



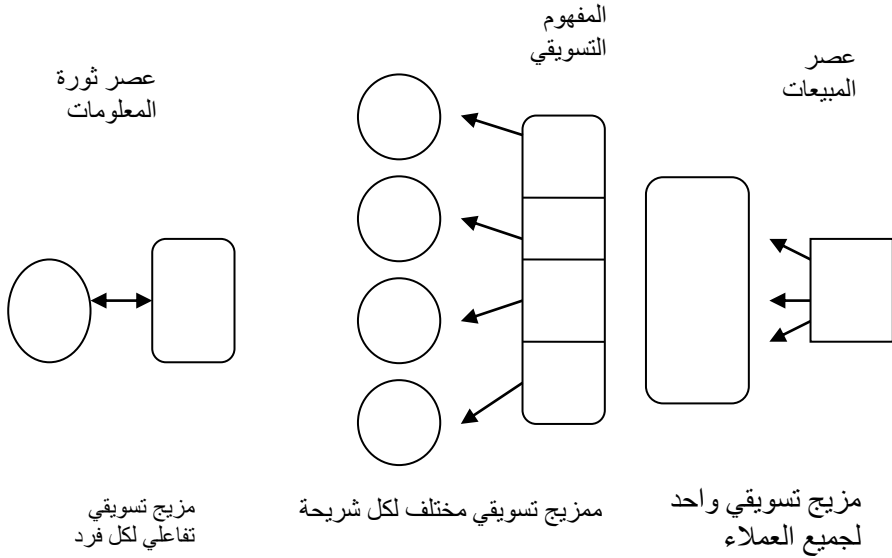
والآن لنحاول معا أن نستعرض ما يمكن أن تقدمه ( The web ) من خلال الانترنت من فرص ضخمة للمديرين لتعظيم القيمة للمساهمين، ولماذا يؤدي الفشل في الاستفادة من هذه الفرص إلى تحطيم هذه القيمة للمساهمين وبمعدلات كبيرة في الشركة التقليدية . ونظرا لأن القيمة للمساهمين تعتمد على تقديم قيمة للعملاء فلقد قرر ( Doyle , 2000 ) بإيجاز لما يمكن أن تخلقه ( The web ) من قيمة لكل من العملاء والشركات بشكل موجز وكما أورده كل من ( Kotler , 1999 ; Doyle , 2000 ) .

**أولا: كيف تقدم الانترنت ( The web ) القيمة للعملاء :**

تقدم الانترنت للعملاء كما يقول ( Doyle , p.333-335 ) سبع فوائد :

1- المزيد من التفاعل الشخصي Customizing من خلال تفصيل السلع والخدمات بشكل شخصي يتناسب مع احتياجات كل عميل، بل ويستطيع العميل أن يتدخل في تصميم المنتج وتحديد مواصفاته بنفسه ( كما هو الحال في شركات الكمبيوتر، والملابس، وحتى السيارات )

فلقد وضعت الانترنت مفهوم التسويق التفاعلي الذي بشر به ( Peppers & Rogers , 1993 ) موضع التطبيق، كما يوضحه شكل (33) .



شكل (33) أثر ثورة المعلومات على علاقة بين المنشآت والعملاء

- 1- توفر تشكيلة أكبر Greater assortment
- 2- أسعار أقل lower prices حيث يتم الاستغناء عن خدمات الوسطاء، ويتم توفير كثير من تكاليف التشغيل حتى في حالة عدم وجود وسطاء، بالإضافة إلى زيادة المنافسة، وعدم تحمل ضرائب .
- 3- راحة أعظم Great convenience فالمشترى لا يقوم بالشراء إلا وهو مستريح ومن منزله أو مكتبه وبمنتهى السهولة ودون تكبد مشقة الانتقال، والزحام والمرور والتلوث والانتظار، بل ويمكنه الانتقال والمقارنة بسهولة بين مواقع الشركات على مختلف مناطق القارات الست دون أن يتحرك من مكانه .
- 4- معلومات أكثر : يمكن الحصول عليها بلا حدود وبلا تكلفة .

- 5- ضمان أعظم : Greater assurance من خلال بناء قاعدة بيانات سهلة عن كل عميل زار الشركة والاتصال به وتلبيه كل ما يحتاج إليه بسهولة .
- 6- التسلية : من خلال الشراء من الانترنت وما يصاحب ذلك من المتعة والإثارة في العرض والتجديد والابتكار الذي يتوافر له إمكانيات الكترونية هائلة وسهلة .

### ثانيا : كيف تقدم الانترنت قيمة للشركات :

يتوقف ما يمكن أن تقدمه شبكة الانترنت للشركات من قيمة على درجة استفادتها من هذه الشبكة، حيث يمكن التمييز بين نوعين من الشركات في ذلك ( Hanson 2000 , ) وهما تلك التي تحسن من أعمالها من خلال الشبكة – improved based business وتلك التي تخلق دخلا من الشبكة revenue – based models وأضاف ( Doyle , 2000 ) نوعا ثالثا أسماه نماذج الأعمال المختلطة mixed business models والتي تحقق فوائد النوعين السابقين .

النوع الأول : ويمكن للنوع الأول أن يضيف قيمة لمساهميه بثلاث طرق هي : تخفيض التكاليف، تعظيم الصورة الذهنية للعلامة، وزيادة أكبر في فعالية التسويق، وهذه الفوائد تمثل الحد الأدنى الذي يمكن أن يتوافر لأي شركة مهما كانت .

النوع الثاني : أما النوع الثاني revenue – based فإنه يحقق فوائد مباشرة ويسهم بشكل واضح ومباشر في خلق قيمة للمساهمين وذلك من خلال الحصول على دخل من جهتين وهما :

نماذج الأعمال المعتمدة على المتصلين Provider – based business وهى تلك التي تحصل على الدخل ليس من المستخدمين من عملائها وإنما من الشركات الأخرى التي تدفع أتعابا للحصول على خدمات يمكن من خلالها أن تتصل

بالعملاء، أو يتصل بها العملاء ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة ( Yahoo , free serve , and Lycos ). والثاني هو البيع مباشرة لعملائها، مثل شركة ديل، وسيسكو .

### أما النوع الثالث : Mixed models

فيمثل الشركات العديدة التي تجمع بين النوعين السابقين في استفادتها بالشبكة فلا تعتمد فقط على البيع المباشر لعملائها وإنما تستفيد من صفحاتها على الانترنت لتحقيق دخل إضافي من الإعلانات للغير، وتبنى مبيعات معينة وما تحصل عليه من عمولات على تلك المبيعات ...

بالإضافة إلى الفوائد السابق ذكرها للشركات من الانترنت هناك ثلاث فوائد عامة أخرى وهي :

- أنها توفر معلومات كافية لإدارة العلاقات مع العملاء .
  - إنها تعتبر أداة متميزة لتخصيص الاستثمارات خاصة وأنها تمكن من معرفة أثر أي تخصيص للاستثمارات على المبيعات عكس ما كان يخصص سابقا على الإعلانات والترويج في الوسائل الأخرى المختلفة .
  - أيضا توفر تطبيقات عديدة لاستراتيجية التسويق . حيث إنها تعمل على تغيير طبيعة الأسواق والتسويق بشكل سريع، من خلال خلق فرص جديدة للتسويق، وإعادة تشكيل استراتيجيات المنافسة، والمزيج التسويقي، ومن خلال ما توفره من تطبيقات عملية لتنفيذ الاستراتيجية .
- وفي النهاية نود أن نشير إلى أهم الآثار المستقبلية للانترنت لجميع الأعمال في جميع الشركات في كافة أنحاء العالم .

### ج - توجهات مستقبلية للتعامل مع الانترنت : Future Perspectives

يوصى ( Doyle , pp.352 - 355 ) الإدارة في أي شركة 12 توصية للاستجابة الفعالة للتطورات المتسارعة في مجال الانترنت حتى تتمكن من تحقيق أقصى قيمة لمساهميها وعملائها جمعها في أربع مناطق وهي :  
أولا : التعرف على البيئة الجديدة للأعمال The new context of business

- 1- فالإنترنت تغير كل شيء وبسرعة كبيرة وبدون توقف .
- 2- إعادة هندسة نموذج الأعمال .

فلا يصلح مجرد عمل صفحة على الانترنت أو التعامل معها، وإنما كما يقول ( Hristensen , & OVERDORF , 2000 ) فإنها تعتبر تكنولوجيا مزعجة " disruptive tec. " تعمل على تحطيم نماذج الأعمال الناجحة في الماضي . ومن ثم فإن كثير من منظمات الأعمال تحتاج إلى أن تتغير بشكل ثوري حيث ما كان يعتبر أصلا يوما ما أصبح الآن خصما .

### 3- تحويل التسويق للعميل : Customize marketing

فلم يحدث أن مرت ظاهرة على التسويق حولت القوة للعملاء وأتاحت لهم فرصا أكبر للاتصال بالمنافسين بأسعار أرخص ومنتجات وخدمات أفضل، كما تفعل الانترنت الآن .

### ثانيا : تغيير الأولويات الاستراتيجية :

### 4- الخروج عن الصندوق Think outside the box

فلم يعد تغيير الاستراتيجية هو مجرد اتخاذ قرار بالبيع من خلال الانترنت، وإنما يقتضى الأمر تفكيراً إبداعياً حول سلسلة القيمة الكلية في الصناعة التي تعمل بها، والعمليات الكاملة التي تجريها الشركة على أعمالها .

## 5- تحرك سريعاً Move fast

ففي ظل الإمكانيات الهائلة التي توفرها الشبكة للمنافسين لإدخال تصميمات جديدة للأعمال بسرعة كبيرة، لم يعد هناك مكان لأصحاب الحركة البطيئة، فكما سبق أن ذكرنا أن البقاء للأسرع وليس للأكبر .

## 6- اتخذ وضع هجومي Take offensive posture

فلا يكفي أن تكون الأسرع لتصبح الأول ولكنه عليك أن تكون في حالة هجوم مستمرة لتوليد المزيد من الأفكار والاستراتيجيات المبتكرة والسريعة التطبيق بحيث تعمل على خلق ميزة مستدامة ومن ثم قيمة أعلى للمساهمين وباستمرار .

## ثالثاً : التفكير باستمرار في قيمة المساهمين Think shareholder value

7- تجاهل القوائم المحاسبية التقليدية وذلك بالتركيز على التدفقات النقدية المتوقعة وليس الأرباح المحققة .

8- استثمر في محفظة من البدائل الواقعية .

9- الصبر ضروري وجميل فلا تتعجل النتائج في المدى القصير .

## رابعاً : إعادة هيكلة المنظمة Restructuring the organization

10- قم ببناء شبكات اتصال مع كافة العلاقات لجميع أطراف التعامل .

11- استثمر في رأس المال البشري خاصة وأن الهياكل البيروقراطية سوف

تتقادم وستزداد الحاجة للعناصر البشرية المدربة والمساعدة في مجال

المعلومات والتي يجب أن يوفر لها مناخ جيد ويدفع لها بسخاء .

12- اجعل المديرين متحمسين للانترنت وذلك من خلال بناء ثقافة ومناخ

إيجابي يدعم خلق القيمة من خلال الابتكار والنمو وليس من مجرد تخفيض

التكاليف، وتقليل الحجم . إن نظم تقييم الأداء والمكافآت يجب أن تتغير لتشجع على الدخول لمثل هذا المجال الذي لم يعد هناك مفرا منه .

### الاستراتيجيات الموجهة بالقيمة وآفاق المستقبل :

لم يبق أمام الباحث بعد أن طاف يستكشف في الأدبيات حول الاستراتيجيات الموجهة بالقيمة، إلا أن يقف وقفة تأمل وتفكر وتساؤل، وماذا بعد ؟ وما هو التطور المستقبلي المتوقع لمثل هذا الموضوع على كل من زاويتي النظرية، والتطبيق ؟ أما عن الجانب النظري :

فإن الباحث يتوقع خلال السنوات القليلة القادمة عدة تطورات أهمها .

1- أن يتزايد التدفق المستمر في الكتابة حول هذا الموضوع سواء من ناحية التأصيل النظري أو الدراسات التطبيقية التي تسهم في بناء وتكوين إطار نظري متكامل له .

2- كما يتوقع الباحث أن يسفر هذا التوجه عن تغير في شكل معظم حقول المعرفة الإدارية الآن، كالتسويق الذي بدأ يعاد صياغته بالفعل والتمويل، والشراء والإنتاج والأفراد، حيث يساعد هذا التوجه الاستراتيجي نحو تعظيم القيمة للمساهمين إلى وجود هدف واحد يظل جميع هذه الوظائف، يسهل قياسه ويسهل أيضا ربط أداء كل منها به .

3- أن مثل هذا التطور التكاملي بين هذه الوظائف الإدارية سوف يقلل بين الفروق التي بينها وخاصة في المقاييس وسوف يعيد للمقاييس المالية سيادة على ماعداها .

4- إن التوصل إلى مقاييس جديدة لتقييم أداء المنظمات الموجهة بالقيمة سوف ينعكس على إعادة النظر في المقاييس وسوف يعيد للمقاييس المالية المتعارف عليها الآن والتي تعتمد على المحاسبة المالية التقليدية ( كمعدل



العائد على الاستثمار، ومضاعف السهم، وربحية السهم، وغيرها ) وسوف يكون لمعدل العائد الكلي على حقوق المساهمين TSR أثره الكبير في مجال التمويل والتسويق وخاصة فيما يتعلق بتقويم القرارات الاستراتيجية المختلفة فيهما .

5- سترتب على ما سبق مباشرة ظهور مجموعة متكاملة من أدوات القياس المالي المتوافق مع مفهوم الاستراتيجيات الموجهة بالقيمة والذي ينطلق من القيمة الحالية لصافي التدفق النقدي المستقبلي للمساهمين، والذي يعمل على ترجمة كل ما من شأنه أن يضيف قيمة للمساهمين إلى مقياس مالي .

6- سيتيح هذا المفهوم - ولأول مرة - إطارا عمليا متكاملا لوضع فكرة التكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة موضع التطبيق وبشكل محدد وقابل للقياس حيث ظلت هذه الفكرة مجرد طرح نظري - منذ ظهر المفهوم التسويقي - تتردد، لكن دون أن تضع إطارا محددًا وواضحًا وواحدًا سهل من وضع هذه الفكرة موضع التطبيق .

### أما عن الجانب التطبيقي :

فإن الباحث يتوقع أيضا عدة تطورات أهمها :

- 1- ثورة في إعادة هيكلة الشركات للتحويل إلى شركات موجهة بالقيمة، تماما كما حدث ثورة الهندسة الإدارية، والجودة الشاملة في فترات سابقة .
- 2- وسوف يصاحب ذلك وجود أسس ومعايير ومقاييس جديدة لهذا التحويل، بل ومؤسسات ومستشارين لمساعدة وتوجيه الشركات التي تريد، ولا بد لها من أن تريد، أن تتحول إلى شركات موجهة بالقيمة .

3- سيساعد التطور التكنولوجي الرهيب في الاتصالات والمعلومات، على تسهيل مهمة تلك الشركات التي تريد التوجه في إدارتها بالقيمة إلى حد كبير لتوليد قيمة لمساهميها، بينما سوف يكون له أيضا اثر مدمر لتلك الشركات التي لن تتمكن من تحقيق تلك الاستفادة من هذه التكنولوجيا وخاصة الانترنت بالصورة المناسبة، وفي الوقت المناسب .

4- إن هذا التحول نحو توجه الإدارة والمنظمات بالقيمة لا يجب أن يكون قاصرا على مجرد المقاييس، أو المسارعة بالحصول على اعتراف خارجي بأنها تتمشى مع الموضة ( شكليا) كما حدث مع ( الايزو ) لكثير من شركاتنا، وهو ما يتوقع الباحث أن يحدث . للأسف مرة ثانية، هذا إذا تنبعت مثل هذه الشركات لهذا المفهوم .

ويرجع ذلك التوقع غير المتفائل للباحث، ليس فقط لما أسفرت عنه تجربة معظم الشركات المصرية تجاه التطوير وخاصة في موضة " الايزو " وإنما أيضا إلى أن الأمر ليس مجرد تطبيق استراتيجي موجهة بالقيمة، وإنما هو عملية تحول وتغيير شاملة نحو التوجه بالقيمة بكل ما يتطلبه ذلك من آليات التغيير الاستراتيجي المتكامل والشامل، وهو ما يغيب عن قدرات، أو حتى تفكير الكثير من شركاتنا في الواقع العملي . خاصة في ظل عدم التكامل بين الجانب التطبيقي في شركاتنا وبين علماء ومستشاري الإدارة بشكل عملي وفعال .

### توصيات ومقترحات :

يقترح الباحث مجموعة من التوصيات خاصة فيما يتعلق بتعميم وألفة مفهوم الاستراتيجيات الموجهة بالقيمة على كل من المستوى النظري والعملي التطبيقي .  
بالنسبة للمستوى النظري :

- 1- أن يتم توجيه مجموعة من الباحثين لارتياح هذا الحقل من المعرفة من خلال مجموعة من الأبحاث النظرية والدراسات التطبيقية .
- 2- أن يتم إعادة صياغة وكتابة ما يدرس من مؤلفات في الإدارة لتتوافق مع الرصيد المتوافر من هذه الدراسات الحديثة، وحتى يكون خريج كليتنا ملما بهذا التوجه الحديث، والذي يجب أن يلم به ليصبح من المؤمنين به، والمروجين له، والنواة الأساسية لوضعه موضع التطبيق .
- 3- أن تتضافر جهود مجموعة من كبار علمائنا مع المتخصصين في هذا التوجه، وخبراء الإدارة المستقلين، ورجال الأعمال لوضع إطار نظري متكامل يمكن اعتباره بمثابة أساس نمطي متكامل لمعايير تحول الشركات نحو مفهوم الإدارة الموجهة بالقيمة على غرار معايير " الايزو" .

### بالنسبة للمستوى التطبيقي العملي :

يوصى الباحث بالآتي :

- 1- ضرورة نشر وعى عام ومعرفة بأهمية التوجه نحو الإدارة الموجهة بالقيمة .
- 2- أن يكون الإطار النظري المتكامل لمعايير الإدارة الاستراتيجية الموجهة بالقيمة والذي سبق التوصية به هو أساس هذا التحويل .
- 3- أن يتم تكوين لجنة قومية عليا من علماء الإدارة ورجال الأعمال الممارسين ومن يفيد إضافته لتكون بمثابة، من يمنح ويعتمد عملية التحويل نحو هذا التوجه، ولا يمنع من ترويجه كما تم ترويج " الايزو" في أوروبا وتصديره لنا، بل وتحويله إلى فرصة للكسب ( Business ) من خلال تدريب مجموعة من الخبراء المحترفين في منح واعتماد التحويل، أو من يريد أن يكون خيرا في هذا المجال، من خلال تدريبه واعتماده في درجات متدرجة يتم تحديدها .

4- ومن هنا فإنني أهيب باللجنة العليا للإدارة في مصر أن تأخذ هذه المبادرة وتروجها، قبل غيرها .

5- إنني أؤكد على أن التحول نحو مفهوم الإدارة الاستراتيجية الموجهة بالقيمة، لا يجب أن يكون تحول شكلي، أو قياسي، أو الأخذ بموضة جديدة سرعان ما تتلاشى، وإنما يجب أن يقوم على مفهوم متكامل لتحول المنظمات بشكل كلي للأخذ بهذا المفهوم، في ظل ظروف تنافسية عالمية ومحلية مفتوحة لن تدع للمتقاعسين فرصة للحياة .

6- إنني في هذا الصدد أحدد ملامح ذلك التحول المتكامل نحو التوجه التنظيمي بالقيمة في الآتي :

- اقتناع من أعلى قمة الهرم الإداري .
- نشر هذه القناعة لكافة العاملين في التنظيم .
- تحفيزهم لهذا التوجه .
- دعم مناخ ايجابي مساند للتحول .
- تحديد قيادة مؤمنة وقادرة على قيادة عملية التحول .
- الاستعانة بفريق استشاري خارجي .
- صياغة المقاييس الجديدة للتحول مع عدم اعتبارها هدفا، وإنما هي وسيلة قياس لما سوف تقوم به الإدارة من جهود إبداعية لإضافة أي قيمة لمساهمها .
- إعادة النظر في جميع النظم الراهنة وإعادة تصميمها للتوافق مع التوجه الجديد بالقيمة .
- وكذلك إعادة النظر في الهيكل التنظيمي .

- الإنفاق بسخاء على تدريب وتطوير الأفراد لنجاح عملية التحول، وخاصة فيما يتعلق بالتوجه التكنولوجي لزيادة وتعظيم القيمة .
- التركيز على توفير آلية التحول المنظمة إلى منظمة مبتكرة ومبدعة من خلال كل فرد فيها لاستراتيجيات جديدة تعيد صياغة تصميم الأعمال بشكل مستمر يجعلها قادرة على الاستمرار في المنافسة لتحقيق قيمة أعلى لمساهميها، من غيرها .
- أن يتم توفير الموارد اللازمة للتحول ؛ مالية - بشرية - تكنولوجية ومعرفية - وقت .
- وأخيرا أن يتم كل ما سبق من خلال إدارة تؤمن بالشورى والمشاركة لجميع المشاركين والعاملين في المنشأة في كافة المراحل وعلى كافة المستويات .