



جَامِعَة
الْمَنَارَة
MANARA UNIVERSITY

المحاضرة السادسة

صياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية

- مقدمة

- مدة صياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية

- الصياغة المستقلة لاستراتيجية الأعمال الإلكترونية

- مراحل صياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية

- مكونات صياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية

جَامِعَة
الْمَنَارَة
MANARA UNIVERSITY

صياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية

- مقدمة:

إن صياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية تتطلب اعتماد الأسس المعروفة لصياغة أي استراتيجية من استراتيجيات الأعمال الوظيفية، و استراتيجية الأعمال الإلكترونية قد تجري صياغتها بصورة مستقلة و منفصلة عن باقي استراتيجيات المنظمة أو قد تصاغ كاستراتيجية مضمنة ضمن استراتيجيات المنظمة الأخرى. إن السباق السريع بين منظمات الأعمال في أسواق الأعمال الإلكترونية التي تنمو بسرعة عالية قد يؤدي إلى الوقوع في مخاطر وأخطاء كبيرة مثل إهمال وعدم مراعاة أساسيات ومبادئ الأعمال وعدم اعتماد الأسس الكاملة لصياغة الاستراتيجية. إن صياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية ينبغي أن تتم بصورة متكاملة مع استراتيجيات المنظمة الأخرى، وهذا يعتمد على طبيعة أعمال المنظمة وعلى مستوى تبني الأعمال الإلكترونية.

◀ عموماً، إن استراتيجية الأعمال الإلكترونية ينبغي أن تتلاءم وتتفاعل مع الاستراتيجيات الآتية:

- ✓ الاستراتيجية العامة
- ✓ استراتيجية التسويق
- ✓ الاستراتيجية المالية
- ✓ استراتيجية البحث والتطوير
- ✓ استراتيجية نظم المعلومات
- ✓ استراتيجية العمليات والإنتاج

◀ إن أية استراتيجية من استراتيجيات الأعمال الإلكترونية ينبغي أن تطرح وتتركز على مجموعة من

التساؤلات، مثل:

- ما هي الأسواق التي سيتم الدخول إليها؟
- ماذا يمكن أن تقدم المنظمة إلى الأسواق بحيث يكون ما تقدمه متميزا عما يقدمه المنافسون؟
- هل تمتلك المنظمة الموارد والمهارات والأصول والمعرفة اللازمة والكافية لتحقيق أهدافها؟
- كيف يمكن أن يتغير المركز الاستراتيجي للمنظمة خلال السنوات القادمة؟
- ماذا يمكن أن تكون توجهات المنافسين للسنوات القادمة؟
- ما هي المنافع والمزايا التي يمكن أن يتوقعها الزبائن والمستهلكون خلال السنوات القادمة؟

- مدة صياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية:

إن صياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية هي عملية دورية تتضمن تدقيق و تحليل أسواق الأعمال ووضع الأهداف أو تعديلها ووضع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وتقويم ورقابة ما يجري إنجازه من أنشطة وأفعال. إن أسواق الأعمال الإلكترونية ذات طبيعة ديناميكية تتغير بسرعة عالية، وقد تكون مدة السنوات الخمس للصياغة الاستراتيجية (التي يقترحها كثير من الباحثين) مدة لا تتناسب مع طبيعة الأعمال الإلكترونية، غير أن وضع رؤية طويلة الأمد للأعمال الإلكترونية هو أمر ضروري كما هو الحال للأعمال التقليدية. من جانب آخر، فإنه ينبغي القيام بعملية مراجعة دورية في فترات زمنية متقاربة من أجل مواكبة التغيرات المتسارعة ضمن البيئة الإلكترونية.

- الصياغة المستقلة لاستراتيجية الأعمال الإلكترونية:

يؤكد الباحثون على أنه يفضل أن تصاغ استراتيجية الأعمال الإلكترونية بصورة منفصلة في حالات متعددة أهمها:

- 1- عندما يكون من الضروري إدارة ابتكارات مهمة وجوهرية ضمن تطور أنشطة الأعمال الإلكترونية.
- 2- عندما يكون للأعمال الإلكترونية آثار مهمة على عمليات وأنشطة الأعمال، وعلى العلاقات مع الزبائن، وعلى المركز التنافسي في الأسواق.
- 3- عندما يتم إعداد وتطوير الأعمال الإلكترونية كمجال مستقل ووظيفة أعمال منفصلة.

- مراحل صياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية:

إن وضع صياغة جيدة لاستراتيجية الأعمال الإلكترونية يتطلب فهم جميع المراحل التي تمر بها هذه الأعمال، إذ أن لكل مرحلة مقتضيات ومتطلبات خاصة لعملية الصياغة، وهناك أربع مراحل أساسية تمر بها الأعمال الإلكترونية من أجل صياغة استراتيجية خاصة بهذه الأعمال، هذه المراحل هي:

1- المرحلة التمهيديّة للأعمال الإلكترونية

2- مرحلة التشخيص

3- مرحلة التحرر الإلكتروني ومواكبة الأعمال الإلكترونية

4- مرحلة التحول

1- المرحلة التمهيديّة للأعمال الإلكترونيّة:

في هذه المرحلة يجري إعداد طاقم لدراسة الأعمال الإلكترونيّة وتقديم المقترحات والنصح بخصوص الاستخدام الأفضل لهذه الأعمال وتحديد آليات التحول. أيضًا في هذه المرحلة يجري التركيز على تحديد رؤية المنظمة المتعلقة بالأعمال الإلكترونيّة وهذا التحديد ذو أهمية كبيرة، إذ أن الهدف العام والأهداف الفرعية تتحدد في ضوء هذه الرؤية. إن التصرف الاستراتيجي المناسب في هذه المرحلة هو التمهيّد للأعمال الإلكترونيّة.

2- مرحلة التشخيص:

في هذه المرحلة يجري تحليل وتشخيص البيئة الخارجيّة والبيئة الداخليّة للمنظمة لمعرفة مدى إمكانية التحول للأعمال الإلكترونيّة.

3- مرحلة التحرر الإلكتروني ومواكبة الأعمال الإلكترونيّة:

إن الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو بناء وتطوير استراتيجيّة التحرر الإلكتروني و التحرر من الأساليب التقليديّة، وهذه الاستراتيجيّة تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهريّة في الأعمال وفي نمط التفكير، وتعمل على تمكين المنظمة من الانطلاق كقائد في مجال محدد من مجالات الأعمال. إن تحديد هذه الاستراتيجيّة يتم في ضوء نتائج تحليل نموذج SWOT الذي يمكن المنظمة من اعتماد استراتيجيّة فاعلة للأعمال الإلكترونيّة، مستفيدة من نقاط القوة (وخاصة ما يتعلق بالجوانب التكنولوجيّة) و من الفرص المتاحة في الأسواق الإلكترونيّة الافتراضيّة. في هذه المرحلة يجري أيضًا استخدام أسلوب العصف الذهني **Brain Storming** من أجل اختبار مدى سلامة وصحة الافتراضات الاستراتيجيّة. إن الخيار الاستراتيجي الذي يجري اعتماده خلال هذه المرحلة هو خيار التحرر الإلكتروني لمواكبة الأعمال الإلكترونيّة، وفي هذه المرحلة يجري تحديد الأهداف الاستراتيجيّة للأعمال الإلكترونيّة والأسواق المستهدفة.

4- مرحلة التحول:

هذه المرحلة تعبر عن تنفيذ استراتيجية الأعمال الالكترونية، وهذه الاستراتيجية تحتاج إلى دعم بالتكنولوجيات الجديدة و إلى إحداث تغييرات جوهرية، ويكون حجم التغيير وسرعته عناصر ذات أهمية كبيرة في عملية التنفيذ، ومن التغييرات اللازمة في هذه المرحلة على سبيل المثال: تدريب الأفراد، تطوير المنتجات، تحسين نوعية و كمية خدمات الدعم، وإعادة ترتيب وتنظيم المنظمة. إن هذه المرحلة تركز على ما يلي:

- تحليل الفجوة بين استراتيجية الهجوم و الاستراتيجية الحالية.
- دراسة وتحليل عناصر ومستوى الاستعداد للتغيير.
- دراسة وتحليل عناصر العائد /الكلفة /المخاطرة.
- مراعاة الاستجابة المتوقعة لاستراتيجية الأعمال الالكترونية ورسم المعالم والأحداث المهمة لهذه الاستراتيجية.

مكونات صياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية:

إن صياغة استراتيجية الأعمال الالكترونية تتكون مما يلي:

- 1- التحليل البيئي
- 2- صياغة الأهداف
- 3- البدائل الاستراتيجية للأعمال الالكترونية
- 4- وضع سياسات الأعمال الالكترونية

1- التحليل البيئي:

◀ إن بيئة الأعمال الالكترونية تتصف بأنها بيئة غير مستقرة و ذات تغيرات سريعة وغير متوقعة، و هذه التغيرات تشمل المراكز السوقية والمنتجات المنافسة وحاجات ورغبات الزبائن وغيرها. إن التغيرات المستمرة والمتسارعة في بيئة الأعمال الالكترونية ينتج عنها تغيرات في الفرص والتهديدات ضمن هذه البيئة، ونجاح منظمة الأعمال الالكترونية يتطلب استجابة سريعة لهذه التغيرات. في هذه المرحلة يجري تحليل تطبيقات الأعمال الالكترونية و فحص أثر استخدامها في السوق الحالية للمنظمة وتحليل قدرات المنظمة ومدى استجابتها لتلك التطبيقات.

◀ إن عملية التحليل البيئي SWOT تركز على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة وصولاً إلى نقاط القوة و نقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تدعم أو تعيق أو تهدد أو تبني مدخل الأعمال الالكترونية. في تحليل البيئة الداخلية يجري التركيز على الأنشطة الحالية للأعمال الالكترونية وإمكانات وطاقة المنظمة لتوسيع حجم أنشطة الأعمال الالكترونية.

◀ إن التحليل البيئي لمنظمة لم تتبنى بعد مدخل الأعمال الالكترونية يتطلب التركيز على إمكانات وقدرات المنظمة لتبني هذا المدخل وقدرة هذا المدخل على دعم فاعلية المنظمة، وهذا الأمر يتطلب دراسة وظائف المنظمة ومواردها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية وصولاً إلى نقاط القوة ونقاط الضعف. أما إجراء التحليل البيئي لمنظمة تتبنى مدخل الأعمال الالكترونية جزئياً أو كلياً فإنه يتطلب التركيز على الموقف الحالي المتحقق من تطبيق هذا المدخل ونقاط القوة و الضعف الناجمة عن مساهمة الوظائف المختلفة في تحقيق هذا المدخل (وظائف التسويق والمالية والموارد البشرية والعمليات والبحث والتطوير ونظم المعلومات الإدارية). إن تحليل نقاط القوة و الضعف لمنظمة الأعمال الالكترونية يركز على الحاضر و الماضي ويلخص ويوضح الموقف الحالي للمنظمة و يجب على تساؤل مهم: أين تقف المنظمة الآن؟

◀ إن الجانب الأساسي الآخر لعملية التحليل البيئي هو تحليل البيئة الخارجية، وهذا التحليل يركز على رصد واستكشاف عناصر البيئة الخارجية العامة التي من أهمها: البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة التكنولوجية، البيئة القانونية، والزبائن والمنافسون. إن خلاصة عملية التحليل البيئي للبيئة الخارجية هي قائمة بالعناصر الاستراتيجية التي تقسم إلى فرص وتهديدات. إن تحليل الفرص والتهديدات يركز على الحاضر والمستقبل و يبني رؤيا استراتيجية أكثر وضوحا، وهذا التحليل يحدد إلى أين تريد المنظمة أن تصل، وما هي الاتجاهات التي تريد تجنبها، وكيف يمكن أن تحقق المنظمة التوقعات؟ إن الفجوة بين نقاط القوة ونقاط الضعف والفجوة بين الفرص والتهديدات تشير إلى ما يجب أن تفعله المنظمة وصولا إلى تحقيق ما تطمح إليه، وهذا يتحقق من خلال جهود الإدارة والقيادة وتصوراتها لهذا الأمر.

2- صياغة الأهداف:

◀ إن أهداف الأعمال الالكترونية توضع و تحدد في ضوء إمكانيات المنظمة للاستفادة من نقاط القوة والفرص، والسيطرة على نقاط الضعف والتهديدات، وينبغي أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع رسالة المنظمة ومع أهدافها العامة والوظيفية. إن أهداف الأعمال الالكترونية تحدد ما ينبغي أن يحققه المنظمة من خلال استراتيجية الأعمال الالكترونية. إن استراتيجية الأعمال الالكترونية تتعلق بمجالات ومحاور متعددة ومتنوعة مثل:

- ✓ زيادة معدلات النمو السوقي.
- ✓ تقليل التكاليف من خلال زيادة مستوى الكفاءة.
- ✓ تكوين اتحادات وشراكات في سلسلة التوريد.
- ✓ زيادة الحصة السوقية.
- ✓ تطوير خدمات الزبائن.
- ✓ تطوير وتحسين الصورة الذهنية العامة للمنظمة.

◀ إن أحد الأهداف الأساسية التي ينبغي أن تسعى متاجر الأعمال الالكترونية إلى تحقيقها هو التميز، و هذا التميز يكون من خلال بناء ميزة تنافسية مستدامة تميز المنظمة عن منافسيها الذين يعملون عبر الانترنت. وحتى تنجح استراتيجية الأعمال الالكترونية في تحقيق الأهداف فإنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة تجنباً للازدواجية في الجهود، كما ينبغي أن يكون هناك تكامل بين الانترنت كقناة تسويقية و بين القنوات التسويقية الأخرى.

◀ إن النتائج المتحققة من استراتيجية الأعمال الالكترونية تختلف من منتج إلى آخر، ومن هنا فإنه ينبغي وضع أهداف محددة لكل سوق من الأسواق الالكترونية ولكل صنف من أصناف المنتج التي يجري تسويقها عبر الانترنت. إن أهداف الأعمال الالكترونية ينبغي تحديدها بدرجة عالية من الانتقائية وينبغي أن تكون هذه الأهداف أهدافاً ذكية، ويقصد بالأهداف الذكية:

- أن تكون محددة
- أن تكون قابلة للقياس بصورة كمية
- أن تكون قابلة للتحقق في إطار الحدود والموارد المتاحة
- أن تكون مرتبطة برسالة المنظمة وأهدافها العامة
- أن تكون ذات إطار زمني محدد

◀ إن إمكانية قياس الأهداف بصورة كمية تجعل عملية التقويم أكثر سهولة، إذ أن هذه الأهداف تصبح بمثابة معايير واضحة تستخدم في قياس ما تحقق من نتائج و في مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي.

3- البدائل الاستراتيجية للأعمال الالكترونية:

◀ أجريت دراسات كثيرة على مدار السنوات السابقة لوضع نموذج لتحديد البدائل الاستراتيجية الفاعلة للأعمال الالكترونية، وتم التوصل إلى حقيقة مفادها أن أية منظمة أعمال الكترونية تحتاج إلى نموذج خاص يمكنها من:

1- استغلال نقاط القوة بأفضل صورة ممكنة.

2- الاستفادة من الفرص بصورة كفؤة وفعالة.

3- تقليل نقاط الضعف إلى حدها الأدنى.

4- تقليل التهديدات.

◀ يجري اختيار استراتيجية الأعمال الالكترونية من بين مجموعة من البدائل المتاحة، وكل بديل من هذه البدائل يعبر عن الوسائل والأساليب التي تستخدم في تحقيق أهداف الأعمال الالكترونية، وهنا ينبغي تقييم كل بديل واختيار البديل الذي يحقق هذه الأهداف بأفضل درجات الكفاءة والفاعلية. إن الأمر الجوهرى في كل بديل من البدائل المرشحة للاعتماد هو أن يكون هذا البديل قادرا على إكساب المنظمة مزايا تنافسية تجعلها قادرة على النجاح في ظل المنافسة الكبيرة على شبكة الانترنت. إن نجاح استراتيجية الأعمال الالكترونية قد يتطلب اعتماد مزيج من البدائل وصياغتها في صورة استراتيجية تكاملية تغطي كل جوانب الأعمال الالكترونية.

4- وضع سياسات الأعمال الالكترونية:

◀ ينبغي صياغة السياسات الخاصة بالأعمال الالكترونية بما ينسجم مع الأهداف التي وضعت، وهذه السياسات هي أدلة إرشادية تدعم تحقيق الاستراتيجية، وأهم هذه السياسات لدينا:

- سياسات الخصوصية
- سياسات الدفع
- سياسات حماية البائع
- سياسات حماية المستهلك