



الفصل الثالث: استراتيجية التجارة الإلكترونية وتحقيقها

رقم الصفحة	العنوان
4	1. استراتيجية شركة IBM في التجارة الإلكترونية
6	2. التخطيط الاستراتيجي للتجارة الإلكترونية
7	3. التحليل النفسي
8	4. صياغة الاستراتيجية
9	5. عوامل النجاح في التجارة الإلكترونية
10	6. عائد الاستثمار وتحليل الخطر
11	7. سيناريوهات التجارة الإلكترونية
12	8. إطار عمل التخطيط الاستراتيجي - الاستراتيجيات التنافسية مقابل الاستراتيجيات التشاركية
15	9. وضع استراتيجية التجارة الإلكترونية موضع التنفيذ
16	10. خطوات برامج التحول الناجحة نحو التجارة الإلكترونية
17	11. التحقيق: الخطط والتنفيذ
20	12. تقييم الاستراتيجية والمشروع
22	13. دراسات حالة
23	14. التمارين

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي - الصناعة والتحليل التنافسي - عائد الاستثمار - صوغ الاستراتيجية - نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) - سلسلة القيمة - عوامل النجاح- التحالف الاستراتيجي - خطة التحقيق

ملخص:

يناقش هذا الفصل توصيف عملية التخطيط الاستراتيجي للتجارة الإلكترونية بهدف تنفيذ وتقييم مشاريع التجارة الإلكترونية.

الأهداف التعليمية:

يهدف هذا الفصل إلى:

- توصيف عملية التخطيط الاستراتيجي للتجارة الإلكترونية
- فهم عملية صياغة استراتيجيات التجارة الإلكترونية
- شرح المسائل والخطوات المطلوبة لتنفيذ التجارة الإلكترونية
- فهم كيفية إعادة تقييم مشاريع التجارة الإلكترونية

المخطط:

- 14 وحدة تعليمية عناوينها بالترتيب المحدد:
1. استراتيجية شركة IBM في التجارة الإلكترونية.
2. التخطيط الاستراتيجي للتجارة الإلكترونية.
3. التحليل التنافسي.
4. صياغة الاستراتيجية.
5. عوامل النجاح في التجارة الإلكترونية.
6. عائد الاستثمار وتحليل الخطر.
7. سيناريوهات التجارة الإلكترونية.
8. إطار عمل التخطيط الاستراتيجي - الاستراتيجيات التنافسية مقابل الاستراتيجيات التشاركية .
9. وضع استراتيجية التجارة الإلكترونية موضع التنفيذ.
10. خطوات برامج التحول الناجحة نحو التجارة الإلكترونية.
11. التحقيق: الخطط والتنفيذ.
12. تقييم الاستراتيجية والمشروع.
13. دراسات حالة.
14. التمارين.

1. استراتيجية شركة IBM في التجارة الإلكترونية:

اعتمدت شركة IBM على استراتيجية معلنة تتلخص في تحويل نفسها إلى شركة مؤتمتة إلكترونياً بالكامل بهدف توفير قيمة مضافة للشركة وللمساهمين فيها، مما يجعلها أكثر قدرة على خدمة شرائح أوسع من الزبائن وتنفيذ مناقلات وعمليات متنوعة اعتماداً على تقانات الوب.

شكلت IBM قسماً مستقلاً أسمته EWM (Enterprise Web Management) لضمان التنفيذ الناجح لهذه الاستراتيجية وكان له الأهداف الأربعة التالية:

- قيادة استراتيجية IBM لتحويل نفسها إلى شركة مؤتمتة إلكترونياً بالكامل وللتصرف كقسم محفز يساعد في توفير مستلزمات هذا التحول
- مساعدة وحدات شركة IBM لتصبح أكثر فاعلية في استخدامها للإنترنت أو للمنظومات الإلكترونية داخلياً أو مع زبائنهم
- تأسيس وإنشاء بيئة على الوب تساعد الزبائن على القيام بأعمالهم مع شركة IBM
- إغناء دراسات الحالة التراكمية التحويلية للشركة الإلكترونية بهدف إظهار إمكانية الشركة الإلكترونية للزبائن.

بدأت IBM، كمعظم الشركات، باستخدام الإنترنت كواجهة رقمية ساكنة أو كنموذج لنشر المحتوى الإعلاني أو التجاري، وبشكل أساسي لإرسال المعلومات إلى مختلف شركائها. لكن التحول باتجاه شركة مؤتمتة إلكترونياً بالكامل جعل تنفيذ المناقلات من كل الأنواع وبشكل كامل عبر الإنترنت أو الإنترنت أو الإكسترا حيث تجري هذه المناقلات بين IBM ومزوديها وبين شركاء الأعمال.

لقد كانت إعادة تخطيط العديد من عمليات الشركة الجوهرية إحدى المسائل الرئيسية للانتقال إلى الشركة الإلكترونية المؤتمتة، وقد طورت الشركة استراتيجيات عمل ثابتة في كل أجزائها لرفع حجم وحضور IBM على الوب وفي مجال الاستثمارات، كما قامت الشركة بإنشاء بوابة إنترنت خاصة بها تركز على الزبائن، مما يتطلب إعداد موقع وب خاص بمعايير محددة متعلقة بالتصميم، والوظائف، والتجوال. ركزت IBM فعاليتها حول سبعة مبادرات رئيسية:

- بيع المزيد من المنتجات على الوب عبر التجارة الإلكترونية.
- توفير كافة أنواع الدعم للزبون على الوب، من الدعم التقني إلى العناية الإلكترونية ودعم التسويق.
- دعم شركاء شركة IBM عبر العناية الإلكترونية بشركاء الشركة على الوب.

- تكريس خدمات تقديم المعلومات بشكل أسرع وأفضل المحليين المعلوماتيين، والمستشارين، والمحليين الماليين، والصحافة (العناية الإلكترونية بالداعمين ومراكز القوى)
- تحسين فعالية أعضاء المؤسسة بجعل الخدمات والمعلومات الصحيحة متوفرة لهم من خلال العناية الإلكترونية بالموظفين
- العمل بشكل جيد مع الزبائن والمزودين لتحسين عملية إجراء المناقصات وإدارة العدد الكبير من المناقلاط المطلوبة بشكل أفضل بهدف التحصيل الإلكتروني.
- استخدام الإنترنت للتعرف بشكل أفضل على الوضع التسويقي لمنتجات الشركة IBM من خلال التسويق الإلكتروني.

أعطت بعض هذه المبادرات وبشكل مسبق نتائج جيدة، ففي مجال التحصيل، نظمت IBM الفواتير الإلكترونية بهدف تخفيض الملايين من الفواتير الورقية التي ترسلها ولتهيئة عملية إجراء المناقصة من مزودها بشكل سريع وتنافسي. وقد قامت IBM بتقييم كل خطوة في عملية التحصيل لتحديد الموقع الذي يقدم القيمة المضافة، حيث أدى هذا التحديد إلى ملاحظة أهمية أكثر من 20 مبادرة ساعدت في تقديم قيمة مضافة وتوفير كلف وتضمنت: التعاون مع المزودين، والشراء على الوب، وإدارة الطلبات بالاعتماد على معلومات الزبائن.

2. التخطيط الاستراتيجي للتجارة الإلكترونية:

طرحنا المقدمة الافتتاحية بعض المسائل المهمة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتجارة الإلكترونية:

أولاً: أنشأت IBM قسمًا مستقلاً لقيادة التحول.

ثانياً: عرفت التجارة الإلكترونية كثافة مشتركة لكافة أقسامها وفروعها.

ثالثاً: زادت IBM من قوتها.

رابعاً: ربطت IBM التجارة الإلكترونية بإعادة تخطيط عملياتها.

خامساً: بدأت الشركة تنفيذ سبعة مبادرات مختلفة في مجال التجارة الإلكترونية.

سادساً: قررت IBM أن تكون شركة رائدة في التجارة الإلكترونية.

سابعاً: استخدمت عائد الاستثمار كمعيار لتحديد مشاريع التجارة الإلكترونية الناجحة.

تُعتبر مسألة قياس الفوائد وتوقع عائد الاستثمار (Return On Investment) مسألة صعبة ولكن أساسية لإطلاق مشاريع التجارة الإلكترونية.

يبدأ تحديد استراتيجية التجارة الإلكترونية المناسبة بتحديد الفرص والمخاطر، حيث تتطلب مهمة رصد بيانات العمل المتغيرة، فهماً لمجموعات الزبائن، وتقسيماً للمناهج بهدف تلبية متطلبات مجموعات الزبائن، وصياغة الاستراتيجيات، وتخطيط عمليات التنفيذ.

يصف هذا الفصل كيفية تحليل بيئة العمل وتحديد الوضع النسبي للشركة كجزء من التخطيط للتجارة الإلكترونية ليجري إنجازها من خلال خيار الاستراتيجيات المتنوعة.

بكل الأحوال لماذا تحتاج الشركة إلى التخطيط الاستراتيجي للتجارة الإلكترونية؟ وما هي الخيارات المتوفرة؟

عموماً قد تقرر الشركة أحد الخيارات التالية:

1. عدم التوجه إلى التجارة الإلكترونية.

2. أن تقوم فقط بالإعلان دون أي إجراءات لاحقة.

3. أن يقتصر الأمر على افتتاح منافذ تجارة إلكترونية على الوب والتي تُسمى نموذجياً تجارة التجزئة الإلكترونية بالإضافة إلى منافذ البيع التقليدية الموجودة.

4. أن تؤسس قسمًا منفصلاً لهذا الأمر ضمن الشركة يتولى تسويق وبيع منتجات الشركة عبر الوب.

5. أن تنهي العمل التقليدي وأن تتوجه للعمل في بيئة الإنترنت.

لا يعتمد الخيار فقط على طبيعة العمل الذي تقوم الشركة به ولكن أيضاً على البيئة التي تعمل الشركة بها وعلى الموارد الداخلية المتوفرة، فالأمر يتطلب خطة استراتيجية تتضمن تحليل مفصل يدعم اختيار أحد الخيارات الخمسة المذكورة.

تتم تخطيط وقيادة وتنفيذ التحول أربعة مراحل رئيسية: التحليل التنافسي، صوغ الاستراتيجية، التنفيذ، والتقييم، حيث تتداخل هذه المراحل بحركة دورية.

3. التحليل التنافسي:

مخطط SWOT:

العوامل الداخلية العوامل الخارجية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
الفرص (O)	استراتيجيات SO توليد استراتيجيات تستخدم مكامن القوة للاستفادة من الفرص	استراتيجيات WO توليد استراتيجيات لتستفيد من الفرص للتغلب على مكامن الضعف
التهديدات (T)	استراتيجيات ST توليد استراتيجيات تستخدم مكامن القوة لتجنب التهديدات	استراتيجيات WT توليد استراتيجيات تقوم بتصغير مكامن الضعف وتجنب التهديدات

يتطلب **التحليل التنافسي** لمشروع التجارة الإلكترونية مراقبة، وتقييم، واستخراج معلومات الخاصة بالبيئات الداخلية والخارجية المرتبة بالشركة وأعمالها بهدف تحديد العوامل الحاسمة للنجاح.

تبدأ الطريقة العامة لقيادة تحليل كهذا بالمسح البيئي باستخدام تحليل SWOT وهو كلمة مؤلفة من أوائل حروف مجموعة الكلمات التي تصف: نقاط القوة (Strengths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats).

تتكون البيئة الخارجية من الفرص (O) والتهديدات (T) خارج الشركة، ويمكن أن ترتبط بنقاط القوة والضعف المشتركة ضمن مصفوفة بأربع خلايا كما هو موضح في الشكل أعلاه حيث يُشار لهذه المصفوفة بمصفوفة SWOT، وتتشكل من العناصر التالية:

- كتلة (O)، تمثل الفرص الخارجية الحالية والمستقبلية المتوفرة للشركة.
- كتلة (T)، تمثل التهديدات الخارجية التي تواجه الشركة الآن وفي المستقبل.
- كتلة (S)، تمثل مكامن القوة الحالية والمستقبلية للشركة.
- كتلة (W)، تمثل مكامن الضعف الحالي والمستقبلي للشركة.

مثلاً، تستطيع أن تجد الدراسة فرصة لبيع الآخرين برمجيات تخصصية جرى تطويرها للأغراض الداخلية، لكن يمكن في هذه الحالة أن تكون عملية البيع مهددة بمنافسين أقوياء.

كما يمكن أن تتمثل أحد مكامن القوة في مشروع التحول نحو التجارة الإلكترونية، في وجود مجموعة من المبرمجين المهرة في الشركة، بينما قد يكون مكن الضعف الرئيسي هو نقص التجربة الخاصة بمكاملة قواعد البيانات الضرورية لمكاملة عمل التطبيقات البرمجية التي تدخل في سياق مشروع التحول نحو التجارة الإلكترونية.

4. صوغ الاستراتيجية:

تحتاج استراتيجية التجارة الإلكترونية إلى التطوير بالاعتماد على نتائج التحليل التنافسي. تتلخص صياغة الاستراتيجية في تطوير الخطط طويلة الأمد لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات ضمن بيئة العمل المحيطة والداخلية على ضوء مكان القوة والضعف المشتركة. ويتضمن صوغ الاستراتيجية تعريف مهمة المشروع عن طريق تحديد الأهداف القابلة للإنجاز. يمكن أن يجري الأمر بعدة طرق جرى توضيحها مسبقاً كأن تتضمن مبادرة التجارة الإلكترونية مشروعات تجارة إلكترونية مثل: بناء موقع وب للشركة، إنشاء مخزن بيع إلكتروني على الوب، بناء إكسترنانت... الخ. وبما أن رسالة أية شركة تحدد الهدف من وجودها وما تستطيع أن تحققه من خلال أعمالها ومنها أعمال التجارة الإلكترونية، لذا تقوم الشركة بالاعتماد على رسالتها في مجال التجارة الإلكترونية بصوغ أهداف كل مشروع من مشاريع التجارة الإلكترونية.

عموماً، يجب أن يكون الهدف الذي ترغب الشركة بتحقيقه في التجارة الإلكترونية قابلاً للتقييم فعلى سبيل المثال، على الشركة أن تفكر بما تنوي إنجازه من خلال تأسيس موقع وب للشركة، إذ يمكن أن يوجد ثلاثة أسباب لكي تؤسس الشركة موقع وب: التسويق، دعم الزبون، البيع ويمكن من خلال تحديد الهدف (واحد أو مجموعة منهم) تحديد إطار عمل إستراتيجية الشركة في التجارة الإلكترونية.

عادةً، نحتاج عند صوغ الاستراتيجية للإجابة على أسئلة مثل: هل تملك شركتك منتجاً مرشحاً على نحو سهل للتجارة الإلكترونية؟ إذ توجد بعض المنتجات والخدمات المحددة تضي على نفسها سهولة أكبر من غيرها للتجارة الإلكترونية مثل الكتب، أو الأقراص المضغوطة، أو الأسهم، أو تذاكر السفر، وخصوصاً إذا كان بالإمكان شحن منتجك بسهولة أو إرساله إلكترونياً مما يسمح بالتوجه للمشتري ذو المعرفة وتخفيض سعره، وهو ما يجعله مرشحاً جيداً للتجارة الإلكترونية. كما تتضمن الأسئلة الخاصة بالمنتجات المرشحة للتجارة الإلكترونية، استفسارات عن إمكانية توفير خدمات الدعم، وآليات التعاقد الخاصة بعملية البيع، وخدمات تعزيز الثقة وآليات كشف حالات التزوير.

لسوء الحظ، تنفذ عدة شركات التجارة الإلكترونية بدون فكرة واضحة عن الأهداف، وغالباً ما ينظرون لإنجازات الشركة الكبيرة الرائدة ويحاولون تقليدها، لذا قد تسبب نظرة قاصرة كهذه في ضياع أو هدر الموارد. لا يأتي النجاح في استراتيجية التجارة الإلكترونية فقط من خلال التسويق الجيد أو التمنيات الصادقة، إذا لم تقم الشركات بصوغ استراتيجيتها وأهدافها وإعادة تخطيط أعمالها على نحو ملائم. فعلى سبيل المثال، عانت بعض مواقع التجارة الإلكترونية المبكرة لتقديم عروض شركات الطيران التي تباع تذاكر السفر المخفضة، من أن المستخدمين كانوا يعتمدون على خدماتها كمزود للمعلومات لكنهم يقومون بعد جمع المعلومات بشراء تذاكرهم المخفضة مباشرةً من شركات الطيران العارضة دون العودة للموقع.

5. عوامل النجاح في التجارة الإلكترونية:

تتلخص عوامل النجاح الحاسمة في العمل، والتكنولوجيا، والعامل البشري، وهي كلها تساعد على إنجاز المستوى المرغوب للأهداف الموضوع لاستراتيجية التجارة الإلكترونية.

اقترح أحد الباحثين صياغة مجموعة من الأسئلة التي تستطيع الشركة أن تطرحها، والتي تأخذ بالاعتبار كيف تستطيع التجارة الإلكترونية إفادة زبائنهم، مثلاً، هذه بعض الأسئلة يمكن أن تأخذها بعين الاعتبار عند أخذ تخفيض التكلفة وتعزيز الخدمة بالحسبان:

1. كيف أستطيع استخدام معلومات الزبائن لتسهيل تعاملهم مع المشروع؟
2. كم سيكلفني تقديم خدمات للزبائن عبر الإنترنت؟
3. ما هي المساعدة التي أستطيع تقديمها للزبائن باستخدام تجربة الزبائن الآخرين أو تجربة الموظفين لدي؟
4. ماهي الأضرار التي ستترتب على قيام المنافسين بتوفير هذه القدرات للزبائن قبل أن أقوم بتوفيرها أنا؟

يمكن تلخيص عوامل النجاح الخاصة بمشروع التحول نحو التجارة الإلكترونية بما يلي:

- اختيار خدمات ومنتجات ملائمة.
- دعم الإدارة للمشروع.
- تأمين الخبرات اللازمة لمكاملة طائف متنوعة.
- توفر بنية تحتية تقنية جيدة.
- قبول الزبون للمشروع.
- توفر واجهة وب سهلة ومساعدة.
- التكامل مع الأنظمة الداخلية المشتركة.
- توفر الأمن والتحكم في نظام التجارة الإلكترونية
- الترويج.
- مستوى الثقة بين البائعين والمشتريين

أحد الوسائل التي يمكن استخدامها لتقييم الرغبة بالتجارة الإلكترونية هي توظيف تحليل سلسلة القيمة (Formal Value Chain Analysis). تعرف **سلاسل القيمة** (Value Chain) بأنها سلاسل من الأعمال التي تنفذها الشركة لتحقيق أهدافها في مراحل متنوعة من عملية الإنتاج ابتداءً بامتلاك الموارد وحتى تسليم المنتج. وتساهم القيمة المضافة لهذه الفعاليات بزيادة قيمة الموجودات وتحسين الوضع التنافسي للشركة في السوق. تستطيع الشركات من خلال الإجابة على الأسئلة التي أوردناها في بداية الفقرة، تقييم القيمة المضافة الناجمة عن التجارة الإلكترونية والتي تشكل جزءاً من مبررات الانتقال إلى هذا النوع من الأعمال، مع الأخذ بالاعتبار الوضع النسبي للشركة في السوق التنافسي.

6. عائد الاستثمار وتحليل الخطر:

قد تولّد بعض مبادرات التجارة الإلكترونية عائدات كبيرة بدون أن تنشئ أسواق جديدة، وقد تنشئ مبادرات أخرى أسواقاً جديدة دون أن تجلب فوائد كبيرة على الأقل في المدى القصير، وقد تبسط بعض المبادرات قنوات التوريد أو التوزيع مما يؤدي لفائدة تنافسية ولكنها قد تتسبب في ظهور مشروع جديد قوي ينفذه المنافس، لذلك فالموارد المطلوبة لإنشاء قيمة مضافة من خلال التجارة الإلكترونية تحتاج للاختبار من خلال اتباع آليات تحليل التكلفة/الفائدة ومستوى المخاطر الموجودة كما سنرى لاحقاً.

للتحقق مما سبق يتم حساب معدل عائد الاستثمار (Return On Investment) ROI لمشروع التجارة الإلكترونية، وهو معدل كلفة الموارد المطلوبة بالنسبة إلى الفوائد المتولدة عن المشروع متضمنة كل من الفوائد القابلة للتكميم أو غير القابلة للتكميم وغير الملموسة.

بالنسبة إلى مشروع التجارة الإلكترونية وعلى الرغم من السهولة النسبية في تكميم كلفة الموارد، مثل العتاد الصلب (Hardware)، والبرمجيات، والموارد البشرية، فإن الفوائد تكون عادةً صعبة التقييم والقياس كما ظهر في العديد من مشاريع تكنولوجيا المعلومات. إذ تتضمن الفوائد الأولية غير الملقابلة للتكميم لموسة التي تستطيع الشركة الحصول عليها من التجارة الإلكترونية إيجاد قناة تسويق فعالة، ورفع مستوى خدمة الزبون. وحتى عندما تكون الفائدة سهلة التكميم (مثل رفع نسبة المبيعات)، فإنه يصعب التنبؤ بها في التجارة الإلكترونية بسبب نقص التجربة وظروف التغيير السريع.

فعلى سبيل المثال، وعلى الرغم من أن الجزء الصعب من حساب [عائد الاستثمار](#) لمشروع إنشاء إكسترنانت خاصة بالشركة ومورديها وموزعيها هو تقييم أثر الإكسترنانت على عمليات الشركة، كيف يمكننا قياس الأرباح في حالة كهذه؟ هل من الممكن تكميم الفوائد؟

على الرغم من أن توقعات [عائدات الاستثمار](#) تلعب دوراً حاسماً في اتخاذ قرار الاستثمار إلا أن العديد من الفوائد الهامة قد لا تكون سهلة التحويل إلى أرقام. لكن وعلى الرغم من ذلك، تدخل العديد من الشركات إلى التجارة الإلكترونية ليس بسبب [عائدات الاستثمار](#) وإنما بسبب قناعتهم بضرورة تحقيق ارتباط مع الزبائن والمزودين.

7. سيناريوهات التجارة الإلكترونية:

حالما يجري إكمال التخطيط الاستراتيجي وتحليل الكلفة/الفائدة، يمكن عندها تنفيذ مشروع التحول نحو التجارة الإلكترونية، مع الأخذ بالإعتبار كل من بيئة العمل الخارجية للشركة وتوفر الموارد التكنولوجية.

جرى توصيف أربعة سيناريوهات للتجارة الإلكترونية يمكن استخدامها لإنجاز المهمة السابقة:

- سيناريو التجارة العالمية المفتوحة، حيث تُعتبر إزالة الوسطاء قوة كبيرة لرفع مستوى سلسلة القيمة
- سيناريو الشبكة الخاصة يطبق على تجارة B2B
- سيناريو الوسطاء الإلكترونيين الي يسمح للمزودين في الأسواق الاستهلاكية وأسواق العمل بجعل منتجاتهم وخدماتهم متوفرة من خلال قنوات توزيع الطرف الثالث المستقلة
- سيناريو قنوات التسويق الاستهلاكية الجديدة، والذي يدمج الأسلوب التقليدي، مع الإعلان، مع استخدام تقنيات الاتصال في وسط موحد للتجارة الإلكترونية ذو تركيز على المستهلك من خلال الإنترنت.

يسمح انتشار التجارة الإلكترونية بشكل أكيد بالربط أو التغيير في سيناريو ما، لذا يتوجب على كل شركة أن تحدد النموذج الأكثر ملاءمة لاحتياجاتها.

8. إطار عمل التخطيط الاستراتيجي-الاستراتيجيات التنافسية مقابل الاستراتيجيات التشاركية:

للتوجه إلى حاجات الزبون واستغلال هذه الحاجات، يجب أولاً الأخذ بالاعتبار استراتيجيات الوصول للسوق، بغض النظر عن نوع السيناريو.

في الحالة العامة، يمكن أن تكون استراتيجيات الشركة وكذلك استراتيجيات التجارة الإلكترونية تنافسية و/أو تشاركية، حيث تفرض الاستراتيجية التنافسية الصراع مع كل المنافسين بهدف الاستمرار والربح بينما تخطط الاستراتيجية التشاركية للعمل مع منافسين محددين للربح.

1.8. الاستراتيجيات التنافسية:

يمكن تخطيط الاستراتيجية التنافسية بشكل هجومي أو دفاعي. تأخذ الاستراتيجية الهجومية مكانها في موقع سوق المنافس. تأخذ الاستراتيجية الدفاعية مكانها في مكان السوق الحالي الذي تملكه الشركة كعملية دفاع ضد عمليات الهجوم المحتملة من قبل المنافسين.

1.1.8. الاستراتيجية الهجومية

تستخدم طريقتان عامتان لمهاجمة موضع المنافس باستراتيجيات هجومية في التجارة الإلكترونية وهي:

- **الهجوم المباشر:** تعمل الشركة المهاجمة بشكل مماثل لمنافسها (رأساً برأس) حيث تضاهي المنافس في معظم أقسام التجارة من السعر إلى الترويج إلى قناة التوزيع. ليكون المهاجم ناجحاً لا يجب عليه فقط امتلاك الموارد الأفضل بل عليه امتلاك الاستعداد للمثابرة. تُعتبر هذه الاستراتيجية استراتيجية مكلفة على الغالب. أحد الأمثلة هو شركة Barnes&Noble والتي قامت بالرد على دخول Amazon.com السريع إلى ميدان بيع الكتب على الويب.
- **المنافسة:** بدلاً من الذهاب مباشرة في مواجهة مع المنافس داخل مواقعه باستراتيجية هجومية، قد تهاجم الشركة جزءاً من السوق يكون المنافس فيه ضعيفاً. لكي ينجح المهاجم، عليه أن يكون صبوراً ومستعداً للتوسع ويتجه باتجاه السوق المناسب غير المحمي نسبياً أو مواجهة انتقام منافس موجود. تُهاجم عدة مخازن كتب على الويب شركة Amazon وذلك من خلال التخصص في الكتب التقنية، أو الكتب القديمة، أو كتب الأطفال

1.2.8. الاستراتيجيات الدفاعية:

تسعى الاستراتيجيات الدفاعية لتخفيض احتمال الهجوم الناجح، وتحويل مجرى عمليات الهجوم لتقليل سبل التهديد، أو تقليل شدة الهجوم. بدلاً من زيادة الفائدة التنافسية، تصبح الاستراتيجية قائمة على ضمان الاستمرار

وذلك بدفع المتحدي للاستنتاج بأن الهجوم غير مجدي. تخفض هذه العمليات بشكل متعمد الفائدة قصيرة الأمد لتأكيد الفائدة بعيدة الأمد.

توجد استراتيجيتان دفاعيتان وهما:

1. زيادة العوائق البنيوية: تسد عوائق الدخول السبل المنطقية للهجوم التي ينفذها المتحدي حيث (1) خط كامل من المنتجات في كل جزء مفيد من السوق لسد أي نقاط للدخول؛ (2) تزيد كلفة التبديل للمشتري بتقديم تدريب منخفض التكلفة للمستخدمين؛ (3) تزيد كلفة كسب المستخدمين المجربين بالحفاظ على الأسعار المنخفضة للمنتجات التي يفضل شرائها المستخدمون الجدد؛ (4) تزيد درجة التوفير بخفض كلفة الوحدة. تشكل شركة Cisco Online في سوق أجهزة الاتصال الداخلي والشبكات وشركة Fed En وشركة Dell Computers، أمثلة على ذلك.

2. تخفيض حافز الهجوم: نوع آخر من الاستراتيجيات الدفاعية وهو تخفيض توقعات المتحدي من الفوائد المستقبلية في الصناعة.

2.8. الاستراتيجيات التشاركية:

تُستخدم الاستراتيجيات التشاركية لكسب منفعة تنافسية وذلك من خلال العمل مع شركات أخرى. وتتطلب الاستراتيجية المشتركة التنافسية تحالف استراتيجي من خلال مجازفة مشتركة أو من خلال علاقة تشارك في سلسلة القيمة. يمكن القيام بذلك من خلال شبكة إكسترنال يجري التحكم بها من قبل الشركة.

يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه علاقة تتشكل بين عدة شركات لإنجاز منافع تنافسية تكون ذات فائدة متبادلة، وقد تشكل الشركات تحالف استراتيجي لعدد من الأسباب تتضمن:

1. الحصول على التكنولوجيا و/أو القدرات التصنيعية

2. الولوج إلى أسواق محددة

3. تخفيض المجازفة المالية

4. تخفيض المجازفة السياسية والاجتماعية

الأنواع الرئيسية للتحالفات الاستراتيجية المستخدمة في التجارة الإلكترونية هي:

- **المشروع المشترك (Joint Venture):** هي فعالية عمل مشتركة يجري تشكيلها بواسطة شركتين منفصلتين أو أكثر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقضي بإنشاء كيان مستقل يوزع علاقة الملكية، والمسؤوليات التشغيلية، والمخاطر المالية، والمكافآت لكل عضو ويحفظ شخصيته واستقلاله الذاتي. توفر المجازفات المشتركة طريقة لربط القوى المختلفة للشركاء بشكل مؤقت لتحقيق مكاسب لكل منها. تتضمن سيئات المجازفات المشتركة فقدان التحكم، وانخفاض الفوائد، واحتمال التنازع مع الشركاء والنقل المحتمل للمنفعة التقنية للشريك.

- **علاقة المشاركة بسلسلة القيمة (Value-Chain Partnership):** تُعتبر المشاركة بسلسلة القيمة تحالف قوي وشامل، تُشكل الشركة فيه ترتيب طويل الأمد مع مزود أو موزع أساسي لتحقيق منفعة متبادلة. تصبح علاقات المشاركة بسلسلة القيمة شائعة. تنفذ شركة Fed Ex مع العديد من الشركات فعاليات مدعومة بالوب لإدارة عمليات الجرد والشحن.

غالباً ما يكون صوغ الاستراتيجيات في الشركات الصغيرة أقل تعقيداً منه في الشركات الكبيرة. تسعى الإدارات إلى معرفة كامل مجال العمل وامتلاك المعرفة والسلطة من أجل مجازفة جديدة. يكمن السبب الأساسي للاختلافات في صوغ الاستراتيجية بين الشركات الكبيرة والصغيرة في العلاقة بين المالكين والمدراء.

9. وضع استراتيجية التجارة الإلكترونية موضع التنفيذ:

قدمنا مسبقاً بعض المنهجيات العامة وأظهرنا صلتها وفائدتها للتجارة الإلكترونية، وسنقدم في هذا القسم كيفية وضع استراتيجية التجارة الإلكترونية موضع الفعل كما اقترحناها إحدى الدراسات.

ما هي الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها الخطة الاستراتيجية؟

- يجب على الشركة في نهاية عمليات التخطيط الاستراتيجي أن تكون قادرة على الإجابة على أسئلة مثل:
 - إلى أي درجة ستغير التجارة الإلكترونية شركتنا؟ للإجابة على هذا السؤال، يجب الإفصاح وبدقة عن المستوى الاستراتيجي للربط بين الأهداف الحالية للشركة والأهداف التي ستحققها من خلال التجارة الإلكترونية.
 - كيف نكتشف أنواع الفرص الجديدة للشركة؟ إذ يوجد نوعان من الفرص: تلك التي تسمح لك بتوسيع نموذجك الحالي إلى الإنترنت، وتلك التي ولدت كلياً بوجود الإنترنت.
 - كيف يمكننا الانتفاع بالربط الإلكتروني الجديد مع الزبائن والشركاء التجاريين؟ حيث تسمح الإنترنت بتوسيع القدرات الحالية التي تمتلكها الشركة مع شركائها التجاريين الحاليين وتسمح بالارتباط بشركاء جدد وبشكل أسرع من قبل وذلك بفتح إمكانيات تواصل معهم باستخدام تقانات الإكسترنات.
 - هل أصبحنا وسطاء؟ تستطيع من خلال فحصك لإمكانية تأثر كل جزء من سلسلة القيمة أن تحدد فيما إذا كان الوقت مناسباً لتصبح وسيطاً أو أن تدافع عن موقع أصبحت فيه ضعيفاً نتيجة ظهور وسيط جديد.
 - كيف يمكن إحضار المزيد من المشترين إلكترونياً (وكيف يمكن المحافظة عليهم)؟ يشكل إحضار المشترين إلكترونياً والحفاظ عليهم اليوم تحدياً للشركة، فالحفاظ على الزبون أرخص من كسب زبون جديد. إذ تصبح مسألة انتقال الزبون الخاص بالشركة إلى منافس مغرية بشكل كبير عندما تكون مسألة الانتقال سهلة جداً.
 - كيف غير طبيعة المنتجات والخدمات؟ هناك تطور وارتقاء من البضائع المادية (الفيزيائية) إلى البضائع الرقمية وإلى المنتجات المعتمدة على المعلومات وإلى الخدمات التفاعلية، فهل تستطيع الشركة المشاركة في هذا الأمر.
 - لماذا تؤثر الإنترنت على الشركات الأخرى أكثر من تأثيرها علينا؟ من الصعب التخيل عدم تأثر شركة كبيرة بالإنترنت. هل تأثرت الشركة سلباً بالإنترنت؟ ولماذا؟

10. خطوات برامج التحول الناجحة نحو التجارة الإلكترونية:

بهدف زيادة فرص نجاح التحول نحو التجارة الإلكترونية، اقترحت إحدى الدراسات تقييم الخطوات العشرة التالية والعمل على تحقيق النتائج الأمثلية لكل منها:

- الخطوة 1: القيام بالتدريب الضروري: يتطلب التواصل بطرق جديدة وربما معقدة للقيام بأعمال التدريب.
- الخطوة 2: مراجعة نماذج سلسلة التوريد والتوزيع الحالية: من الضروري فحص التأثير المحتمل الذي ستؤثر به التجارة الإلكترونية على قنوات التوزيع وكذلك على إدارة سلسلة التوريد.
- الخطوة 3: فهم توقعات الشركاء والزبائن: من الضروري معرفة عدد الزبائن الذي ينوون ويقدرّون على التعامل معك عبر الشبكات الإلكترونية لتنفيذ المناقشات.
- الخطوة 4: إعادة تقييم طبيعة المنتجات والخدمات: ليس كافياً أن بيع المنتجات المادية عبر الإنترنت، يجب أيضاً وبقوة تطوير أنواع المنتجات والخدمات الأخرى لزيادة العوائد في السوق الإلكتروني ولتثبيت المواقع في عدة جهات. يتضمن ذلك إضافة سلع رقمية، وخدمات تفاعلية، وخدمات ومنتجات معتمدة على المعلومات.
- الخطوة 5: إعطاء دور جديد لإدارة الموارد البشرية: تتطلب تجارة الإنترنت تركيز وظيفي متكامل مع استراتيجية الشركة الكلية. كنتيجة قد يتغير دور كل موظف.
- الخطوة 6: توسيع الأنظمة الحالية للخارج: قد يكون الموقع على الوب المدخل الأول الذي بنيته لتشير بذلك لدخول الشركة إلى بيئة الإنترنت، ولكن مع النزعة باتجاه الاستعلامات المركزية والأسواق الوسيطة، يصبح من المهم ربط المنتجات والخدمات بأدلة ومواقع الوب الأخرى.
- الخطوة 7: رصد المنافسين الجدد وحصص السوق: ليس واضحاً في التجارة الإلكترونية من هو المنافس بسبب تقلب سلاسل القيمة، يمكن إدخال خدمات جديدة بواسطة أطراف غير متوقعين تماماً بحيث يمكن أن يصبحوا منافسين، وحالما تبدأ الصورة بالوضوح حول من هو المنافس الحقيقي في الأسواق الرقمية الجديدة، تحتاج الشركة عندها لتبدأ برصده ورصد حصصه في السوق.
- الخطوة 8: تطوير استراتيجية تسويق مركزية على الوب
- الخطوة 9: المشاركة في إنشاء وتطوير الأسواق الافتراضية
- الخطوة 10: غرس نمط إدارة التجارة الإلكترونية: تُعتبر مسألة نقل عملية اتخاذ القرار من الفضاء المادي إلى الفضاء الإلكتروني مسألة أساسية. إذ يجب التفكير بالتجارة الإلكترونية كمجال جديد بشكل كلي وإعطائه عوامل للنجاح والتقييم، دون نسيان ممارسات الإدارة السليمة وأن المنافسة قد أصبحت الآن في فضائي السوق: المادي (التقليدي) والإلكتروني ووسطه الإنترنت.

11. تنفيذ الخطط:

قبل البدء بتنفيذ ما جرى توصيفه بواسطة الاستراتيجية، من الضروري بناء خطة توجز الخطوات الواجب تتبعها خلال عملية التنفيذ. غالباً، ستحتاج في البداية إلى تأسيس فريق وب يستطيع الاستمرار بتنفيذ الخطة.

1.11. إنشاء مشروع تجريبي:

يتطلب تنفيذ التجارة الإلكترونية غالباً استثمارات ضخمة في البنية التحتية، لذلك فإنه من الأفضل للقيام بذلك البدء بتنفيذ مشروع أو عدة مشاريع تجريبية. تساعد المشاريع التجريبية في اكتشاف المشاكل بشكل مبكر، وبالإضافة إلى ذلك يمكن اعتبارها كجزء من التخطيط حيث يحتمل إجراء التعديلات بعد إنهاء المشروع التجريبي، فإذا كان المشروع التجريبي ناجحاً، قد تأخذ الشركة في الاعتبار مسألة التحول الكامل إلى التجارة الإلكترونية.

2.11. اكتشاف فرص وتطبيقات محددة في التجارة الإلكترونية:

ترغب العديد من الشركات في معرفة ما هي الفرص الحقيقية وما هي التطبيقات التي يجب عليهم تطويرها، يتطلب ذلك فهماً لكيفية عمل الأسواق الرقمية، كيفية تصرف زبائن الإنترنت، كيفية المنافسة، البنية التحتية المطلوبة، ديناميكيات التجارة الإلكترونية وغيرها، حالما تستوعب الشركة تلك القضايا، تستطيع عندها التخطيط للفرص التي تتوافق مع الأسواق والقدرات الحالية. من المهم ملاحظة أنه بالإضافة إلى فرص بيع المنتجات/الخدمات الموجودة على الإنترنت، يوجد العديد من الفرص لإنشاء خدمات ومنتجات جديدة والتي لا يكون لبعضها علاقة بالشركة الموجودة. من هذه الفرص المدرجة:

- ربط حاجات المستهلكين بالمنتجات والخدمات
- ربط عدة خدمات موجودة لإنشاء خدمة غير موجودة من قبل
- إنشاء نظام تسعير عائم للعرض / الطلب يستطيع المشترون والباعة فيه عرض الأسعار و/أو السؤال عن الأسعار
- التبليغ عن توفر الخدمة، أو انخفاض السعر
- التفاوض على السعر، أو الكمية، أو الميزات وفقاً لمجموعة من المتحولات
- عروض البيع
- الاستشارات.

يجب الأخذ بالاعتبار الأمور التالية:

- استشارة عدد من الموظفين
- اعتماد مساعدة المحترفين والاستشاريين
- معاينة ما يقوم به المنافسون

- الطلب من الباعة التزويد باقتراحات
 - محاكاة الصناعات المشابهة أو العمليات المشابهة للشركة
 - استخدام وسيلة تقليدية لتحليل المتطلبات
- حالما يجري إكمال التخطيط العام ووضع خطط التنفيذ المحدد، نستطيع عندها مواصلة التنفيذ الفعلي.

3.11. إنشاء فريق وب وإسناد المهارات الوظيفية للمشاريع الفرعية:

يجب عند إنشاء فريق **الوب** تعريف أدوار ومسؤوليات كل من قائد الفريق، وإدارة المستخدمين، مدير الموقع (Webmaster)، والموظفين التقنيين. كما يجب تطوير وظائف وأنظمة مختلفة: نظام المعلومات، التسويق، علاقات الزبون، الشراء، المحاسبة، التمويل، الموارد البشرية، الأمن والعمليات الأخرى. يمكن أن يتصرف فريق المشروع بتنسيق متداخل بإضافة خبرات ضرورية للمشاريع الفرعية كما هو موضح في الجدول التالي:

الأمن والتحكم	إعادة تخطيط العمل	بناء البنية التحتية للنظام	تصميم موقع الوب	
	*		*	التسويق
*	*	*		المال
*	*		*	الحسابات
*	*	*	*	تكنولوجيا المعلومات
*	*			إدارة المورد البشري

تذهب بعض الشركات في تنظيم فريق الوب إلى تأسيس شركة مستقلة على الوب كما فعلت شركة Barnes & Noble في العام 1999.

4.11. الاعتماد على طرف خارجي (Outsourcing):

يتطلب تنفيذ التجارة الإلكترونية الولوج إلى الوب، بناء الموقع، ربطه بأنظمة المعلومات الموجودة المشتركة (النهاية - الأمامية لأخذ الطلب، النهاية - الخلفية لمعالجة الطلب). من هنا يأتي قرار الاعتماد على طرف خارجي والذي قد يكون معقداً جداً: هل سيبنى بنية التجارة الإلكترونية التحتية الخاصة بك داخلياً، هل ستشتري

رزمة برمجية تجارية للتجارة الإلكترونية أو هل ستستخدم شركة مضيضة للوب (يمكن استخدام مزيج من الخيارات السابقة).

قد يكون بناء البرمجية حل معقد ومكلف بالمقارنة مع استخدام منتج برمجي تجاري أو مجموعة من المنتجات، والذي غالباً ما يكون حل أسرع وأقل كلفة. يأتي مع العديد من أدوات التجارة الإلكترونية كتالوج يمكن استخدامه بشكل سهل ومتكرر. قد يكون استخدام مساحة مؤجرة من شركة مضيضة أقل تكلفة وأكثر سرعة للبناء؛ ولكن توجد خسارة في التحكم، وفي التصميم، والتشغيل للمخزن التجاري الإلكتروني وإمكانية دفع رسوم شهرية عالية تشكل جوانب سلبية، قد يُستخدم الحل الوسط بين الاعتماد على طرف خارجي والتصميم داخل الشركة لمجموعة برمجية يجري مكاملتها مع وظائف المخزن في مربع واحد.

إذا قررت الشركة الشراء، عليها تقرير أي الرزم ستشتري ومن أي بائع، قد يكون هذا قرار معقد متعدد المعايير بسبب اختلاف المجموعات البرمجية بعدة نواح: سهولة التكوين والإعداد، دعم النصوص البرمجية وقواعد البيانات، آلية الدفع، إعداد كتالوج تصميم المخزن، وإدارة سير العمل. بعض الميزات المهمة للتحسين المستقبلي عبارة عن دعم بقاعدة بيانات موثوقة وأنظمة ERP التكاملية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون المخزن الإلكتروني قادراً على المعالجة الآمنة لعمليات الدفع، من بطاقات الائتمان، أو النقد الإلكتروني، أو طلبات الشراء/ كما يجب الأخذ بالاعتبار البرمجية الخاصة القادرة على المصادقة على المشتري والتحقق من الشراء.

12. تقييم الاستراتيجية والمشروع:

1.12. الحاجة للتقييم:

تحتاج مشاريع الوب وكأي مشروع آخر للتقييم خلال فترة التنفيذ وبعدها. توجد عدة أهداف للتقييم:

- اكتشاف فيما إذا مشروع الوب قادر على تحقيق ما افترضت الشركة تحقيقه
 - تحديد فيما إذا كان مشروع التجارة الإلكترونية قابل للنجاح في بيئة متغيرة بشكل دائم
 - إعادة تقييم الاستراتيجية الأولية بهدف التعلم من الأخطاء وتحسين التخطيط المستقبلي
 - تحديد المشاريع الفاشلة بأكبر سرعة وتحديد أسباب الفشل لتجنب المشاكل نفسها في الأنظمة اللاحقة.
- تجري مراقبة وتقييم نتائج إنجاز مشروع التجارة الإلكترونية، وبالتالي يمكن القيام بأفعال تصحيحية، إعادة حل للمشكلة أو تنفيذ خطة توسيع في حال الضرورة. لا يعتبر تقييم التجارة الإلكترونية مسألة بسيطة لأنه وفي معظم الحالات تنمو تطبيقات الوب بطرق غير متوقعة فغالباً ما تتوسع خلف الخطة المبدئية.

2.12. تقييم النتائج:

تقيم كل شركة نجاحها أو فشلها من خلال مجموعة من المعايير. قد تجد بعض الشركات بأن أهدافها غير قابلة للتحقيق، أو أن مُدَّم الوب الخاص بها كان غير كاف لمعالجة الطلب، أو أن عمليات توفير التكلفة المتوقعة لم تتحقق، ومن جهة أخرى، قد يتوجب على البعض الاستجابة لاستعلامات التطبيق الهائلة والواردة من مجالات وظيفية متنوعة في الشركة. قد تساعد إعادة معاينة المتطلبات وتصميم المستندات على الإجابة على العديد من الأسئلة التي تظهر خلال التقييم. إنه من المهم بالنسبة لفريق الوب أن يطور لائحة دقيقة لتطور أداء المشروع وتقييم البيئة المتغيرة، وفيما يلي مجموعة من الأسئلة وثيقة العلاقة بتطوير مشاريع التجارة الإلكترونية:

- ماذا كانت التوقعات والأهداف؟ وهل تحققت؟
- ما المنتجات والخدمات التي أرادت شركتك تقديمها؟ هل استطاع النظام تقديمها؟
- هل حدثت مشاكل غير متوقعة؟ وإذا حدثت، كيف جرت معالجتها؟
- ما التكاليف التي رغبت بتخفيضها؟ هل نجحت في تحقيق ذلك؟
- هل ازدادت التكاليف الأخرى بشكل غير متوقع؟ وإذا كان الجواب نعم، فلماذا؟
- ما هي أهداف البيع؟ وهل كانت قابلة للتحقيق؟
- هل تم تخفيض تكاليف التوزيع؟
- هل تم تخفيض تكاليف السفر للموظفين؟ هل نجحت؟
- هل خفضت اتصالات الإنترنت والوب تكاليف الاتصالات التقليدية؟
- هل حسنت العلاقات مع الزبون؟ وإذا لم تتحسن فما السبب؟
- كيف يمكن تصحيح هذه الأخطاء؟
- هل انتهى مشروعك ضمن الزمن والميزانية المقررة؟ وإذا لم يتحقق ذلك فما السبب؟
- هل تكررت التكاليف ضمن الميزانية؟ إذا لم يحدث ذلك فهل يمكن إعادة المفاوضة على العقود؟

- هل الميزانية قابلة للتحقيق لتبدأ بها؟
 - هل وجب مراجعة الميزانية للمرحلة المقبلة أو لدورة الميزانية؟
 - هل جرى توظيف الموظفين كما كان متوقفاً؟
 - ما الخدمات الإضافية التي كان الزبائن يرغبون بتوفيرها لهم وما تكلفتها؟
 - ما هو تأثير سد حاجات الزبائن على البنية التحتية، من عرض المجال إلى البرمجية؟
 - ما هي التغيرات المحددة التي أخذت مكانها بين منافسيك والتي أثرت على ما تحاول إنجازه؟
 - هل وفر مزودوك خدمة كافية؟
 - ما هي الحاجات الداخلية الجديدة التي برزت والتي تحتاج لمعالجة؟
 - هل تعلمت بعض الأشياء القيمة في العملية؟
- لتقييم مشروع تجارة إلكترونية وصوغ استراتيجيات جديدة، من المهم الإجابة عن هذه الأسئلة.

3.12. جمع المعلومات:

يجب على الشركة جمع كل الخيارات الممكنة من المجموعات المتنوعة للزبائن والمشاركين والموظفين، مثلاً، يمكن أن تكون التقارير الشهرية حول استخدام عرض المجال ونتائج المُخدّم من مزود الخدمة مفيدة في تحديد التغيرات المستقبلية، والحاجات التوسعية، وعمليات التحديث التكنولوجية، ومن المهم أيضاً معاينة برنامج التسويق من وجهات نظر مختلفة. قد تختلف الأجوبة وفقاً للأسئلة مثل: كيف كانت فعالية خطة تسويق مشروع تجارة إلكترونية؟ يستطيع الزبون الخاص بك توفير معلومات نفيسة إذا وصلت السلع، والخدمات، والمعلومات له في الزمن المقرر. يمكن أن يجري الرد من قبل الزبائن إلكترونياً، أو بالهاتف، أو بشكل شخصي. كما ستوفر الاتصالات بالزبائن أيضاً فرصة لمقارنة محتوى الوب الخاص بك مع محتوى الوب للمنافسين يجري تحليل بعض الأجوبة بشكل كمي والبعض الآخر بشكل نوعي وقد يكون معقداً وطويلاً، فضلاً عن ذلك، توجد وسائل مختلفة لتحليل كهذا وبعضها يعود للشركات الاستشارية ولذلك لن نمضي بعيداً في هذا الموضوع.

4.12. الإنهاء

يمكن حساب عائد الاستثمار الفعلي ومقارنته بالمشروع المخطط له من خلال البيانات التي تم جمعها. وإذا لم يتحقق أي جزء من المبيعات المتوقعة، يجب مراجعة الجهود التسويقية: هل تحققت فرص النجاح الصحيحة؟ هل كان المستخدمون يستخدمون الوب أو الإنترنت؟ هل تم تسجيل موقع الوب في لوائح محركات البحث المناسبة للتأكد من احتمالات إيجاد شركتك من قبل هذه المحركات؟ ولكن يصعب غالباً تمييز تأثير التسويق على الوب والجهد التقليدي خارج الوب في التحديد الصحيح لتأثير الوب. بالاعتماد على المعلومات المجموعة، قد يطلب خطوات تصحيحية من عمليات عرض المنتج إلى استراتيجية التسعير أو من الترويج على الوب إلى إعادة معاينة بائعي البرمجيات، وحالما يجري القيام بذلك، يمكن صياغة استراتيجية جديدة.

13. دراسات حالة:

1.13. أسئلة تحليل القيمة:

- أسئلة نموذجية لتوضيح وضع سلسلة القيمة:
 - هل أستطيع تحقيق هوامش كبيرة بتقوية أجزاء سلسلة القيمة لزيائني (مثل التحكم بالجرد)؟
 - هل أستطيع إنشاء قيمة كبيرة للزيائن بتخفيض عدد الوحدات المستقلة التي يجب أن يتعاملوا معها في سلسلة القيمة؟
 - ما المهارات الإضافية التي احتاجها من أجل التطوير؟
 - هل سيكون وضعي التنافسي سيئاً إذا قام أحدهم بالانتقال قبلي إلى تقوية سلسلة القيمة؟
- أسئلة نموذجية لإنشاء سلسلة قيم جديدة:
 - هل أستطيع تقديم معلومات إضافية حول خدمات المناقلة لقاعدة الزيائن الموجودة والخاصة بي؟
 - هل أستطيع التعرف على حاجات الفئات الجديدة للزيائن؟
 - هل أستطيع جذب الزيائن لتوليد موارد جديدة من العوائد، مثل الإعلان أو بيع المنتجات المكملّة؟
 - هل ستتضرر الشركة الحالية بشكل كبير بواسطة الشركات الأخرى التي تقدم القيمة التي أقدمها؟

2.13. محللو شركة Marriot يعززون قيم المساهمين:

استخدمت شركة Courtyard by Marriott الفاكس لإرسال أكداًس من التقارير التسويقية إلى فنادقها المتنوعة، متضمنة 16 كتيب تشغيل يتكون كل واحد منه من أكثر من 500 صفحة. في عام 1998، بدأ الفندق بتشغيل نظام Source، وهو نظام معلومات يستطيع الموظفون والوكلاء من أكثر من 380 فندق في شركة Courtyard إيجاد كل المعلومات من خلاله عبر التقارير والكتيبات القديمة والجديدة على الوب.

قال المدير التنفيذي في الشركة: "اعتدنا على صرف مبلغ يتراوح بين (50 إلى 100\$) لطباعة كل كتيب، وبالتالي تمكنا من توفير مبالغ كبيرة جداً"، بالإضافة إلى ذلك، وفرت صيغ التوظيف على الوب حوالي الساعة من الزمن الذي يستغرقه مدير الفندق لتوظيف شخص جديد من خلال اللوحات الإعلانية. يبدو الأمر بسيطاً ولكن اضرب ذلك العدد بعدة مئات من الفنادق و50 موظف بالسنة لتستنتج حجم التوفير. وفقاً إلى المدير التنفيذي، لعبت تقديرات عائدات الاستثمار دور رئيسي في قرار الاستثمار لـ Courtyard، ولكن لم تكن هذه التقديرات العامل الأكثر أهمية وإنما قيادة مشروع التحول نحو العمل الإلكتروني.

14. التمارين:

1. ركزت شركة IBM فعاليتها حول المبادرات الرئيسية التالية:
 - A. بيع المزيد من المنتجات على الوب عبر التجارة الإلكترونية
 - B. تحسين فعالية أعضاء IBM بجعل الخدمات والمعلومات الصحيحة متوفرة لهم من خلال العناية الإلكترونية بالموظفين
 - C. استخدام الإنترنت للتعرف بشكل أفضل على الموقف التسويقي لشركة IBM من خلال اتصالات التسويق الإلكتروني
 - D. جميع الإجابات صحيحة
2. يتطلب التحليل التنافسي للتجارة الإلكترونية مراقبة، وتقييم، وكشف المعلومات من البيئات الداخلية والخارجية مع احترام إطلاق مشروع التجارة الإلكترونية في الأسواق ويهدف إلى تحديد العوامل الحاسمة المحددة لنجاح مشروع التجارة الإلكترونية:
 - A. صح
 - B. خطأ
3. يتضمن صوغ الاستراتيجية اختبار أو إعادة تعريف مهمة المشروع أو المهمة المشتركة عن طريق تحديد الأهداف القابلة للإنجاز، وتطوير الاستراتيجيات، وضبط تنفيذ دليل للتجارة الإلكترونية:
 - A. صح
 - B. خطأ
4. من عوامل النجاح في مبادلات التجارة الإلكترونية:
 - A. قبول الزبون
 - B. البنية التحتية التقنية
 - C. المشروع التجريبي والمعرفة المشتركة
 - D. جميع الإجابات صحيحة

5. سلسلة القيمة (Value Chain) هي سلاسل من الفعاليات تنفذها الشركة لتحقيق أهدافها في مراحل متنوعة من عملية الإنتاج من امتلاك الموارد حتى تسليم المنتج:

A. صح

B. خطأ

6. توجد طريقة واحدة للبائع في التجارة الإلكترونية لتحقيق وضع أكثر ربحية وهو بتميز نفسها من خلال توفير خدمة عالية في كل نقطة من نقاط التماس مع الزبائن:

A. صح

B. خطأ

7. معدل عائد الاستثمار (Return On Investment) ROI لمشروع التجارة الإلكترونية هو معدل التكلفة للموارد المطلوبة بالنسبة إلى الفوائد المتولدة من مشروع التجارة الإلكترونية وتتضمن كل من الأشياء المكماة والغير المكماة:

A. صح

B. خطأ

8. من سيناريوهات التجارة الإلكترونية:

A. سيناريو التجارة الكونية المفتوحة

B. سيناريو الشبكة الفرعية الخاصة

C. سيناريو قنوات التسويق الاستهلاكية الجديدة

D. جميع الإجابات صحيحة

9. تشكل الشركات تحالف استراتيجي لعدد من الأسباب منها:

A. تخفيض المجازفة السياسية

B. ربط المناطق الممتازة

C. الحصول على ولوج لأسواق محددة

D. جميع الإجابات صحيحة

10. من الأنواع الرئيسية للتحالفات الاستراتيجية المستخدمة في التجارة الإلكترونية:

- A. المجازفة المشتركة
- B. استراتيجيات EC في الشركات الصغيرة
- C. علاقة المشاركة بسلسلة القيمة
- D. جميع الإجابات صحيحة

11. من خطوات نجاح برامج التجارة الإلكترونية:

- A. إعادة معاينة نماذج سلسلة التوريد والتوزيع الحالية
- B. توسيع أنظمتك الحالية للخارج
- C. غرس نمط إدارة التجارة الإلكترونية
- D. جميع الإجابات صحيحة

12. تستطيع الشركة تنظيم السوق و/أو البائعين و/أو المشترين من خلال:

- A. جمع الخدمات
- B. خدمة التبليغ
- C. عروض البيع
- D. الاستشارات
- E. جميع الإجابات صحيحة

13. يجب عند إنشاء فريق الوب تعريف أدوار ومسؤوليات كل من قائد الفريق، وإدارة المستخدمين، مدير الموقع

(Webmaster)، والموظفين التقنيين:

- A. صح
- B. خطأ

14. يعتبر الحفاظ على الأمن والتحكم بمحتويات الوب عاملاً مهماً يجب اعتباره في كامل عملية التطوير:

A. صح

B. خطأ

15. من أهداف إعادة التقييم الاستراتيجي:

A. إعادة تقييم الاستراتيجية الأولية بهدف التعلم من الأخطاء وتحسين التخطيط المستقبلي

B. اكتشاف فيما إذا مشروع الوب قادر على تحقيق ما افترض على تحقيقه

C. تحديد المشاريع الفاشلة بالسرعة الممكنة وتحديد أسباب الفشل لتجنب المشاكل نفسها في الأنظمة

اللاحقة

D. جميع الإجابات صحيحة

الإجابة الصحيحة	رقم التمرين
(D)	1
(A)	2
(A)	3
(D)	4
(A)	5
(A)	6
(A)	7
(D)	8
(D)	9
(D)	10
(D)	11
(E)	12
(A)	13
(A)	14
(D)	15