

المأزق الذي تقع فيه شركات خدمات تكنولوجيا المعلومات في الشرق الأوسط

The dilemma of IT services companies in the Middle East

مقدمه

بدأ المأزق عندما قررت الشركات المنتجة للتكنولوجيا ان تقوم بنفسها بالخدمات المصاحبة لاستخدام اجهزتها و برامجها و أصبحت بين ليلّة و ضحاها تنافس موزعيها و شركائها distributors & business partners في اقتناص الحصة المالية في هذا السوق.

لن نحلل الاسباب وراء تلك المنافسة و لكننا سننصح الشركات العامله في المجال ان تأخذ خطوةً الى الوراء و تراجع ما تفعله و تطبق ما نظن انه امر واجب و حيوي للعودة بشركاتهم الى الربحيه التي تعاني اشد المعاناه.

لتحقيق الربحيه في مجال الخدمات المعلوماتيه لابد من تحقيق النجاح في ثلاثة محاور:

- تحقيق إيرادات عاليه Revenue
- بناء مصداقيه دائمة من خلال المرجعيه تؤدي الى جذب عملاء جدد References
- التكرار المؤدي الى رصيد معرفي Re-usable IP

الوضع الحالي:

مع تقدم لغات البرمجه أصبحت البرامج اكثر طبيعياً و ذكاءً، و لناخذ نظام كمثال ERP حيث اصبح تركيب النسخه غير المعدله not customized و تشغيلها يبدو امراً سهلاً و يجعل النسبة بين ثمن رخصة البرنامج و تكلفة تطبيقه تساوي 1:1 أي ان ثمن تطبيق برنامج سعره ١٠ آلاف دولار لا يتعدى ال ١٠ آلاف دولار.

الا ان الخدعة هنا تأتي من جهتين :

- يخضع الاستخدام الى عدد مستخدمي البرنامج، فإن كنت تطبق برنامج أجور في شركة بها ٥٠٠ موظف فإنك ستدفع أضعاف ثمن الرخص بالمقارنة برخصه ل ٥٠ موظفاً

- الامر الثاني هو ان التركيب غير المعدل او ما يطلق عليه Vanilla implementation لايفيد الاعمال كثيراً لأن الشركات تختلف من شركة لأخرى و لأن هناك تكلفه خفيه لا يذكرها من يبيع الرخصه في البنود التاليه:

- تكلفه إدارة التغيير change management وهي انخفاض الانتاجيه الناتج من توجيه موارد بشريه تشغيليه للعمل في تطبيق المشروع
- التدريب
- تنوع متطلبات الأقسام التي لم تذكر في نطاق الاعمال من البدايه و الاستجابيه للطلبات الجديده و الطلب الكامن Latent demand
- تكلفه تكبير سعة الاجهزه و تحديث بعض المكونات في المنظومه العامه للشركه حتى يعمل النظام الجديده بكفاءه
- إدماج النظام الجديده في البيئه العمليه Integration
- نقل و تكيف البيانات من الصوره القديمه الى الصوره الرقميه الجديده
- تصميم و برمجة التقارير المطلوبه (القديمه و المستجده)
- تكلفه إطالة زمن التركيب و التشغيل (المشروع في مجمله)

ينتج عن هذا ان النسبة بين الرخص الى التركيب و التشغيل تصل الى 1:2.5 او 1:3 حتى و هو امر يؤثر على شركات الخدمات التي لا تأخذ هذه العوامل في اعتبارها و ينتج عن اعمالها العقبات التي تدفعها للتضحيه الماليه في سبيل انهاء العقد بصورة لائقه. في الوقت ذاته لا يكون العميل سعيداً بتجربته و لا يعتبر مرجعاً مفيداً للشركه يمكنه ان يكون السبب في اقبال عقود مع شركات أخرى .

ما يجب عمله

انصح شركات الخدمات بالنظر الى ما يسمى مثلث الربحية، و يتكون من ثلاثة اضلاع كما ذكرنا سابقاً، و الآن سننتقل الى التفاصيل:

(a) تحقيق إيرادات عالية:

هل تتساوى الإيرادات جميعها؟ بالطبع لا. من المهم دراسة أنواع الإيرادات التي تدخلها الشركة و التي تنقسم هي الأخرى الى ثلاثة أنواع كالتالي:

- إيرادات اصيله مباشره (هامش ربح 20% - 40% Direct and genuine)
- إيرادات يتم تمريرها من خلال الشركة (هامش ربح 10% - 15% Pass-through)
- إيرادات ناتجة من ملكيه فكريه معاد استخدامها (هامش ربح 50% - 100% Re-usable IP)

يكون الترتيب حسب الربحية للأنواع الثلاثة كالتالي: أكثر ربحية تأتي من البند الثالث او إيرادات ناتجة من ملكيه فكريه، يليه الإيرادات الاصيله المباشره و تأتي إيرادات يتم تمريرها من خلال الشركة في آخر القائمة.

من خبرتي في عشرات السنين في شركات عالميه و اقليميه و محليه وجدت ان 90% من الشركات لا تستخدم البند الثالث بل ما رأيته هو ميلاد مشروع جديد من الصفر كل مره و لم ار الاقل القليل من الشركات التي قامت بالعمل اكثر من مره و طورت آليات و أدوات تساعد في تقليل التكلفة عند تطبيق النظام. كذلك لم أر برامج تكتبها الشركات تزيد من قيمة البرمجيات الاجنبية التي يشتريها العميل كرخصة استخدام مثل conversion routine, integration tool, tools to link horizontal components , etc..

اذن فشركات الخدمات المعلوماتيه في الاقليميه في الشرق تحتاج الى مراجعة "خطة" الإيرادات Revenue mix و تحدد النسبه المئويه من الايرادات المختلفه التي تشكل في النهايه أرقاماً تصل الى مئات الملايين في بعض الأحيان تتباهى بها الشركات و هي لاتدري انها تحفر قبرها بأيديها.

لنرى مثلاً على شركتين يبين لنا الفرق بين خطة الإيرادات في كل منهما . الشركتين حققتا 100 مليون جنيه و لكن الشركه A تعتمد اعتماداً هائلاً على الإيرادات الممزره بنسبة 70% (30/70/0) و ليس لديها اية إيرادات تأتي من الملكيه الفكرية. الشركه الأخرى B لديها خطة إيرادات صحيه 60/30/10 و بالتالي انعكس ذلك على الربحية فحققت الشركه A ربحيه قيمتها 18 مليون جنيهاً بينما حققت الشركه B ربحاً 30.5 مليون جنيه بسبب الخطة الصحيحه في الإيرادات

	Company A شركه A	Profit Margin for Company A هامش الربح	Profit Value	Company B شركه B	Profit Margin for Company B هامش الربح	Profit Value
	مليون جنيه			مليون جنيه		
Annual Revenue	100.0			100.0		
Revenue Types أنواع الإيرادات						
مباشر و اصيل	30.0	25%	7.5	60.0	35%	21.00
ايرادات يتم تمريرها	70.0	15%	10.5	30.0	15%	4.50
ملكيه فكريه يعاد استخدامها IP	0.0	60%	-	10.0	50%	5.00
		33%	18		33%	30.50

(b) بناء مصداقيه دائمة من خلال المرجعيه تؤدي الى جذب عملاء جدد References

يختلف ميدان الخدمات عن المنتجات في عدم وجود مواصفات فنيه مثل الاجهزه التي تتميز بمواصفات يمكن قياسها بوحدة تخزين او سرعه و خلافه، فمن الممكن ان تقوم شركه بشراء رخص و تركيب نظام ERP في فرعين من افرعها احدهما به ٨٠٠ موظف و به مصنع يعمل ثلاثة وديات و يستخدم عماله موسمييه خلال بعض فصول العام. بينما الفرع الآخر الذي سيتم تركيب نفس النظام به عباره عن مكتب مبيعات به ٥٠ موظفاً معظمهم يقومون بأعمال إداريه على سبيل المثال. في هذه الحالة يهتم كل فرع بتأهيل الشركات المتقدمه بمنتهى الحرص لأن كل من هذه الشركات المتقدمه لتطبيق الانظمه ستدعي قدرتها على نقل الجبال و صنع الامطار، و لن تكون هناك مواصفات ذات ارقام يمكن بها عقد مقارنه و ترجيح احدى هذه الشركات و خاصة أن حجم العمل و الخبره المطلوبين في كل من الفرعين مختلف تماماً .

السؤال الآن هو عن أنواع المراجع، و هل هي مجرد قائمه بأسماء العملاء الذين قامت الشركه بالتعامل معهم (او كما تفعل بعض الشركات من وضع اللوجو او الشعار لهذه الشركات على موقعها لتوحي للقارئ بإيحاءاتٍ إيجابيه. تنقسم المراجعيات References الى أربعة أنواع:

• مراجع ذات علاقه بالمنتج المقدم Product References

مثال على ذلك ان تتقدم شركه X لتطبيق نظام إدارة سلاسل الإمداد Supply Chain Management و تورد مراجع لها في شكل قائمه بها 17 من أسماء العملاء، بالبحث و التحري تجد ان 6 من هؤلاء العملاء قد اشتروا من هذه الشركه منتجات خاصه بالأمن السيبراني و 7 قد اشتروا نظام إدارة الموارد ERP و عميل واحد اشترى Supply Chain Management و 4 عملاء اشتروا أنظمة تخزين Storage Systems. في الوقت ذاته تقدمت شركه Y بقائمة مراجع تحتوي على 5 أسماء فقط ولكنها كلها في مجال Supply Chain Management . من الأفضل في نظرك؟

• مراجع ذات علاقه بالقدرات الفنيه Capabilities References

من المهم الا تنهي أي عقد بدون الحصول على شهادة شكر و تثمين للجهود "الفنيه" توضح فيها المهارات الفنيه للافراد القائمين على تطبيق الحل المباع. مثل هذه المراجعيات ذات قيمه هائله عند التنافس مع شركات كبرى ممن يبيعون أي نظام لعملائهم و يستخدمون شركائهم لتطبيق هذه النظم (و هذا امر تراه في الشركات العالميه العامله في الشرق الأوسط و التي ليس لديها قوى بشرية للعمل في مجالات التركيب و التطوير). اظهار الإمكانيات الفنيه لموظفيك يعد عاملاً مطمئناً فيما يلي مثال على مثل هذا الخطاب الذي يجب ان تحصل عليه من عملائك:

" من دواعي سرورنا ان نشيد بالخدمات المقدمه من شركة XXX في القد المبرم معهم لتطوير نظام الامن السيبراني لدى شركتنا.

بجانب اسعارهم التنافسيه نشير الى تواجد الكفاءات الفنيه لديها في مجالات AA, BB, CC, etc مما ساهم في انهاء العقد و استلامه في الموعد المتفق عليه و حسب المعايير المتفق عليها.

قام مهندسوا/خبراء/موظفوا الشركه بالعمل مع فريقنا الفني بتطبيق معايير الامن السيبراني حسب افضل الممارسات العالميه و تطوير نطاق للاعمال scope of work متوازن و ملئ المهارات اللازمه تجاههم من موظفي الشركه الأصليين و من موظفينا و عمل الجميع تحت قيادة إدارة المشروع المشتركه ، و عمل الفريقان معاً بتعاون و تفاهم تام الى أن إنتهى المشروع و اثمر نتائجه المرجوه

نصح بإستخدام شركة XXX في اعمال مشابهه و نأمل أن تتاح لنا الفرصه للعمل معهم مرات أخرى"

هذه نوعيه من المرجعيه المشرفه و التي يجب دفع الفريق و مسئول المبيعات الخاص بالحساب الى الحصول عليه و استخدامه في عقود مستقبلية.

أريد من أصحاب الشركات ان يفكروا في عدد العقود التي قامت شركاتهم بالقيام بها و تخيل لو أن فريق العمل و البائع إستطاعوا الحصول على خطاب لكل عقد قامت به الشركة و تخيل التأثير الإيجابي لهذا الخطاب على صانع القرار و إدارة المشتريات عند الضغط على شركاتهم لتخفيض الأسعار!

• مراجع ذات علاقه بالحل المقدم Solution References

تستخدم هذه المراجعيه ان كانت الشركة تعمل في مجال الحلول المتكامله **Integrated solutions** و ليس فقط التوريد و التسليم **Supply & Delivery**. إن كانت الشركة تورد أجهزة من نوع ما دون الحاجة لتكبيها، فلا ينطبق عليها هذا البند. لكن لو كان الحل المقدم يشمل أجهزة **servers** و شبكات و برامج تطبيقية و تأسيس غرفة الحاسب و أنظمة إطفاء الحريق، فلا بد ان تكون هناك مرجعية لمثل هذا الحل المتكامل مع شركات أخرى.

• مراجع ذات علاقه بالصناعة التي يعمل بها العميل Industry References

يختلف تطبيق الحلول و الانظمه من صناعة الى أخرى، فتطبيق نظام في منشأة صناعية تعمل بنظام التوريدات يختلف عن مدرسه او فندق. لذلك من المفيد ان يكون لدى الشركة مرجع في نفس الصناعة التي يشتغل بها العميل الذي تتقدم اليه الشركة بعروضها.

(c) التكرار المؤدي الى رصيد معرفي Re-usable IP

من المعروف ان تكرار القيام بعمل ما يؤدي الى إجادته، و هذا امر نعيشه في أي شئ نقوم به في حياتنا منذ الطفولة الى آخر العمر. لو طبقنا هذا في السياق الذي نحن بصدد سنجد ان التكرار يؤدي الى الإجاهه و الاجاده تؤدي الى تقليل زمن القيام بالمهام و بالتالي تخفيض التكلفة. أي ان التكرار يؤدي الى أرباح أعلى. في بعض الأحيان تخسر الشركة عند القيام بعقد ما في اول مره و لكن تنخفض الخساره و تنعدم و تتحو الى ربحيه عند تكرار العمل في عقود أخرى بسبب تكون ما يسمى رصيد معرفي يمكن استخدامه المرة تلو الأخرى. ما يحدث في 90% من الشركات هو غياب هذه الجزئيه اما بتغيير الموظفين القائمين على العمل بسبب استقالتهم او ترقيتهم و بسبب عدم تدوين أي شئ في صورته احترافيه، و هو ما يسمى **Productizing** و هو موضوع قائم بذاته يمكنان نقرأ له مقالاً آخرًا.

الخاتمه

في النهايه أتمنى ان يكون القارئ قد وصل الى استنتاج يوضح المأزق الذي تقع فيه شركات خدمات تكنولوجيا المعلومات في الشرق الأوسط و هو:

- عدم التخطيط و الانتباه الى طريقة العمل و نوعية الإيرادات و تنوعها "خلطة الإيرادات"
- الاعتماد على تمرير الاعمال ببيع أجهزة و برامج الشركات الاجنبيه المصنعه دون إضافة قيمه لهذه المنتجات بوضعها في حلول متكامله تتكون من عناصر متعدده و بيع الفكره الى العميل مما يزيد من قيمة الشركة و يخرجها من كونها واحده من عدة شركات تمثل الشركة العالميه
- عدم توثيق الاعمال و الحصول على مراجع للعقود التي تعمل بها الشركة و التي تعد سلاحاً فعالاً مع العملاء لتبيين الفرق بين الموردين و تأكيده من خلال كلام العميل عن الشركة و امكانياتها و نجاحها
- توضيح معنى الرصيد المعرفي و توثيقه حتى يمكن تكرار العمل بتكلفه اقل و جودة أعلى

تحياتي للجميع و الى لقاء في مقال آخر عن نفس الموضوع و مواضيع أخرى

اشرف عثمان، أغسطس ٢٠١٩