

نوفمبر

(تشرين الثاني)

2000

السنة الثامنة

العدد الحادي والعشرون

العدد 189

www.edara.com

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



كتب المدير و رجل الأعمال

## الإدارة الرقمية

### اقتصاد المعلومات يغير الاستراتيجيات و يفكك الشركات

تأليف : فيليب إيفانز و توماس وورستر

#### مادة الأعمال

#### ما هو موضوع إدارة الأعمال؟

#### اقرأ في هذا العدد

- الأشياء والمعلومات.....ص2
- اقتصاديات المعارض والمخازن.....ص3
- المعلومات قوة.....ص4
- التنافس على سعة الانتشار.....ص5
- الوسطاء الجدد.....ص6
- نصائح استراتيجية رقمية.....ص7

الموضوع الأساسي الذي يشكل جوهر الأعمال وتتعامل فيه التجارة والصناعة أو أي نشاط استثماري هو «المادة الملموسة». فالتجارة عبارة عن نقل «مادة ملموسة»، أو «بضاعة عينية» من مكان إلى آخر. أما الصناعة فهي تحويل «مادة ملموسة» أو «مادة خام» إلى «منتجات وسلع». وتلك هي «مادة» أو موضوع مشروعات الأعمال بوجه عام!

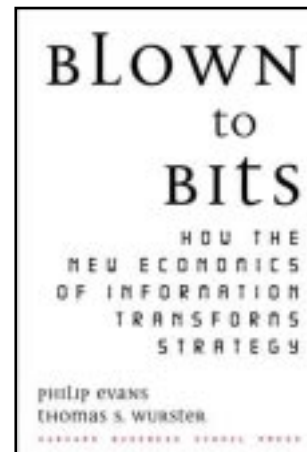
هذا ما كان يحدث حتى بضع سنين خلت. ولكن الأمور لم تعد كذلك.. فقد غيرت الإنترنت «مادة» التجارة و«مادة» الصناعة من «مادة ملموسة» إلى «مادة رقمية» أو ومضات إلكترونية Bits غير محسوسة. وبذلك لم تعد الشركات تتعامل مع مواد ملموسة أو مواد حقيقية وإنما مع رموز وأكواد إلكترونية ولغات ومواد رقمية.

فهل يغير ذلك شيئاً؟ وهل مازالت الاستراتيجيات والخبرات والقوانين القديمة التي تعلمها المديرين ورجال الأعمال أثناء تعاملهم مع المواد الملموسة تصلح للتعامل مع المواد الرقمية غير المحسوسة؟

الحقيقة أن ثورة التجارة الرقمية حولت الاستراتيجيات إلى فئات، فتطيرت نظم الإدارة القديمة وتفككت الشركات وتناثرت مبادئ الإدارة التي واكبت الإدارة التقليدية، ودخلنا عصراً جديداً يدفعنا أو يشدنا للبحث عن إدارة رقمية جديدة.

#### حل المعادلة الصعبة:

كان أحد أهم قوانين التسويق التقليدية هو: أنك لا تستطيع أن تمثل كل شيء



## الأشياء والمعلومات:

جوهر الدعاية والتسويق والإعلان هو توفير المعلومات عن منتجات الشركات. فحتى المستشفيات لا يمكنها العمل أو اجتذاب المزيد من العملاء (المرضى) دون أن توفر معلومات وافية عنها لهؤلاء العملاء. حيث تجد فيها جداول تحدد مواعيد تواجد الأطباء وتخصصاتهم .. إلخ. كذلك يمكننا أن نعتبر كلمة «مستشفى» التي تكتب على الواجهة أهم معلومة تعلن عن المكان.

فكل شركة أو مؤسسة - سواء رضيت أم أبت - مضطرة لإتاحة معلومات وافية عن نشاطها للعملاء المحتملين، حتى قبل التعامل معهم - وفي كثير من الأحيان تعمل على توفير هذه المعلومات حتى قبل أن تبدأ نشاطها الإنتاجي أو الخدمي أو التجاري.

فهناك نوعان من الإدارة في كل شركة :

### (1) إدارة المعلومات.

### (2) إدارة الأشياء.

## اقتصاديات الأشياء واقتصاديات المعلومات:

تختلف نظريات واقتصاديات إدارة الأشياء عن نظريات واقتصاديات إدارة المعلومات. فالأولى تخضع لقوانين «تناقص الغلة»؛ أما الثانية فتتطابق عليها قوانين «تزايد الغلة». ذلك أنه كلما زادت المعلومات التي توفرها عن منتجاتك وشركتك، قبل أن تباع، زادت أرباحك؛ أما إذا زادت الكميات التي تنتجها من هذه السلعة (وما تتكلفه من نفقات)، قبل البيع، فإنك ستتكبد خسائر فورية قد لا تعوضها مبيعاتك المستقبلية التي لم تبدأ بعد.

الحل الأمثل للموازنة بين اقتصاديات الأشياء واقتصاديات المعلومات هو: زيادة قنوات المعلومات بينك وبين العملاء، مع تقليل قنوات التوزيع إلى حد معين.

لكل العملاء. وكان هذا يعني أن هناك حدوداً لكل شركة تتعامل في السلع الملموسة في الوصول إلى عملائها، إذ كان عليها أن تضحي ببعض العملاء وبعض المناطق لكي تصل بكفاءة إلى بقية العملاء وبقية المناطق. ذلك أن قنوات التوزيع كانت تلتهم أجزاء كبيرة من أرباح الشركة، فضلاً عن أن طول خطوط الإمداد بين الشركة الأم ومناطق التوزيع كان يتسبب في كثير من المشكلات، فكل سلعة تغادر الشركة تتحمل مزيداً من مصروفات النقل والحفظ والتوزيع لأماكن أبعد كانت تستقطع من أرباح بيع سلعة أخرى.

وكان على الشركات أن تعي حدود معادلتها الصعبة بين كثرة مراكز التوزيع والانتشار، وكفاءة التوزيع والانتشار. وبسبب هذه المعادلة كانت الحروب التسويقية تشتعل بين الشركات المتنافسة وكانت تحدد مناطق النفوذ لكل شركة.

أما الآن ومع تحول السلع من مادة ملموسة إلى رموز غير محسوسة، تمكنت شركة مثل «أمازون» الأمريكية من منافسة كثير من الشركات المحلية في مناطق نفوذها. وذلك لأنها تعمل وتدار رقمياً، بدلاً من الاعتماد على التجارة بالمواد الملموسة.

فقد تمثلت المعادلة القديمة في الشكل الأحادي التالي :

\* فإما أن تركز الشركة على جودة التوزيع والانتشار (توفير المعلومات المناسبة عن أقل عدد ممكن من الأسواق والناس وعن الأصناف والمنتجات والخدمات التي صممت لتناسب احتياجات ورغبات فئة محدودة من العملاء).

\* أو أن تركز على مدى التوزيع والانتشار (التعامل مع زخم المعلومات وكثرة المنتجات والتضحية بالجودة من أجل الوصول إلى أكبر عدد من العملاء).

ولم يحدث أبداً من قبل أن تمكنت الشركات من الجمع بين الطريقتين ضمن استراتيجية واحدة، وذلك لغياب حل جذري مثل الإنترنت المتاحة حالياً. والفرصة متاحة الآن لمثل هذا التحول الاستراتيجي الهام في تاريخ إدارة الأعمال.

## قل «ثورة الرقميات» أو «الاتصالات» .. ولا تقل «ثورة المعلومات»

لا تخلط بين الرقميات Digitals والمعلومات Information. فما زالت كثير من المعلومات تعرض بواسطة مادة ملموسة. فالكتب والصحف وحتى هذه الخلاصة، هي مواد ملموسة تباع وتشتري بالطرق العادية، وهي معلومات. أما المواد الرقومة فتختلف عن ذلك. فالرقميات ليست مجرد معلومات، فعن طريق الرقميات يمكن نقل وتوصيل أشياء كثيرة غير المعلومات وحدها.

فالثورة التي نعيشها الآن هي ثورة في عالم الرقميات أو في عالم الاتصالات، لا في عالم المعلومات، فليس هناك ما يثبت أن الشخص العادي اليوم أكثر علماً من الشخص العادي منذ خمسين عاماً. ذلك أن ما ينقل عبر الإنترنت ووسائل الاتصال الرقمية الأخرى ليس قاصراً على المعلومات وحدها، بل يشمل جميع المواد التي يمكن ترقيمها .

وهذا يشمل الأفكار والعلاقات والأحاسيس والمقارنات والتوقعات. لكنه يعني قبل ذلك إقامة روابط جديدة واختراق الحواجز الزمنية والمكانية والنفسية. إذا تحول العالم من قرية صغيرة إلى قرية رقمية عملاقة لا يراها أحد.

## اقتصاديات المعارض والمخازن:

المعلومات والمعارض ومراكز التوزيع للشركة في أماكن كثيرة ومتشعبة، مما يزيد ولاء العملاء للعلامة التجارية. ويكفل هذا قدرة بائع التجزئة على رفع السعر، ليتخطى سعر المصنع أو سعر بائع الجملة، ويتمكن من تعويض ارتفاع نفقات إتاحة المعلومات وإدارة المعارض.

أما «الغنى»، فيعني: توفير كميات كبيرة من السلعة داخل المخازن، دون أن يعرف العملاء عنها الكثير، أو يكون لديهم ولاء لها. فهم يشترونها لخص أسعارها، مما يفرض على تاجر الجملة (المصنع) أن يقلل نفقات الإعلان والمعلومات والمعارض إلى الحد الأدنى.

فالتاجر الذي يعنى بالصيت يتنازل عن الغنى. والمنتج الذي يعنى بالغنى يتنازل عن الصيت.

فلو افترضنا أن شركة مثل كوكاكولا فقدت كل عمالها وموظفيها ومديريها ومصانعها وحتى المادة الخام التي تستخدمها، فإنها ستتمكن من النجاح مرة أخرى إذا احتفظت بعلامتها التجارية فقط. ذلك أن البنوك ستقبل على إقراضها ما يكفي لتحقيق النجاح، دون أن تكون في موقف يسمح لها بالسداد.

## أمثلة

في الشكل بأسفل، نجد أن شركتي هارلي ديفيدسون وأمازون على طرفي نقيض. اختارت الأولى التركيز على الأشياء (إنتاج وتخزين الدراجات) مع التمرکز وحصر

المعرض مكان يكلفك الكثير لتعرض فيه منتجاتك والمعلومات المتاحة عنها. أما المخزن فهو المكان الذي يكلفك القليل لتكدس فيه منتجاتك، دون أن يحصل العملاء على أي معلومات عنها. فإذا كنت تاجر جملة أو مصنعا فعليك أن تهتم بالمخازن أكثر من المعارض، لأن العملاء لن يأتوك إلا لانخفاض أسعارك. ويمكنك هنا أن تقلل عدد المعارض وتزيد سعة المخازن. أما إذا كنت تاجر تجزئة فعليك أن تهتم بالمعارض أكثر من المخازن لأن العملاء يأتونك لأناقة وجمال معروضاتك، بغض النظر عن أسعارك.

فعلى تاجر التجزئة أن يهتم باقتصاديات المعلومات وينفق على المعارض؛ أما تاجر الجملة فيهتم باقتصاديات المواد الملموسة (الأشياء) ويكتفي بالمخازن. فالأفضل لتاجر التجزئة أن يتعامل مع كميات أقل من السلع وأن يعوض ذلك بتوسيع رقعة انتشار المعلومات المتاحة عنها، ونقل عدد أقل من المنتجات بين عدد أكبر من المعارض. أما تاجر الجملة فيتعامل مع كميات أكبر من السلع، مع الاقتصاد على نشر معلوماته داخل نطاق ضيق، حتى لا يتكلف نفقات كبيرة لا داع لها عبر الدعاية والإعلان.

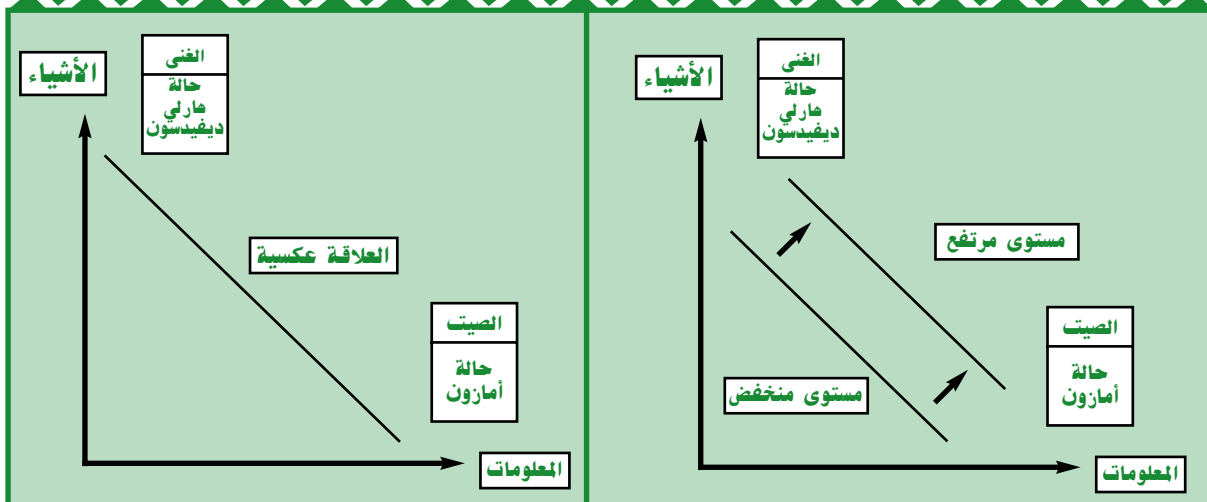
## الصيت أم الغنى؟ تلك هي المشكلة!

يعني «الصيت» بلغة إدارة الأعمال: توفير المزيد من

## التجربة الرقمية The Digital Experience:

استغرق الأمر 40 عاماً لكي يرتفع عدد مستخدمي الراديو إلى 50 مليوناً، ولكن ليصل عدد مستخدمي التلفزيون إلى نفس الرقم لم يستغرق الأمر سوى 10 أعوام. وقد وصل عدد مستخدمي الإنترنت في بداية عام 2000 إلى 200 مليون مستخدم، فإلى أين يمكن أن يصل هذا الرقم بعد خمس سنوات؟

اليوم أصبحت التجربة الرقمية إحدى تجارب الحياة العادية اليومية لـ 200 مليون إنسان، حيث تحول الكمبيوتر من مجرد آلة حاسبة إلى إحدى ضرورات الحياة اليومية. وإلى أداة تتغير وتتطور مع وقبل تطور حاجات الإنسان. فهو يتحول من كمبيوتر إلى فاكس ثم إلى تلفزيون وكاميرا، ثم إلى تليفون وأخير إلى نظام متكامل لإدارة المكاتب والمنازل وضبط الحياة اليومية لكل الناس.



ومع تغير العلاقة بين المعلومات والأشياء على هذا النحو تتغير أيضاً إستراتيجية الأعمال، لتصبح أكثر كثافة بالمعلومات.

## من كثافة العمل إلى كثافة رأس المال إلى كثافة الاتصالات:

صناعات النسيج من أكثر الصناعات استخداماً للأيدي العاملة، لذا يطلق عليها صناعة كثيفة العمل. أما صناعة البترول والسيارات فتتميزان بكثافة رأس المال. ذلك أن بحوث التنقيب وتكلفة الخامات الأولية تتكلف مبالغ طائلة، لذا يطلق عليها صناعات رأسمالية، أي أنها تحتاج لرأس مال كثيف، أكثر مما تحتاج للأيدي العاملة. أما التحول الذي تشهده الشركات في العصر الحالي، فهو ظاهرة المشروعات كثيفة الاتصالات. وفيه تمثل الاتصالات الجزء الأهم من المشروع. فلا يمكن مثلاً تصور أمازون لولا الاتصالات وسرعة تبادلها وسهولتها. كذلك لا يمكن تصور حالة سيتي بنك لولا بطاقات الائتمان التي يصدرها، وهي وسيلة اتصالية أيضاً.

تتميز المشروعات كثيفة الاتصالات عن المشروعات أو الصناعات كثيفة العمالة ورأس المال في أنها تقلب قوانين الغلة إلى التزايد بدلاً من التناقص. ففي كل المشروعات - سواء تلك التي تعتمد على كثافة أكبر في العمل أو في رأس المال - يأتي حد ينقلب بعده منحنى الأرباح إلى التناقص التدريجي، بفعل إهلاك رأس المال أو «التكاليف الثابتة» أو تزامم الأعمال. أما في المشروعات كثيفة المعلومات، فإن المنحنى يستمر في زيادة غلة الأرباح بتزايد كثافة وجودة المعلومات ومدى انتشارها. وكما في مثال السيارة السابق، تقع الفرصة التي لا تكسبها أنت في يد أحد منافسيك، مما يؤدي إلى ضعف مركزك في النهاية. هذا هو ما نقصده بتغير إستراتيجيات الإدارة. فبفعل الإنترنت انقلبت قوانين تناقص الغلة إلى تزايدها. مما يعني أنك يمكن أن تكسب أضعاف ما كنت تكسبه، أو أنك يمكن أن تخسر أضعاف ما يمكن أن تخسره، إذا ما تمكن منافسوك من اقتناص الفرصة.

## تفكك الشركات:

يعني التفكك انفصال وتفتيت وإعادة بناء الهياكل

التسويق والتوزيع داخل منطقة محدودة وتضييق نطاق المعلومات والانتشار (داخل الولايات المتحدة فقط) مع قصر التعامل على العملاء والوكلاء الأكبر والأكفأ وبعقود طويلة المدى. أما «أمازون» فقد اختارت التركيز على التوزيع والتسويق والانتشار في العالم كله من خلال الإنترنت ومع مختلف العملاء وطبقاً لتعاقدات قصيرة أو متوسطة أو طويلة، مع الاحتفاظ بأقل كمية ممكنة من السلعة (الكتب) داخل مخازنها أو معارضها الإلكترونية.

## المعلومات قوة:

لتعرف كيف يصبح امتلاك المعلومات قوة في إدارة الأعمال، افترض أنك تشتري سيارة وأنت لا تعرف شيئاً عن السيارات. فأنت تخاطر بدفع مبلغ كبير لشراء ما لا تعرف. ومن الممكن أن يستغل البائع عدم معرفتك ويبيعك السيارة بالسعر الذي يريده، لا لشيء إلا لأنه يعرف عنها أكثر منك. فقد تكون السيارة ممتازة ولكنك لا تعرف، فتخسر أيضاً إذا أصرت على تخفيض السعر، دون علم بالقيمة الحقيقية للسيارة. هكذا تكون المعلومات أهم مادة في إدارة عالم الأعمال. فأنت تخسر في الحالتين؛ حالة المعلومات التي لا تعرفها وحالة المعلومات التي لا تستخدمها. وبناء على هذا المكسب والخسارة يتحدد نجاحك في عالم الأعمال.

## المعلومات نوعان:

هناك معلومات رخيصة ويسهل الحصول عليها. وهناك معلومات عزيزة ويصعب الوصول إليها. الأولى لا تستغرق وقتاً أو جهداً في تحصيلها، أما الثانية فهي ما نقصده عندما نقول أن المعلومات قوة. وعندما تمتلك هذا النوع من المعلومات يمكنك أن تنتقل بمنحنى «الصيت أو الغنى» إلى أعلى، ويمكنك أن تعمل عند مستوى أعلى من كميات السلع ومن المعلومات.

لقد مكنتنا الإنترنت من الحصول على هذا النوع من المعلومات التي يمكن أن تصبح قوة بامتلاكها. وبذلك تستطيع الشركات إذا استخدمت هذه الوسيلة الجديدة أن تعمل بمستوى أعمق وبجودة أعلى.

## الجات والرقميات:

وصلت التجربة الرقمية التي أحدثت التحول من المادة الملموسة إلى المادة المرقومة إلى نقطة اللاعودة. وبينما تحاول اتفاقية الجات تحرير تبادل السلع بين مختلف دول العالم، منذ عام 1946، دون أي تقدم ملحوظ، فإن الإنترنت حررت بالفعل تجارة وتبادل الرقميات خلال أقل من عشرين عاماً. وذلك لأنها تجارة لا يمكن السيطرة عليها، ولأنها مفيدة بشكل أو بآخر لكل من يشارك فيها. الشرط الوحيد المفروض على كل شركة تريد الاستفادة من ثورة الاتصالات هو أن تبدأ في تحويل سلعتها الملموسة إلى سلع مرقومة.

التجارية التقليدية نتيجة عاملين هما :

- \* انفصال أسلوب إدارة المعلومات عن أسلوب إدارة السلع والبضائع.
- \* تلاشي العوائق من أمام جودة المعلومات ونشرها على نطاق واسع.

عندما يسقط التوازن القائم بين جودة المعلومات وانتشارها لا يبقى ما يبرر تكامل مكونات الشركات واستمرار هياكلها القديمة. فسيؤدي الأسلوب الجديد لإدارة المعلومات إلى تفتيت هذه الهياكل وإعادة تجميعها بصورة جديدة على أساس أسلوب إدارة السلع وأسلوب إدارة المعلومات بشكل منفصل.

## التنافس على سعة الانتشار

تتضح الميزة التي تتغلب بها شركات التسويق الجديدة على شركات التسويق التقليدية في سعة الانتشار نتيجة انفصال وظيفة التسويق عن وظيفة التخزين. فبينما تغطي أغلب متاجر الكتب حوالي 80 ألف كتاب تغطي شركة Amazon حوالي ثلاثة ملايين كتاب. وبينما يجب أن يزور العملاء المكتبات الفعلية في عنوان جغرافي واحد يستطيع العملاء زيارة ملايين المكتبات في موقع إلكتروني واحد من خلال كل أجهزة الكمبيوتر التي يمكنها الدخول للإنترنت.

والسؤال الآن هو:

كيف يمكنك منافسة شركات التسويق الأخرى؟ وإذا ما سقط حاجز المكان أمام كل شخص فكيف يمكن تحديد الفائز؟

الإجابة هي أن الفائز هو الشركة الأولى التي تصل إلى أكبر انتشار بين الجماهير، فيمكن لهذه الشركة تخفيض

الأسعار وترويج المنتجات والاندماج مع الشركات المنافسة وعمل كل ما يمكن أن يحقق علامة الشهرة الإلكترونية واجتذاب الزائرين. وهذا يوضح سبب التركيز على الانتشار أكثر من الأرباح التي تحققها الشركة عند تحديد قيمتها في السوق.

## مبادئ لإنقاذ المؤسسات المحافظة

تميل معظم نظم الإدارة للحلول البسيطة والمرحلية وفق خطوات منهجية متتابعة وبأساليب عملية غاية في التردد والخوف من المخاطرة. وعلى العكس من ذلك نجد تفكيك المؤسسات وتفتيت الاستراتيجيات. فهذه المظاهر تميل لعدم الثبات وعدم الاستقرار وعدم التأكد. فالتفكيك ليس مجموعة من القواعد الجديدة لصياغة الاستراتيجية، بل هو النظر إلى عناصر: حصة المنتج من السوق، والتكلفة والابتكار والجدارات الأساسية ونقاط قوة المؤسسة بعيون جديدة. مهمة الشركة إذن هي تحديد أهداف جديدة ثم إعادة التخطيط لتحقيق ميزة تنافسية في ظل الأهداف الجديدة.

ونقدم لك فيما يلي إثني عشر مبدأ حاكما وأساسيا لتعيد بناء استراتيجياتك التنافسية في ظل الاقتصاد الجديد ورغم التفكك الذي أصاب كل المؤسسات :

- 1- ليس من حق أحد أن يفترض أن مفاهيم الأعمال الحالية ستبقى سارية بعد بضع سنين من الآن.
- 2- يحدث التفكك والانهدام في الأقسام والإدارات المحافظة التي تعتقد أنها آمنة من التفكك، مع أنها أكثر عرضة من غيرها للتفكك والزوال.
- 3- انتظر المارد الذي سيخرج من القمقم لينقذك لن يساعد إلا منافسيك، لأن الانتظار سيمنحهم أكبر فرص الفوز (الوقت).

## ما المقصود بجودة المعلومات ومدى انتشارها؟

من السهل فهم تعبير مدى انتشار المعلومات، فالمقصود به هو عدد الأفراد (في العمل أو المنزل) الذين يتبادلون تلك المعلومات. أما مفهوم جودة المعلومات فهو أكثر تعقيدا لأنه يعني بجودة المعلومات من وجهة نظر المستخدم النهائي. وتشمل الجودة ستة جوانب من المعلومات هي :

**السعة:** يقصد بها كمية المعلومات التي يمكن نقلها من المرسل إلى المستقبل في وقت معين.

**الرونة:** أي إمكانية تعديل البيانات لتعكس وجهة نظر المستخدم وتلائم احتياجاته الشخصية.

**التفاعل:** إمكانية تبادل المعلومات بين مجموعات من الأفراد في نفس الوقت وفي كل الاتجاهات، بدلا من إرسال ملايين الرسائل في اتجاه واحد.

**الموثوقية:** تكون المعلومات موضع ثقة المستخدمين ما دامت متداولة بين مجموعات صغيرة ومتخصصة، وتقل مصداقيتها عندما تنشر بين مجموعات متنوعة ويتداولها العامة.

**الأمان:** يتم الاحتفاظ بالمعلومات الحساسة سرا في مكان مغلق، أما المعلومات العادية فيمكن إطلاقها للجميع.

**الحدثة:** في بورصة (وول ستريت) يستقبل المضاربون تحليلات وتعليقات فورية تصل بعد فترة تتراوح بين 3 و 15 دقيقة. أما المستثمرون فيستقبلون تعليقات تصل بعد فترة لا تقل عن 15 دقيقة.

السلع، دون مكوناتها المادية. أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف التي يتحملها الوسيط بشكل كبير، فهو لم يعد مضطراً لتكريس مخازن فسيحة وباهظة الإيجار أو عربات نقل واسعة الحمولة. يعتمد الوسيط الرقمي على التخزين في ذاكرة الكمبيوتر، كما حلت برامج الحماية محل أفراد الحراسة وأجهزة الإنذار. وبهذا تمكن الوسيط من التعامل مع عديد من الموردين في ذات الوقت، فألغيت شروط الاحتكار، التي كان يفرضها المورد على الوسيط، وأصبح التعامل أسهل وأسرع، وفي نفس الوقت قلت احتمالات التلف أو نشوب الحرائق أو إساءة استخدام السلع المادية. وأصبح العميل هو المستفيد الأول.

لكن ذلك لا يعني أن الدور الذي يلعبه الوسيط فقد أهميته، بل على العكس. فقد تعاضد دور الوسيط بشكل كبير، فبينما اقتصر دورهم في حالة الاقتصاد المادي على نقل وتخزين السلع المادية كما هي بنفس حالتها، فإن وسطاء الاقتصاد الرقمي يقومون بتحويل السلع المادية إلى سلع رقمية بحيث يمكن التعامل معها عبر الفضاء الإلكتروني. ويذكرنا هذا بأفلام الخيال العلمي التي ينتقل فيها البطل من مدار إلى مدار من خلال جهاز كبير يدخله بكامل جسمه ليقوم بتفكيك ذراته وإرسالها إلى مكان جديد. ذلك هو ما يقوم به الوسطاء الرقميون حالياً: النقل الرقمي؛ وهو يعني نقل السلع الرقمية من جهاز إلى آخر.

وهؤلاء الوسطاء إما أن يكونوا محركات بحث مثل إنفوسيك وياهو وليكوس، أو أن يكونوا برمجيات (مثل كويكن)، أو نشرات إلكترونية دورية (مثل تقارير حماية المستهلك) .. إلخ.

أصبح الوسطاء الرقميون يمتلكون ويديرون مشروعات مستقلة تماماً عن مورديهم أو عملائهم. مثل هذا الاستقلال يبشر بأن عملية التحول من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد الرقمي مستمرة دون توقف.

4- على قادة الأعمال أن يصارعوا كل أشكال وأنماط التفكك الممكنة والمتوقعة.

5- تبقى الاستراتيجية على قدر كبير من الأهمية، بشرط أن لا يتم تجميدها.

6- ستتصاعد قيمة الفوز وستزيد أيضاً تكلفة الخسارة. الفوز في الاقتصاد الجديد يعني السيطرة الكلية، والخسارة تعني النهاية.

7- قلما تتوافق مفاهيم الأعمال التي أعيد بناؤها إلكترونياً مع المفاهيم التقليدية والفككة.

8- أصعب خطوة تواجه الشركات المحافظة هي النظر لمستقبل أعمالها بعدسات جديدة، وإعادة بناء نفسها انطلاقاً من هذه الرؤية.

9- أخطر محذور قد تقع فيه المؤسسة المحافظة هو السلبية والخوف من مواجهة شكوكها.

10- لا بد أن تكون استراتيجيتك صحيحة نسبياً، وليس ضرورياً أن تكون صحيحة تماماً، ما دامت مؤسستك قادرة على التعلم من أخطائها.

11- تتلشى قيمة أفضل الأصول في الشركات المحافظة بفعل السلوكيات والأفكار الشخصية السلبية التي يحضرها المديرون المترددون إلى الشركات التي تحاول إعادة بناء نفسها.

12- تستطيع الشركات المحافظة إعادة بناء نفسها والتحول إلى شركات جديدة إذا أرادت.

## الوسطاء الجدد:

يتضمن الانتقال من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد الرقمي ظهور طبقة جديدة من الوسطاء. ففي حالة الاقتصاد المادي كان الوسطاء يتعاملون مع سلع مادية، عن طريق النقل والتخزين؛ ومع الانتقال إلى الاقتصاد الرقمي أصبح الوسطاء يتعاملون مع المكونات الرقمية

## كيف أضافت شركة «دل Dell» الجودة إلى تجارة الكمبيوتر

أصبحت شركة Dell واحدة من أقوى الأمثلة على نجاح إلغاء الوسطاء ببيعها أجهزة الكمبيوتر للعملاء مباشرة دون وسيط، وحققت مبيعات قدرها 16.7 مليار دولار، ونما سنوياً يصل إلى 50%. وحققت الشركة المزايا التالية لها ولعملائها:

- خفضت Dell التكاليف من خلال الاحتفاظ بحد أدنى من المخزون والمنتجات الجاهزة يكفي لمدة 8 أيام فقط مقارنة بمخزون شركة كومباك المنافس الذي يمتد ليغطي 35 يوماً.
- ألغت Dell التوازن القائم بين الجودة/الانتشار وأتاح موقعها على الإنترنت للعملاء فرصة الوصول إلى ثروة من المعلومات، وساعدت بساطة واجهة الاستخدام العملاء على استخدام هذه المعلومات بكفاءة لتصنيع جهاز كمبيوتر يناسب احتياجات كل مستخدم.
- أضافت Dell بعداً جديداً إلى الجودة التي تقدمها عندما نسقت التبادل الإلكتروني للمعلومات مع عملائها من الموردين وهكذا حسنت شبكتها التسويقية.

## نصائح استراتيجيية (استراتيجية - رقمية):

### 1- استخدم قوة الماضي بعقلية المستقبل:

مع الانتقال من السلع المادية إلى السلع الرقمية تتزايد وتيرة التغير المتسارع، مما يؤدي إلى ضرورة تسارع عملية الاستجابة والتفكير الإستراتيجي لتتوافق مع الواقع الجديد المحموم. ذلك أن كل تجديد تبادر بتبنيه سيتقدم بسرعة كبيرة ليصبح قديماً بعد فترة قصيرة. فميزتك التنافسية لن تستمر طويلاً، فسرعان ما سيتقدم أحد منافسيك عليك. ودع عهد الاحتكارات، ولا تتوقع بقاء النجاح حليفك إذا لم تقابله كل يوم. وعلى هذا تكون المبادرة بأي تجديد، أفضل بكثير من المخاطرة بالبقاء عند آخر نجاحاتك.

### 2- تجنب الاحتكار:

سواء كنت مورداً أم وسيطاً أم عميلاً، فالاحتكار ليس في مصلحتك. الاحتكار ينتمي لعقلية الماضي، لا لقوة الماضي. عليك أن تبقى منفتحاً وأن تتعامل مع الجميع، حتى منافسيك. تجنب توقيع عقود الاحتكار طويلة الأجل. فالعام الواحد في العصر الحالي قد يعادل 50 عاماً بمقاييس الماضي.

### 3- أفضل إدارة المعلومات عن إدارة الأشياء:

دع المعلومات تتحول إلى اتصالات، حتى لو بقيت الأشياء (المنتجات) على حالها، فإن ذلك سيسمح لك بالانتقال إلى مستوى أعلى للنجاح. فإذا كنت تصر على إرسال نفس الرسالة (إنتاج نفس السلعة)، فأفعل ذلك عن طريق البريد الإلكتروني، ولا تصر على استخدام البريد العادي.

### 4- الإجراءات الآلية بدلاً من العلاقات الشخصية:

السمة التي تميز اتصالات هذا العصر هي السرعة. فليس هناك وقت للتأمل في مشكلة كل عميل، وإهدار الوقت والوارد في سبيل خدمته كما لو كان عميلك الأوحده. بدأت أسطورة ولاء العملاء في الثلاثي، وحلت مكانها الآلية في التعامل. ففي واحدة من استطلاعات الرأي صرح 65% من

عملاء البنوك، بأنهم يفضلون التعامل مع آلات الصرف والإيداع الآلية أكثر من موظف البنك. الأمر الذي لا يقدر عليه أكفأ موظفيك وأفضلهم تدريباً. فحتى مثل هذا الموظف قد يفكر ذات يوم في الاستقالة أو الانتقال إلى أحد المنافسين. فاحرص على خدمة العميل الواحد بشكل غير شخصي، وبخطوات آلية سبق التدريب عليها، حتى مع أكثر المواقف إحراجاً. ويمكنك أن ترى أمثلة ناجحة لذلك داخل سلاسل مطاعم الوجبات السريعة ومحطات الوقود. فالإستراتيجية في هذه المشروعات هي التعامل مع أكبر عدد من العملاء، بأقصى سرعة.

### 5- موقعك من العميل النهائي.. يحدد استراتيجيتك:

كلما ازدادت قرباً من العميل، كلما أمكنك رفع السعر، والتركيز على إدارة المعارض لا المخازن، وإدارة المعلومات لا الأشياء. وكلما تباعد موقعك داخل سلسلة القيمة عن العميل النهائي، كلما اضطرت إلى تخفيض السعر، والتركيز على إدارة المخازن، وإدارة الأشياء لا المعلومات.

### 6- الولاء يقوم على قلة المعلومات:

تقوم أسطورة ولاء العملاء لعلامة تجارية بعينها على قلة معلوماتهم عن البدائل المتاحة من المنافسين، أكثر مما تقوم على شيء جوهري في السلعة نفسها (ذلك أن المسألة نفسية أكثر منها حقيقية). وهذا يعني أن ثورة الاتصالات سرعان ما ستؤدي إلى تآكل ولاء العملاء شيئاً فشيئاً.

### 7- ينتقل ولاء العملاء من الموردين إلى الوسطاء:

مع تزايد المنتجين وتقارب سمات السلع والمنتجات وتضخم المعلومات المتاحة عنها في الأسواق، ينسحب ولاء العملاء من الموردين والمنتجين ليذهب إلى الوسطاء الجدد، الذين يوفر لهم المعلومات الدقيقة عن المكونات الرقمية لكل سلعة. وبذلك ينتقل ولاء العملاء إلى الوسطاء، وهو ما يؤدي إلى تآكل سلطة المورد أو المنتج وعلامته التجارية، في عصر ثورة الاتصالات.

ويعتبر ذلك تحولاً إستراتيجياً هاماً، فقد أصبح الوسيط يتمتع باستقلالية كبيرة، بينما يعتمد عليه كل من العميل والمورد. ومع تزايد أعداد الموردين والعملاء والمعلومات يتعاظم دور الوسيط بينما تبقى أدوار العملاء والموردين والمنتجين كما هي.

### المؤلفان



#### فيليب إيفانز:

نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة بوسطن الاستشارية في بوسطن.

#### توماس وورستر:

نائب رئيس مجموعة بوسطن الاستشارية في لوس انجلوس. ويقود المؤلفان مشروعات الاتصال ونظم وشبكات المعلومات لمجموعة بوسطن الشهيرة.

#### Authors

PHILIP EVANS  
THOMAS S. WURSTER  
Title

BLOWN TO BITS  
Publisher: HARVARD  
BUSINESS SCHOOL PRESS  
ISBN: 0-87584-877-X

Pages:261



## خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:  
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة  
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع  
تليفون: 2633897 2 20  
تليفون: 4036657 2 20  
فاكس: 2612521 2 20  
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن - شعاع ت: 5510492 عمان  
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء  
الإمارات - إكومان ت: 263326 أبو ظبي  
لبنان - المستشار الدولي ت: 399400 بيروت  
الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291  
عمان - المعهد العماني للتدريب ت: 563303 مسقط  
السعودية - مصادر ت: 6504053/6500824 جدة

## للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرعوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال  
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)  
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب  
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز  
على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.  
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات  
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية.  
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454  
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:  
(سري وعاجل) وهي نشرة  
شهرية متخصصة في السكرتارية  
والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

## 8- تعمل ثورة الاتصالات طبقاً لقانون «ميتكالف»:

يقول هذا القانون أن القيمة الحقيقية لأي شبكة اتصالات ذات اتجاهين تعادل الأس الربع لعدد المشاركين فيها بالفعل. فإذا فرضنا أن هناك 1000 شخص فقط يمتلكون أجهزة تليفون محمول في منطقة ما، فإن القيمة الحقيقية لهذه الشبكة تعادل مليون شخص (حيث يمكن لكل شخص أن يتصل بـ 999 شخصا داخل نفس الشبكة) وبعملية حسابية بسيطة، يقترب عدد الاتصالات الممكنة داخل هذه الشبكة من مليون اتصال. يوضح هذا القانون الأثر الهائل لثورة الاتصالات. وثمار هذه الثورة ملك لمن يجنيها سريعا قبل منافسيه.

## 9- تقوم الاتصالات والمعلومات على مبدأ التحديث المستمر.

فليس للمعلومات أو الاتصالات القديمة قيمة في عالم الأعمال. وهذا المبدأ يعني أن المنافس الجديد قد يتمتع بميزة تنافسية على المنافس القديم، وهي حداثة المعلومات والاتصالات التي يقدمها. وبهذا يكون المنافس القديم دائما أكثر عرضة للهزيمة من قبل المنافس الجديد.

## 10- الصيت أهم من الغنى.

ولكن الصيت دون وسيط جيد هو مجرد فوضى معلومات، لا تصلح للاستخدام. أما سمة الغنى فإنها غالباً ما تبقى في الظل، حتى لو كان الوسيط جيدا، لأن اتصالاتها لا تتعدى دائرة ضيقة من الأطراف. وتبعاً لقانون «ميتكالف» يكون العامل الأهم في دائرة الاتصالات هو العدد والاتساع.

## 11- قد يصبح العميل أشد المنافسين شراسة:

مع سهولة الاتصالات وسرعتها، يصبح بمقدور العملاء استكشاف السوق بأنفسهم وجمع معلومات وافية عن المنافسين والبدائل المتاحة. وأصبح بمقدور العملاء حماية أنفسهم من رسائلك الإعلانية التي كانت تهاجمهم دون سابق إنذار. أصبح العميل أشد شراسة من أقوى منافسيك، فهو يملك مصادر معلومات كثيرة ستؤدي به إلى رفض أسطورة الولاء لعلامتك التجارية. فاسأل نفسك: ما الذي يمكن أن تقدمه لعميلك دون أن يستطيع الحصول عليه من مصدر آخر؟ في الإجابة عن هذا السؤال تكمن نقطة قوتك الوحيدة الممكنة.

## 12- لا تتوقف عن اللعب.

في ظل قانون «ميتكالف» تصاعدت حدة المنافسة وأعداد المنافسين حتى وصلت الأمور إلى درجة لا يصلح عندها إلا حل واحد: تغيير قواعد اللعبة، كل مرة.



# كشاف العدد 189- العدد الحادي والعشرون لسنة 2000

**العنوان:** الإدارة الرقمية  
**العنوان الفرعي:** اقتصاد المعلومات يغير الاستراتيجيات ويفكك الشركات  
**المؤلف:** فيليب ايفانز وتوماس وورستر  
**الناشر:** هارفارد بزنس سكول للصحافة  
**تاريخ النشر:** نوفمبر 1999  
**عدد الصفحات:** 261

## الموضوعات:

- \* إدارة المستقبل
- \* إدارة المعرفة
- \* تكنولوجيا المعلومات
- \* إدارة المعلومات
- \* القيادة

## الفهرس:

- \* مادة الأعمال
- \* ما هو موضوع إدارة الأعمال؟
- \* حل المعادلة الصعبة
- \* الأشياء والمعلومات :
- إدارة المعلومات
- إدارة الأشياء
- \* اقتصاديات الأشياء واقتصاديات المعلومات
- \* قل «ثورة الرقمية» أو «الاتصالات» ولا تقل «ثورة المعلومات»
- \* اقتصاديات المعارض والمخازن
- \* الصيت أم الغنى؟ تلك هي المشكلة
- \* أمثلة
- \* التجربة الرقمية
- \* المعلومات قوة
- \* المعلومات نوعان
- \* من كثافة العمل إلى كثافة رأس المال إلى كثافة الاتصالات
- \* تفكك الشركات
- \* الهجات والرقميات
- \* التنافس على سعة الانتشار
- \* مبادئ لإنقاذ المؤسسات المحافظة
- \* ما المقصود بجودة المعلومات ومدى انتشارها؟
- \* الوسطاء الجدد
- \* كيف أضافت شركة «دل» الجودة إلى تجارة الكمبيوتر
- \* نصائح استراتيجي رقمية (استراتيجية - رقمية) :
- (1) استخدم قوة الماضي بعقلية المستقبل
- (2) تجنب الاحتكار
- (3) أفضل إدارة المعلومات عن إدارة الأشياء
- (4) الإجراءات الآلية بدلاً من العلاقات الشخصية
- (5) موقعك من العميل النهائي ... يحدد استراتيجيتك
- (6) الولاء يقوم على قلة المعلومات
- (7) ينتقل ولاء العملاء من الموردين إلى الوسطاء
- (8) تعمل ثورة الاتصالات طبقاً لقانون «ميتكالف»
- (9) تقوم الاتصالات والمعلومات على مبدأ التحديث المستمر
- (10) الصيت أهم من الغنى
- (11) قد يصبح العميل اشد المنافسين شراسة
- (12) لا تتوقف عن اللعب

Blown to Bits

Author (1) : Philip Evans

Author (2): Thomas S.

Wurster

Publisher: Harvard Business  
School Press

Publishing Date: November  
1999

ISBN: 0-87584-877-X

Pages: 261

Subjects:

- \* Future Management
- \* Knowledge Management
- \* Information Technology
- \* Information Management
- \* Leadership



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»