

## استراتيجيات المؤسسات الافتراضية دراسة حالة مؤسسة أمازون Virtual Enterprise Strategies, Amazon Foundation Case Study

د. حليلة خنوس<sup>1</sup>، أ.د. إبراهيم بختي<sup>2</sup>، د. زينب شطبية<sup>3</sup> (\*)

<sup>1</sup> جامعة قاصدي مرياح ورقلة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، [halima.khennous@yahoo.com](mailto:halima.khennous@yahoo.com)

<sup>2</sup> جامعة قاصدي مرياح ورقلة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، [bekhti@gmail.com](mailto:bekhti@gmail.com)

<sup>3</sup> جامعة قاصدي مرياح ورقلة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، [zchetiba@gmail.com](mailto:zchetiba@gmail.com)

تاريخ النشر: 08-09-2019

تاريخ القبول: 04-09-2019

تاريخ الاستلام: 18-11-2018

### ملخص:

تعد ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانترنت، من أبرز الثورات إحدانا للتغير في الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية، فلم تعد الأساليب والأشكال القديمة للمؤسسات قادرة على استغلال فرص هذه الثورة، والتكيف والتأقلم مع المعطيات الجديدة، لذلك برز مفهوم المؤسسة الافتراضية التي يتماشى ومتطلبات هذه المرحلة الراهنة. لهذا الغرض تبين هذه الدراسة مفهوم المؤسسة الافتراضية وأهم الاستراتيجيات المنتهجة من طرفها، مع التطرق إلى مؤسسة أمازون عملاق تجارة التجزئة على شبكة الانترنت، وأهم الاستراتيجيات التسويقية التي انتهجتها للاستحواذ على الريادة في مجال تجارة التجزئة على الشبكة العنكبوتية.

**الكلمات المفتاحية:** مؤسسة افتراضية، إستراتيجية الكترونية، مستهلك افتراضي، الانترنت، أمازون.

### Abstract:

The revolution of information and communication technology and the Internet, one of the most prominent revolutions to change the economic conditions surrounding economic institutions, is no longer the old methods and forms of institutions are able to exploit the opportunities of this revolution, adaptation and adaptation to the new data, so emerged the concept of virtual institution that is in line with the requirements of this stage. For this purpose, this study comes to clarify the concept of the virtual institution and the most important strategies adopted by it, with reference to Amazon, the retail giant on the Internet, and the most important marketing strategies to take the lead in the field of retailing on the network.

**Keywords:** Virtual Foundation, Electronic Strategy, Default consumer, Internet, Amazon.

(\*) المؤلف المراسل: د. زينب شطبية، [zchetiba@gmail.com](mailto:zchetiba@gmail.com).

## مقدمة:

تعد العولمة من أهم الظواهر التي لازمت تطور المجتمع الحديث، من خلال الانفتاح والتداخل الكبير للبيئات الإقليمية مع العالم الخارجي، إذ يعد المجال الاقتصادي من أكثر المجالات تأثراً بالأسباب والقوى الحاكمة لاتجاهات تطور العولمة والتي تظهر خاصة من خلال التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

لقد أظهرت معظم الدراسات وجود اختلاف في التعامل بتكنولوجيا المعلومات والاتصال بين بلدان العالم (الفجوة الرقمية)، إذ نلاحظ انتشار ثقافة التعامل الإلكتروني في دول العالم المتقدم، التي تملك البنية التحتية لهذه التكنولوجيا مما أدى إلى تبني مفهوم المؤسسات الافتراضية، في حين ما زالت الدول النامية في بداية الطريق لامتلاك الآليات التكنولوجية والمعلوماتية للتطور الاقتصادي، واعتماد المؤسسات الافتراضية في ذلك التطور.

ولأهمية هذا النوع من المؤسسات فقد انتشر في كثير من دول العالم، وبخاصة المتقدمة ولعل من أشهرها مؤسسة الأمازون، مؤسسة ايباي، مؤسسة علي بابا...

بناء على ما سبق تحاول الدراسة التعرف على أهم الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات الافتراضية وذلك بمناقشة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع وكذا القيام بعرض تجربة مؤسسة الأمازون عملاق تجارة التجزئة على الشبكة للاستفادة منها.

وعليه، سوف نحاول دراسة الإشكالية التالية: ما هي أهم الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات الافتراضية، وإلى أي مدى ساهمت في توسيع نشاطها شبكياً؟  
تتبع أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع التي تعالجه وهو استراتيجيات المؤسسات الافتراضية لتشجيع المحيط الاقتصادي على الاهتمام بإنشاء وتطوير المؤسسات الافتراضية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مجال المنافسة.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة الخصائص التي تميز المؤسسات الافتراضية.
- إبراز أهم الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات الافتراضية.
- معرفة أثر هذه الاستراتيجيات على نشاط المؤسسة.
- معرفة تجربة الأمازون في هذا المجال.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع المعلومات والحقائق والمفاهيم المتعلقة بمحاور الدراسة، من أجل بناء منظومة معرفية متكاملة، وذلك بالرجوع إلى عدد من الدراسات والأبحاث والمقالات، ومنهج دراسة حالة بالتطرق إلى مؤسسة الأمازون للاستفادة منها.

ولإجابة عن الإشكالات المطروح والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها. فإنه تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

1. الإطار المفاهيمي للمؤسسات الافتراضية؛
2. استراتيجيات المؤسسات الافتراضية؛
3. مؤسسة الأمازون وأهم استراتيجياتها؛

أولاً- الإطار المفاهيمي للمؤسسات الافتراضية: سيتم من خلال هذا المحور التعرف على المؤسسات الافتراضية والخصائص التي تتميز بها، وفوائدها بالنسبة لكل من المؤسسات والزبائن، وأهم التحديات التي تواجهها.

### 1- مفهوم المؤسسة الافتراضية:

حاول العديد من الباحثين والدارسين لهذا الموضوع تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي، إذ تعرف المؤسسة الافتراضية على أنها "تلك المؤسسة التي تنشط في البيئة الرقمية<sup>1</sup>، حيث تعتمد على الانترنت وتكنولوجيا المعلومات لربط الأفراد والأصول المادية والأفكار والموردين والعملاء، دون أن يكون لها أي مكان أو موقع مادي داخل سوق فعلي معين"<sup>2</sup>

يرى (D.Kiosur (1997, p177 أن المؤسسة الافتراضية هي كيان يتألف من أعضاء موزعة جغرافياً، الذين يتقاسمون نفس العمل ويتواصلون حصرياً بواسطة الاتصالات الالكترونية، حيث تنعدم بينهم اللقاءات الفعلية<sup>3</sup>؛ يتفق هذا التعريف عن سابقه في أن المؤسسة الافتراضية تستعمل وسائل المعلومات والتكنولوجيا للاتصال بين الأفراد دون أن يكون بينهم أي لقاء فعلي.

كذلك يرى (R.Bultje & J.Van vijk (1998, p16 بأن المؤسسة الافتراضية تتصف بكونها عمل عن بعد لمجموعة أفراد موزعين ومتفرقين جغرافياً مع تشابك جزئي للمهام<sup>4</sup>.

وعليه نخلص إلى أن "المؤسسة الافتراضية عبارة عن كيان غير محدود بجدران، ولا يشغل مساحات ملموسة، ينشط في البيئة الرقمية المستخدمة لوسائل المعلومات والتكنولوجيا، إذ قد تربط بين موظفين في مواقع جغرافية متناثرة، يتعاملون بأسلوب مرن وغير مكلف، وعموماً تنعدم بينهم اللقاءات الفعلية، من أجل تحقيق هدف مشترك".  
بناءً على ما سبق يتبين أن المؤسسات الافتراضية تتميز بمجموعة من الخصائص والتمثلة فيما يلي<sup>5</sup>:

- المؤسسة الافتراضية بدون حدود مكانية: مما يعني إمكانية انتشار أعمالها على نطاق جغرافي واسع.
- المؤسسة الافتراضية بدون حدود تنظيمية: يعني تحريرها من العلاقات.
- موارد ذات قدرات توسيعية خارجية: عدم اعتمادها على الموارد والقدرات الذاتية فقط، بل يتعدى إلى القدرات الخارجية.
- مرونة انتشار المعلومات وتقاسمها: يتم تقاسم المعلومات داخلياً بين العاملين، وخارجياً مع مورديها وزبائنها.
- الميزة التنافسية في التوزيع.

### 2- فوائد المؤسسات الافتراضية:

لقد أصبحت المؤسسات الافتراضية ميزة للعصر الذي نعيش فيه، ويفضل خصائصها فيما يتعلق بعرض السلع وتسليمها والاهتمام برأي المستهلك، نبرز هنا منافع رئيسة للمؤسسة الافتراضية، على كل من المؤسسات والزبائن.

2-1- بالنسبة للمؤسسات: تقدم المؤسسات الافتراضية العديد من المزايا التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات بشكل كبير، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر<sup>6</sup>:

- تسويق أكثر فعالية وأكثر أرباحاً: إن اعتماد المؤسسات على الانترنت في التسويق، يتيح لها عرض منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم دون انقطاع، مما يوفر لها فرصة أكبر لجني الأرباح، إضافة إلى وصولها إلى المزيد من الزبائن.
- تخفيض مصاريف المؤسسات.

- تواصل فعال مع الشركاء والعملاء: تطوي المؤسسات الافتراضية المسافات وتعتبر الحدود، مما يوفر طريقة فعالة لتبادل المعلومات مع الشركاء.

## 2-2- بالنسبة للزبائن: يستفيد الزبائن من خلال تعاملهم مع المؤسسات الافتراضية من عدة فوائد منها<sup>7</sup>:

- توفير الوقت والجهد: تفتح المؤسسات الافتراضية بشكل دائم (24 سا/24 سا)، ولا يحتاج الزبائن للسفر أو الانتظار في طابور لشراء منتج معين، حيث عملية التسليم تتم في المكان المصرح به.
- حرية الاختيار: توفر المؤسسات فرصة لزيادة مختلف المحلات على الانترنت، ويتم ذلك بدون أي ضغط من الباعة.
- خفض الأسعار: يوجد على الانترنت العديد من المؤسسات التي تبيع السلع بأسعار أخفض مقارنة بالمناجر التقليدية، وذلك لأن التسوق على الانترنت يوفر الكثير من التكاليف المنفقة في التسوق العادي، مما يصب في مصلحة الزبائن.
- نيل رضا المستخدم: توفر الانترنت اتصالات تفاعلية مباشرة، مما يتيح للمؤسسات الافتراضية الاستفادة من هذه الميزات للإجابة على استفسارات الزبائن بسرعة، مما يوفر خدمات أفضل للزبائن ويستحوذ على رضاهم.

## 3- تحديات المؤسسات الافتراضية:

- على قدر أهمية وفوائد المؤسسات الافتراضية فإن لها تحديات وعراقيل، تكمن في طبيعة أعمالها في الغالب أو في بيئة الأعمال القائمة على المنافسة الحادة، ويمكن أن نشير إلى<sup>8</sup>:
- مشكلة التنسيق: انتشار الموردين والشركاء والموزعين في أنحاء جغرافية واسعة، يخلق مشكلا في التنسيق.
- تحدي التنظيم: من خلال التشابك في الاتصالات المفرطة مع الموردين والوسطاء تغرق المؤسسة في الفوضى.
- مشكلة ثقافة المؤسسات الافتراضية.
- المشكلة المتعلقة بالثقة: عدم الثقة من التحديات الأكثر شيوعا خاصة فيما يتعلق بعلاقة المستهلك بالمؤسسة.

ثانياً- استراتيجيات المؤسسات الافتراضية: تتمثل في استخدام الموارد المختلفة في التكنولوجيا للوصول إلى أهداف المؤسسة والتي تحسن الأداء، ويمكن للمؤسسة الافتراضية تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتمادها إحدى الاستراتيجيات:

- 1- استراتيجيات بوتر التنافسية: وهي<sup>9</sup>: إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.
- 1-1- إستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة: أي إنتاج منتجات وبيعها بأسعار منخفضة، لاخترق أكبر حصة سوقية إلكترونية، من خلال جذب المستهلكين الافتراضيين الحساسين للتغير في السعر وبالتالي تعظيم الربح، وتستطيع المؤسسة الافتراضية خفض التكاليف من خلال<sup>10</sup>:

- خفض تكاليف البحث.
- تكلفة التعاقد.
- تكلفة التنسيق.

- 2-1- إستراتيجية التميز: تهدف إستراتيجية التميز إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال ابتكار منتج منفرد للمستهلك، بطريقة مميزة لا يستطيع المنافسون محاكاتها. فمن خلال هذه الإستراتيجية، تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال

ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة الفعالة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية، وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين<sup>11</sup>.

**1-3- إستراتيجية التركيز:** أي أن تختار المؤسسة الافتراضية إنتاج منتج موجه لشريحة خاصة من المستهلكين الافتراضيين، بحيث تقدمه بجودة عالية وأسعار منخفضة من أجل الحفاظ على حصتها السوقية، وتعتمد المؤسسات الافتراضية هذه الإستراتيجية، بحيث تخترق السوق خطوة بخطوة، فعند تحقيق عائد من الاستثمار الأول ننقل إلى السوق الثاني.

### 2- إستراتيجية التميز والريادة في التكاليف:

إنتاج منتجات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة من المنافسين، من أجل اختراق أكبر حصة سوقية والمحافظة على حصتها السوقية، وزيادة اختراق أكبر حصص سوقية جديدة من خلال امتلاك مركز تنافسي قوي، هذا الاختراق يعتمد على قوة العلامة وسمعة المؤسسة في السوق الالكترونية، توفر المؤسسة الافتراضية على موارد بشرية عالية الكفاءة والمهارة.

### 3- الإستراتيجية التكنولوجية:

تهدف المؤسسة الافتراضية من خلال اعتماد الإستراتيجية الالكترونية إلى تحقيق ما يلي:

- توسيع الحصة السوقية.
  - تحسين وتقوية العلامة مع الزبائن.
  - تعزيز العلامة التجارية وضمان حضورها الدائم في السوق الافتراضي والمالي.
  - تسهيل عمليات التبادل وبالتالي تسريع معاملاتها الالكترونية.
  - تحقيق التغذية العكسية من الزبائن بسهولة وبالتالي زيادة القيمة المقدمة للزبائن والرفع من درجة الرضا.
  - زيادة حجم المرور في موقع الويب الخاص بالأعمال الالكترونية، مما يحقق كسب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن القدامى.
  - تسهيل الاتصالات بين الموظفين، الزبائن، الموزعين، الذي يساهم في تحسين عملية تبادل المعلومات والترويج لمنتجاتها.
  - خفض التكاليف إلى أدنى مستوى، وبالتالي تحقيق وفورات اقتصادية تسمح بتخفيض الأسعار.
  - التواصل المباشر والسريع في إتمام الصفقات فيما بين الأطراف المحيطة بالمؤسسة.
  - تحقيق مرونة في ترويج المبيعات الالكترونية، بإحداث التغييرات اللازمة وبسرعة استجابة الظروف السوقية.
- تسعى المؤسسة الافتراضية لتنفيذ الإستراتيجية الالكترونية من خلال:
- الاعتماد على الإبداع والابتكار التكنولوجي الداخلي: بناء على كفاءاتها ومواردها البشرية لانجاز برامج تسويقية وإنتاجية وأمنية جد متطورة وذلك بهدف الحفاظ على تميزها على المنافسين .
  - الاعتماد على الإبداع والابتكار التكنولوجي الخارجي: من خلال العمل على الاشتراك في موارد المؤسسة البشرية والمادية مع موارد الكفاءات لمؤسسات أخرى، لإنجاز برامج تكنولوجية متطورة وذلك بهدف الحفاظ المؤسسة على بقائها مع النخبة المتميزة في السوق.
  - الاعتماد على الإبداع والابتكار التكنولوجي الداخلي والخارجي معا: اعتماد المؤسسة الافتراضية على الابتكار بالاعتماد على موارد المؤسسة بالتشارك مع المؤسسات أخرى.

## ثالثاً- مؤسسة أمازون:

## 1- نشأة مؤسسة أمازون:

الأمازون مؤسسة أمريكية للتجارة الإلكترونية، بدأت ببيع الكتب ثم توسعت منتجاتها، لتحدث ثورة في عالم التسويق والمتاجر الإلكترونية. فتحت مؤسسة أمازون أبوابها الافتراضية على شبكة الويب العالمية في جويلية 1995 بولاية واشنطن على يد **جيف بيزوس** الذي بدأ بتأسيس شركة خاصة للبيع عبر الانترنت، اختار بيزوس اسم أمازون إشارة إلى نهر الأمازون الذي يعد الأكبر في العالم مما يتوافق مع هدفه بأن يكون له أكبر متجر في العالم، حيث يركز على أربعة مبادئ: هوس العملاء بدلاً من التركيز على المنافسين، والشغف بالابتكار، والالتزام بالتميز التشغيلي، والتفكير على المدى الطويل في كل جزء من الشرائح، ومنذ سنة 2000 ظهر شعار أمازون سهمًا يشبه الابتسامة يمتد من حرف الألف **A** إلى آخر حرف في الأبجدية اللاتينية **Z** ويشير إلى أن المؤسسة توفر كل المنتجات أي من الألف إلى الياء، وتهدف إلى رضا الزبون.

تألفت مؤسسة أمازون وتم طرح أسهم المؤسسة للاكتتاب العام، وأصبحت المؤسسة في غضون سنوات أكبر مكتبة على سطح الأرض وزاد عدد موظفيها حيث أصبح عدد عمالها أكثر من 566 ألف موظف سنة 2018 ؛ وتشير الأرقام المالية الخاصة بالربع المالي الثاني من 2016، إلى أن مؤسسة الأمازون تفوقت بقيمة 29.55 مليار لتصل إلى 30.4 مليار دولار من الدخل وتوزعت هذه الإيرادات على الأسهم لتبلغ 1.78 دولار للسهم الواحد. ومقارنة بسنة 2015، ارتفعت أسهم أمازون بنسبة 40 ٪ واستطاعت تحقيق أرباح جيدة للربع الخامس على التوالي، بفضل خفض تكاليف توصيل الطلبات للمستهلكين وزيادة العروض.

## 2- الاستراتيجيات العامة لمؤسسة أمازون:

1-2. إستراتيجية متعلقة بالزبائن لتعظيم مشترياتهم: اكتسحت الأمازون السوق الافتراضي وأصبح لها أكثر من مليون زبون يتوزعون على كافة أنحاء المعمورة بما يقارب أكثر من 160 دولة<sup>12</sup>، وذلك من خلال فتحها لفروع تابعة للمؤسسة في عدة دول، وهذا ما ساعدها على توسيع قاعدة زبائنها عبر العالم، مما زاد من تعظيم مشترياتها وبالتالي زيادة أرباحها.

2-2. إستراتيجية خفض التكاليف: تعمل مؤسسة الأمازون على إستراتيجية خفض التكاليف من خلال تخزينها لبعض العناوين الأكثر تداولاً، مما يسمح لها بخفض تكاليف التخزين<sup>13</sup> إلى أدنى مستوى، وبالتالي تحقيق وفورات اقتصادية تسمح بتخفيض الأسعار.

ففي سبتمبر 1997 شيدت الأمازون واجهة افتراضية سهلة التصفح تمتاز بقدرتها على حفظ معلومات الزبون المتعلقة بالتسليم والفوترة والدفع، فعند زيارة الزبون للموقع مرة أخرى، بمجرد النقر على مفتاح اقتناء منتج معين تتم إجراءات البيع بسرعة، طبقاً للمعلومات المقدمة عنه سلفاً، والمحفوظة في قاعدة بيانات الزبائن، هذا النوع من الخدمة يبدى التكلفة الإجمالية من ناحية الوقت المبذول لإدخال المعلومات والجهد المبذول للاقتناء. وهذا باعتماد المؤسسة على برامج وتقنيات

تكنولوجية جد متطورة فيما يتعلق بأساليب التسويق، ومنه العمل على جلب زبائن جدد والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم وبالتالي الرفع من درجة الرضا لديهم لزيادة حصتها السوقية وعليه زيادة أرباحها.

وبالتالي تستطيع مؤسسة أمازون تحقيق إستراتيجية خفض التكاليف، من خلال قدرتها على خفض تكاليف التصميم والتعمير والديمومة، حيث تضمن هذه الميزة للمؤسسة من جذب أكبر قدر من الزبائن والحفاظ عليهم.

**2-3. إستراتيجية إشراك المستهلك:** تسعى مؤسسة أمازون إلى بناء قاعدة ضخمة من البيانات تركز على إستراتيجية مناسبة، تتمثل بوضوح في محاولة إشراك بقدر المستطاع المشتري في وصف المنتج وترقيته، من خلال وظائف الفيديو، الصور، وباقي الوسائل السمعية البصرية واستعمالها من طرف المشتري أنفسهم، فإن الموزع يضمن بذلك مؤسسة تسويق ذات تأثير أكبر لأنها مرتبطة بمصادر مستقلة وليست مرتبطة مباشرة بالمنتج.

ومنه تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على جذب زبائن جدد والحفاظ عليهم وتقديم منتجات متجددة تتلاءم مع أذواقهم، وبالتالي الرفع من درجة الرضا لدى الزبون، وتعزيز ثقة المستهلك الافتراضي في علامة المؤسسة وترسيخها لدى المستهلكين وزيادة أعدادهم والحفاظ عليهم، وبالتالي زيادة مشترياتهم وعليه زيادة أرباحها وحصتها السوقية.

### 3- الاستراتيجيات التسويقية لمؤسسة أمازون:

**3-1. إستراتيجية التنوع:** بدأت المؤسسة نشاطها كمتجر كتب إلكتروني، ثم سرعان ما أدخلت التنوع على خطها الإنتاجي لتنضيف أقراص الفيديو الرقمية واسطوانات الموسيقى وبرامج الكمبيوتر وألعاب الفيديو والالكترونيات...وبذلك نوعت المؤسسة من مجال نشاطها من تجارة الكتب على الانترنت إلى تجارة كل شيء على الانترنت. سعت أمازون إلى التنوع من الخدمات المقدمة من أجل تدعيم وضعيتها التنافسية إزاء منافسيها، وفي هذا المجال نذكر أهم الخدمات التي غيرت فعلا من لعبة التنافس الافتراضي عبر الانترنت، والتي مكنت أمازون من الاستحواذ على ولاء وولاء زوارها.

**أ. محرك البحث:** أطلقت مؤسسة أمازون على شبكة الإنترنت النسخة التجريبية **Beta version** من محرك البحث **A9.com**، في موقع مستقل على الشبكة العالمية. وكانت أمازون قد أعلنت في سبتمبر 2004 عن تطوير **A9** ليكون مجرد أداة بحث يساعد المستخدمين على البحث عن المنتجات والتسوق على الموقع الرئيسي للمؤسسة، وسيكون محرك البحث الجديد مدعوما تقنيا من كل من أمازون (الشركة الأم) ومن شركة أليكسا لإحصائيات التحقق من الترويج على مواقع الإنترنت وهي تتبع أمازون أيضا، ومن غوغل محرك البحث الأكثر شهرة، إضافة إلى الخبرة التقنية للقائمين على الموقع، ويقودهم أودي مانبر مدير التقنية السابق بشركة ياهو. ورغم أن المستخدم العادي لمحركات البحث قد يعتقد أنه ليس ثمة إضافات أو خصائص جديدة أكثر مما نتيجته محركات البحث الحالية مثل غوغل، استطاع محرك البحث **A9.com** أن يضيف ملامح جديدة ربما تجعله يتفوق على شريكه الحالي (غوغل)، ويكسب السبق في هذا المجال التكنولوجي. ومن الملامح الجديدة التي يقدمها **A9** إضافة إلى إمكانات محركات البحث التقليدية<sup>14</sup>:

- البحث داخل الكتاب: يستطيع المستخدم أن يتصفح أي كتاب إذا كان مسجلا في موقع أمازون.
- تاريخ البحث: وهذه الإمكانية تتيح للمستخدم أن يتعرف على كل المواد التي بحث عنها على **A9.com** وهي ليست مقصورة على استخدام حاسوب بعينه، لأنها تعتمد على تسجيل المستخدم من خلال اسمه وكلمة المرور، ويستطيع المستخدم أن يغلقها وقتما يريد.

• الأعمدة المرنة: الموجودة على يمين الصفحة، والتي تعرض للمستخدم خصائص مثل "البحث داخل الكتاب" و"تاريخ البحث"، إذ يستطيع أن يتحكم في حجمها أو أن يغلقها.

• نتائج بحث سابقة: وهذه الخاصية تشير إلى النتائج التي سبق أن استعرضها المستخدم خلال بحثه عن مواد أخرى، تعرض هذه الخاصية تاريخ آخر مرة زار المستخدم الموقع.

• معلومات الموقع: تعرض هذه الخاصية نبذة عن الموقع الذي ظهر في نتائج البحث، دون أن يغادر المستخدم صفحة البحث، ليقرر مكررا إن كان سيتصفح ذلك الموقع أم لا.

• الطريق المختصر للبحث: وهذه تتيح للمستخدم أن يبحث عن أي مادة عن طريق **A9.com** مباشرة قبل أن يدخل على الموقع نفسه.

ب. **خدمة الفحص عن طريق أمازون:** كشفت مؤسسة الأمازون، عن خدمة بيع جديدة ستتيح لباقي مؤسسات البيع بالتجزئة على الانترنت استخدام مواقعها على شبكة الإنترنت، وهو الأمر الذي يعني أن الـ 81 مليون مستخدم الذين أعطوا أمازون كافة بياناتهم الخاصة بعملية الدفع مثل رقم بطاقة الائتمان وعناوين الشحن، سيكون بإمكانهم استخدام تلك المعلومات عند شراء منتجات من أي موقع يستخدم الخدمة الجديدة دون الحاجة لإعادة إدخالها من جديد.

أطلقت المؤسسة على خدمتها الجديدة اسم "الفحص عن طريق أمازون"، وهي الخدمة التي ستتيح كذلك لتلك المواقع الالكترونية استخدام نظام شراء المنتجات من أمازون بضغطة واحدة على فأرة الحاسوب، وهو النظام الذي يحسب قيمة ضريبة المبيعات وتكاليف الشحن بسهولة، ويمكن أيضا العملاء من تتبع منتجاتهم التي قاموا بشرائها خلال عملية الشحن، ومن المنتظر أن تنافس الخدمة الجديدة، ومعها خدمة أخرى مشابهة أطلق عليها اسم "دفع أمازون البسيط" خدمة "paypal"، كما أنها طرحت منتجا جديدا ألا وهو متصفح إلكتروني يسمح للأشخاص بإضافة المنتجات التي يشتهون إليها مباشرة إلى حسابهم لدى أمازون عند مشاهدتها على مواقع أخرى، وتأكيدا على سعي أمازون للوصول إلى القمة في هذا المجال قال سكوت ديفيت، المدير التنفيذي بإحدى بنوك الاستثمار الأمريكية أن أمازون تسعى جاهدة للوصول إلى كافة أبعاد تجارة البيع بالتجزئة على الانترنت وخارجه. إذ بلغ صافي إيرادات المؤسسة في سنة 2017 حوالي 178 مليار دولار أمريكي، ارتفاعا من 135.99 مليار دولار أمريكي في عام 2016. حيث تم إنشاء أكثر من 50٪ من إيرادات الأمازون في مجال الالكترونيات والإعلام. حققت المؤسسة عام 2017 غالبية إيراداتها الصافية من خلال مبيعات التجزئة عبر الانترنت، تليها خدمات بائع التجزئة للأطراف الثالثة، وخدمات الاشتراك بما في ذلك أمازون بريم، وقارئ الكتاب الإلكتروني الرائد أمازون كيندل.

ج. **خدمة إيصال الطرود لداخل منزلك بدون تواجدك فيه**<sup>15</sup>: الميزة الجديدة تدعى **Amazon Key** وتستخدم كاميرا متصلة بالإنترنت تضعها في منزلك مع قفل ذكي على الباب يمكن من خلاله الدخول لمنزلك وتوصيل الطرد وأنت على علم بكل التفاصيل.

عندما يصل الطرد للعنوان المطلوب يتم إبلاغك من أمازون بذلك ويقوم عامل التوصيل بمسح العنوان الشريطي للطرود الذي يتم إرساله إلى أمازون لتأكيد الطلب وبعدها يتم الرد إلى قفل الباب الذكي المتصل بالإنترنت للفتح، وكذلك يتم إعادة إغلاق الباب عبر الهاتف الذكي.

العملية مؤمنة بعدة طرق حيث يصلك إشعارات دائمة حول كل خطوة وكذلك يمكنك المتابعة والمشاهدة بالفيديو. هذه الخدمة متاحة فقط لمشتركي برنامج بريم (برنامج أمازون بريم، هو برنامج عضوية سنوي يتضمن شحن مجاني غير محدود لعشرات الملايين من العناصر، والوصول إلى تدفق فوري غير محدود لآلاف الأفلام والحلقات التلفزيونية، وغيرها من المزايا) بسعر 250 دولار وتوفر أمازون حزمة متكاملة ويمكن الاختيار من بين عدة كاميرات مراقبة التي تتيح تسجيل الصوت والفيديو بالدقة الكاملة، كما توفر خدمة تركيب الحزمة والتي تشمل القفل الذكي وكاميرا المراقبة.

ازداد عدد مشتركي أمازون بريم بشكل ثابت في الولايات المتحدة ليصل إلى 95 مليون في الربع الثاني من عام 2018. وعلاوة على ذلك، هناك أكثر من 100 مليون دولار تدفع لأعضاء الأمازون في جميع أنحاء العالم<sup>16</sup>.

د. أمازون تضيف تقنية الواقع المعزز AR لتطبيقها على أيفون<sup>17</sup>: أطلقت أمازون تحديثاً جديداً لتطبيقها الخاص بالتسوق على منصة iOS حيث يجلب التحديث ميزة رئيسية هي AR View والتي ستمكن المستخدمين من استعراض آلاف المنتجات افتراضياً قبل شرائها؛ الفكرة بالمجمل ليست بالجديدة فقد قدمتها عدة شركات سابقاً مثل ايكيا وغيرها ولكن توأجدها في أكبر متجر تجزئة على الانترنت يعني الكثير خصوصاً من ناحية الانتشار وتطوير الفكرة مستقبلاً. على كل حال بعد التحديث ستكون قادراً على استعراض المنتج بتقنية الواقع المعزز قبل شراؤه ويشمل ذلك الأثاث والديكورات والألعاب والكثير من الأشياء التي ستكون قادراً على وضعها في مكانها المناسب قبل أن تقرر جلبها إلى منزلك الميزة الجديدة متوفرة ولكن ستكون بحاجة إلى أيفون 6 يعمل بنظام iOS11 لتتمكن من استخدامها على هاتفك.

تمثل إستراتيجية التتويج خياراً استراتيجياً مناسباً لمؤسسة الأمازون التي تهتم بتقديم خطوط إنتاج متنوعة ومتعددة، تتلاءم مع جميع أذواق المستهلكين الافتراضيين، في جميع أنحاء العالم، أي وفق عادات وتقاليد وثقافات متعددة ومتنوعة، وهذا ما يتطلب امتلاك قدرات مالية وإنتاجية عالية، بالإضافة لكفاءات وموارد داخلية إستراتيجية متميزة. وبالتالي يظهر أثرها خاصة في زيادة عدد المستهلكين الافتراضيين المتعاملين معها وتعزيز علاقاتهم، وبالتالي رفع رضا العملاء وزيادة ثقتهم في الأمازون، هذا ما يؤدي إلى تعظيم عوائدها، أرباحها، سرعة الاتصال مع جميع المستهلكين الافتراضيين في أي موقع، زيادة حجم مبيعاتها والإعلان.

3-2. إستراتيجية التدويل: بالإضافة إلى إستراتيجية التتويج في المنتجات، وعقود الشراكة، نجد إستراتيجية التدويل عن طريق إنشاء فروع عالمية تابعة للمؤسسة الأم، ومواقع عبر الانترنت، مما ساهم في خلق قيمة مضافة، هذا فيما يتعلق بالمنتجات التالية: الحواسيب، الكاميرات، وآلات التصوير الرقمية، وأجهزة MP3، بالرغم من ذلك فالتموقع الحقيقي لأمازون تجسد أكثر عند إنشاء متجر خاص ببيع الكتب والمقالات والوثائق مباشرة على الشبكة ليصبح المتجر من رواد التجارة الإلكترونية بمختلف أنواعها.

وتدعيماً لإستراتيجية النمو التي تقوم بها مؤسسة الأمازون، فقد تم فتح فرعين سنة 1998 في كل من بريطانيا وألمانيا حيث كانت مبيعات هذين الفرعين جد مرتفعة وبلغت ذروتها سنة 2001 لتساهم بحوالي 25 بالمائة من حجم مبيعات

المؤسسة الأم لنفس السنة، كما تم فتح فرع في فرنسا سنة 2000 لتصل عروض المؤسسة إلى ما يزيد عن 220 دولة غير أمريكية وتمكنت أمازون من كسب المرتبة الأولى عالميا كأكبر موزع تجزئة سنة 2005.

وذاع صدى المؤسسة عالميا لتصل إلى الدول العربية حيث نجد أن **amazon.com** قد انضمت إلى قائمة قناة التجارة الإلكترونية في توفير كوم وحدة أعمال التجارة الإلكترونية التابعة لشركة توفير لأنظمة المعلومات المحدودة، الشركة المتخصصة في تقديم حلول نظم المعلومات والتجارة الإلكترونية، وباستخدام خدمة قناة التجارة الإلكترونية من توفير كوم تمكنت أمازون من عرض ومقارنة منتجاتها للملايين من مستخدمي الإنترنت العرب في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط وغيرها.

### 3-3. إستراتيجية التوسع والنمو: تتجه مؤسسة الأمازون إستراتيجية توسعية، تجعلها قادرة على تلبية كل طلبات

السوق، لامتلاكها القدرات الإنتاجية الكافية، وامتلاكها لوسائل وتسهيلات الشراء والشحن، وذلك من خلال:

- زيادة المنتجات حيث توفر المؤسسة المنتجات من **A** إلى **Z** وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة.
- التوسع في تقديم منتجات وخدمات وتكنولوجيات جديدة.
- التوسع في المناطق الجغرافية لغزو كامل مناطق العالم.
- توسيع شبكة المؤسسة من الباعة والموزعين.
- توسيع خطوط الإنتاج.
- التوسع على مستوى الأسواق العالمية.

إذ أن التوسع من تشكيلة المنتجات المعروضة في موقع ما ستساهم فعلا في جعله أكثر قبولا لدى الزوار، وقد اتبعت أمازون إستراتيجية التنوع في المنتجات التي تعرضها كوسيلة فعالة لكسب الزبائن، حيث نجد أن تطور مؤسسة الأمازون بوثيرة سريعة يرجع إلى التنوع في المنتجات الثقافية التعليمية مثل الكتب و **CD, DVD**، كذلك المنتجات الكهرومنزلية، كما أن المؤسسة تقدم عروض عن الرحلات...إلخ، وقد تحولت المؤسسة إلى أكبر موزع تجزئة على الكرة الأرضية، عن طريق استراتيجيات الشراكة التي أبرمتها مع العديد من الشركات العالمية في نفس المجال لتحويلها إلى حليف بدل من منافس.

تكون إستراتيجية التوسع خيارا إستراتيجيا مناسباً لمؤسسة الأمازون، التي تنتج منتجات من **A** إلى **Z** تتلاءم مع جميع الثقافات وعادات وتقاليد جميع المستهلكين الافتراضيين، وذات القدرات المالية والإنتاجية الكبيرة حتى تكفي كل متطلبات السوق العالمية.

يظهر أثر تطبيقها في مؤسسة الأمازون في كون أنها تؤدي إلى:

- سهولة اختراق ودخول أسواق عالمية جديدة
- توفير الوقت والمسافات للمستهلكين الافتراضيين في جميع أنحاء العالم للحصول على منتجاتها
- سهولة الدفع بتوفير وسائل دفع وحماية وأمان.

### 4-3. إستراتيجية الإحالة: تعتمد مؤسسة الأمازون على أكثر المواقع العالمية مثل عملاق الانترنت جوجل الذي يقدم

المؤسسة خدمات توجيه الإعلانات إلى كافة المستهلكين عبر العالم، والإحالة مباشرة على موقع المؤسسة. إذ تلجأ المؤسسة الافتراضية لاستعمال إستراتيجية الإحالة للتعريف بنفسها في العالم، واكتساب زبائن جدد بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.

3-5. إستراتيجية التجديد: تعتمد مؤسسة أمازون في هذا على تجديد خدماتها، وتطويرها حسب ما يتطلبه سوق العمل، حيث تقوم بتطوير خدمات الموقع لتخدم المستخدم بشكل أفضل وتسهل من العمليات التجارية، التي تتم عبر الموقع، تحاول كسب رضا وثقة المستهلك من خلال تقديم وتطوير أساليب الحماية بالإضافة لتجديد خدماتها، حيث بدأت في أول الأمر ببيع الكتب لكن جددت وطورت ووسعت من خطوط إنتاجها، لتنتقل إلى بيع كل شيء من A إلى Z

يظهر أثر هذه الإستراتيجية عند تطبيقها من قبل مؤسسة أمازون على نشاطها في:

- خلق قيمة للمستهلك الافتراضي تتمثل في إنتاج منتجات متميزة تتلاءم مع أذواقه ومتجددة وفقا لها.
- تقديم منتجات متجددة تتلاءم مع جميع الأذواق في الأسواق العالمية
- تعزيز برامج الحماية والأمان لحماية خصوصيات المستهلك الافتراضي ولحماية أمواله
- التجديد المستمر في الواجهة والخلفية لجذب المستهلكين الافتراضيين
- تخفيض التكاليف بإلغاء الوسطاء الافتراضيين.

3-6. إستراتيجية الحفاظ على ولاء الزبائن (تسيير علاقة الزبون): إن السعي في المحافظة على ولاء الزبائن بعد

جذبهم للمؤسسة الافتراضية، تعتبر من أهم العقبات التي تواجهها المؤسسات الافتراضية، نظرا لسهولة بلوغ الزوار إلى العديد من المؤسسات التي تعرض نفس المنتجات بسرعة عالية والمقارنة بين أسعارها وعلامتها التجارية بسهولة، وهنا تظهر أهمية المنافسة بالتركيز على توطيد علاقة الزبون والخدمات المقدمة عبر المؤسسة مثل تقديم هدايا رمزية، تقديم عروض سعرية، الحفاظ على المعلومات المتعلقة بخصوصيات كل زبون، تتبع مسار الزبائن عبر الشبكة...الخ.

#### خلاصة:

تمحور موضوع الدراسة حول الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات الافتراضية ولقد ناقشت الدراسة مفهوم المؤسسات الافتراضية والخصائص التي تتميز بها وفوائدها وأهم التحديات التي تواجهها من خلال الأدبيات المختلفة، ووصولاً لتحقيق أهداف هذه الدراسة فلقد تم مناقشة استراتيجيات مؤسسة أمازون وأثرها على نشاطها التسويقي ومن بين نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- تنتهج المؤسسات الافتراضية استراتيجيات متنوعة تتمثل في إستراتيجية بورتر التنافسية، إستراتيجية التميز والريادة في التكاليف، والإستراتيجية التكنولوجية.
- الإستراتيجية الأنسب للمؤسسات الافتراضية هي الإستراتيجية التكنولوجية، لكونها سهلة التنفيذ على مستوى المؤسسات التي تنشط في البيئة الرقمية، بالإضافة لكونها تؤدي تلقائياً لتحقيق إستراتيجية التميز وتخفيض التكاليف معا.
- نجاح مؤسسة أمازون في انتهاج استراتيجيات عامة تتمثل في إستراتيجية خفض التكاليف وإستراتيجية إشراك المستهلك في وصف المنتجات وترقيتها.
- لمؤسسة أمازون استراتيجيات تسويقية متنوعة، تتمثل في إستراتيجية التنوع من خلال تنوع خطوط الإنتاج، وإستراتيجية التوسع والنمو على المستوى الجغرافي لزيادة الخدمات المقدمة لغزو جميع دول العالم وهذا ما أوجد إستراتيجية التدويل، بالإضافة إلى إستراتيجية الإحالة على محركات بحث عالمية.
- تعتمد الإستراتيجيات التسويقية المنتهجة من طرف مؤسسة أمازون على جملة من الركائز أهمها:
  - تقديم مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات.
  - استخدام واجهة سهلة الاستخدام.

- التدرج بسهولة من الصغيرة إلى الكبيرة.
- استغلال المنتجات والموارد التابعة لها.
- استخدام أنظمة الاتصالات الحالية.

على ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

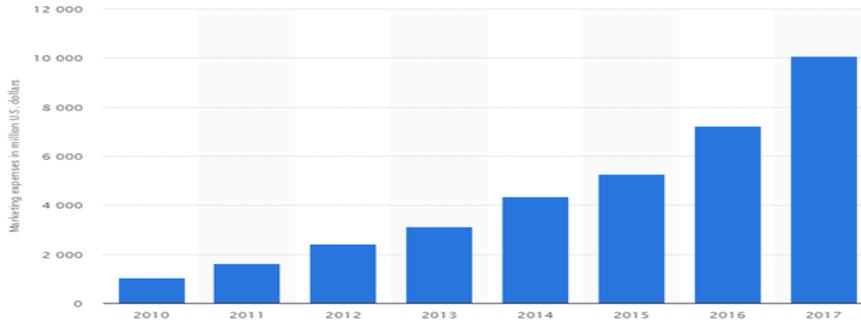
- مساندة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من خلال التجديد والتطوير.
- تعديل واجهة وخلفية موقع المؤسسة بين الحين والآخر والحرص على أخذ آراء الزوار بعين الاعتبار.
- إنشاء نظام دفع إلكتروني آمن ومتطور.
- تنشيط الملفات والأيام الدراسية والإعلانات للوقوف على ضرورة الرفع من ثقافة المستهلك تجاه المؤسسات الافتراضية، ومناقشة الصعوبات التي تحول دون ذلك.

### الهوامش والمراجع المعتمدة:

1. فاطمة مانع، بارك نعيمة(2008)، إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد37)، الجزائر، ص 02
2. محمد عبد العظيم أبو النحر(2008)، التسويق المتقدم، د ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص. 343.
- 3.4. Régis MEISSONIER(2000) , "Organisation virtuelle : conceptualisation, ingénierie et pratiques" : "Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire," THESE pour l'obtention du DOCTORAT ,p29
5. نجم عبود نجم(2004)، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، د ط، السعودية: دار المريخ، ص. 88
- 6.7. John HAGEL III et Arthur G ARMSTRONG(2000), **Bénéfices Sur Le Net traduit du Best-seller NET GAIN par Michel le SEACH**, 3 eme édition, les éditions d'organisation, paris.p 53
8. نجم عبود نجم(2004)، مرجع سبق ذكره، ص. 371
9. يوسف أحمد أبو فارة(8-9 مارس 2005)، إستراتيجية الأعمال عبر الانترنت، في: الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر: جامعة ورقلة، ص. 387.
10. نجم عبود نجم(2004)، مرجع سبق ذكره، ص. 156
11. سعد غالي ياسين(1999)، الإدارة الدولية، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية، ص. 160
12. إبراهيم بختي(2005)، التجارة الإلكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، د ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص. 106
13. المرجع نفسه، ص. 111
14. سهام موسى(2009-2010)، تحليل تنافسية المتاجر الإلكترونية: دراسة حالة موقع الأمازون. مجلة الباحث، (العدد 07)، الجزائر: جامعة ورقلة، ص. 271
15. www.msn.com/ar-ae/news/techandscience/ أمازون تطلق خدمة إيصال الطرود لداخل منزلك بدون تواجدك فيه
16. Spangler ,T. (2018) "Amazon Has More than 100 Million Prime Subscribers, Jeff Bezos Discloses" *Variety*, Available at: <https://variety.com/2018/digital/news/amazon-prime-100-million-subscribers-1202757832--جيف بيزوس> /
17. 01/11/2017, www.tech-wd.com > الأخبار > عالم التقنية > <https://www.tech-wd.com/wd/2017/11/01> -

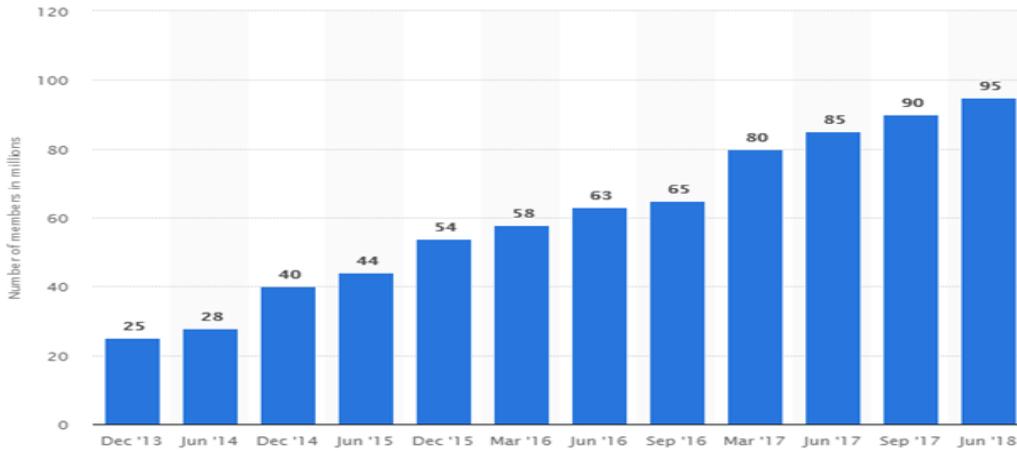
**الملاحق:**

**الشكل رقم (01) : النفقات التسويقية العالمية السنوية لمؤسسة أمازون من 2010 إلى 2017 (بملايين الدولارات الأمريكية)**



المصدر [/https://research-methodology.net/amazon-marketing-strategy](https://research-methodology.net/amazon-marketing-strategy)

**الشكل رقم (02): عدد أعضاء أمازون بريم في الو.م.أ.**



Source :Statista (2018) متاح على <https://www.statista.com/statistics/546894/number-of-amazon-prime-paying-members/>

**الجدول (1): صافي إيرادات أمازون من 2004 إلى 2017 (بمليارات الدولارات الأمريكية)**

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	السنة
177.87	135.99	107.01	88.99	74.45	61.09	48.08	34.2	24.51	19.17	14.84	10.71	8.49	6.92	صافي الإيرادات بمليار دولار