (٤٠٠) ألف موقع ^(١٢) . و إن شركةياهو! (Yahoo!) التي بدأت أعمالها عام ١٩٩٤ كبوابة عليا علي الإنترنت (Top Portal) سرعان ما أصبحت مولدة لعدد مذهل من الزيارات وصلت في الوقت الحاضر إلي أكثر من (١٠٠) مليون زيارة في اليوم ونمو في المبيعات السنوية بحدود (٢٠٠٪) ، و رأسمال سوقي تجاوزت به قيمة شركة كبيرة مثل والت ديزني ^(١٣) . ولعل الأهم في كل هذه الأعمال و الشركات الجديدة التي نشأت تطورت بسرعة كبيرة كما في شركةياهو ١ التي بدأت كفهرست لمواقع الوب لتصبح خلال فترة وجيزة شبكة واسعة من الوسائل المتعددة و التجارة و خدمات الاتصال، و علي الرغم من هذا التطور لا

تملك أية إستراتيجية . مما بات يطرح تساؤلات عن معني ودلالة الإستراتيجية في ظل الاسواق سريعة التغير كما في الشركات التي تعمل علي الانترنت . غضافة إلي التساؤل عن جدوي الإستراتيجية في ظل فرص غير متوقعة و رشيقة و أعمال تقوم علي التجريب لكسب و إنشاء الفرص ، وتعمل علي أساس الهجمات علي السوق لتحقيق ميزة تنافسية ؟

أن مثل هذه التساؤلات لا تستجيب فقط لخصائص جديدة تتسم بها سوق الاعمال الإلكترونية علي الانترنت فقط، و إنما أيضاً تتجاوب مع مفاهيم جديدة كانت ولا تزال منذ الثمانينات تتعالي من أجل إكساب الإستراتيجية المزيد من المرونة و الرشاقة و الاستجابة السريعة، لما يحدث في العمليات اليومية المتعلقة بالنظام التشغيلي داخل الشركة و بالزيون وحاجاته في السوق وإعتبار ضعف الاستجابة الإستراتيجية هي المسؤولة عن تراجع الكثير من الشركات في ظروف السوق الحالية . ولعل مما يزيد من حدة هذا الاتجاه المعارض للإستراتيجية وجمودها المفترض، هو أن شركات الدوت الجديدة تقاد من قبل مهندسين إلكترونيين أو المعجبين بالتكنولوجيا أو العقلية الهندسية القياسية فيما يشبه الظهور الأول للإدارة في نهاية القرن التاسع عشر علي أيدي المهندسين الميكانيكين، مما أملّي العقلية الهندسية القياسية علي الإدارة^(٤) لفترة طويلة لم تستطع التخلص من أثارها في الشركات التقليدية حتي الان . والواقع أن المهندسين هم أقرب إلي صوت الالة و بياناتها القياسية في ظل الإدارة العلمية، وهم اقرب إلي قدرات الحاسوب سرعة تغيرها مما يفرض علي الإدارة في شركات الرقمية تعقب هذه التغيرات أكثر من قيادتها، مما يؤدي إلي ضروب تأرجح هذه الشركات إستجابة للتغير التكنولوجي أو إستجابة للتغيرات السريعة في السوق . وهذا ما يكشف عن جانب نفور هذه الشركات من الاستراتيجية التي تكون ضرورية من اجل بقاء الشركة ونموها في المدى الطويل أو المتوسط علي الاقل . ولعل مما يرتبط بهذا المناخ من المواجهة الخفية في الغالب و العلنية في بعض الاحيان، هو أن دعاة الانترنت الذين يرون بها أرقى تكنولوجيا في التاريخ

عرفها الانسان وتحت تأثير التغير التكنولوجي المتسارع الذي اصبح يحرك كل شئ بسرعة (كالأفراد و الأموال و الأسواق و المنتجات وحتى في بعض الاحيان القيم و العادات و السلوكيات)، وعلى مستوي الكرة الارضية، أصبحوا يرون ان التكنولوجيا لم تعد مجرد أداة أو وسيلة تتم إدارتها لتحقيق الاهداف إنما هي الموجه و المسبب للتغيرات المختلفة، وهي التي تنشئ الفرص وتوجد الميزة التنافسية و الممول عليها في تحقيق أهم هدف تسمي إليه الشركات ألا وهو : الربحية . وهكذا و بشكل واضح ومحدد أصبحت الانترنت تمثل التحدي الأهم للإستراتيجية علي الأقل في ثلاثة جوانب أساسية :

أولاً : عدم الحاجة إلي الإستراتيجية كخطة أو إتجاه طويل الأمد يجبر الشركة علي تمثله في كل الظروف بما يحد من مرونة وقدرة الشركة علي الاستجابة للتغيرات السريع في السوق .

ثانياً : في نزل التغيرات السريعة في السوق و المنافسة الفائقة في مجال الأعمال القائمة علي الإنترنت، ليس بالإمكان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة طويلة الأمد ولا يمكن ضمان إستمرار الربحية في المدى الطويل في أعمال الشركة .

ثالثاً : لم تعد الإستراتيجية (كمرشد طويل الأمد للشركة وقدراتها الجوهرية) فكرة قبلية (Beforethought) ، وإن التكنولوجيا (و الإنترنت ضمنها بوصفها التكنولوجيا الأحدث) هي فكرة تلوية (Afterthought) يجب أن توجه وتخضع للتوجه الإستراتيجي في الشركة .

وبناء علي ما سبق يتضح مداخل الإستراتيجية في ظل الانترنت بدأت تأخذ شكلاً متناسب مع سرعة التغيرات الجارية علي المستوي العالمي فإن الأعمال عندما كانت بسيطة في الماضي سمعت الشركات لإمتلاك إستراتيجيات معقدة لها . ولكن في الوقت الحاضر فإن الأعمال أصبحت معقدة جداً ، وعلي الإستراتيجية أن تتحول إلي قواعد بسيطة . فكما يري إيسنهاارد وسول (Eisenhard and Sull) فإن المديرين المتنافسين في الاعمال يمكن أن يختاروا بين

ثلاث طرق متميزة للمنافسة و القتال . أنهم يمكن أن يبنوا قلعة و يدافعون عنها ، أو أنهم يمكن أن يهتموا بالموارد الفريدة و يحققون رافعة عالية فيها ، أو أنهم يمكن أن يتابعوا بمرونة الفرص الرشيقة بالاعتماد علي القواعد البسيطة . وان كل مدخل من هذه المداخل الثلاثة يتطلب مجموعة من المهارات المختلفة وتعمل في ظل ظروف مختلفة . ولاشك في ان الاعمال القائمة علي الانترنت في الاسواق سريعة التغير تتطلب مدخل المرونة العلية للاستفادة من الفرص الرشيقة بالاعتماد علي القواعد البسيطة وفق هذه الرؤية . و الشكل التالي يوضح هذه المداخل الثلاثة وضمنها مدخل القواعد البسيطة .

شكل رقم (١)

مدخل الإستراتيجية في ظل الانترنت

القواعد البسيطة	الموارد	المركز	
متابعة الفرص	رافعة الموارد	إنشاء المركز	المنطق الإستراتيجي
القفز إلي الفوضى.	تأسي الروية .	تحديد السوق الجذاب .	الخطوات الإستراتيجية
الاحتفاظ بالقدرة علي التحرك .	بناء الموارد .	تحديد المركز القابل للدفاع .	
الاستيلاء علي الفرص.	الرافعة عبر الأسواق.	التحصين و الدفاع.	
الانتهاء القوي	ماذا يجب أن نكون ؟	أين يجب أن نكون ؟	السؤال الإستراتيجي
كيف يجب ان نشرع (و نتقدم) ؟	الموارد الفريدة القيمة وغير القابلة للتقليد .	المركز الفريد القيم مع نظام نشاط متكامل بإحكام .	مصدر الميزة
العمليات الأساسية بسيطة فريدة .	أسواق مبنية جيداً و متغيرة بشكل	الأسواق المبنية جيداً و المتغيرة ببطئ .	الأعمال الأفضل

بسيطة فريدة .	متواضع .	و المتغيرة ببطئ .	
غير قابلة للتوقع .	مستدامة .	مستدامة .	فترة الميزة
المديرون سيكونون تجريبيين في متابعة الفرص الواعدة .	الشركة ستكون بطيئة لبناء موارد جديدة كظروف تغيره .	إنها تكون صعبة جدات لتغير المركز	المخاطر
النمو .	الهيمنة طويلة الأمد .	قابلية الريح .	هدف الاداء

Kathleen M. Eisenhardt and D. n. Sull: Strategy as Simple Rules, HBR, Vol. (79), No. (1), Jan2001 , p 109 .

فكما يبدو ان شركات الدوت (Dot Coms) أصبحت تقفز علي الإستراتيجية في أعمال الوب و الميل إلي إعتبار أن موقع الوب مساوي للإستراتيجية^(١٠) ، فالانترنت التي أخذت تخلق عدداً كبيراً من الأسواق المصغرة (Micromarkets) المسيطرة عليها ليس بالشركة و إنما بالزبون، أدت إلغاء الحاجة إلي إستراتيجية معقدة .

كما أنه في العصر الرقمي و حيثما تصبح الأسواق أذكي من الشركات فإن الإستراتيجية في الأسواق القائمة علي الوب ستكون علي حساب قدرة الشركة علي التفاعل مع هذه الأسواق . لهذا فإن الشركات الذكية إعتمدت مدخلاً جديداً في ظل الانترنت يتمثل في تبني قواعد قليلة بسيطة مع سرعة عالية تحدد الاتجاه ولا تقيد . وهذا ما أكدته شركةياهو (Yahoo) التي حققت نجاحاً غير مسبوق لا يمكن تفسيره بالتفكير و الإستراتيجية التقليديين ، كبوابة للانترنت جعلت من هذه البوابة كابوساً للإستراتيجيين^(١١) وخاصة بعد أن تعاضمت المنافسة و زادت من عدد المقلدين الدائمين وسهلت وصول الزبائن للشركات وأضعفت جذرياً عقبات الدخول إلي الأسواق من منافسين جدد .

و الواقع أن الانترنت بما تقدم من خدمات و معلومات متنوعه وفيه و سريعة

وبالوقت الحقيقي أصبحت تمثل مصدراً قوياً لتحليل بيئة الشركة التنافسية للشركات و تمكينها تشكل الذكاء التنافسي الذي يعظم من قدرتها و يثري حتي الإستراتيجية فيها ، و بالتالي أدى ذلك إلي التحول إلي مبدأ الإستراتيجي الواحد الواسع و المرن يسمح للشركة بالمشاركة والمرونة . فإن التكنولوجيا يجب أن تتحول حسب هذه الرؤية إلي نشاط أساسي من أنشطة الرئيس التنفيذي للشركة . وهذا ما قام به الكثير من شركات الدوت التي تمثل نجوم العصر الرقمي مثل ، أون لاين وديل و إيبى في إختصار الإستراتيجية كلها في مبدأ إستراتيجي واحد تتم صياغته في عبارة واحدة بسيطة و واضحة قابلة للتذكر و الحفظ عن ظهر قلب و قابلة للعمل و التنفيذ ^(١٧) .

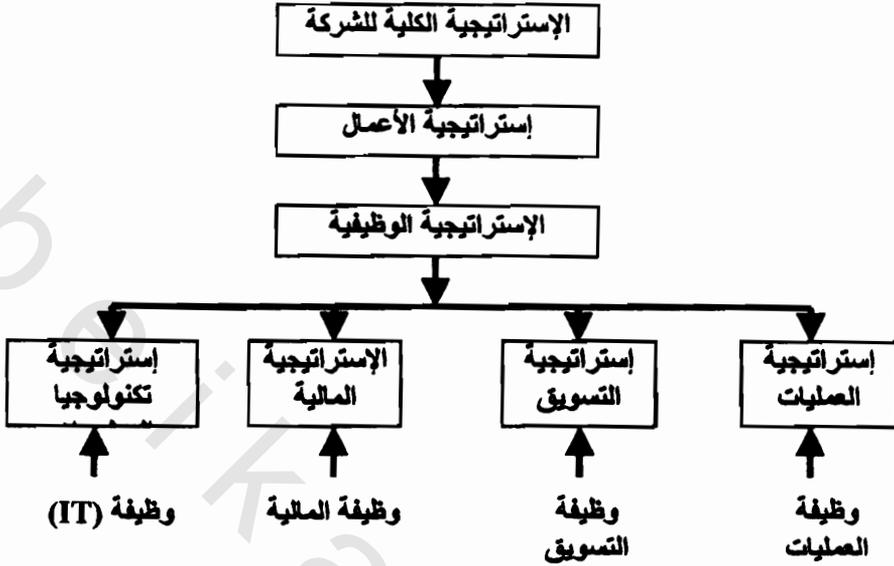
وتأسيساً علي ما سبق فإن : -

تكنولوجيا المعلومات وشكلها الأرقبي الإنترنت هي وسيلة من وسائل إستراتيجية الأعمال . ويسبب الأهمية المتزايدة لنظم وتكنولوجيا المعلومات و الإنترنت فأنها يمكن أن تمارس من إدارة تكنولوجيا المعلومات كوظيفة من وظائف الشركة .

وأن إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات (و الإنترنت) هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية العمليات ، إستراتيجية التسويق ، و الإستراتيجية المالية . وكلها تقع ضمن الإستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع غيرها و تقوم إستراتيجية الأعمال (Business Strategy) بالتسيق بين هذه الإستراتيجيات وتكامل و تداؤب عناصر القوة فيما بينها لخدمة الإستراتيجية الكلية للشركة وهذا هو المنطق الجديد لتكنولوجيا المعلومات و الإنترنت وإستراتيجية الأعمال حسب سامبامورثي و آخرون (Sambamurithy et al.V .) ^(١٨) . ويمكن تمثيل تكنولوجيا المعلومات كإستراتيجية وظيفية كما في

الشكل التالي : -

إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات كإستراتيجية وظيفية



المصدر : نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، (الرياض : دار المريخ، ٢٠٠٤)، ص ٢٠٣ .

الإستراتيجية والإنترنت و الذكاء التنافسي^(١٤) :

إن الذكاء التنافسي هو قدرة الشركة علي تزطيف المعلومات الكثيرة من مصادر مختلفة حول المنافسين و السوق و الموردين و الزبائن من أجل تحسين الأداء التنافسي و تحقيق الميزة التنافسية للشركة . ومع تكنولوجيا المعلومات و الإنترنت فقد تزايد دور المعلومات في كسب أو خسارة معركة الأعمال . ولعل هذا يفسر ليس فقط الإهتمام المتزايد من قبل الشركات بالذكاء التنافسي و إنما أيضاً تزايد عدد الشركات التي تضع برنامج من أجل إستخدام هذا النوع من الذكاء . وقد أشارت إحدى الدراسات إلي أن نسبة الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في دعم الذكاء الصناعي تمثل حوالي (٣١٪) في عام (١٩٩٣)، لتزداد إلي (٥٠٪) في عام (١٩٩٧)، و لتصل إلي (٧٠٪) في عام ٢٠٠٠ .

و إن الكثير من الشركات تستخدم أدوات تكنولوجيا أدوات تكنولوجيا المعلومات (IT) و الإنترنت وخدمات شركات الخدمة القائمة علي الإنترنت من أجل تعزيز ذكائها التنافسي . و تندرج هذه الأدوات من المندوبين الأذكاء (Intelligent Agents) (برمجيات تسمح بإتمام المهمات التي تتطلب الذكاء) إلي تققيب البيانات (Data Mining) كآلية البحث في قواعد البيانات الكبيرة من أجل علاقات بين ومضات البيانات (Bits of Data) باستخدام أدوات منطقية متخصصة . وعليه فإن الإنترنت يمكن أن يستخدم ليمكن الشركة من استخدام الذكاء التنافسي بسهولة و سرعة و تكلفة منخفضة نسبياً بالطرق التالية : -

١ - مراجعة مواقع وب المنافسين : مثل هذه الزيارة يمكن أن تظهر المعلومات حول المنتجات و المشروعات الجديدة، التحالفات الممكنة، و الاتجاهات في الموازنة، إستراتيجيات الاعلان المستخدمة، القوة المالية .

٢ - تحليل مجموعات الاخبار ذات العلاقة (Analyze Related New Sqroups)
(إن مجموعات أخبار الانترنت تساعد علي التعرف علي ماذا يفكر الافراد حول الشركة ومنتجاتها . مثلاً إن المشاركين في مجموعة الأخبار يضعون ما يرغبون، وما لا يرغبون حول المنتجات المقدمة من شركتك و الشركات المنافسة . تستطيع أيضاً أن تختبر ردود فعل الناس علي الفكرة الجديدة التي توضع لهم في سؤال .

٣ - فحص الوثائق المالية المتاحة للجمهور : وهذا يمكن أن ينجز من خلال دخول عدد من قواعد البيانات . أغلبها يفرض رسوم البيانات و الوثائق المالية أهمها قاعدة بيانات إيدجار أنظر (htm.gov/edgraph.sec) .

٤ - القيام ببحوث السوق عند موقع الشركة الخاص : إنك تستطيع وضع أسئلة لزائري موقعك . إنك تستطيع حتي إعطاء جوائز لأولئك الزائرين الذين يصفون بشكل أفضل القوة و الضعف لمنتجات المنافسين .

٥ - استخدام خدمة توريد المعلومات لجمع الاخبار حول المنافسين : إن خدمات

تقديم المعلومات مثل (Info Wizrd , My Yahoo) ، تجد ما هو منشور علي الانترنت بضمنها مراسلات مجموعة الاخبار حول منافسيك و منتجاتهم و ترسلها إليك . هذه الخدمات تقدم أية معلومات مرغوبة بضمنها الاخبار و بعضها في الوقت الحقيقي مجاناً أو برسوم رمزية (Nominal Fees) .

٦ - إستخدام الشركات البحوث حول الشركات : إن شركات بحوث و تقييمات الشركة مثل (Dun & Bradstreet) و (Standard & Poors) تقدم معلومات تمتد من تحليل الخاطرة إلي تحليل أسواق الاسهم الخاصة بالمنافسين مقابل رسوم . وهذه التقارير متاحة إلكترونياً علي الموقع (com.Hoovers) .

٧ - التعرف علي الجوانب السلبية للمنافس : و تجد في الموقع (com.Knowx) كل الجوانب السلبية حول الشركة . ومن أجل تدقيق الائتمان و معلوماته يمكن الاستفادة من الموقع (com.Creditly) .

٨ - الحصول علي المعلومات حول الافراد : بالاضافة إلي تدقيق الائتمان يمكن الحصول علي معلومات عن الافراد أنظر (com.Research) و الرسوم (٤٠ دولار / شخص) .

٩ - التعرف علي معدلات الدفع الحالية للعاملين : أنظر (com.Wayweb) الذي يقدم التحليل المجاني عن تلك المعدلات .

١٠ - الحصول علي معلومات تتعلق بتاريخ قروض للشركات : إن (Dun & Bradstreet) تقدم معلومات عن تاريخ القروض لبعض الشركات ، و أن مواقع أخرى تقدم معلومات مالية أخرى .

استراتيجية الأعمال الإلكترونية :

تسعي إستراتيجية الأعمال الإلكترونية نحو تحقيق أفضل النتائج للأعمال المنظمة حيث يتم فيها استخدام تكنولوجيايات الإلكترونية لإنشاء قدرات ، منتجات ، وخدمات جديدة كلياً . وهذه الشركات تأتي بنموذج أعمال جديدة يمثل محتوى جديداً وطريقة جديدة لخدمة السوق أو الزبائن .

ومما سبق يتضح ضرورة التحول نحو الأعمال الإلكترونية القائمة علي الانترنت بما يجعل (IT) و الانترنت، هي المعول الرئيسي عليه فقط في أداء الشركة لأعمالها و تحقيق الميزة التنافسية، مع إعادة تشكيل الإستراتيجية الكلية للشركة و إستراتيجية الأعمال وخاصة في شركات الدوت بما بما ينسجم مع التطورات السريعة و بما يجعل^(١١) :

- ١ - موقع الوب هو المكافئ للإستراتيجية .
 - ٢ - إن التطورات السريعة في الاعمال الإلكترونية تمثل تطورات يومية وإستراتيجية في نفس الوقت .
 - ٣ - إعتداد الوظائف الاخري بشكل رئيسي علي تكنولوجيا المعلومات (IT) و الانترنت في الشركة لانجاز إستراتيجيتها الوظيفية بما يجعلها بمثابة إستراتيجية الاعمال .
 - ٤ - لإن التداؤب الإستراتيجي (Strategic Synergy) ميزة تنافسية تحققها (IT) وشكلها الأرقى الانترنت في إستراتيجية الأعمال .
- ومن أجل الاستفادة من الاعمال الإلكترونية لا بد أن تبني إستراتيجية الاعمال الإلكترونية علي أساس عملية تمكن من تنفيذها إلي مراحل وصولاً إلي الإستراتيجية الإلكترونية المتكاملة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة .
- مراحل إستراتيجية الاعمال الإلكترونية :**

تتضمن إستراتيجية الاعمال الإلكترونية علي ثلاث مراحل هي : -^(١٢)

- ١ - مرحلة الدعم لإستراتيجية أعمال الشركة علي الانترنت : وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدي أهمية الأعمال الإلكترونية لأعمال الشركة، و إظهار مدي قدرة الشركة علي القيام بذلك بما يخدم مركز الشركة التنافسي في ضوء مبادرات الشركات المنافسة المتعلقة بالأعمال الإلكترونية علي الإنترنت.

الشكل رقم (٢)
التحول إلى الأعمال الإلكترونية
المحتوي (المنتجات و الخدمات)

المحتوي الحالي	المحتوي الجديد
<p>الرقمي (www)</p> <p>الأعمال الإلكترونية كيف يمكن تقديم قيمة للزبون نهائي بتحريك منتجاتنا وخدماتنا إلى البيئة الرقمية ؟</p>	<p>الاختراق الإلكتروني كيف يمكن استخدام التكنولوجيات الرقمية لإنشاء قدرات، منتجات، وخدمات جديدة كلياً ؟</p>
<p>السياق</p> <p>الحالة القائمة ما هي المنتجات و الخدمات المقدمة حالياً ؟</p>	<p>الابتكار الإلكتروني كيف يمكن إنشاء قيمة من أجل الزبون باستخدام تكنولوجيات الشبكات البيئية لإعادة تجديد منتجاتنا و خدماتنا في السياق المادي ؟</p>
<p>المادي</p>	

Source: Don Tapscott et al , (2000) : Digital Capital , Harvard Business School Press , Boston , 2000 , p . 220

وفي هذه المرحلة لا بد من الحصول على دعم الإدارة العليا و إيجاد النصير المؤيد والمتحمس للأعمال الإلكترونية على الانترنت من بين أعضاء الإدارة العليا الذي يكون الصوت المدافع باستمرار عن مبادرة الأعمال الإلكترونية في الظروف المختلفة .

٢ - مرحلة بناء الإستراتيجية الإلكترونية : وهي مرحلة صياغة الرؤية الإلكترونية، تطوير التفكير الإستراتيجي الإلكتروني، نموذج الأعمال الجديد : الطريقة الإلكترونية لعمل الأشياء، ثقافة الشركة الإلكترونية .. إلخ) . ويمكن أن تتضمن

هذه المرحلة الخطوات التالية :

أ - تحديد الرؤية الخاصة بأعمال الشركة علي الانترنت : وفي الخطوة يتم تحديد الافتراضات الاساسية (المنتجات والخدمات، السوق، الزبائن B2C أو B2B)، الاهداف، الاسبقيات التنافسية لأعمال الشركة علي الانترنت .

ب - تحديد القدرات الجوهرية : حيث أن القدرة الجوهرية (Core Competence) هي، القدرة التي تتميز فيها الشركة في إنشاء القيمة أو تقديم منتج أو خدمة يمكن أن تتفوق فيها علي المنافسين .

ج - تطوير نموذج الأعمال الجديد : أن نموذج الأعمال (Business Model) الجديد يمثل طريقة جديدة لعمل الأشياء أو تقديم الخدمات علي الانترنت . وأن هذا النموذج يمكن ان يتضمن خدمات جديدة موجهة تساهم في إنشاء سوق أو شريحة جديدة، أو طريقة متميزة لاستخدام خصائص الانترنت في خدمة أعمال الشركة الإلكترونية . ان النموذج الجديد يحقق ميزة القائم بالحركة الأولي (First Mover)، كما النموذج الجيد يمثل ضماناً ضد الاخفاقات المحتملة جراء عدم الملاءة في الأعمال .

د - تحديد خصائص الانترنت التي سيتم التركيز عليها من أجل إستخدام القدرات الجوهرية وفق الإسبقيات التنافسية لشركة علي الانترنت، فليس من الضروري أن يكون للشركة نموذج أعمال جديد ولكن من الضروري أن يكون لديها توجهاً إستراتيجياً واضحاً حول خصائص الانترنت الأكثر ملاءمة لأعمال الشركة الإلكترونية . و الواقع أن بعض خصائص الانترنت يمكن ان يعزز سلسلة القيمة في الشركة كما في تكنولوجياات الشبكات، في حين البعض الآخر يمكن أن يعزز إدارة العلاقات الزبائن جراء سهولة الاستخدام و سرعة الاستجابة

كما في السرعة الفائقة للوصول و القدرة التفاعلية مع هؤلاء الزبائن ،
أو في خفض تكلفة الصنف في حالة التعامل مع منتجات رقمية .. الخ .
وفي هذه الخطوة المهمة يتم تركيز الشركة علي ما يمكن أن تتفوق
به بشكل أفضل علي الآخرين مع تحنب ما لا تتفوق عليهم .

ه - تحديد المنافسين : حيث أن تحديد سوق الشركة ومنتجاتها و
خدماتها ، وكذلك خصائص الانترنت التي تركز عليها الشركة يؤدي
إلي الحاجة إلي تحديد منافسيها ، وفي هذا التحليل للمنافسين يمكن
أن تحدد الشركة ، ما هو مطلوب لتعزيز أعمالها القادمة علي الإنترنت

و - تقييم ثقافة الشركة و تطويرها بما ينسجم من الأعمال الجديدة علي
الإنترنت : أن ثقافة الشركة الهرمية وبطئ الاتصالات و تقسيم العمل
علي النمط التقليدي ، تمثل عقبة كبيرة أمام الأعمال الإلكترونية
كتوجه إستراتيجي جديد تتبناه الشركة . لهذا لا بد من إشاعة القيم
الجديدة القائمة علي التكامل و عمل الفريق و تقاسم المعلومات و
المعرفة بين العاملين في جميع الأقسام ، و ليس فقط بين أفراد القسم
الواحد كما هو جاري عادة في الشركات التقليدية .

ز - تكامل أعمال الشركة مع إستراتيجية الأعمال الإلكترونية : أن هذه
المرحلة ضرورية من أجل خلق الملاءمة و التكامل بين أعمال الشركة
المختلفة ، و تجنب أن تكون الأعمال الإلكترونية في الشركة عبارة
عن قسم أو جزيرة منعزلة عن التيار العام لأعمال الشركة . كما أن
هذا يجنب الشركة أن تكون ذات وتيرتي عمل : واحدة الإلكترونية
رقمية لا ورقية سريعة وذا تشبيك وسرعة فائقتين ، و أخرى مادية ورقية
ذات وتيرة بطيئة و تعمل في ظل هرمية تحد من الاتصالات و سرعة
الاستجابة .

ح - قضية الأمن : وهذه القضية أصبحت تحتل أهمية متزايدة بالنظر إلى كون الإضرار الناجمة عنها آخذة بالتزايد و أصبحت مثيرة للقلق .

٣ - التنفيذ و المتابعة للإستراتيجية الإلكترونية : وفي هذه المرحلة سيصبح للشركة موقعها الإلكتروني و أعمالها و علاقاتها الإلكترونية ، و تتبلور سلسلة القيمة الإلكترونية و تتضح نقاط قوتها و ضعفها و فرصها و تهديداتها عملياً ، في ضوء نتائج أعمال و لابد أن تكون للشركة في المرحلة الأولى من تنفيذ فريق مهمات لمتابعة التنفيذ و التقييم المستمر إتخاذ كل ما يلزم من أجل التنفيذ الملائم للإستراتيجية الإلكترونية . ولا بد أن يكون لدي هذا الفريق الذي يعمل تحت إشراف الإدارة العليا مؤشرات و معايير لتقييم نتائج أعمال الشركة أولاً بأول علي الانترنت . ويمكن أن تتضمن هذه المرحلة ما يأتي :

أ - تطوير سلسلة القيمة الإلكترونية التي تربط داخل الشركة من خلال الشبكة الداخلية (Intranet) مع الاطراف الخارجية ذات العلاقة كالزبائن و الموردين (Extranet) ، بما يدعم أعمال الشركة و يساهم في تحسين و إنشاء القيمة فيها . إن خرطئة الشركاء (تحديد من هم الشركاء الملائمين الذين يضيفون قدرة للشركة أو قيمة لزيائنها ، ما هي حدود كل شراكة ، و تحديد مدي مساهمة كل شراكة في دعم أعمال الشركة) ، في هذه المرحلة تمثل حاجة مهمة نظراً لأن الشركة وحدها لا تستطيع القيام بكل شئ . لهذا لا بد من أن تجد الشركاء الملائمين الذين ينسجمون مع أهداف وإستراتيجية الشركة من جهة ، و يحققون تكاملاً حقيقياً معها من حيث أنهم يقدمون ما تفتقر إليه الشركة من قدرات و خصائص بقدر ما تقدم هي لهم مزايا مقبلة في هذه الشراكة من جهة أخرى .

ب - أن الموجه في الخطوة هو العمل علي الاستفادة من إمكانيات التوريد الخارجي والاستفادة من فرص التكامل الافتراضي التي تساهم في

تعزير القدرات الجوهرية والميزة التنافسية للشركة . وهذا ما يمكن عمله حتى مع المنافسين الذين يمكن الاستفادة من قدراتهم لهذا الغرض . وأن قواعد إستراتيجية الجودو (Judo Strategy) توفر فرصة لفهم و توظيف قدرات المنافسين في خدمة الشركة و تفوقها عليهم في الأعمال الإلكترونية و توفير قاعدة بيانات الشركة و البرمجيات الملائمة لتأدية الخدمات الضرورية لموقع الشركة علي الإنترنت . وهذا ما تزداد أهميته مع اتساع أعمال الشركة الإلكترونية و إتساع سوق الزبائن المستهدفين .

ج - تطوير الإستراتيجيات الوظيفية المرتبطة بأعمال الشركة الإلكترونية : كما هو الحال في إستراتيجية التسويق (التسعير ، الترويج علي الإنترنت ، طرق التوزيع ، الخدمة الذاتية في موقع الشركة ... إلخ) ، إستراتيجية الإنتاج (الإنتاج حسب الطلب ، والتوريد الخارجي أو الداخلي تكامل عمليات الشركة مع عمليات الموردين .. إلخ) ، إستراتيجية مالية (إستثمارات و موازنة الاعمال الإلكترونية ، طرق البيع والتسديد والائتمان .. إلخ) إستراتيجية متابعة و تطوير موقع الوب و خدماته الإلكترونية .

د - وضع مؤشرات و معايير تقييم الاعمال الإلكترونية من حيث الاداء الكلي ومدى تحقيق الاهداف الرئيسية وعن المركز التنافسي لشركة في السوق (هذه تمثل متطلبات الرقابه الإستراتيجية) . إلي جانب ذلك لابد من وضع المؤشرات و المعايير المتعلقة بعدد الزبائن الزائرين للموقع ، عدد الطلبيات الواردة عبر الانترنت ، تحليل التعادل ، مؤشرات تقييم الموقع ، مثل تغطية أعمال الشركة ، سهولة الاستعمال ، سرعة الاستجابة ، الخصائص الجمالية (يمكن الاستعانة بطرف خارجي لتقييم هذه الجوانب الفنية) .

وكذلك المؤشرات و المعايير المتعلقة بكل إستراتيجية وظيفية للشركة علي

الانترنت . أن هذه المرحلة هي مرحلة استدامة الميزة التنافسية للشركة من خلال تعزيز عوامل القوة في الأعمال الإلكترونية للشركة، و الحد من عوامل الضعف فيها . هذا علي جانب البحث المستمر عن الفرص الجديدة لأعمال الشركة علي الانترنت و تجنب التهديدات فيها .

وتأسيساً علي ما سبق فإن إستراتيجية الأعمال الإلكترونية ضرورة في ظل الالفية الثالثة بما فيها من متغيرات سريعة ومتلاحقة لكي تدعم أعمال المنظمة في مجال الأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية و لضمان نجاح إستراتيجية الأعمال الإلكترونية للمنظمة ينبغي أن تتضمن علي ما يلي :-

- ١ - أن تتفق مع أهداف المنظمة ، ومع قيم و قناعات العاملين بالمنظمة .
- ٢ - أن تكون ضمن الإستراتيجية الكلية للمنظمة .
- ٣ - أن يكون تطورها عملية مستمرة للوصول إلي أقصى فعالية لها .
- ٤ - أن تقسم الإستراتيجية الاكترونية إلي خطط يسهل تنفيذها و تقييمها .

التخطيط الإلكتروني :-

يواجه التخطيط الإلكتروني تغيرات جذرية و عميقة مما ينقل وظيفة التخطيط من وظائف الإدارة من المستويات العليا إلي المستويات الدنيا ، حيث يعمل العاملون في الخط الأول . وبدلاً من أن يكون هناك النظام التشغيلي و القدرات الجوهرية داخل الشركة هي المرتكز يصبح السوق و تغيراته المحتلة و الزبائن بحاجاتهم المتغيرة هم المرتكزة التخطيطي . فرغم أهمية خبرة الإدارة بالشركة و عملياتها الماضية و الحالية ، فإن الزبائن في ظل منافسة مواقع الوب سهلة الوصول و التصفح وحتي التفاعل ، يمكن أن يخبروا الشركة ماذا يريدون ، وإذا لم تستجب الشركة فإنها ستفقدهم . وبالتالي فإن الزبائن هم الذين يضعون الأهداف و يحددوا إتجاه الأعمال الإلكترونية في هذه الشركات^(١٧) .

وإذا كان بيتر دراكر (Drucker.F.P) في عام ١٩٩٠ تحدث عن البارجة الكبيرة (Drucker.F.P) كنموذج لمصنع الماضي في مقابل أسطول صغير (Flotilla) مكون من مركبات مستقلة ذات توازن خاص كنموذج لمصنع أواخر العشرين^(١٨). وبالتالي فإن التخطيط سيكون ليس لما بين يدي الإدارة في المنظمة الافتراضية وإنما للقدرات و الفرص الموجودة في الشركات الأخرى التي تعرضها للإستخدام في مواقع الوب . كما أن هذه الفرص توجد وبأولوية خاصة لدي الزبائن . وهذا ما جعل أحد الخبراء يوجد مقارنة شبيهة بمقارنة دراكر مع فارق الزمن . فالأسلوب القديم بالتخطيط . يشبه حافلة الركاب (Bus) ن و الأسلوب الجديد بالتخطيط القائم الزبون في ظل الأعمال الإلكترونية يشبه سيارة الأجرة (Taxi)^(٢٠) فالحافة تتابع نفس المسار المحدد مسبقاً في الظروف المختلفة (في ساعات الركود أو ساعات الذروة المرورية) في حين أن سيارة الأجرة (ما يقابل التخطيط في الأعمال الإلكترونية) لديه الكثير للإستجابة لما يطلبه الزبون من حيث المسار و تبديل المسار (في ساعات الذروة المرورية واختناقات الطرق) ، و الوصول بسرعة إلي المكان المقصود الذي يمكن أن تصله الحافلة بعد ان يكون الزبائن قد تدمر بعضهم أشد التدمر ، و تأخر الآخر عن أعماله و ترك الحافلة آخرون ، وآخرون لم يركبوا فيها أصلاً .

وفي البيئة الرقمية حيث التغير يتم فيها بسرعة إنتقال الومضات إلي ذاكرة الحاسوب والنقرات عبر الشبكة العالمية ، و حيث أن نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بأعمال و أسواق جديدة و منتجات و خدمات لم تكن معروفة ، فإن قوة التخطيط لا تكمن فقط المحافظة علي قدرات و فرص الشركة الحالية ، وإنما بدرجة أكبر تكمن في القدرة علي الإتيان بما هو جديد من الأفكار ، الأسواق ، المنتجات ، الخدمات التي لا تزال غير موجودة (ما هو خارج إهتمام التخطيط في العادة) . وهذا التحدي أخذ يؤدي إلي إستخدام المزيد من الفرق المدار ذاتياً والعاملين المدارين ذاتياً أو الذين يعملون علي أساس إدارة الذات . وكل هذا

ينعكس علي أن يكون أساس التخطيط ليس الخطة، و إنما تفاعل هؤلاء العاملين مع الأسواق و خصائصها في كل مكان علي الشبكة العالمية و الزبائن و حاجاتهم دائمة التغير في البيئات المختلفة . فما دام العاملون المرتبطون شبكياً من خلال الشبكة الداخلية (Intranet) و يتقاسمون قاعدة بيانات الشركة و خبراتها، فان التخطيط لا يعود كما كان الحال في السابق وظيفه المديرين فقط بل وظيفه جميع العاملين الذين عليهم أن يبادروا بالأعمال الجديدة حسب ظروف السوق و حاجات الزبائن، بما يجعل التخطيط مدخل الجميع، و في كل الإتجاهات التي تتجهها شبكة الأعمال و الإنترنت وصلاتها الفائقة و إزاء ذلك فإن التخطيط الإلكتروني لابد أن يتحول من الخطط و القواعد القديمة إلي الخطط و القواعد الجديدة (أنظر الشكر رقم (٤))

شكل رقم (٤)

من القواعد القديمة إلي القواعد الجديدة
في التخطيط الإلكتروني

خطط متعددة للإستجابة للظروف المختلفة .	خطة واحدة توجه أعمال و إتجاه الشركة .
خطط قصيرة و آنية . (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد . (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الإتجاه ولا يقيد .	الخطة تحدد الأهداف و مراحل و وسائل تنفيذها .
الخطة مرنة جداً من أجل الإلتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات .	الإلتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لفرض التنسيق و وحدة الإتجاه .
الخطة تركز علي الأسواق المتغيرة و الزبائن و حاجاتهم الآنية و المحتملة .	الخطة تركز علي قدرات الشركة

المخاطرة تأتي من عدم القدرة علي العمل خارج الخطة .	المخاطرة تأتي من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة .
الابتكار ضروري عند التنفيذ للإستجابة للظروف المتغيرة .	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل .
المخططون هم المبادرون من المديرين و العاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية) .	المديرين هم المخططون و العاملون هم المنفذون . (مدخل أعلي - أسفل)
الأهداف عامة، غامضة، و إحتماالية بدرجة عالية .	الأهداف محددة واضحة، و قابلة للقياس .
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن .	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح .
الثقة هي الأداء الرئيسية في ما هو مطلوب لإنجاح من أجل الشركة .	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء و تعزيزه .

ومما سبق يتضح أن استخدام الانترنت في أعمال المنظمة لم يلغي وجود التخطيط الإستراتيجي، وإنما إحداث تطورات تؤدي إلي مزيد من الفاعلية للإستراتيجية و للإعمال الداخلية والخارجية للمنظمة، حتي تستطيع ان تحقق إهدافها علي المستوي العالمي في ظل المنافسة المتزايدة و الحاده علي المستوي العالمي، وبالتالي لا يمكن اختراق الاسواق بدون وضع إستراتيجية بشكل إلكتروني يمكن المنظمة من تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية وصولاً إلي أرضاء العملاء .