

دنیا را کاملاً جدید: با تنها دو سه انقلاب - انقلاب تکنولوژیک، اجتماعی و فرهنگی - زندگی ما دگرگون و کامل شده است، اما اینترنت به لحاظ سرعت فوق‌العاده‌اش چیز دیگری است. اینترنت مثل انقلاب صنعتی است اما با سرعتی ۱۰ برابر بیشتر. اگر در قرن نوزدهم راه‌آهن در عرصه جغرافیای تجارت تحول ایجاد کرد، اینترنت همین نقش را در قرن بیست و یکم ایفا خواهد کرد. دهکده (اقتصادی) جهانی هرگز تا این زمان به واقعیت نزدیک نشده است. ما قبلاً اثر انقلاب صنعتی را بر کفه عرضه اقتصاد دیده‌ایم و انتظار داریم که اینترنت نیز همین اثر را

بر کفه تقاضای اقتصاد (مشتري) بگذارد. اینترنت یک فرصت تجاری «یک بار در تمام زندگی» به ما می‌دهد، فرصتی که مخلوق تحولات تکنولوژیک است. لری الیسون (LARRY ELLISON) مدیرعامل اراکل (ORACLE) می‌گوید «انتقال به عصر اینترنت، کامپیوتر و خدمات شبکه سرانجام مثل جریان برق، تلفن و شبکه آب‌رسانی، همگانی و عادی خواهد شد. حقیقت این است که هرچه بزرگتر، بهتر» نپیر کالینس (NAPIER COLLINS) اقتصاددان و از بنیانگذاران شبکه تجارت جهانی و از اندیشمندان کالیفرنیا معتقد است: «برای اولین بار ما تعادل عرضه و تقاضا را خواهیم دید».

مشتریان بر مسند سیادت<sup>(۱)</sup>: انتظار، یک تحول بزرگ در سبک زندگی مشتریان است. ما داریم به دورانی قدم می‌گذاریم که مشتریان می‌توانند برای خودشان امکانات جدید خلق و پیدا کنند. آنها می‌توانند با کشف، تعریف مجدد و انتخاب بهترین چیزها، بیشترین ارزش را برای خود ایجاد کنند. مشتریان کم‌کم بر مسند سیادت تکیه می‌زنند. مشتریانند که شکل، هدف و زمان ساخت محصولات را تعیین می‌کنند. این موضوع خبر خیلی خوبی برای شرکتها هم هست. آنها دیگر نیازی به صرف هزینه‌های هنگفت برای شناخت و درک خواسته‌های مشتریان ندارند و می‌توانند به مشتری فرصت بدهند که همراه آنها محصولات را تولید کنند. شرکت عروسک‌سازی باری، به شما امکان می‌دهد باری دلخواه خود را بسازید؛ «سفارشی‌ترین عروسک دنیا»، این فکر تا دو سال پیش مضحک و خنده‌دار به نظر می‌رسید. باری همیشه خیلی «دست‌نخورده» بوده است. اما حالا شما می‌توانید ظاهر، مد و حتی شخصیت عروسک باری خود را به دلخواه خود



## بازار آینده

نویسنده: SUMITRA DUTTA  
منبع: DEUTSCHLAND, JUNE/JULY 2000  
ترجم: دانه ایزدی سرشت

**اینترنت زندگی ما را دگرگون ساخته است. با ورود به هزاره جدید باید منتظر شگفتی‌های بزرگتری باشیم.**

**موفقیت در عرصه اینترنت با بازنگری در مدل‌های رایج کسب‌وکار و اعمال تغییرات بنیادی در سازمانها حاصل می‌شود.**

**اینترنت در حال ایجاد یک دانش جهانی و منحصر بفرد است.**

**اینترنت مثل انقلاب صنعتی است اما با سرعتی ۱۰ برابر بیشتر.**

**شرکتها دیگر نیازی به صرف هزینه‌های هنگفت برای شناخت خواسته‌های مشتریان ندارند و می‌توانند به مشتری فرصت بدهند که همراه آنها محصولات را تولید کنند.**

**ارزش زمانی اطلاعات افزایش یافته است و در سراسر سازمان باید بدون برخورد با مانعی منتشر شود.**

**بازخور مشتری نیروی بزرگ و ارزشمند در دنیای ناشناخته اینترنت است.**

بسیاری اینترنت را یکی از بزرگترین اختراعات قرن بیستم می‌دانند. درست مثل اختراعات بزرگ تکنولوژیک چون هواپیما و تراشه کامپیوتر، اینترنت زندگی ما را دگرگون ساخته است. گویا سرنوشت این‌گونه رقم خورده است که اینترنت بر زندگی و کسب‌وکار ما تأثیری عمیق و اساسی بگذارد. اما حقیقت این است که این تغییرات تازه شروع شده است و ما با ورود به هزاره جدید باید منتظر شگفتی‌های بزرگتری باشیم.

هر انقلاب تکنولوژیک تغییراتی عمیق در صنعت ایجاد کرده است. آنها که اول راه برنده می‌شوند، لزوماً در پایان راه هم برنده نخواهند شد. شیوه‌های سنتی رهبری تقریباً منسوخ شده است و رهبران عصر حاضر هم اکنون به دنبال بیان امپراتوریهای جدید هستند. موفقیت در عرصه اینترنت با بازنگری در مدل‌های رایج کسب‌وکار و تجارت و اعمال تغییرات بنیادی در سازمانها حاصل می‌شود.

**یک فرصت جهانی منحصر به فرد**

برآورد شده است که در حال حاضر ۱۴۰ میلیون نفر در آمریکا و کانادا و حدود ۸۴ میلیون نفر در اروپا از اینترنت استفاده می‌کنند. اکنون دیگر تعداد کاربران اینترنت یا روند افزایش این تعداد مسئله نیست. اینترنت در حال ایجاد یک دانش جهانی و منحصر به فرد است، چیزی که قبلاً هرگز اتفاق نیفتاده است. در سال ۱۹۹۹، ۹۶ میلیون نفر بیش از ۱۲۰ میلیارد دلار بابت بهره‌گیری از خدمات آن - لاین اینترنت هزینه کرده‌اند و تا سال ۲۰۰۳، ۵۰۰ میلیون نفر بیش از ۱/۳ تریلیون دلار به این منظور هزینه خواهند کرد. البته اگر طی دو سال آینده چین و هند نیز در بهره‌گیری از اینترنت جهش خود را آغاز کنند ارقام مذکور سربه فلک خواهند کشید. اینترنت از مدتها پیش جزئی از زندگی ما شده است. کار امروز را نباید به فردا واگذار کرد، باید از همین حالا خود را آماده کنیم.

کاربران اینترنت (میلیون نفر)	
آفریقا	۲/۵
آسیا/اقیانوسیه	۶۸/۹
اروپا	۸۳/۴
خاورمیانه	۱/۹
آمریکا/کانادا	۱۳۶/۹
آمریکای جنوبی	۱۰/۷

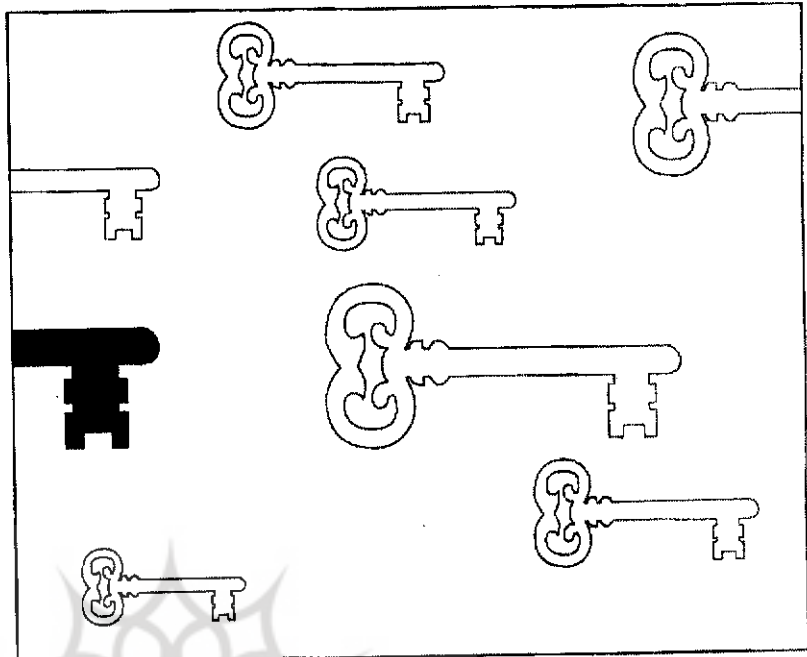
پژوهشهای کتابخانه‌ای دقیق درباره بیش از ۲۵ شرکت معظم اینترنتی، برخی عوامل اصلی موفقیت پیشگامان اینترنت مشخص گردید. تجربه همیشه یک منبع خوب برای فراگیری و از عوامل اصلی موفقیت این افراد است، حتی در عرصه‌های نو و بدیع.

#### فشار از بالا به پایین

موفق‌ترین سازمانها در بهره‌گیری از تکنولوژیهای جدید اینترنتی، آن دسته از سازمانهایی هستند که مدیران ارشد آن استفاده از اینترنت را در اولویت برنامه‌های کاری خود قرار داده‌اند. یکی از مدیران شرکت سیسکو چنین می‌گوید: «مدیرعامل ما، جان چمبرز، این مساله را در سازمان کاملاً روشن ساخته و جانداخته است که او به اینترنت تنها به دیده تجارت سیسکو نمی‌نگرد بلکه آن را روش تجارت سیسکو می‌داند». تنها ظرف بیش از چهار سال، تاکید روشن جان چمبرز برای اداره سازمان با بهره‌گیری از اینترنت، این شرکت را قادر ساخته است که خیز بلندی به سمت انقلاب تجارت الکترونیک بردارد. پیشگامی مایکل دل در بهره‌گیری از اینترنت در شرکت دل نیز مصداق خوبی است. یکی از مدیران ارشد شعبه دل در اروپا می‌گوید: «اگر ما یک مدیر واقعاً معتقد به اینترنت مثل مایکل نداشتیم، به این راحتی نمی‌توانستیم به سمت تجارت الکترونیک گام برداریم». هدف دل افزایش فروشهای آن - لاین خود تا سال ۲۰۰۱ است.

#### استراتژی رقابت روی لبه

در شبکه وب، شما در یک مسیر سریع، حرکت می‌کنید. چیزها به سرعت و اغلب به‌طور غیرقابل کنترلی تغییر می‌کنند. ایده تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک باید متحول شود. سازمانها دیگر نمی‌توانند به پیش‌بینی‌های سالیانه دلخوش کنند. تفکر استراتژیک باید با زمان اینترنتی درآمیزد. یکی از بنیانگذاران شرکت هوم‌شارک (HOMESHARK) (شرکت وام‌دهنده از طریق اینترنت) چنین می‌گوید: «افق زمانی استراتژیک ما شش ماهه است و حداکثر نه ماهه. ما هرگز برای بیش از یک سال برنامه‌ریزی نمی‌کنیم. می‌دانیم که کار ما در دو سال آینده در مقایسه با وضعیت حاضر، تفاوت خواهد کرد و دقیقاً نمی‌دانیم این تفاوتها چگونه خواهد بود». دو پژوهشگر به نامهای زونا براون و کاتلین ایزن هارت برای توصیف تفکر استراتژیک در محیط به‌شدت مستثبر و پویای اینترنتی، اصطلاح



شود را خود طراحی می‌کنند، آن هم به شیوه آن - لاین. اکنون فروش آن - لاین شرکت دل در جهان حدود ۱۰ میلیون دلار و در سطح اروپا بیش از یک میلیون دلار است. مدل‌های فعلی تجارت چالش و بازیگری می‌شوند. شاهد این مدعا رشد شگفت‌آور فعالیتهای آمازون (AMAZON) است. در عرض چند سال آمازون با بهره‌گیری از اینترنت، بزرگترین فروشنده کتاب در دنیا شده است. آمازون بدون گشایش حتی یک کتابفروشی موفق به کسب این موفقیت شده است. کتابهای آمازون هم ارزان‌تر است و هم باب‌طبع مشتریان.

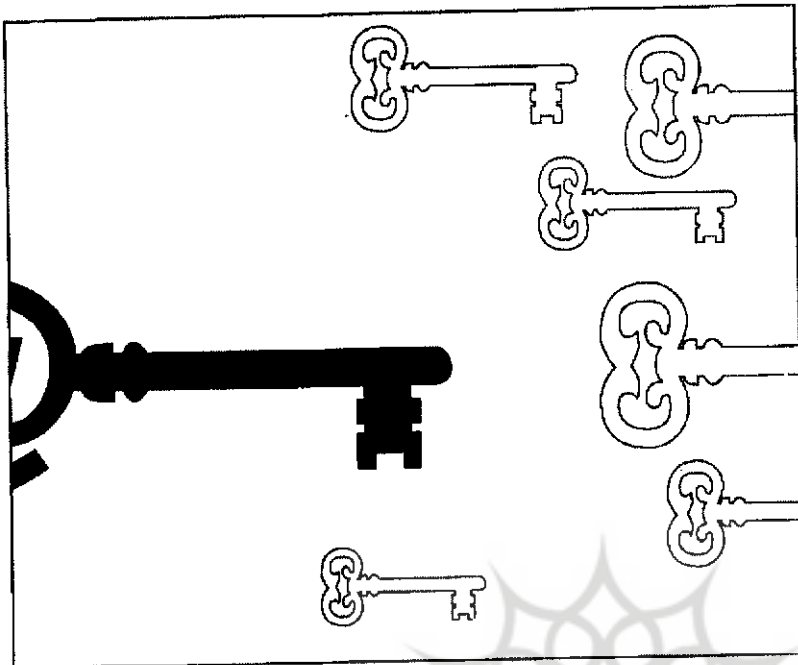
آمازون علاوه بر اینکه با خدمات خود مشتریان را تکویم می‌کند، یک دارایی باارزش و جذاب نیز ایجاد می‌کند: آگاهی از علایق و اکراهات میلیونها نفر از مشتریان. به این ترتیب آمازون می‌تواند بر دیگر نیازها و خواسته‌های مشتریان - مثل فروش سی‌دی - تمرکز کند. این موضوع موجب بروز افکار مختلف شده است. رهبری استراتژیک در عرصه ارتباط جهانی و آن - لاین نیازمند کنار گذاشتن افسانه‌های مربوط به موفقتهای زوشهای قبلی است. باید آموخت و پذیرفت که: تغییر سازمان به سمت ایجاد ارتباط آن - لاین معطوف و متمرکز می‌شود.

به دنبال انجام مصاحبه‌های گسترده و

تعیین کنید. شما می‌توانید عروسک باری رویایی خود را قبل از خرید آن مشاهده کنید. همه این کارها به راحتی و در منزلتان انجام می‌شود. فروشندگان قطعات این باری‌ها، موتازکنندگان آنها و شرکت کشتیرانی همه به شکل الکترونیکی (از طریق اینترنت) از ویژگیهای باری شما آگاه می‌شوند و شما آن را در زمان توافق شده دریافت خواهید کرد. همه این ویژگیها از ارزش افزوده دوران اینترنت به‌شمار می‌رود.

#### تجارت الکترونیک

علی‌رغم بدبینی‌ها و برخی این دست و آن دست کردنها، تجارت اینترنتی شروع شده است. کار دیگر از آزمایش گذشته است، و رفته‌رفته شرکتها از مزایای مالی اینترنت بهره‌مند می‌شوند. سیسکو (CISSCO) نقشی پیشگام در ایجاد اینترنت ایفا کرده است. امروزه دیگر تنها سیسکو از اینترنت برای کارهای تجاری خود استفاده نمی‌کند، بلکه اینترنت به یکی از روشهای تجارت در دنیا تبدیل شده است. شرکتهای تجاری با بهره‌گیری از اینترنت سالانه بیش از ۵۰۰ میلیون دلار سود به‌دست می‌آورند. در سال ۱۹۹۸، شرکت دل (DEL) صنعت خرده‌فروشی کامپیوترها با فروش مستقیم به مشتریان متحول کرده است. اینترنت ابزاری بی‌عیب و نقص برای ایجاد تحول در صنعت کامپیوترهای شخصی ارائه می‌کند. مشتریان دل، کامپیوتر شخصی



«رقابت روی لبه»<sup>(۲)</sup> را ابداع کرده‌اند. آنها در کتاب خود که به همین نام به چاپ رسیده است چنین نوشته‌اند: «ایده اصلی ابداع اصطلاح رقابت بر روی لبه آن است که این استراتژی نتیجه انتخاب و سازماندهی یک شرکت برای اعمال تغییرات مستمر و مشخص شدن جهت‌گیری استراتژیک سازمان است». در شبکه وب، شما همیشه بر روی لبه قرار دارید. تفکر استراتژیک باید بر غیرقابل پیش‌بینی‌ها محیط شود. استراتژی با تغییر منطقه‌ای مکرر برابر می‌شود، و بر این اساس استراتژی معادل غلبه بر ناشناخته‌هاست.

**سازمانهای واکنش سریع<sup>(۳)</sup>**

اولین قدم میل به سریع حرکت کردن است. قدم اساسی بعدی، عبارت است از توانایی سازمان در واکنش سریع (زمان واقعی) به تغییرات استراتژیک. به این منظور باید بین بخشهای مختلف سازمان انسجام برقرار شود. سطح این انسجام برای محیط‌های وب که با سرعت بالایی تغییر می‌کنند باید از حد لازمی که قبلاً ضروری بود، وسیعتر باشد. یکی از تسخیلگران موسسه تحقیقاتی فورستر (FORSTER) می‌گوید: «سابقاً بخشهای مختلف سازمان مستقل و با سرعتهای مختلف کار می‌کردند. اما امروزه نه تنها باید با سرعتی یکسان کار کنند، بلکه باید باهم و به صورت یک بخش واحد عمل کنند. شرکتهایی که نمی‌توانند خود را از فرایندهای قانونی خود رها کنند، در ایجاد سازمانهای واکنش سریع (زمان واقعی) شکست می‌خورند. امروزه در مقایسه با هر زمان دیگر، دسترسی به اطلاعات راحت‌تر و آسان‌تر است. ارزش زمانی اطلاعات نیز تا حد زیادی افزایش یافته است. اطلاعات باید در سراسر سازمان و بدون برخورد با مانعی منتشر بشود.

**تکنولوژی، شتاب‌دهنده تغییر**

آن - لاین شدن باید به مثابه یک شتاب‌دهنده (کانالیزور) فوق‌العاده تغییر عمل کند و البته همکاری بین تمام بخشهای سازمان نیز ضروری است. برای مدیریت چنین تغییری، انسجام کاری بین بخشهای تکنولوژی اطلاعات و تجاری سازمان ضروری است. یکی از مدیران بخش تکنولوژی اطلاعات چارلز شواب (CHARLES SCHWAB) می‌گوید: «در بیشتر پروژه‌های تکنولوژی اطلاعات، کارکنان این بخش و بخش تجاری سازمان برای تعریف مشخصات فنی

را می‌بادله کنند. یکدیگر را محک بزنند و دانشی جدید بسازند. اینترنت می‌تواند بستری مناسب برای تجربه و آزمایش افکار، کالاهای و خدمات جدید، قبل از ارائه آنها به مشتریان، باشد. این کار نه تنها محصولات بهتری را به بازار روانه می‌سازد، بلکه تمام اعضای سازمان را به ارائه نقطه‌نظرات خود برای موفقیت شرکت وادار و ترغیب می‌سازد. این شبکه ارتباطی به خوبی بین شرکا و مشتریان برقرار می‌شود. شرکت سیسکو در بهره‌گیری از اکسترانت (EXTERANET) برای تقویت ارتباط با مشتری و مدیریت زنجیره عرضه، پیشگام شده است. امروزه بدون اینکه سیسکو محصول را لمس کند، ۲۵٪ از محصولات خود را از طریق اینترنت برای مشتریان می‌فروشد. سفارش دریافتی مستقیماً به شرکایی در تولید، مونتاژ و توزیع کار می‌کنند، مستقل می‌شود. ۸۰٪ درآمدهای شرکت از محل فروش آن - لاین حاصل می‌شود. در اروپا ۸۵٪ درآمد شرکتها از محل تجارت الکترونیک حاصل می‌شود. شبکه‌ها قدرتمندند و ارزش فوق‌العاده‌ای دارند که در درون آنها نهفته است. اکنون باید ارزش اینترنت را شناخت و از آن بهره‌برداری کرد.

**مشتری، همه‌کاره است**

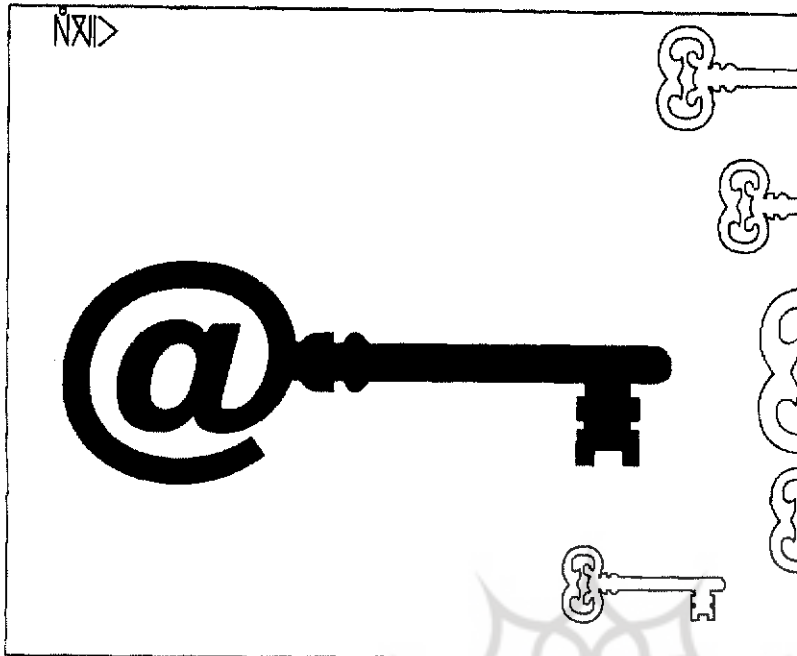
یک ویژگی اساسی ایجاد یک استراتژی

پروژه کنار یکدیگر می‌نشینند. اما کارکنان بخش تجاری تنها همین یک‌بار کنار کارکنان بخش تکنولوژی اطلاعات قرار می‌گیرند و بعد آن را فراموش می‌کنند. اما در محیط وب این مساله کاملاً متفاوت است، زیرا در این محیط همکاری بین دو بخش مذکور باید به مراتب بیشتر باشد. ما تقریباً سه بار در ماه خدمات خود را ارائه می‌کنیم. بدون این همکاری مستمر، انجام چنین کاری ممکن نخواهد بود.

اعضای هیئت مدیره به درجه بالاتری از مهارتهای تکنولوژیک برای رهبری چنین تغییری نیاز دارند. دیگر تنها داشتن مهارتهای تجاری یا مهارتهای تکنولوژی اطلاعات کافی نیست. شما باید هر دو مهارت را با هم ترکیب کنید تا بتوانید در این دنیای دیجیتال موفق بشوید.

**توانایی شبکه = ارزش**

اینترنت یک شبکه است و موفقیت آن تنها به یک گره ارتباطی وابسته نیست، بلکه مرهون انسجام و پیوستگی میان تمام گره‌هاست. تمامی سازمانهای اینترنتی موفق که مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته‌اند، چنین نگرشی به قدرت و توانایی شبکه دارند. شبکه ارتباطی از خانه آغاز می‌شود. سازمانها، پر از افراد خلاق و باهوش است. اینترنت (شبکه ارتباطی داخلی) به آنها امکان می‌دهد با یکدیگر حرف بزنند، اطلاعات



الکترونیک موفق برای سازمان، توانایی هماهنگ کردن مشتری با هر مرحله از فرایندهای اساسی شرکت است. هم یاهو (YAHOO) و هم نت اسکایپ (NET SCAPE) یا بهره‌گیری از مساعدت هزاران مشتری دارطلب، نسخه‌های نمونه محصولات را ارزیابی می‌کنند و از بازخور بازارش ارائه شده توسط آنها درخصوص ویژگیهای محصول استفاده می‌کنند و با بهره‌گیری از نظرات آنها، محصول خود را از نظر کیفی ارتقا می‌دهند. بازخور پیوسته و مستمر مشتریان به عرضه محصولات رقابتی کمک می‌کند. قرار دادن مشتری در مسند سیادت، تجارت را معقول و مطلوب می‌سازد. بویژه با تاکید بر بازاریابی نقر به نقره و ویژگی برجسته تجارت الکترونیک است. سایت آمازون نه تنها با ذکر نام شما به شما خوش آمد می‌گوید (اگر قبلاً از آن کتاب خریده باشید)، بلکه ترجیحات شما را نیز ذکر می‌کند و با بهره‌گیری از یک نرم‌افزار هوشمند کاوشگر، کتابهای مرتبط و موضوعهای مربوط را پیشنهاد می‌کند. آمازون طوری برخورد می‌کند که شما هنگام کار در این سایت احساس می‌کنید در خانه خودتان هستید و بنابراین شما با طیب خاطر حاضر می‌شوید برای این شرکت خدماتی رایگان انجام بدهید - مثل ثبت اطلاعات (که به آمازون کمک می‌کند کتابها را به دیگر مشتریان بفروشد) و ثبت سفارش (که موجب صرفه‌جویی در پول و زمان آمازون می‌شود). بازخور مشتری، نیروی بزرگ و ارزشمند در دنیای ناشناخته اینترنت است. درحقیقت گوش دادن به مشتریان می‌تواند بهترین شکل بازاریابی باشد، تا زمانی که استراژی اینترنت مورد توجه باشد. اگر چیزی مورد پسند مشتری باشد، حتماً مورد پسند شما هم خواهد بود. این‌گونه، شبکه وب مفید و موثر خواهد بود.

### بررسی امکان گسترش مرزها

اینترنت قلمرو بدون مرز جدیدی است و بنابراین روشهای جدید را می‌طلبد. یکی از مدیران ارشد بخش خدمات تجارت آسان (EASY COMMERCE SERVICE) در شرکت ای‌تی‌اند‌تی (AT&T) می‌گوید: «اینترنت یک فضای جدید است. هیچ‌گونه فرایند تجاری از شما حمایت نمی‌کند. هیچ‌گونه قوانین پایه وجود ندارد که به شما بگوید کارها را چگونه باید انجام داد. شما نمی‌توانید به عقب برگردید تا بفهمید که

حالا چه باید بکنید». شرکتهای اینترنتی موفق، پیوسته حرکت روبه جلو به طرف مرزهای امکان را آزمایش می‌کنند. به یاهو و آمازون توجه کنید، یاهو تلاش می‌کند که همه کارها را خود انجام بدهد، امور مالی، مسافرت، مسکن، بهداشت، فروشگاه و اخبار و غیره، آمازون با سرعت نور از فروش کتاب به طرف فروش سیدی و دیگر محصولات حرکت می‌کند. اگرچه بازار درباره اعتبار این روشها قضاوت خواهد کرد، اما نکته مهم در این خصوص این است که آنها ریسک می‌پذیرند، آنها تلاش می‌کنند تا تمام آن چیزی که می‌توانند باشند، بشوند. ریسک اغلب با شکست همراه است: شرکتهای باید تحمل شکست را داشته باشند. شمار یاهو این است: «شجاع باش، اما متهور و بیباک نباش». یکی از مدیران شرکتهای اینترنتی می‌گوید: «شکست قابل پذیرش است، اما شکست خوردن برای یادگرفتن و تجربه کردن پذیرفته نیست».

کارکنانی خاص. یکی از مدیران ارشد اینکتومی (INKTOMI) می‌گوید: «اینکتومی سعی می‌کند نوع خاصی از کارکنان را جذب کند. این کارکنان خاص، محیط‌های با سرعت بالا، تغییر بالا را و رشد سرسام‌آور را می‌پذیرند، آن را تحمل می‌کنند و از کار در آن محیط لذت می‌برند. پیدا کردن چنین کارکنان آسان نیست. بویژه وقتی که مدارس بازرگانی به شما تفکر خطی را می‌آموزند، درحالی‌که اینترنت اساساً یک محیط غیرخطی است. ما به کارکنانی نیاز داریم که به سبک غیرخطی فکر و عمل می‌کنند». جف بزو (JEFF BEZOS) بنیانگذار آمازون، به ۱۶۰۰ کارمندش اشاره می‌کند و می‌گوید: «آنچه که باعث هیجان آنها می‌شود، تغییر دنیا به شکل اساسی است. سخت کار کن، لذت ببر و تاریخ بساز». اگر شما می‌توانید چنین انگیزه‌های درونی و افتخاری را در کارکنان خود ایجاد کنید، موفقیت شما مرزی نخواهد شناخت. □

### پانوشتها

• استاد تکنولوژی اطلاعات و تجارت و رئیس پژوهش سیستم‌های اطلاعاتی آکادمی اینسید فرانسه است.

### هزینه تحمل

این کارکنان هستند که شرکتها را می‌سازند. بی‌تردید گوشت و سفز از آجر و کامپیوتر مهمترند. بنابراین نباید تعجب کرد که چرا شرکتهای موفق برای جذب بهترین کارکنان این همه تلاش و زحمات بسیاری را تحمل می‌کنند. اما شما هم به بهترین کارکنان نیاز دارید و هم به

- 1 - DRIVING SEAT
- 2 - COMPETING ON THE EDGE
- 3 - REAL - TIME ORGANIZATIONS