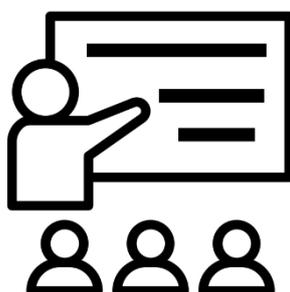


## دليل ارشادات

# التحول الرقمي – Digital Transformation قطاع البيع بالتجزئة



## قائمة المحتويات

3	DIGITAL TRANSFORMATION التحول الرقمي
3	1. المقدمة
7	2. آليات تخطيط وتنفيذ التحول الرقمي DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS
13	3. أتمتة والتحول الرقمي لوظائف الشركة AUTOMATION & DIGITAL TRANSFORMATION FOR COMPANY FUNCTIONS
15	5. مؤشرات أداء عملية التحول الرقمي DIGITAL TRANSFORMATION KPI's

## التحول الرقمي Digital Transformation

## المقدمة

التحول الرقمي هو الاعتماد الاستراتيجي على التقنيات الرقمية ليتم استخدامها لتحسين العمليات والإنتاجية وتقديم تجارب أفضل للعملاء والموظفين وإدارة مخاطر الأعمال والتحكم في التكاليف. ويمثل التحول أيضاً عدداً لا يحصى من الأدوات والحلول والعمليات والتي تغطي كافة وظائف الشركة وعملياتها.

## الأدوار الرئيسية للتحول الرقمي:

## تجربة العملاء:

أصبح لدى العملاء اليوم خيارات أكثر من أي وقت مضى. مما يعني أن المخاطر كبيرة بالنسبة للشركات ليس فقط لتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة ولكن أيضاً لتقديم تفاعلات وتجارب ذات قيمة تسعد العملاء وتعزز الولاء للعلامة التجارية. فكر فقط في عدد الخيارات التي لديك لتوصيل الطعام هذه الأيام.

## تجربة الموظف:

لا يقتصر الأمر على تزويد القوى العاملة لديك بأحدث التطبيقات والأجهزة - بل يتعلق بإنشاء تجربة بسيطة وحديثة وأكثر إرضاءً للأصول الأكثر قيمة: وهم الموظفين. أظهرت الأبحاث أن الشركات التي تستثمر في تجربة الموظف لديها قوة عاملة أكثر تفاعلاً وإنتاجية، مما يترجم إلى تجربة عملاء أفضل.

## تحسين العمليات:

تعتمد قدرة المؤسسة على تقديم تجارب رائعة للموظفين والعملاء على قدرتها على العمل بسلاسة في بيئتها الداخلي، حيث تعد تدفقات العمل المبسطة والعمليات الرقمية والمهام المؤتمتة طرقاً يمكن للمؤسسات من خلالها إنشاء الكفاءات وتحسين الانتاجية.

## رقمنة المنتج:

استخدام التكنولوجيا لتحسين منتج أو خدمة، مثل الأجهزة المتصلة الذكية أو التي يتم تفعيلها بالصوت. لا يساعد التحول الرقمي الشركات على البقاء في طليعة التكنولوجيا فحسب، بل يُنشئ أيضاً بنية تحتية مرنة ضرورية للابتكار والتكيف باستمرار مع التغيير السريع لمتطلبات المستهلكين.

## مسؤولية التحول الرقمي

تُشير الدراسات بأن مسؤولية التحول الرقمي تقع على عاتق مدير الشركة بمقدار 40% وعلى عاتق مسؤول التقنية أو أنظمة المعلومات بمقدار 40% لكليهما تقريباً وباقي المسؤولية على كامل الفريق. بالطبع قد تتفاوت هذه النسب حسب حجم الشركة وحجم التحول المطلوب. في الملخص، المدير العام ومسؤولي تقنية المعلومات لهم دور اساسياً في صياغة ثقافة وخطط التحول الرقمي.

**تذكر.** ان منصة جروث بايتس أيضا مثال واضح على التحول الرقمي في مجال الاستشارات الإدارية وتحسين كفاءة الشركات بأسلوب جديد ومتكامل.

## فوائد استراتيجية التحول الرقمي الناجحة

### زيادة نطاق التغطية:

يقضي العملاء والموظفون عدة ساعات يوميًا على الأجهزة الذكية المحمولة، وبالتالي تحتاج الشركات الرشيقية إلى حلول محمولة تقدم نفس الخبرة التي يتمتع بها الأشخاص في المكتب وخارجه. مع العلم بان معظم الأنظمة والبرمجيات التي يتم استخدامها في العمل أصبح ممكنا استخدامها ضمن الهاتف المحمول سواء كتطبيق أو منصة.

### أمن البيانات:

يمكن لمشاريع التحول الرقمي الفعالة أن تعزز أمن البيانات في شركتك. يجب أن يكون أصحاب المصلحة يقظين بشأن حماية بياناتهم ومعلومات المستخدم، لا سيما عندما يُعهد إليهم بكميات كبيرة من البيانات وضالمعلومات الحساسة.

### تجربة مستخدم محسنة:

يجب تبني تقنيات جديدة ليس فقط من أجل وظائفها، ولكن أيضًا لقدرتها على تعزيز إنتاجية فريق العمل من خلال واجهات أبسط وتفاعلات أكثر سهولة. يمكن أن تجعل تطبيقات المؤسسة ذات واجهات المستخدم المعقدة والغير مرنة العمل أكثر صعوبة للموظفين، حتى لو كانت الواجهة الرقمية الخلفية فعالة.

## التحديات المشتركة للتحول الرقمي

### الفشل في القيادة باستراتيجية:

التحول الرقمي ليس مشروعًا فرديًا. إنماعملية مستمرة يجب رعايتها وتطويرها باستمرار. يمكن أن يؤدي تطبيق التكنولوجيا دون النظر إلى كيفية ملاءمتها للصورة الكبيرة -أي للاستراتيجية وتوجهات الشركة- إلى خلق تحديات أكثر من الفوائد. فعند التفكير في التوجه الاستراتيجي، من الضروري وضع أهداف وغايات العمل في الاعتبار وكيف يمكن أن تدعمها استراتيجية التحول الرقمي.

### عدم وجود اقتناع ودعم من الإدارة:

من المرجح أن ينجح أي تحول في الأعمال، رقميًا أو غير ذلك، عندما تشارك الإدارة. ومن المرجح أن تشارك الإدارة في المبادرات التي تتماشى بشكل مباشر مع استراتيجية العمل. عند اقتراح أي مشروع جديد، من المهم توضيح كيفية دعمه للأعمال وتأثيره على المحصلة النهائية. مع ضمان اقتناع الإدارة، يمكن تجنب أي تحديات في الميزانية أو الموارد التي قد تؤثر على المشروع.

أفضل مثال على ذلك هو انطلاق احدي العلامات التجارية الجديدة في الولايات المتحدة المتخصصة في الوجبات السريعة في ذروة جائحة كورونا ليحضر وجباته في أكثر من 300 فرع في أول يوم من افتتاحه، علماً بأن Mcdonalds احتاج الى 6 سنوات عمل ليصل الى نفس عدد الافرع.

استغلت العلامة التجارية الجديدة توقف أكثر المطاعم عن العمل وبنيت معهم شراكات استراتيجية مبنية على نموذج عمل جديد مبني على التحول الرقمي لاعداد قائمة طعام جديدة بمواصفات فريدة للعلامة التجارية وصنعت منهم 300 فرع افتراضي يعمل على مبدئ التوصيل المنزلي لمنتجاتهم الجديد.

مثال اخر على تطوير او تغيير نموذج العمل في ظل ظروف الجائحة الاستثنائية هو قيام متجر ملابس صغير في الخليج العربي بتوفير خدمة بيع منتجاتهم عبر الانترنت واستغلال أيام الحجر الكلي كأيام تصفية على منتجاتهم تصل الى 60% بشرط ان يتم الشراء فوق مبلغ معين عبر منصتهم وبأيام الحجر الكلي فقط.

### اختصاص العمل أو نطاق عمل الشركة Domain

تحدث تحولات نطاق العمل عندما تكون الشركة قادرة على الدخول إلى (نطاق أعمال) منطقة أخرى بنجاح. أفضل مثال على ذلك هو مكتبة جرير في المملكة العربية السعودية التي كانت بداياتها في بيع الكتب ومستلزمات الطلاب مباشرة من خلال متاجر (مكتبات) منتشرة في المملكة. الان، يعد موقع الويب لمكتبة جرير من أكبر وأنشط المتاجر الالكتروني لبيع الحواسيب والبرمجيات ومستلزمات العمل والترفيه الالكترونية بالإضافة طبعاً الى الكتب.

### ثقافة التحول والتنظيم الداخلي Cultural/Organizational Transformation

يستخدم الناس أنظمة مختلفة؛ قد يكون جعل الجميع على نفس الموجة وأن يكونوا على استعداد لقبول التغييرات الكبيرة أمراً صعباً، لكن الأمر يستحق العناء إذا كانت علامتك التجارية تقدم نتيجة أفضل بشكل عام لعملائك. التغيير الثقافي وزيادة الوعي لأهمية التحول الرقمي داخل الشركة مهم جداً ومحوري لانجاح التغيير.

### آليات تخطيط وتنفيذ التحول الرقمي Digital Transformation Process

إطار التحول الرقمي هو خطة اجراءات عمل للمؤسسة خلال فترة التغيير التي تراعي ظروف العمل المتطورة بشكل مستمر.

يجب ان تكون هذه الاجراءات أداة، تُستخدم عبر المؤسسة، وتوجه جميع مستويات المؤسسة خلال رحلة الأتمتة والتحول الرقمي ومن المهم أن تضمن ايضاً عدم ترك أي منطقة من العمل دون متابعة خلال فترة التغيير.

من واجب إطار التحول (اجراءات التحول بأكملها) ان تكون نقطة مرجعية مشتركة يمكن تطويرها مع تغيير المنظمة - وبالتالي، فإن إطار التحول الرقمي أساسي ومهم للنجاح. يتيح إطار العمل الاستراتيجية وخريطة الطريق التي تسمح للمؤسسات، من جميع الأحجام، بالتطور والنجاح في ظروف السوق المتغيرة بسرعة الموجودة الآن.

## لماذا تحتاج المؤسسات إلى التحول رقمياً؟

فالعادة، تكون طرق العمل في شركة ما مسؤولة عن بقائها على قيد الحياة، فاستمر الشركة في تطبيق نفس طرق العمل وتزدهر. الحقيقة هي أن معظم الشركات مهياً للبيئة التي تعمل فيها بالفعل. ولكن عندما يتغير أي شيء في تلك البيئة، سواء بسرعة أو بمرور الوقت، فإنهم غير مجهزين للتكيف والتغيير مثل ظهور الجائحات الصحية وتغير الظروف السياسية والاقتصادية وتوقعات العملاء والموظفين التي تتغير من حين إلى آخر وظهور المنافسين والتكنولوجيا الجديدة وما شابه ذلك من تغييرات.

حين اذاً، لن تعد طرق العمل المعمول بها تحقق نفس النتائج. مع زيادة الدافع للتغيير الناجم عن انخفاض الإيرادات والضغوط السلبية الأخرى، تحتاج الإدارة إلى صياغة استجابة استراتيجية. هذا هو الوقت الذي ستساعد فيه خطط التحول الرقمي الإدارة على توجيه الشركة مرة أخرى إلى المسار الذي يدفع أعمالها وانشطتها إلى الأمام.

**تذكر.** ليست أكبر ولا أنجح الشركات حالياً هي التي تزدهر. بل هي الشركات الأكثر قابلية للتكيف والاستفادة من الظروف الفريدة والجديدة.

## هل تحتاج مؤسستك إلى التحول رقمياً؟

نعم، ما لم تكن مؤسستك في ذروتها، ويكون لديها فهم عميق للعملاء، ومشاركة الموظفين عالية، وجميع أنظمة التكنولوجيا حديثة ومحدثة وتستخدم لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة.

إن الضغوط المشتركة من هوامش الربح القليلة، ونشاط المنافسين، وتوقعات الموظفين، وتوقعات العملاء، والتكنولوجيا تدفع القرار نحو بدء التحول الرقمي. ربما تكون مؤسستك قد بدأت بالفعل في التحول الرقمي بشكل بسيط. إذا كان هذا هو الحال، فمن الضروري وضع خطة للتحول الرقمي لضمان نجاح التحول. التحول الرقمي لأي شركة ليس بالأمر السهل حيث لا يتعلق الأمر باتباع قائمة معينة من الأنشطة، وبعد كل شيء يتم تغيير المنظمة، بل يتطلب الأمر جهد كبير ومستمر.

إن إطار التحول الرقمي يسلط الضوء على المجالات المتداخلة في الشركة التي يجب أن تتغير، كما أنه سيكون الأساس لبرنامج عمل متعدد الجهود والأوجه لتحقيق النتائج.

إن إطار العمل هو المنارة الإرشادية التي تزود كل فرد في الشركة، بإحساس بالتقدم نحو الهدف النهائي – وهو شركة متجددة وناجحة. بدون الشعور بالتقدم، فإن الشركة معرضة لخطر المعاناة من إجهاد التغيير الذي يمكن أن يؤدي إلى شل الشركة، مما يجعلها تفقد زخمها، وإذا كانت الشركة من الأصل تتأرجح بالفعل على حافة الجدوى أو السبيلة المالية فقد يكون ذلك هو ما يجعلها تتجاوز نقطة اللاعودة.

**تذكر.** أهم شيء لأي إطار عمل للتحول الرقمي هو قدرته على التكيف. بالإضافة إلى ذلك، من المهم أن يفهم فريق التغيير هو أن كل شيء سيبقى يتغير باستمرار. نتيجة لذلك، فإن أول شيء يجب تغييره على جميع مستويات المنظمة هو العقلية. يحتاج الناس إلى التفكير بشكل مختلف وأن يكونوا مرنين في مواجهة التغيير المستمر.

## المالية

- فهم ماهية المتطلبات المالية خلال فترة التغيير
- التفويض برسم خريطة للوضع الحالي والمستقبل
- فرصة لتطوير طريقة جديدة متكررة للعمل وحل المشكلات

## التسويق والمنتج

- التفويض بإعادة وضع العلامة التجارية وحمايتها أثناء حالة التغيير
- دليل للتعامل مع العملاء لجعلهم جزءًا من الرحلة المستمرة والتحول في المؤسسة
- التفويض لتقييم أداء المنتج / الخدمة الحالي مقابل توقعات العملاء باستخدام التقنيات الجديدة

## - التقنية

- تقييم الأنظمة والمهارات الحالية مقابل أنظمة ومهارات الحالة المستقبلية المطلوبة

## كيفية اختيار إطار التحول الرقمي المناسب

إن الإطار الرقمي الصحيح هو إطار قابل للتكيف مع الشركة، ومع ذلك، يمكن تقسيمه إلى خطوات منطقية ومتماسكة سيظهر تطبيقها تقدمًا ملموسًا، حيث تضمن المراحل الأولية أن تعرف المنظمة ما تفعله ولماذا تحتاج إلى القيام بذلك. تتعلق المراحل التالية بالتنفيذ وبيئة التشغيل المستمرة المبنية على:

## الاكتشاف.

الرؤية، تحتاج الشركة إلى رؤية مستقبلية للشركة وموظفيها وعملائها والسوق العام الذي تعمل فيه.

## المبادرة.

لا يكفي أن تتغير المنظمة بسبب الضغوط التجارية. تحتاج المنظمة إلى تحديد اعتقاد سبب حاجتها للتغيير بحيث يمكن لجميع الموظفين احتضانه؛ والتي تعني شيئًا لعملائها أيضًا.

## الأفكار.

تحتاج المنظمة إلى الاستفادة من الرؤى والمعرفة الداخلية لتحديد الحالة المستقبلية المنشودة.

## القيادة.

إن أهمية وحجم التحول الرقمي، كبيرة جدًا، لدرجة أنه عادة ما يتم مباشرة من صاحب العمل بدعم من باقي طاقم الموظفين

## أخطاء يجب تجنبها

الأخطاء الثلاثة الأكثر شيوعًا التي ترتكبها المنظمات التي تجري تحولاً رقمياً، - علماً بأن هذه الأخطاء الثلاثة يمكن أن تحدث في أي وقت، إلا أنها جميعها مترابطة:

### التركيز على التكنولوجيا فقط

الخطأ الأكثر شيوعًا هو أن المنظمات تركز على العنصر التكنولوجي لإطار التحول الرقمي. يتم ذلك غالبًا لأنه العامل الأكثر حاجة لبدء برنامج العمل. في حين أن التكنولوجيا عنصر حيوي، فإن التغاضي عن الأمور الأخرى مثل توحيد عمل الفرق وثقافة التغيير سيعرقل التحول بسرعة. في حالة حدوث ذلك، يمكن إرجاع البرنامج إلى المسار الصحيح من خلال زيادة الجهد لضمان تحرك الشركة بأكملها معًا بالسرعة المناسبة.

### عمل الأقسام في عزلة

حتى إذا كانت جميع الأقسام تعمل نحو الهدف المشترك، ان لم تكن متعاونة فسوف يتعثر البرنامج. سيعني العمل في عزلة عدم مشاركة الرؤى، وسيحدث الازدواجية، وسيقل التقدم. ينشأ العمل في عزلة عادةً بسبب محاولة الأشخاص أو الفرق الشعور بالسيطرة وإدارة عبء العمل خلال فترة تغيير جذري. يجب ان تعمل الأقسام في منتهى الشفافية والمشورة بينها.

من المهم ضمان وجود منتديات تواصل منتظمة، على جميع مستويات الشركة لأولئك الذين يقودون التحول وكذلك الذين يتعاملون مع البرنامج يوميًا. تعكس طريقة التواصل والمشاركة المنتظمة مع الفرق أيضًا طريقة مختلفة للعمل في العديد من المؤسسات.

ومع ذلك، فإن العمل الجماعي في النهاية هو أحد النتائج المرجوة لأي إطار عمل للتحول الرقمي. كلما أصبحت طريقة العمل هذه جزءًا من الثقافة التنظيمية، زادت سرعة تقدم الشركة في تحولها.

### عدم الاستثمار في تغيير الثقافة والتواصل الداخلي

حتى إذا كانت كل مجموعة تعمل بشكل تعاوني لتحقيق هدف مشترك ولم تكن هذه التكنولوجيا هي التركيز الوحيد، فقد يتعثر التحول الرقمي للمؤسسة إذا لم يكن هناك استثمار كافٍ في تيار التغيير الثقافي لإطار التحول الرقمي.

**تذكر.** الشركة تتكون من مجموع ثقافات وبيئات موظفيها؛ فإذا لم يتم إعلامهم طوال فترة التغيير - بالإيجابيات والسلبيات- فلن ينجح البرنامج. يمكن لنفس مشاعر الخوف والارتباك أن تستهلك فرقًا بأكملها بسرعة في أوقات التغيير الشديد الضغط.

وهذا ما حصل بالضبط مع شركة Kodak (عملاق قطاع الطباعة الفوتوغرافية في الثمانيات والتسعينات، حاولت فرق عملها جاهدة وبشكل طارئ تطبيق خطط تحول رقمي للتأقلم مع انعدام الطلب العالمي على ورق تحميض الصور الفوتوغرافية الناتج عن انتشار شريحة الذاكرة، ولكن فات الأوان، اسنزفو طاقاتهم دون جدوى وفشلوا في ذلك وأعلنت الشركة افلاسها بمطلع القرن الحالي. مع العلم بأن شركة Kodak أطلقت نفسها من جديد بنطاق مختلف تماماً عم ما كانت عليه بعد ان تسنى لها الوقت لاعادة دراسة خططها للتحول الرقمي.

من المهم جداً الاستثمار في الثقافة والتواصل الداخلي للتغلب على التقلبات الاضطرابات. وبالتالي برامج التغيير الثقافي الناجحة هي تعاون بين فرق الموارد البشرية وخطط التواصل الداخلي. وعادة، يتم إنشاء فريق مخصص متعدد الوظائف لقيادة تيار الثقافة طوال التغيير.

### ما هو العائد؟

إن الشركة التي يمكنها التكيف والاستجابة لاحتياجات العملاء، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، وتغيير السوق، هي شركة تتمتع بعمر طويل. في حين أن الاستثمار مهم، وكذلك المردود. فالشركات التي تحولت رقمياً ووضعت قدماً في السوق كمؤسسات مبتكرة هي من تتفوق على المنافسين في المقاييس الأساسية لمعدل النمو السنوي والأرباح.

وبالمثل، فإن الشركات التي لديها الثقافة والعمليات والتكنولوجيا المطبقة نتيجة اتباع إطار التحول الرقمي الناجح تكون أسرع في تحقيق العائد على المنتجات والخدمات الجديدة التي يتم إطلاقها في السوق.

### الأتمتة التي تعزز التحول الرقمي Automation that leads to Digital Transformation

من أكثر العمليات التجارية التي يمكن أتمتتها ما يلي:

- العمليات ذات الحجم الكبير والمتكرر: حجم معاملات كبير، عمليات روتينية تعمل بشكل دوري (يومي أو أسبوعي).
- الاجراءات المبنية على قواعد سير عمل محددة: عمليات موحدة واتخاذ القرارات الموحدة والمحددة.
- العمليات الموثقة والمستقرة وذات تكاليف تشغيلية متوقعة.
- عمليات لها عائد عالي على الاستثمار: مثل العمليات التي يمكن أن توفر بشكل كبير عند الأتمتة.
- المدخلات القابلة للقراءة: العمليات التي يتم تشغيلها بواسطة مدخلات إلكترونية وقابلة للقراءة مثل MS Word وExcel وXML وPPT وPDFs.

**تذكر.** تجنب أتمتة العمليات في الأنظمة التي من المقرر أن تخضع لتغييرات أساسية في الواجهة أو التكوين على المدى القصير.

العمليات التي تميل إلى أن تكون لها هذه الخصائص ولكن تكون مناسبة للأتمتة هي بشكل هيا عمليات إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والتوريد والمشتريات والمخزون وعمليات خدمة العملاء وإدارة علاقاتهم. أضف الى ذلك أكثر العمليات شيوعاً للأتمتة هي أيضاً:

### معالجة الفواتير:

تتعامل الشركات من جميع الأحجام والصناعات مع إرسال واستلام الفواتير. إنها عملية حاسمة لمعظم الإدارات المالية من حيث صلتها بالوظائف العامة للشركات واثبت التجربة أن أتمتة معالجة الفواتير توفر وقت وجهد كبير.

### طلبات المبيعات:

تعد عمليات المبيعات جزءاً مهماً من أي عمل، وتتضمن مهام مثل إدخال البيانات إلى أنظمة إدارة العملاء وتحديثات محاسبة تخطيط موارد المؤسسات وما إلى ذلك. من المهم أتمتة هذه العمليات كي يتسنى وقت أكثر للمبيعات في التخطيط لاستراتيجيات السوق والمبيعات.