

IV

الاستراتيجية والتنافس باستخدام قدرات المعلومات

سنقدم في القسم الرابع من دراستنا البحثية العالمية التي امتدت لستين ونصف، نتائج جديدة تشمل نموذج توجه المعلومات الناضج وقياس توجه المعلومات في ثلاث طرائق.

سنعرض في الفصل السابع تصوراً شاملاً للاستراتيجية العامة التي تضم الأولويات الاستراتيجية التي تأمل الشركات في تحقيقها. ونعرض كذلك الأولويات الاستراتيجية لشركة ما وقدرات الأعمال الخمس: البنية التنظيمية، والسيرورات، والعاملون، والعلاقات الخارجية، وقدرات المعلومات. ثم نبين كيف يربط المديرون في الشركات الناجحة استثماراتهم في قدرات المعلومات بقدرات الأعمال الكلية بهدف بلوغ أولوياتهم الاستراتيجية.

وندرس في الفصل الثامن الطرائق التي تستعيض فيها الشركات الناجحة بالاستثمار في قدرات المعلومات عن قدرات الأعمال الأربعة الأخرى. وبفعلها ذلك، تُخفّض كلف الإنتاج أو تعزّز الخدمات والمنتجات. نسمي هذا الأثر المتبادل بين قدرات المعلومات والقدرات الأخرى بالأثر الأعظمي لقدرات المعلومات. وسنكشف كيف تردم الشركات الفجوات بين التوقعات المتعلقة بالتغيرات الاستراتيجية المستقبلية وتطبيقها. ونبين أنّ الشركة الرائدة صناعياً هي في حالة تنافس مع المعلومات، وهذا يتيح لها إعلاء الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات.

أخيراً، نقل نقاشنا في الفصل التاسع من إدارة ومواكبة قدرات الأعمال - في شركة واحدة أو وحدة أعمال - إلى بيئة شركة عالمية لها وحدات أعمال متعددة، ونبين أن المديرين العاملين لشركة عالمية يجب أن يعتمدوا أسلوب إدارة الاستثمار لإدارة قدرات المعلومات عبر وحدات أعمالهم إذا كانوا يريدون تحقيق نتائج ممتازة في الشركة كلها.

استراتيجية الأعمال

وقدرات المعلومات، وأداء الأعمال

هل من مدير من كبار المديرين لا يرغب في أن يعلن أنه قد خلق باستمرار فرص أعمال جديدة، وأرضى كل زبون جاءه، وخفض الكلف المالية الزائدة، وأنقص مخاطر الأعمال إلى أدنى حد ممكن؟ إن هذه الصيغة الاستراتيجية لنجاح الأعمال تبدو سهلة من حيث المبدأ، لكنها صعبة من حيث التنفيذ؛ فالضغط المستمر من أسواق عالمية دائمة التغير إضافة إلى محدودية القدرات والموارد في شركة ما، لا يسمح للمديرين بتحقيق كل الأولويات الاستراتيجية الأربع في أعلى مستوى لها.

وفي هذا الإطار، يضطر المديرين لاتخاذ قرارات يومية تتطلب منهم الابتعاد عن استراتيجيات مخططة، أو «مقرّة» في سبيل إنجاز أداء أعمال أعلى. وهذا التكيف الدائم يخلق استراتيجية بازغة تُبرز المسار الاستراتيجي الفعلي الذي سلكه كبار المديرين. ومن تفحص الآثار التراكمية لهذه النتائج مع مرور الوقت وقدرات الأعمال التي تستخدمها فرق الإدارة الكبرى، نستطيع أن ندرك بوضوح أكبر الاستراتيجيات التي تتبناها الشركات وعلاقة هذه الاستراتيجيات بأداء الأعمال.

سُبرز في هذا الفصل العلاقات بين الأولويات الاستراتيجية التي نفذتها

فرق عمل الإدارة الكبرى؛ أي الطريقة التي قسّمت بها مقدرات الشركة، وأثر هذه القرارات والأفعال في أداء الأعمال، ونبرهن على أن عمليات ربط معينة للأولويات الاستراتيجية، مدعومة بالاستثمارات المناسبة في مقدرات المعلومات، يمكن أن تؤدي إلى نجاح الأعمال في الشركة⁽¹⁾.

تطور استراتيجية الشركة

وجهة نظر الاستراتيجية القائمة على الموارد

كان فهم الخيار الاستراتيجي الذي يخلق ميزة تنافسية موضع اهتمام المديرين وباحثي الاستراتيجية على حد سواء؛ فالرؤية التقليدية لتطور الاستراتيجية تصف نشاطاً ما توجد فيه خطة استراتيجية منطقية قام بوضعها كبار المديرين، ومن ثم تنفيذها من قبل مديري الحلقة الوسطى، ويشرف هؤلاء المديرون تكتيكياً على مخططات الموارد المرتكزة على تطور قدرات أعمال محددة لدى الشركة.

تقرّ هذه الطريقة المرتكزة على الموارد أن قوى تنافس خارجية، إضافة إلى القدرات الداخلية المطورة والمستخدمه من قبل الشركات مع مرور الوقت، سوف تحدد نجاح أو فشل الاستراتيجية التنافسية للشركة⁽²⁾. وتحاول

(1) للاطلاع على نقاش مفصل للتعريف النظرية وقياس الكثير من البنى والعلاقات المستخدمة باعتبارها أساساً للبحث في هذين الفصلين يمكن مراجعة ملحق Marchand, D.A., Kettinger, W.J and Rollins, J.D. (2001) infor-Mation Orientation: the link to business performance UK: Oxford university press.

إضافة إلى ذلك فإن البحث الجديد الذي عرض باختصار في هذين الفصلين يركز على الكثير من ورقات العمل الصادرة عن: University of south Carolina and International Institute for Management Development (IMD) working papers currently under review.

(2) إننا ندرك أن الكثيرين من الكتاب يميزون بين «الموارد» (أي رأس المال المادي الإنساني أو الموارد التنظيمية (الموجودات) المتاحة للشركة) والقدرات (قدرة الشركة على استعمال هذه الموارد (الموجودات) بواسطة الكفاءات مثل الثقة، والمرونة، والاستجابة السريعة إلخ). راجع: =

الشركات أن تخلق «خلطات» من القدرات ضمن أطرها، يصعب على المنافسين تقليدها، بهدف إنجاز أولوياتها الاستراتيجية بنجاح⁽³⁾. والربط بين الأولويات الاستراتيجية وخلطة قدرة الأعمال المستعملة لتحقيق هذه الأولويات تشكل «استراتيجية» الشركة.

يبين النموذج المقدم في الشكل 1.7 العوامل التي يجب على المديرين مراعاتها عند تطوير الاستراتيجية في ضوء وجهة النظر التقليدية لتطور الإدارة القائمة على الموارد. يقوم المديرون أولاً بإجراء تقييم عقلاني للبيئة التنافسية بخصوص الفرص والأخطار. ذلك أن توجهات السوق، واحتياجات الزبائن، وعلاقات الممولين، ومبادرات المنافسين جميعاً تؤدي دوراً في تقييم

Barney , J . (1991) 'Firm resources and sustained competitive Advantage , ' journal of management 17(1): 99-120 ; Amit , R. and Schoemaker, P.J.H (1993) 'Strategic Assets and Organizational rent , ' Strategic Management Journal 14: 33-46 ; and Schendel, D. (1994) 'Competitive Organizational Behaviour: Toward an Organizationally Based Theory of competitive Advantage , ' Strategic Management Journal 154: 1-4.

وبغية الاختصار الإداري نفترض أن كلمة «قدرة» تشير إلى كل من الموارد والقدرة على استخدام هذه الموارد.

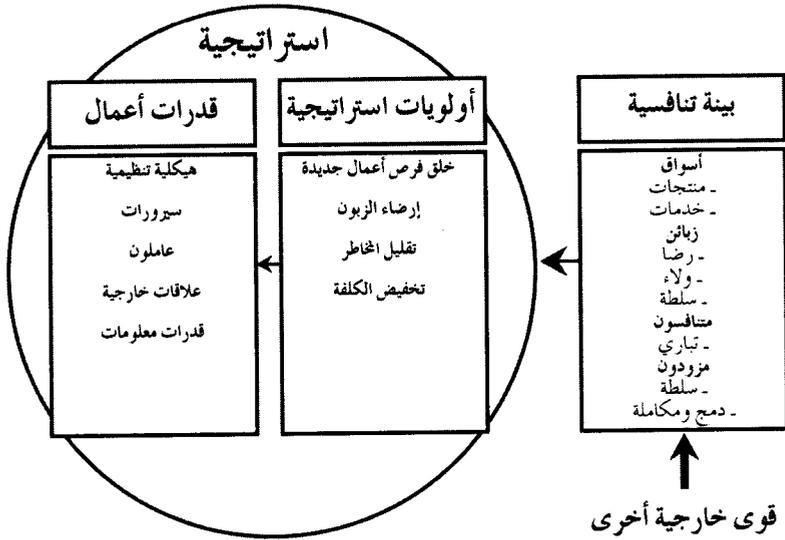
(3) إن النظرية المرتكزة على الموارد تقول بأن الميزة التنافسية تنشأ في الشركة من موارد وصفات لا يمكن تقليدها بسهولة ، راجع:

Barney , J . (1991) 'Firm resources and sustained competitive Advantage , ' journal of management 17(1): 99-120;

تعتبر هذه الموارد قوة يمكن أن تستعملها الشركات لخلق استراتيجياتها و تطبيقها. راجع: Learnd, E.p ., Christensen , C.R . , Andrews, K.R . and Guth W .(1969) business policy, Homewood , IL: Irwin ; and Porter , M . (1981) 'The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management , ' Academy of Management Review 6:609-620.

الربط بين الموارد والقدرات النادرة القيمة والصعبة التقليد يمكن أن يخلق ميزة تنافسية. راجع:

Javenpaa ,S.L and Leinder ,D.E (1998) ' An Information Company in Mexico : Extending the Resource- Based View of the Firm to a Developing Country Context 'Information System Research 9(4):342-361 , December.



شكل 1.7: نموذج استراتيجية تركز على الموارد

المديرين لوضع شركتهم التنافسي. وبناء على هذا التقييم يرسمون خطة مدروسة لكيفية إنجاز أولوياتهم الاستراتيجية في المستوى الأعلى. وبناء على التعاريف الاستراتيجية الحالية⁽⁴⁾ صنفنا أربعة أنواع أولويات

(4) إننا نعتقد كالكثيرين من الباحثين الذين سبقونا أن النموذج الاستراتيجي المناسب عملياً للمديرين يجب أن يركز على الأولويات الاستراتيجية التي تمثل الأعمال، لا الأوصاف إن الكتاب: R. Miles and C. Snow's (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill الشهير بتحديد نماذج الاستراتيجية يصف الشركات تبعاً لميلها للعمل الاستراتيجي. وبالمقابل فإن باحثين آخرين قد استعملوا خطة تركز على العمل بهدف تصنيف الأولويات الاستراتيجية. راجع:

Snow, C.C and Hrebiniak, I. (1980) 'Strategy, Distinctive Compeence and Organizational Performance', *Administrative science Quarterly* 25:317-336; Miles, R.H and Cameron, K.S (1982) *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; Hambrick, D. (1983) 'Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types', *Academy of Management Journal* 26: 5-26; Cameron, K. (1986) 'A Study of Organizational

استراتيجية يطبقها كبار المديرين فعلياً في عملية قيادتهم لشركتهم باتجاه النجاح، كما يبدو ذلك في الشكل 2.7.

الأولوية الاستراتيجية الأولى : خلق فرص أعمال جديدة

تستخدم الشركات التي تؤكد هذه الأولوية الاستراتيجية دوماً استراتيجية التمييز التي تعرض منتجات فريدة أو خدمات بهدف الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها. والشركات التي تتبع هذه الأولوية الاستراتيجية تدأب باستمرار على الابتكار والتطوير السريع لمنتجات جديدة، وخدمات وقنوات وأسواق. وعن طريق تقديم منتجات جديدة وخدمات جديدة بطريقة خلاقة، يمكنها أن تخلق حقائق أعمال جديدة كلياً⁽⁵⁾.

الأولوية الاستراتيجية الثانية : إرضاء الزبون

يدرك المديرون القيمة الكبيرة للزبون الدائم. فالشركات التي تؤكد هذه الأولوية الاستراتيجية تؤمن بوجود صلة مباشرة قوية بين إرضاء الزبون وأرباح الأعمال، وهي تسعى جاهدة لزيادة ولاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

Effectiveness and it's Predictors ,Management Science 32(1) :87-111, January ; and Segars,A.H., Grover , V . and Kettinger, W.G, (1994) 'Strategic Users of Information Technology : A Longitudinal Analysis of Organizational Strategy and Performance ,' Journal of Strategic Information Systems 3(4) :261-288.

(5) خلق فرص أعمال جديدة: إن هذه الأولوية الاستراتيجية مشتقة من استراتيجية التمييز كما وصفها بورتر راجع : (Porter , M. (1980) competitive Strategy , New York : Free Press).

والتي تهدف إلى منح الزبائن منتجات أو خدمات فريدة ، ومن استراتيجية الاستكشاف كما وردت في كتاب: (Miles and Snow's prospector strategy (1978) Organizational Strategy , Structure and Process , New York: McGraw -Hill) التي تتصف بتوجه خارجي مبادر ومما كتبه Miller الذي يُعرّف التمييز الابتكاري أنه أولوية استراتيجية منفصلة Configurations of Strategy and Structure : Toward a Synthesis ,strategic. (1986)) Management Journal 7(3) : 233-249). لذلك فإن خلق فرص أعمال جديدة يتألف من التطوير المستمر لمنتجات وخدمات جديدة بهدف تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

وتعمل كذلك على تجاوز توقعات الزبائن وتقديم خدمات متميزة للزبون، ومع مرور الوقت يستطيع المديرون توجيه الشركة بكاملها باتجاه إرضاء الزبائن، وهكذا لن يفكر هؤلاء بشراء منتجات أو خدمات مماثلة من الشركات المنافسة⁽⁶⁾.

خلق فرص أعمال جديدة (CBO)

الشركات التي تعتمد هذه الأولوية الاستراتيجية وتتبعها، تعمل باستمرار على خلق وتطوير منتجات جديدة، وخدمات، وقنوات وأسواق، عن طريق تقديم منتجات جديدة وخدمات بطريقة مبتكرة، يمكن لها أن تخلق حقائق أعمال جديدة كلياً.

إرضاء الزبون (DC)

الشركات التي تعتمد هذه الأولوية الاستراتيجية وتتبعها، تسعى دائماً إلى زيادة ولاء زبائنهم الحاليين وكسب آخرين جدد. ويجري ذلك عن طريق تمييز السلع والخدمات بفعالية بطريقة تفوق توقعات الزبائن وكذلك عرض خدمة زبائن ممتازة.

تقليل المخاطر (MR)

الشركات التي تتبع هذه الأولوية الاستراتيجية تسعى جاهدة لتقليل المخاطر عن طريق التنويع، ومن ثم إدارة الخسائر والأضرار المحتملة الوقوع. والشركات التي تنافس عن طريق قدرتها على تقليل الكلف هي شركات مبادرة عادةً في إدارة المخاطر بنوعيتها العملياتي والقانوني.

تخفيض الكلفة (RC)

الشركات التي تتبع هذه الأولوية الاستراتيجية بطريقة مبادرة تسعى جاهدة لاحتلال موقع ريادي في الكلفة في صناعتها. والشركات التي تنافس عن طريق قدرتها على خفض الكلف والسيطرة عليها تقوم عادةً بالتركيز على إدارة قوة العمل وغيرها من كلف التشغيل بفاعلية، إضافة إلى مراقبة فعالية المنتج وسيرورة العمل.

الشكل 2.7: الأولويات الاستراتيجية

(6) إرضاء الزبون: يبين البحث الذي أجري على قياس قيمة الزبائن الدائمين في مجال التصنيع

الأولوية الاستراتيجية الثالثة: تخفيض الكلفة (RC)

تقوم الكثير من الشركات - طواعيةً أو من باب الضرورة - بتخفيض الكلفة بقدر لا بأس به كي تبقى قادرة على المنافسة في حدها الأقصى. وبحسب مفكري الإدارة - أمثال هامبريك - (1985) Hambrick الذين يعتقدون أن هذه الشركات تصبح «بخيلة فعلياً» في سعيها لتحقيق كفاءة الكلفة. وتعتمد طرق تخفيض التكاليف اعتماداً كبيراً على ديناميكية الصناعة وقدرتها التنافسية، لكن لهذه الاستراتيجية عادةً توجهٌ داخلي، مع تركيز على كفاءة المنتج وضبط الكلفة وصولاً إلى أن تصبح الشركة المُنتج الأقل كلفة في مجال صناعتها. والشركات التي تتبع هذه الأولوية الاستراتيجية تركز عادة على إدارة قوة العمل وغيرها من كلف التشغيل بطريقة فعالة، إضافة إلى مراقبة المنتج وكفاءات السيورة بدقة⁽⁷⁾.

والخدمات القيمة البارزة لولاء الزبون والمحافظة عليه. راجع: (Heskett, I., Jones T., Lovemann, G., Sasser, W. and Schlesinger, L. (1994) Putting the Service-Profit Chain to Work, 'Harvard Business Review, March- April) إن الشركات التي تعتمد أولوية استراتيجية تركز على الزبون وتحاول أن تُظهر وجودَ صلة مباشرة قوية بين الزبون وربح الأعمال، كما ورد في: (Miller's 'Marketing innovators', Miller and Friesen's 'mature giants', and Kim and Lim's 'marketing differentiators' راجع: (Miller, D. (1986) 'Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, Strategic Management Journal, 7(3): 233-249; Miller, D. and Friesen P. (1984) Organizations: A Quantum View, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; Kim, L. and Lim, Y. (1988) 'Environment, Generic Strategies and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach,' Academy of Management Journal 31:802-827).

(7) خفيض الكلفة: إن تعريفنا لخفض الكلفة يرتكز على: Porter's (1980) cost leadership, (Porter, M. : راجع: Miles and Snow's 'defenders' or Hambrick's 'efficientmisers' (1980) Competitive Strategy New York: Free Press; Miles, R. and Snow, C. (1978) Organizational Strategy, Structure, and Process, New York: McGraw-Hill; Hambrick, D. (1985) 'Strategies for Mature Industrial Product Businesses,' in J.H. Grant (ed.) Strategic Management Frontiers, Greenwich CT: JAI Press).

وكما ورد لدى Dess و Lumpkin تفترض استراتيجية قيادة الكلفة توجهاً داخلياً حيث تركز

الأولوية الاستراتيجية الرابعة : تقليل المخاطر

لا تتضمن النظريات التقليدية حول الاستراتيجية إدارة المخاطر باعتبارها أولوية استراتيجية مستقلة، ومع ذلك يعرف المدبرون أهمية التنبؤ والإدارة - وأخيراً - السيطرة على المخاطر في استراتيجية الأعمال. وتسعى الشركات عموماً لتعرف أربعة أنواع من المخاطر وإدارتها.

- السوق - خطر الخسارة بسبب تغيرات مضادة (عكسية) في سعر المنتجات أو الخدمات أو في سعر الموجودات أو العقود.
- الدَّين - خطر عدم وفاء فريق آخر بالالتزامات المالية المترتبة عليه.
- عملياتي - خطر خسائر ناجمة عن فشل إداري، خطأ بشري، أو سيرورات أو وسائل توجيه غير مناسبة.
- قانوني - خطر خسارة ناجم عن أحكام (آراء) قانونية أو تنظيمية.

والشركات التي تعتمد هذه الأولوية الاستراتيجية تعمل على تقليل المخاطر عن طريق رصد، ومن ثم إدارة خسائر الأعمال أو الأضرار المحتملة⁽⁸⁾.

الشركة على كفاءات المنتج وضبط الكلفة كي تكون هذه الشركة أقل الشركات كلفة باعتبارها منتجاً بالمقارنة مع منافسيها، و تعتمد طرق خفض الكلفة جداً على حركية مجال الأعمال. ولم تعد القدرة التنافسية في الغالب ضماناً لميزة التنافسية المستدامة، بل أصبحت ضرورة للبقاء في مجال الأعمال. راجع:

(Dess , G. and Lumpkin, G. (1997) ' Entrepreneurial Strategy- making and Firm Performance : Tests of Contingency and Configurational Models ' , Strategic Management Journal , 18(9): 677-695.).

(8) تقليل المخاطرة : المخاطرة خيار وليس قدراً . إن أهمية التنبؤ، والإدارة، والحد من المخاطرة تعتبر في نهاية المطاف إحدى الاستراتيجيات التي يستخدمها المدبرون. وتقلل الشركات من المخاطرة عن طريق رصد ومن ثم إدارة الخسائر المحتملة للأعمال أو الضرر وضمان بيئة تنافسية. وعلى حين لا تتضمن النظريات التقليدية حول الاستراتيجية إدارة المخاطرة كأولوية استراتيجية منفصلة، راجع:

(Porter, M. (1980) Competitive Strategy New York : Free Press ;and Miller , D. (1992)' Generic Strategies : Classification, Combination and Context ,in P. Shrivastava, A.

إن وجهة نظر الاستراتيجية المرتكزة على الموارد تقول: إن الميزة التنافسية تنبع من تأثير واستعمال وربط قدرات أعمال رئيسية لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين. وبحسب ما يبين السهم في الشكل 1.7 الأولويات الاستراتيجية لقدرات الأعمال، يقرر المديرون قدرات الأعمال الرئيسة التي يمكن الارتقاء بها بغية تحقيق أولوياتهم الاستراتيجية، وبناء على الاستراتيجية القائمة على الموارد قمنا بتحديد خمس قدرات أعمال رئيسة هي: البنية التنظيمية، والسيرورات، والعاملون، والعلاقات الخارجية، وقدرات المعلومات⁽⁹⁾. ويعطي الشكل 3.7 تعريفاً لكل قدرة على حدة.

Huff and J. Dutton (eds) *Advances in Strategic Management* , Greenwich, CT: JAI Press)

إن التعريف الذي يقدمه Miles و Snow يتضمن تقليل المخاطرة باعتباره صفة للشركات التي تريد أن تبني أساليب مستقرة وأمنة في أعمالها . راجع :

Miles, R. and Snow, C. (1978) *Organizational Strategy , Structure and Process* , New York : McGraw -Hill.

(9) يصنف Barney موارد الشركة ضمن ثلاث مجموعات واسعة : موارد رأس مال تنظيمية،

وموارد رأس مال مادية وموارد رأس مال إنساني . راجع :

Barney , J . (1991) 'Firm resources and sustained competitive Advantage ' , *journal of management* 17(1): 99-120 ;

تتضمن موارد رأس المال التنظيمية بنى التواصل الرسمية، والتخطيط، وأنظمة السيطرة والتنسيق. راجع :

(Tomer, J.F. (1987) *Organizational Capital :The Pass to Higher Productivity and Well-Being* ,New York : Praeger)

وتتضمن موارد رأس المال المادية التكنولوجية والآلات. راجع (Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies*, New York :Free Press)

وتتضمن موارد رأس المال الإنساني التدريب، والخبرة، والتقييم وعلاقات المديرين كل على حدة والعاملين. راجع :

(Becker , G.S. (1964) *Human Capital* ,New York : Columbia).

أخذت أكثر التعاريف فائدة في مجال الإدارة لقدرات الأعمال من أدبيات الأعمال المتجددة:

Leavitt's 'Diamond Model' Galbraith's 'Star Model ' , and Kettinger and Grover's ' Process Change Model' .

يحتاج المدبرون من ذوي الخبرة إلى القليل من المعرفة لسبب مساعدة المزيج الصحيح على قدرات الأعمال في إنجاز الأولويات الاستراتيجية. فمشاريع إعادة تخطيط سيرورات الأعمال، على سبيل المثال، تحدث غالباً عن طريق وحدات تنظيمية أو فعاليات مختلفة، وقد تتضمن أحياناً شركاء من خارج الأعمال أو ممولين، وكذلك فإن المدبرين يستخدمون أيضاً مبادرات إعادة الهيكلة لتغيير البنى التنظيمية بهدف تحسين عملية وضع التقارير والمسؤولية داخل الشركة. وهناك طريقة أخرى يصل بواسطتها المدبرون إلى الأولوية الاستراتيجية ضمن مؤسستهم، ألا وهي استثمار العاملين وكفاءاتهم. إن تدريبات إعلاء الكفاءة لتحسين المهارات والخبرة، وتطور القيم المشتركة والأنماط السلوكية والحوافز المالية وغير المالية هي أمثلة قليلة عن كيفية قيام المدبرين برفع مستوى معرفة وقدرة العاملين لديهم.

ويمكن لقدرات الأعمال أن تُعزز أيضاً عبر أنواع متعددة من العلاقات الخارجية مثل عمليات دمج وشراء توظيفات مشتركة، لشراكات أو تحالفات

يصف Leavitt مكونات المؤسسة على أنها: وظيفة، وبنية، وتكنولوجيا، وعاملين. أما غالبريث فقد طور تماماً قدرة العاملين عن طريق تأكيد الثقافة والمكافآت باعتبارها جوانب مهمة يجب معالجتها بهدف تطبيق استراتيجية مرسومة. وقد وسع كينغهر وغروف نموذج ليفيت بإدخال سيرورات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات باعتبارها قدرات أعمال مستقلة. راجع:

Leavitt J. (1965). 'Applying Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches,' in J. March (ed.) Handbook of Organization, Chicago: Rand-McNally; Galbraith, J. (1994) Composing with Flexible Lateral Organizations, New York: Addison-Wesley; Kettinger, W.J. and Grover, V. (1995) 'Towards a Theory of Business Process Change Management,' Journal of Management Information Systems, 12(1):9-30.

أخيراً فإن باحثين مثل لورانج وروس قد اعتبروا العلاقات الخارجية قدرة أعمال التي أصبحت مهمة جداً في بيئة أعمال تنافسية ومتقلبة جداً. راجع:

(Lorange, P. and Roos, J. (1993) Strategic Alliances- Formation, Implementation and Evolution Systems, Cambridge, MA: Blackwell Publishers).

أو علاقات خارجية غير رسمية عموماً⁽¹⁰⁾. ولقد أصبحت التحالفات والشراكات الاستراتيجية مهمة في تحقيق ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق والصناعات ذات الصبغة التنافسية العالية مثل الإلكترونيات الاستهلاكية والكمبيوترات الشخصية.

لقد اعتبرنا قدرات المعلومات على أنها القدرة الخامسة الرئيسية في نموذجنا لتطوير الاستراتيجية⁽¹¹⁾. وبحسب ما طرحنا في هذا الكتاب عموماً،

(10) نحن نستعمل تعبير علاقات خارجية بدلاً من تحالفات استراتيجية. راجع:

(Lorange, P. and Roos, J. (1993) Strategic Alliances- Formation, Implementation and Evolution Systems, Cambridge, MA: Blackwell Publishers)

لأننا نريد أن تشمل تلك العلاقات الشبكية المفككة التي جرى تفعيلها عبر تكنولوجيا المعلومات والتي يمكن وضعها على الوجه الحسن الأفضل بأنها شبكات أعمال. راجع: (Venkatraman, N. (1994) 'IT-Enabled Business Transformation : From Automation to Business Scope Redefinition,' Sloan Management Review , 35(2): 73-87

يصف لورانج وروس طريقتين لتحديد هذه التحالفات؛ إما بواسطة درجة عمق الترابط (من وحدة أعمال مملوكة كلياً إلى علاقات شبكة غير رسمية) وإما بواسطة درجة اعتماد الأطراف بعضها على بعض في مؤسسات مملوكة كلياً = عالية؛ علاقات شبكة غير رسمية = منخفضة) ويميز الكاتبان بين أربعة دوافع مشتركة لإقامة علاقات خارجية مثل دفاع الشركات عن أعمالها الأساسية، اللحاق بالتطورات الجديدة، البقاء في سوق دورها فيها ثانوي، أو إعادة الهيكلة.

(11) اعترف باستخدام المعلومات وتكنولوجيتها مورداً إستراتيجياً باعتباره قدرة أعمال مهمة منذ سنوات عدة. وقد رفع التقدم في مجال الاتصالات وتكنولوجيا الكمبيوترات من شأن تكنولوجيا المعلومات التي كانت مورد عمليات غير مرتبط بالأهداف الاستراتيجية وحولها إلى جزء عضوي في صياغة الاستراتيجية وتطبيقاتها المؤدية إلى ميزة تنافسية راجع:

King, W.R. (1978) 'Strategic Planning for Management Information Systems,' MIS Quarterly 2(1):7-37 ; Persons , G.L . (1983) ' Information Technology : A New Competitive Weapon,' Sloan Management Review, Fall, 3-14; and McFarlan , W.R. (1984) ' Information Technology Changes the Way You Compete ,' Harvard Business Review 62(3): 98-103

وقد حاولت الكثير من الدراسات رفع مستوى إدراك المديرين للأهمية التنافسية لتكنولوجيا المعلومات في الاستراتيجيات التنافسية . راجع :

Ives, B. and Learmonth, G. (1984) ' The Information System as a Competitive Weapons,' Communications of the ACM 27(12):1193-1202; Porter, M.E. and Miller , V.E.

فإن الإدارة الفاعلة لقدرات المعلومات الثلاث - قيم وسلوكيات المعلومات، وممارسات إدارة المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات - والتفاعل الذي يحصل مع نضج توجه المعلومات يؤدي إلى توجه معلومات أعلى، والشركات التي تستثمر في تطور هذه القدرات يمكن أن تحقق توجه معلومات عالياً وتحسن أداء أعمالها. ومن وجهة نظر استراتيجية، يمكن، من ثم، اعتبار قدرات المعلومات الثلاث مجتمعة على أنها قدرة أعمال واحدة

(1985) 'Hoe Information Gives You a Competitive Advantage', Harvard Business Review 63(4):149-160; Wiseman, C. (1988) Strategic Information System, Homewood, IL: Irwin; and Parsons, G.L. (1983) 'Information Technology: A New Competitive Weapon', Sloan Management Review, Fall, 3-14 .

- وقدم آخرون دليلاً كبيراً على أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه موارد المعلومات في تنفيذ الاستراتيجية المشتركة. راجع :

Clemons, E.K. and McFarlan, W.F.(1984) 'Telecom: Hook up or Lose Out', Harvard Business Review 63(4): 91-97 ; Ives, B. and Learmonth, G. (1984) 'The Information System as a Competitive Weapons', Communications of the ACM 27(12):1193-1202; McFarlan, W.R. (1984) 'Information Technology Changes the Way You Compete', Harvard Business Review 62(3): 98-103 ;Cash, J.I. and Konsynynski, B.R. (1984) 'IS Redraws Competitive Boundaries', Harvard Business Review 63(2):134-142; and ; And Clemons, E.K. and Row, M. (1991) 'Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences', MIS Quarterly 15(3): 275-295 .

-وفي الآونة الأخيرة بين روفر وليننغهر أن موارد المعلومات المرتبطة مع عوامل تأسيس أعمال جوهرية يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة. راجع :

Kettinger, W.J., Grover, V. and Segars, A. (1994) 'Strategic Information Systems Revisited: A Study of Sustainability and Performance', MIS Quarterly 18(1): 31-58; Kettinger, W.J., Grover, V. and Segars,A.H. (1995) 'Do Strategic Systems Really Pay Off? An Analysis of Classic Strategic IT Cases', Information System Management, Winter .

-في بحثهم في عام 1998، وجد مندلسن وبيلاي أن الاستعمال الإستراتيجي لقدرة تكنولوجيا معلومات بالإضافة إلى توجه معلومات صحيح (ممارسات إدارة معلومات) جعل الاستراتيجيات ناجحة. راجع :

Mendelson, H. and Pillai, R.R. (1998) 'Clockspeed and Informational Response: Evidence From the Information Technology Industry', Information System Research 9(4): 415-433. December .

رئيسية متاحة للمديرين لإنجاز أولويات استراتيجية وزيادة ناتج الأعمال⁽¹²⁾.

ونظراً لمحدودية الموارد، فغالباً ما يعطى المديرون الأولوية لبعض قدرات الأعمال على حساب الأخرى. وأثناء توزيع موارد الشركة يُجري المديرون نوعاً من التسوية (التوازن) بين مقدرات الأعمال الخمس لخلق ما نسميه (مزيج قدرة الأعمال)، فمثلاً إذا اشترت شركة شركة أخرى يمكن أن تركز أكثر على الهيكلية التنظيمية أو السيورة لتحسين الأداء بدلاً من التركيز على قدرات المعلومات أو زيادة مهارة العاملين.

وفي مثال آخر، قد يطور المديرون - في محاولتهم لفتح أسواق جديدة في مناطق جغرافية جديدة - تنظيم الشركة لوضع الكثير من العاملين في دعم الزبائن المحليين في العمل الميداني وفي الوقت نفسه يجري تقليص أطقم الدعم الإداري العام. وربما يربطون قوة العاملين في المبيعات بالإنترنت بهدف المشاركة في المعلومات مع أقسام الشركة الأخرى. وربما يعززون سلطة الإدارة بتطبيق أنظمة تكنولوجيا معلومات لمراقبة أداء العاملين وتأمين معلومات للزبون وعن المنتج عبر الإنترنت.

(12) مع أن الغاية كانت قياس بنية شبيهة لتوجه المعلومات، فإن قدرة المعلومات في الفصلين السابع والثامن جرى قياسها بطريقة مختلفة عن توجه المعلومات كما نوقش في بقية هذا الكتاب. وعلى حين استخرج قياس توجه المعلومات باستخدام تحليل العامل المشترك واختبار وثوقية القياسات المتعددة الجوانب، فإن قدرة المعلومات المشار إليها في الفصلين السابع والثامن خُددت لقياس أحادي الجانب. وكما هو الحال في قدرات الأعمال الأربع الأخرى، طلبنا من المديرين أن يجمعوا قدرة المعلومات في فكرة واحدة، وأن يحددوا نسبة مئوية لمشاركة هذه القدرة في تحقيق أولوياتهم الاستراتيجية. ومع إقرارنا بأن قياسات الاستراتيجية ذات الجانب الأحادي المستعملة في الفصلين السابع والثامن لا تحمل نفس مستوى الصحة والمصدقية الموجودة في قياسات أولوية الأعمال وتوجه المعلومات الكلي فإن المصدقية الظاهرة لهذه القياسات تشير إلى أنها تقدم أمثلة هامة من التفكير الاستراتيجي لفئة كبيرة من كبار المديرين.

<p>بنية تنظيمية</p> <p>تشير إلى العلاقات الهرمية والشبكية في مؤسسات، وتتضمن :</p> <ul style="list-style-type: none"> • فترات التوجيه. • تحديد حقوق القرار. • درجات توسع العمل.
<p>السيورات</p> <p>تشير إلى مجموعات من المهام المتصلة منطقياً والتي تنفذ لتحقيق نتيجة أعمال محددة. يمكن أن تكون السيورات :</p> <ul style="list-style-type: none"> • سيورات أعمال. • سيورات إدارة.
<p>العاملون</p> <p>تشير إلى الاستثمار في رأس المال البشري ومزيج القيم المشتركة والأنماط السلوكية التي يظهرها العاملون مع مرور الوقت في مؤسسة ما، وتتضمن :</p> <ul style="list-style-type: none"> • كفاءات (معرفة ومهارات). • تشجيع ومكافآت. • اختيار مدير. • شبكات اتصالات.
<p>علاقات خارجية</p> <p>تتضمن أنشطة شركة لبناء كفاءات وقدرات خارج حدود المنظمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • دمج وشراء. • استثمارات مشتركة. • شراكات. • تحالفات. • علاقات خارجية غير رسمية.
<p>قدرات معلومات</p> <p>تشير إلى قدرات شركة البناء</p> <ul style="list-style-type: none"> • قيم وسلوكيات معلومات. • ممارسات إدارة معلومات. • ممارسات تكنولوجيا معلومات.

الشكل 3.7: قدرات الأعمال الخمسة

وفي هذه الحالة، يؤدي قرار استراتيجي بفتح سوق جديدة إلى تخصيص كبير لقدرات الأعمال المتعلقة بالعاملين والبنية التنظيمية وقدرات المعلومات. وفي حالات أخرى، قد يحتاج المديرون أيضاً إلى تطبيق برنامج تطوير سيرورة بهدف تزويد السوق بالسلع، وقد يوفر تديراً أكبر لقوة عمل المبيعات في استخدام أنظمة تكنولوجيا معلومات جديدة، أو قد يحتاجون إلى إقامة شراكات خارجية جديدة مع شركات أخرى في السوق، أو قد يحسّنون الطريقة التي تستخدم فيها الشركة المعلومات حول المنتجات والزبائن بهدف زيادة الأداء المالي وإرضاء الزبائن.

وعليه فإن تطوير الإدارة يعتمد على كل من الأولويات الاستراتيجية وقدرات الأعمال. وفي الوضع المثالي تنوي الشركة التفوق في أولوياتها الاستراتيجية الأربع - خلق فرص أعمال جديدة، وإرضاء الزبون، وتخفيض الكلفة، وتقليل المخاطر - التي ستؤدي إلى أداء أعمال عال، عند ربطها مع مزيج محدد من قدرات الأعمال، لكن الأمر المخطط هو ليس في الأغلب الاستراتيجية التي تنفذ فعلاً. إن الضغوط من بيئات عالمية تنافسية ومتحركة دوماً تواجه باستمرار قرارات المديرين الاستراتيجية. وإضافة إلى رصيد من المصادر المحدودة، يجد المديرون أنفسهم مقيدون بتطورات سابقة واستخدام لقدرات معينة في شركاتهم. ويجد المديرون، على الرغم من النوايا الطيبة، أنهم لا يستطيعون إنجاز الأولويات الاستراتيجية الأربع معاً في مستواها الأعلى، وهو ما يؤدي إلى استراتيجية جديدة.

تنفيذ الاستراتيجية الجديدة

افتترضت النظرية التقليدية القائمة على الموارد وجود بيئات تنافسية مستقرة نسبياً، وتخصيص قدرات ساكنة تتناسب حصراً مع تلك البيئات. وعلى العكس من ذلك نعتقد أن تطوّر الاستراتيجية وتطبيقها هو عملية متحركة، يجري النظر فيها باستمرار (مراجعتها) للاستجابة للضغوط التنافسية

ومحدودية الموارد. ونظراً للطبيعة الديناميكية لبيئات الأعمال، يدرك معظم المديرين أن الأولويات الاستراتيجية هي أشبه ما تكون بأهداف متحركة أكثر من كونها توجيهات جامدة. وعلى حين تكون الخطوط الاستراتيجية أدوات لوضع إرشادات استراتيجية للمستقبل، فيجب أن تظل استراتيجية الأعمال الفعالة متحركة ومرنة لمواجهة واقع عالمي تنافسي بطريقة قاطعة. وفي هذا الإطار يجب على الشركة أن تربط وتبني وتعيد ترتيب القدرات التنافسية الداخلية والخارجية كي تستجيب لظروف أعمال متغيرة وكي تحصل على الميزة التنافسية⁽¹³⁾.

وكما يبدو في نموذج الاستراتيجية البازغة في الشكل 4.7، يقوم المديرون باستمرار بتقييم نجاح استراتيجياتهم المرتكزة على نتائج الأداء. فالأداء الضعيف يؤدي إلى إعادة تقييم لمزيج القدرات المستخدم لتحقيق الأولويات الاستراتيجية. لكن قدرة الشركة على إنجاز كل الأولويات الاستراتيجية بمستواها الأعلى تعوقه قدرات الأعمال، التي لا يمكن فصلها بسهولة عن خبرة الشركة الماضية والمهارات الكلية والقاعدة المعرفية⁽¹⁴⁾.

(13) في الوقت الذي اعتمدت وجهة النظر التقليدية المرتكزة على الموارد فكرة أن الموارد والقدرات ثابتة ومتساوية مباشرة مع الفرص في سوق العمل. راجع :

Wernerfelt, B. (1984) ' A Resource-Based View of the Firm ', Strategic Management Journal 5: 171-180; Barney , J.B . (1986) 'Firm resources and sustained competitive Advantage,' journal of management 17:99-120 ; Grant , R.M. (1991) 'The Resource-Based Theory of competitive Advantage :Implications for Strategy Formulation,' California Management Review 33(3):114-135.

فإن وجهة النظر الحديثة تقر بأن الموارد والقدرات متحركة، ويمكن تطويرها لتحديد بيئات العمل المتغيرة والاستجابة لها بسرعة، إضافة إلى تحديد فرص جديدة. راجع :

Teece, D.J., Pisano, and Shuen, A. (1997)' Dynamic Capabilities and Strategic Management ,' Strategic Management Journal 18(70):509-533; Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994) 'Competing for the Future, Boston: Harvard Business School Press .

(14) إن مفكري النظرية المرتكزة على الموارد يعرفون موارد الشركة وقدراتها على أنها خاصة بكل شركة على حدة، وأنها تتطور مع مرور الوقت. راجع :

وقد يكون للمديرين تأثير قليل في القدرات المتاحة لهم، وغالبيتهم يجدون أنفسهم غير قادرين على بلوغ كل الاستراتيجيات الأربع في مستوياتها العليا، أو حتى في مستويات متساوية، وإعادة التكييف الدائمة هذه بينها الشكل 4.7 بألسهم المزدوجة بين الأولويات الاستراتيجية ومزيج قدرة الأعمال.

ونظراً لهذه الضغوط مع مرور الوقت، فإن الاستراتيجية المخططة لإنجاز الأولويات الاستراتيجية الأربع بمستويات عالية متساوية تخلي الطريق لاستراتيجية بازعة توّضح المسار الاستراتيجي الذي سلكته الشركة فعلاً⁽¹⁵⁾. وفعالية هذه الأولويات الاستراتيجية البازعة تقاس بمقدار جودتها في تحقيق أداء الأعمال.

Barney J.B. and Hansen , M.H. (1994)'Trustworthiness AS a Source of Comprtitive Advantage ,'

Strategic Management Journal 15:175-190; Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995) 'Composing on Resources :Strategy in the 1991s ,' Harvard Business Review July -August, 118-128 .

وعليه فليس بالإمكان فصلها عن خبرة الشركة الماضية والمسارات الكلية والمعرفة العائدة لفريق الإدارة. راجع :

Amit , R. and Schoemaker, P.J.H (1993) 'Strategic Assets and Organizational rent ,' Strategic Management Journal 14: 33-46; Mahoney ,J.T. and Pandian ,J.R. (1992)' The Resource-Based View

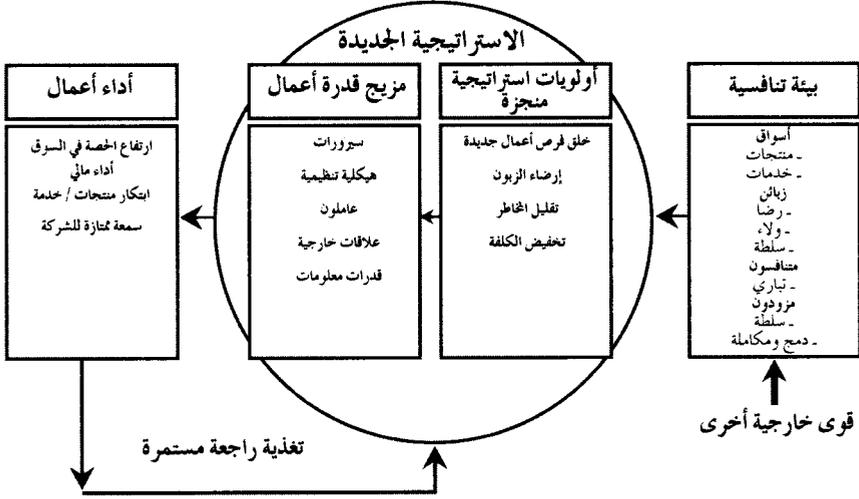
Within the Conversation of Strategic Management ,' Strategic Management Journal 13:363-380.

وتميل الاستثمارات في القدرات إلى كونها غير عكوسة، وهي تعتمد اعتماداً كبيراً على الطريق المتبعة، وهذا ما يضع الشركات على منحى دفع تطوير القدرات. راجع:

Teece et al. (1997)' Dynamic Capabilities and Strategic Management ,'Strategic Management Journal18(70):509-533 .

(15) يوضح Henry Mintzberg ((1997)The Nature of Management Work ,New York: Harper&Row

أن كبار المديرين يميزون نوعين من الاستراتيجية. فالاستراتيجية المخططة هي الاستجابة المخططة العقلانية لظروف تنافسية في البيئة وهي مسار عمل. أما الاستراتيجية البازعة فتتسأ على مستويات عدة في المؤسسة حيث يبحث العاملون عن فرص وينخرطون في حلّ مشاكل جديدة أو غير متوقعة تجعل الاستراتيجية تغير مسارها المخطط مسبقاً.



الشكل 4.7 : دينامية نموذج الاستراتيجية الجديدة

إن هذا النموذج الديناميكي الشامل المبين في الشكل 4.7 يتيح لنا تمثيل وسط الأعمال الغني الذي يواجهه كبار المديرين في حين يسمح لنا التركيز لاحقاً في هذا الفصل على الدور الفريد الذي تؤديه قدرات الأعمال في تطور الاستراتيجية.

الشركة الأوروبية للشحن

غيرت هذه الشركة منحها أثناء التسعينيات فزادت في تركيزها على الأولويات الاستراتيجية الخارجية والموجهة للزبون، فالأداء المالي غير المقبول بين الحاجة للتغيير. فإضافة إلى خدمة الزبائن خدمة أفضل، أمل كبار المديرين بخلق فرص أعمال جديدة عن طريق إرساء حسابات متعددة الجنسيات بعيدة المدى؛ إذ إن الدور التقليدي للشاحن - باعتباره وسيطاً فقط - عفا عليه الزمن، وكذلك فإن الزبائن طلبوا عقود شحن محددة يظهر فيها المرسل والمرسل إليه.

والمسؤولية عن كامل سلسلة النقل والتعهد بضمان النوعية تطلبت

تحولاً لاحقاً في مزيج قدرة الشركة - بعيداً عن بنية تنظيمية شددت على اللامركزية والمكاتب المستقلة، وصولاً إلى قدرات أعمال قد تفسح المجال لخدمات إمداد معقدة، أي ربط سيرورة وقدرات معلومات، ولإيجاد حلول تتطابق مع حاجات الزبون .

بدأت الشركة برنامجَ تكنولوجيا معلوماتٍ متكاملًا لتوفير دعم دقيق يهدف إلى ضمان رضا الزبون. وأمل كبار المديرين بأن الأولويات الاستراتيجية - التي تشدد على إرضاء الزبون وخلق فرص أعمال جديدة بالترابط مع تأكيدٍ متزايدٍ لقدرات المعلومات لبلوغ هذه الأهداف - ربما تؤدي إلى استراتيجية يمكن أن تحسّن أداء أعمالهم.

أي مزيج من الأولويات الاستراتيجية يقود إلى أداء أعمال ممتاز ؟

تنتج الاستراتيجية الجديدة عن المحدوديات في قدرات الشركة المتصلة بيئة أعمال متغيرة. وقد تبين للباحثين منذ سنوات كثيرة أن الشركات غالباً ما تؤكد، ضمن هذه الاستراتيجيات البازغة، مزيجاً معيناً من الأولويات الاستراتيجية على غيرها⁽¹⁶⁾.

ترتكز أولى هذه الخلطات على استراتيجيات موجهة للتأثير في عوامل خارج المؤسسة، وهذه الخلطة تعطي الشركة تمايزاً خارجياً. وهذا النهج المؤسسي الهادف إلى خلق قيمة أعمال والتركيز على الزبون سمي مبادرة

(16) لاحظ (Miles and Snow (1978) Organizational Strategy , Structure and Process , New York : McGraw -Hill)

إن تعقيد سيرورة الاستراتيجية يمكن تبسيطها نوعاً ما عن طريق البحث عن نماذج في سلوك المؤسسات. ويمكن استخدام النماذج المرصودة للسلوك البازغ لوصف السيرورات القائمة لتأقلم المؤسسات

استراتيجية⁽¹⁷⁾. ثاني هذه الخلطات قائم على استراتيجيات موجهة نحو القضايا الداخلية، وهذه الخلطة تعطي الشركة تمايزاً داخلياً. وهذا النهج الأكثر ارتكاسية إزاء كلفة الكفاءة واحتواء المخاطر سمي نشاطاً تفاعلياً، استراتيجياً⁽¹⁸⁾.

ولقد اعتُبرت الاستراتيجيات المبادرة أكثر فعالية ونجاحاً من الاستراتيجيات الارتكاسية التي تركز فقط على قضايا داخلية (مثل تخفيض الكلفة وتقليل المخاطر)⁽¹⁹⁾.

وبناء على هذه التعاريف يمكننا تصنيف خلطات الأولويات الاستراتيجية على أنها إما ذات نزعة مبادرة، وإما ذات نزعة ارتكاسية⁽²⁰⁾. وبحسب الشكل 5.7 فإن الشركات التي تعتمد النزعة المبادرة تؤكد الأولويات الاستراتيجية

(17) Van de Ven ,A. (1983) ' Research on Organization Innovation, 'School of Management, University of Minnesota and Hedburg , B.L.T.,Nystorm, P.C and Starbuck, W.H (1976)' Camping on See-saws: Prescriptions for a Self-Designing Organization,' Adminstrative Science Quarterly 21: 45-65.

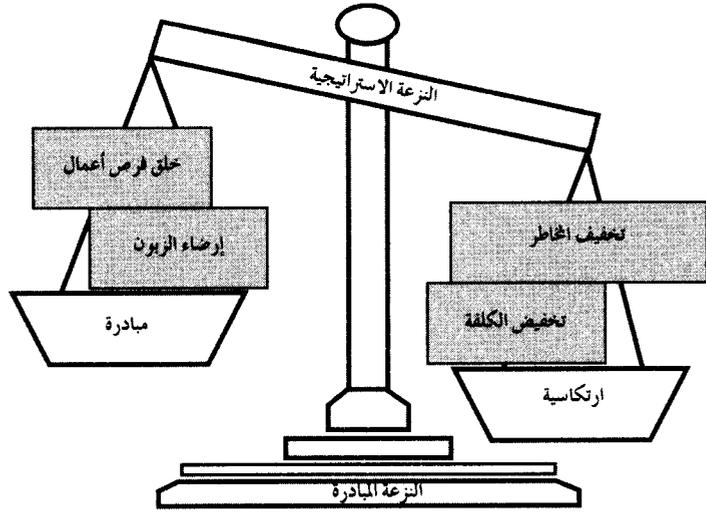
(18) يصف : (Porter, M. (1980) Competitive Strategy New York : Free Press) استراتيجيتين عامتين تتبعان هذا النموذج. فالاستراتيجية التمييزية تسعى إلى إعطاء الزبائن منتجات أو خدمات لا مثل لها، وتتصف بكونها ذات نزعة خارجية مبادرة. أما استراتيجية ضبط الكلفة فتسعى إلى خلق كفاءة داخلية بواسطة تقليل المخاطرة وفعالية الكلفة، وهي تتصف بكونها ذات نزعة داخلية ارتكاسية.

(19) أثبت : Cameron ,K . (1986)'A Study of Organizational Effectiveness and it's (Predictors ,Management Science 32(1) :87-111, January)

هذه النقطة في مقارنته للاستراتيجيات الإدارية المبادرة والارتكاسية. ووجد أن الاستراتيجيات المبادرة وذات التوجه الخارجي لديها نسبة نجاح أعلى من الاستراتيجيات الارتكاسية ذات الاتجاه الداخلي .

(20) وجد : (Cameron ,K . (1986) 'A Study of Organizational Effectiveness and it's Predictors, 'Management Science 32(1) :87-111, January).

أنه يجب على المديرين تطبيق استراتيجيات مختلفة لضمان النجاح عبر الوقت. والاستراتيجيات ذات الأوجه المتعددة كانت ستؤدي على الأغلب إلى نجاح أكبر من الاستراتيجيات ذات البعد الواحد.



الشكل 5.7: تجبر البيئة التنافسية الشركة على اعتماد نزعة استراتيجية

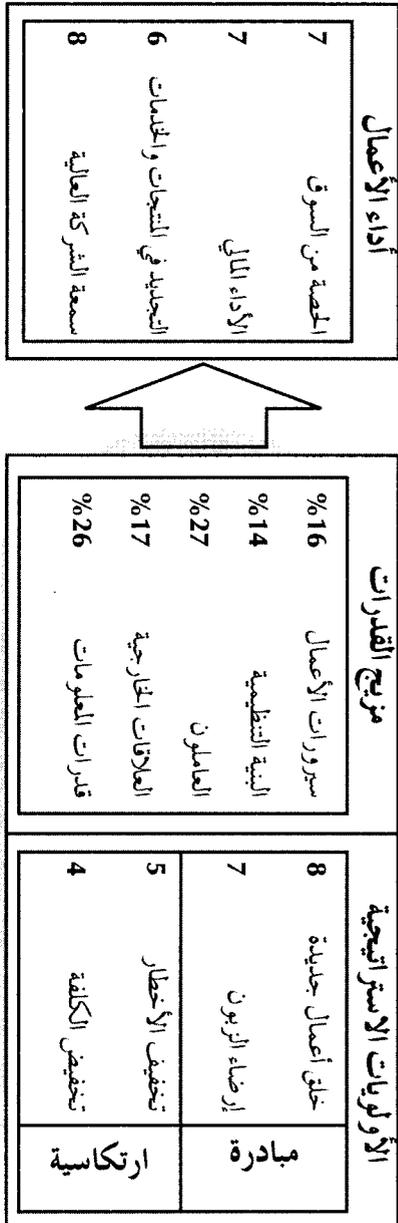
التي تركز على توجّه نحو السوق أو توجّه خارجي. وعليه تعطي الشركات ذات النزعة المبادرة لإيجاد فرص أسواق جديدة ولإرضاء الزبون وزناً أكبر لتقليل المخاطر وتخفيف الكلفة. أما الشركات التي تعتمد النزعة الارتكاسية فتصبّ جلّ اهتمامها على الأولويات الاستراتيجية التي تركز على الكفاءات الداخلية مثل خفض الكلفة وتقليل المخاطر. وكما يدل الميزان في الشكل، يمكن أن نفترض أن للشركات ذات النزعة الاستراتيجية المبادرة مردودية أعلى من الشركات ذات النزعة الارتكاسية.

قياس الاستراتيجية البازغة

هل تؤدي استراتيجية معينة (نزعة أولوية استراتيجية وخليط قدرات أعمال) إلى أداء أعمال أفضل؟ لمعرفة ذلك قمنا بتطوير مقياس استراتيجية بازغة يجري اختباره عكسياً على مقياس أداء الأعمال، انظر شكل 6.7.

سألنا كبار المديرين في 169 فريق إدارة كبيرة أن يسجلوا على مقياس من (1) إلى (10) الحد الذي وصلوا إليه في تحقيق كلٍّ من الأولويات

الاستراتيجية البارزة



الأولويات الاستراتيجية من 1 منخفضة إلى 10 عال
 النزعة الاستراتيجية (مبادرة وارتكاسية): (خلق فرص أعمال + إرضاء الزبون)
 (تخفيف المخاطر + تخفيض الكلفة)
 مزج القدرات: تخصيص كل القدرات يساوي 100%
 أداء الأعمال: 1 منخفضة إلى 10 عال

الشكل 6.7: قياس النزعة الاستراتيجية للاستراتيجية البارزة (الجديدة)

الاستراتيجية الأربع - خلق فرص أعمال جديدة، وإرضاء الزبون، وتقليل المخاطر، وتخفيف الكلفة - أثناء السنوات الخمس الأخيرة. وبالمقارنة مع الاستراتيجية المثالية أو المستهدفة التي تحقق القيمة 10 لكل الأولويات الأربع، أوجدنا مقياساً للأولويات الاستراتيجية البازغة. وجرى احتساب متوسط النقاط التي حققها المديرون داخل كل فريق بغية الوصول إلى مجمل نقاط فريق الإدارة الكبرى.

واحتسب عندئذٍ التمايز الاستراتيجي بناء على الفرق بين مقدار إيجاد فرص أعمال جديدة وإرضاء الزبون ومقدار تقليل المخاطر وتخفيف الكلفة. وتشير النتيجة الإيجابية إلى نزعة مبادرة والنتيجة السلبية إلى نزعة ارتكاسية. وطلب إلى المديرين أيضاً أن يخصصوا نسباً مئوية لدور كل قدرة من قدرات الأعمال الخمس، بحيث يكون مجموعها 100%. وارتكز قياس أداء الأعمال من 1 إلى 10 فيما يتعلق بنمو سوق الأسهم، والأداء المالي، والابتكار في المنتج والخدمات والسمعة الممتازة للشركة.

وباستخدام هذا النموذج، استطعنا تحديد الاستراتيجية الجديدة لشركة ما، والتي تُبرز الأولوية الاستراتيجية ومزيج القدرات لهذه الشركة في السنوات الخمس الماضية. ويقدم الشكل 6.7 نقاطاً فعلية توضح الاستراتيجية لشركة ذات نزعة مبادرة. وبحسب ما يمكن أن نرى وضعت الشركة الكثير من التركيز على خلق فرص أعمال جديدة 8 نقاط، وعلى إرضاء الزبون 7 نقاط وهو أكثر مما وضعت على تقليل المخاطر (5 نقاط)، وضعت للكلفة 4 نقاط. إذاً، لهذه الشركة نزعة مبادرة (حيث: $[7 + 8] - [4 + 5] = 6+$). وضمن مزيجها الخاص بالقدرات كانت الحصة الكبرى للعاملين 27%، يليها قدرات المعلومات 26%، وللعلاقات الخارجية 17%، ولسيرورات الأعمال 16% وتأتيان في المرتبة الثانية. أما الهيكل التنظيمي فيأتي في المؤخرة 14%. وتُظهر الشركة أيضاً أداءً أعمالاً جيداً، وأداءً أعمالاً إفرادياً يصل إلى ما فوق 6%. وبناءً على هذه النقاط الوصفية، يمكننا رؤية الأشكال

في الاستراتيجية البازغة المبادرة وتلك البازغة الارتكاسية.

الأشكال المختلفة من الأولويات الاستراتيجية في الشركات

استخدمنا أسلوب تحليل عنقودي إحصائي للتحقق فعلياً فيما إذا كانت هناك مجموعات من الشركات بين فرق الإدارة الكبرى التي انتقيناها تستعمل أشكالاً أو نماذج مختلفة من الأولويات الاستراتيجية. كان لدينا شك بأن هناك إما أولويتين وإما ثلاث أولويات استراتيجية موجودة⁽²¹⁾. وكشّف التحليل العنقودي عن ثلاث مجموعات واضحة للأولويات الاستراتيجية بين

(21) من عينة دراستنا التي شملت 1009 من كبار المديرين. حددنا 169 فريق إدارة كبرى. وجرى حساب النسبة لعشرات من المديرين داخل الفريق الواحد نفسه بهدف استخلاص إجمالي نقاط فريق الإدارة الكبرى. وقمنا من ثم باستخدام تقنية تحليل إحصائي عنقودي لبيان فيما إذا كانت هناك مجموعات ذات أهمية بين الشركات قد حققت أولويات استراتيجية مختلفة وعلى مستويات مختلفة. وفي التحليل العنقودي عبارة عن إجراء إحصائي متعدد الأوجه يبدأ بمجموعة معطيات تحتوي على معلومات عن عينة من الكيانات، ويحاول إعادة تنظيم هذه الكيانات في مجموعات متجانسة. وعلى الرغم من وجود لوغاريمات عنقودية متعددة، فقد اختير معيار Ward للحد الأدنى لهذا التحليل نظراً لاستعماله الواسع في أبحاث العلوم الاجتماعية، واستخدامه السابق في تحليل المجموعة الاستراتيجية. راجع: Punj, G. and Stewart, D. W. (1983) 'Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application,' Journal of Marketing Research, 20(3): 134-148; Harrigan, K. R.

(1985) 'An Application of Clustering for Strategic Group Analysis,' Strategic Management Journal 6(3): 55-73 .

وعلى الرغم من عدم وجود معايير رسمية لتحديد عدد المجموعات المناسبة فمن الأفضل انتقاء عدد المجموعات على أساس نظرية الأولوية. راجع:

Thomas, H. and Venkatraman, N. (1988) 'Research on Strategic Group: Progress and Prog-Nosis,' Journal of Management Studies 25(6):537-554.

ويشار إلى ذلك غالباً بالقيمة الوصفية للمجموعة. وعلى وجه الخصوص، هل يمكن لبنية المجموعة الناتجة أن تصنف بطريقة ذات معنى؟ أو هل للمجموعات الناتجة دلالات بالبنية للنظرية القائمة أو الجديدة؟ لقد قادتنا نظريتنا بداية إلى الشك بإمكانية وجود تجميع استراتيجي ثنائي أو ثلاثي. وبناء على أبحاث سابقة مثل:

Cameron, (1983) 'Strategic Responses to Conditions of Decline: Higher Education and the Private Sector,' Journal of Higher Education 54: 359-380 and Porter, M. (1980)

فرق الإدارة الكبرى المختارة للدراسة. ويّين بحثنا أيضاً أن الشركات تتّبع فعلياً في أولوياتها الاستراتيجية إما نزعة استراتيجية مبادرة وإما نزعة استراتيجية ارتكاسية.

ويُظهر الشكل (7.7) أن المجموعة الأولى لديها أقوى نزعة مبادرة (غالباً +3) - واختار فريق الإدارة الكبرى في هذه المجموعة التركيز على خلق فرص أعمال جديدة وإرضاء الزبون أكثر من خفض الكلفة وتقليل المخاطر. نسمي هذه المجموعة بالمجموعة «المنمية». ذلك أن لديها النزعة الكبرى تجاه الأولويات الاستراتيجية التي تشدد على استراتيجية خارجية دافعها النمو.

أما المجموعة الثالثة فكان لديها نزعة ارتكاسية (المجموعة الثانية بين القطاعين والمنمين بدت وكأنها تتحرك باتجاه نزعة ذات بعد مبادر أكبر ساعية إلى وضع كثير من التأكيد على خلق فرص جديدة وإرضاء الزبون. ونسمي هذه المجموعة (المحولون)⁽²²⁾.

Competitive Strategy New York : Free Press..

فإننا نشك أن مجموعتين منفصلتين (مبادرة وارتكاسية) قد لا تندمجان. ولكن بناء على استراتيجيات أخرى بارزة مثل:

(Miles, and Snow (1978) Organizational Strategy , Structure and Process , New York : McGraw -Hill)

نتوقع وجود ثلاث مجموعات (المستكشفون والمحللون والمدافعون). لقد بين التحليل العنقودي أن الحل الثلاثي الأطراف هو أكثر ملائمة. وقد أجريت اختبارات ANOVA بين المجموعات الثلاث في مجال توجه المعلومات وأداء الأعمال. وأظهرت الاختبارات وجود تمايز إحصائي هام عند مستوى 05.0: المجموعة 1 (المنمون -نزعة مبادرة أعلى) وكانت مختلفة جداً عن المجموعة 2 (المحولون - نزعة مبادرة مقبولة) والمجموعة 3 (القطاعون نزعة ارتكاسية). للزراعين مستويات إحصائية عالية جداً في مجال توجه المعلومات وأداء الأعمال قياساً بالمجموعتين الآخرين. وعلى الرغم من وجود الفوارق الرقمية في وسائل القطاعين والمنمين، فإن هذه الفوارق لم تكن بارزة إحصائياً.

(22) إن تحديدنا لوجود ثلاث مجموعات عنقودية يتفق مع نماذج الاستراتيجية:

Miles and Snow's (1978) Organizational Strategy , Structure and Process , New York: McGraw -Hill).

ومع أن تمييز هذه المجموعات الثلاث ذات الأولوية الاستراتيجية الفريدة مهم، فإنه ليس بذي قيمة عملية كبيرة للمديرين ما لم نستطع إثبات أن منهجاً معيناً للاستراتيجية سوف يؤدي إلى مردودية فرص أعمال أعلى.

هل يؤدي نمط استراتيجية معين إلى أداء أعمال أفضل؟

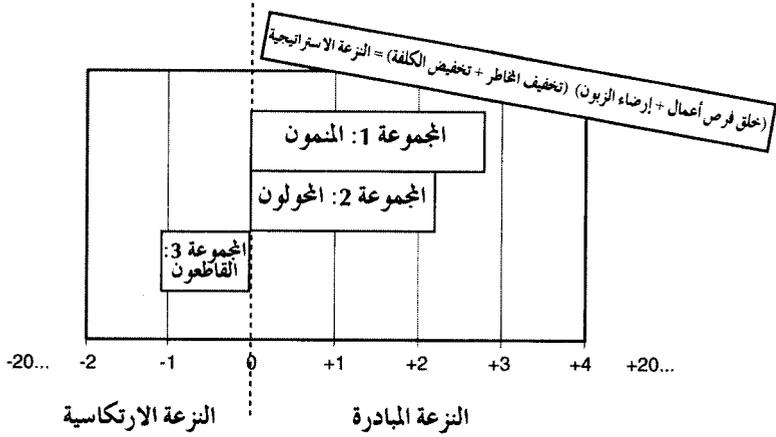
تبعاً لبحثنا، الجواب هو نعم. لقد وجدنا أن الشركات التي تتبع أولويات استراتيجية بازغة محددة تتجزز فعلياً أداء أعمال أفضل. فالمنمون الذين لديهم انحياز استراتيجي مبادر في أولوياتهم الاستراتيجية، حققوا أداء أعمال أفضل بكثير من أداء الأعمال من القطاعين، ذوي النزعة الاستراتيجية الارتكاسية.

المستكشفون والمدافعون والمحللون - التي اختلفت إزاء الميل للمخاطرة والميل للابتكار والكفاءات العملية. فالمستكشفون كالممنين لدينا، ذوو خيار مبادر يشغلون فرص أعمال جديدة يدعمون الابتكار ويركزون على جدوى السوق والزبون بدلاً من الكفاءات الداخلية. إنهم أصحاب مبادرة تجاه المخاطرة يُظهرون سيطرة خفيفة أقل تركيزاً على فعالية الكلفة، ويسمح في هذه الشركات بدرجات عالية من مرونة المجال التنظيمي بهدف دعم الابتكار. أما المدافعون، كالقطاعين لدينا، فلديهم نزعة ارتكاسية ويلجأون إلى بيئات أكثر استقراراً وذات نسبة من مخاطرة منخفضة ويستثمرون بكثرة في الكفاءة والضبط المحكم للموارد. إنهم يلجأون إلى خفض الأسعار، واستخدام أنظمة إمداد أكثر فعالية، وإلى إجراء تغييرات في عمليات الإنتاج التي تخفض الكلفة. ومرونة العمل التنظيمي هنا موجودة في حدها الأدنى، إضافة إلى وجود سيطرة إدارة محكمة على العمليات. والمحللون كالمحولين لدينا، مبادرون بطريقة محددة ويشكلون خليطاً من نموذجي المستكشفين والمدافعين. إنهم يجرّون تغييرات أقل وأبطأ في المنتج/ السوق من المستكشفين لكنهم أقل التزاماً بالاستقرار والفاعلية من المدافعين. إنهم يقللون المخاطر عادة في الوقت الذي يزيدون الفرص للربح.

وجد بحث:

Hambrick's (1983) 'Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Type,' Academy of Management Journal 26:5-26.

توجها مقاولاتنا لدى المستكشفين وتوجه فعالية لدى المدافعين وأكد (Segars, Grover and Kettinger) أن الشركات أظهرت خصائص للمستكشفين، والمدافعين والمحللين. راجع: Segars, A.H., Grover, V. and Kettinger, W.J. (1994) 'Strategic Users of Information Technology: Longitudinal Analysis of Organizational Strategy and Performance,' Journal of Strategic Information Systems 3(4): 261-288.



النمو ولهم أقوى نزعة مبادرة
 المحولون ولهم نزعة مبادرة معتدلة
 القاطعون ولهم نزعة ارتكاسية

الشكل 7.7: ثلاث مجموعات من الأولويات الاستراتيجية البازغة

أما المحولون فلا يحققون على أي حال أداء أعمال أفضل من القطاعين⁽²³⁾. وتدل هذه النتيجة على أن النزعة الاستراتيجية المبادرة وحدها

(23) على حين وجد : Cameron, (1983) 'Strategic Responses to Conditions of Decline: Higher Education and the Private Sector', Journal of Higher Education 54: 359-380.
 إن الإستراتيجيات المبادرة تُنتج أرباح أداء أعمال أفضل، فإن: Hambrick's (1983) 'Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Type', Academy of Management Journal 26:5-26).
 وجد فوارق في مناحي الأداء بين النماذج الثلاث:
 (Miles and Snow's (1978) Organizational Strategy , Structure and Process , New York: McGraw -Hill)

وبناء على نتائج بحثنا يبدو أن الزارعين مثل المستكشفين عند مايلز وسنو طوروا مرونة إدارية تسمح لهم أن يتبعوا بنشاط استراتيجيات ابتكار نحو إنتاج وتركيز على السوق على حين ظلوا أقل معارضة للمخاطرة. وعندما تنفذ استراتيجية الزارعين هذه تنفيذاً ممتازاً فإنها تؤدي إلى أداء عالٍ يجلب بدوره موارد كامنة. ويبدو أن المحوليين لم يحققوا هذا المستوى من نجاح أداء الأعمال ولم يطوروا من ثم موارد كامنة.

لا تعود إلى تحسن أداء الأعمال. وتفترض أيضاً احتمال وجود مزيج «صائب» من القدرات وأولويات الاستراتيجية لزيادة أداء الأعمال. ولكن لم تحقق مجموعة الممولين التي اتبعتها انحيازاً استراتيجياً مبادراً إلى نتائج أفضل من مجموعة القطاعين التي بدورها اتبعت انحيازاً استراتيجياً ارتكاسياً؟ للإجابة على هذا السؤال قمنا بفحص خلطات قدرات الأعمال للمجموعات العنقودية الثلاث.

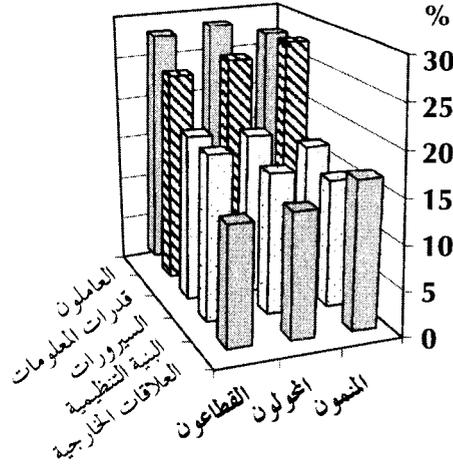
ومن النظر إلى المخطط البياني في الشكل 8.7 الذي يحتوي على المجموعات الثلاث، نرى أن المجموعة ذات الأداء الأعلى، وهي المنمون، قد خصصت لقدرات المعلومات ($> 25\%$) أكثر من المحولين أو القطاعين⁽²⁴⁾، وبالمقابل خصص المنمون للعلاقات الخارجية ($> 15\%$) أكثر من المحولين والقطاعين (كلاهما $> 10\%$)⁽²⁵⁾. ولكن خصص القطاعون لتغييرات البنية التنظيمية ($> 15\%$) أكثر من المحولين أو المولدين. وكذلك فإن القطاعين والمحولين خصصوا أيضاً نفس المقدار للسيرورات، على حين يستخدمها المنمون عامل دعم ومساندة.

ويمكننا أن نرى أيضاً أن المحولين يظهرون «بين» المولدين والقطاعين فيما يتعلق بكل تخصيص في القدرات ماعدا ذلك المتعلق بالعاملين، حيث

(24) يزودنا الشكل 708 بنسبة حصة كل قدرة أعمال في المجموعات الاستراتيجية الثلاث، وهذه النسب هي الأرقام المعيارية لكل فرق الإدارة الكبرى التي تصنف في واحدة من المجموعات المطابقة. وهي تمثل الشكل المعياري لمجموعة ما.

(25) يقول أوليفر إن القرارات والأنشطة التنظيمية تتأثر بالوسط الاجتماعي، وتقاليده الشركة وعلاقات الشبكة. راجع: Oliver, C. (1997) 'Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views,' Strategic Management Journal 18(9): 697-713.

إن تطوير المورد والقدرة لا يتطلب بيئة داخلية داعمة، بل بيئة خارجية داعمة، لذلك نتوقع أن نرى قدرة علاقات خارجية أعلى لدى المنمين من مثلتها لدى القطاعين والمحولين نظراً لخيارهم الاستراتيجي بالتركيز على الأولويات الاستراتيجية الخارجية من الداخلية منها.



ملاحظة:

النسب المئوية هي وسطى الأرقام لكل فرق كبار المديرين التي تقع ضمن مجموعة واحدة. وهي تمثل المواصفات لكل مجموعة خاصة

الشكل 8.7: خلطات القدرات للاستراتيجيات البازغة لكل من المنمين والمحولين والقطاعين

يأتون في المقدمة⁽²⁶⁾. ويمكننا أن نرى أن المحولين كالقطاعين، يخصصون

(26) يجب ملاحظة أن قدرة العاملين كانت أعلى في الاستراتيجيات الثلاث. ولربما افترض البحث في الماضي تحليلات عدة محتملة: تقول نظرية تحليل الشبكة إن مصادر قوة الشركة موجودة في العلاقات الإنسانية والبنى الاجتماعية. راجع:

Hofstede, G. (1980) Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, California : Sage Hills; Fisenhardt , K.M. and Schoohoven, C.B. (1996)'Resource-Based View of strategic Alliances Formation : Strategic and Sosial Effects in Entrepreneurial Firms,' Organization Science 7(2): 136-150; and Uzzi, B. (1997) 'Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness ,'Administrative Science Quarterly 42: 35-67.

إن الشبكات الاجتماعية توفر فوائد كثيرة بخصوص الوصول إلى معلومات قد لا تكون متاحة بطريقة أخرى، ويسمح الكشف المبكر للمعلومات بعمل وقائي، وترشيح أفضل للمعلومات غير المناسبة وجعلها شرعية:

Burt, R.S. (1997) 'the Contingent Value of Social Capital,' Administrative Science Quarterly 42: 339-365.

للبيئة التنظيمية والسيرورات أكثر مما يفعله المنمون. لكن ما يخصصونه لقدرات المعلومات والعلاقات الخارجية أعلى مما يخصصه القطاعون لكلا القدرتين. إذاً فالمزج بين القدرات يشير إلى أن المحولين هم في حالة انتقال يتحركون بعيداً عن مزج القدرات الخاص بالقطاعين صوب مزج آخر يبدو أكثر شبهاً بذلك العائد للمنمين، الذي يضع نسبياً تأكيداً أكبر قدرة المعلومات والعلاقات الخارجية والقليل للبيئة التنظيمية. يشارك المحولون انحيازاً مبادراً مع المنمين، لكن أثناء السنوات الخمس الماضية حاولوا تطبيق أولوياتهم الاستراتيجية بالمزج الخاطيء من القدرات.

وما نراه ضمن مجموعة المحولين هو أنه على الرغم من الرغبة في الوصول إلى استراتيجية أقرب إلى تلك العائدة للمولدين، إلا أن المديرين في هذه المجموعة تعيقهم سمات مزج قدرة أعمالهم عن تحقيق هذه الاستراتيجية. فالكلف المتدنية، على سبيل المثال، المرتبطة بتطور سيرورات معينة عبر الوقت يمكن أن تمنع المديرين من معالجة توجه استراتيجي جديد. إن هيكلية تنظيمية تراتبية ومراكز قرار محددة المعالم إضافة إلى الملكية قد لا تكون مرنة بحيث تسمح بالتغيير. فالنواظم الثقافية التي تطورت على مر السنين قد تعيق تطور نظرة استراتيجية جديدة. والتغيير ضمن هذا الإطار غالباً ما يكون تجربة مؤلمة، وليس من السهل تطبيقه.

هل تستثمر الشركات ذات أداء الأعمال المتميز

في تطوير قدرات المعلومات لديها ؟

يمكننا أن نرى في الشكل 8.7 أن المجموعة ذات الأداء الأعلى، وهي مجموعة المنمين، لا تخصص لقدرة المعلومات أكثر مما تفعله مجموعتا المحولين والقطاعين وحسب، بل إنها أيضاً تخصص القيمة الكبرى لقدرة المعلومات (25٪) ضمن مزيج القدرات الخاص بها، وشركات مجموعة المنمين تستخدم باستثمار قدرة المعلومات أكثر من أي قدرة أعمال أخرى

لتحقيق استراتيجيات ذات نزعة مبادرة وتخلق بالنتيجة أداء أعمالٍ ممتازاً.

استراتيجية شركة ضمن إطار حالة واقعية

ما رأينا للتو هو أن الاستراتيجيات التي بدت أكثر نجاحاً هي تلك التي كان لديها نزعة مبادرة مع مزيج قدرات يركز بقدر أكبر على قدرة المعلومات والعلاقات الخارجية، على حين يركز بقدر قليل على البنية التنظيمية والسيروورات. إن حالات الدراسة الآتية - مأخوذة من المجموعات الاستراتيجية الثلاث - تظهر أيضاً الفوارق بين الاستراتيجيات الناجحة وتلك الأقل نجاحاً.

المنمون: بانكو بيلباو فيزكايا

استخدم بنك بيلباو استراتيجيات منمّية في السنوات الخمس الماضية كي يحقق أداء أعمال ممتازاً. ولقد طوّر المديرون واستخدموا قدرات المعلومات في الشركة - حيث أرسوا سلوكيات معلومات مناسبة وأنظمة إدارة معلومات فاعلة ودعم تكنولوجيا معلومات يُعتمد عليه ووُضعت بتصرف ممثلي المبيعات في الفروع - باعتبارها الطريقة الأساسية لتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

وركز بنك بيلباو أيضاً على استعمال العلاقات الخارجية لدعم خلق فرص أعمال جديدة. وفي سنة 1996 كشف البنك عن خطة لإنفاق أكثر من 2 بليون دولار في أربع سنوات على تطوير أنشطة مصرفية في أمريكا اللاتينية سابقاً. كان وجود بنك بيلباو في أمريكا اللاتينية محصوراً بمكاتب تمثيل قليلة، وفرع في بورتوريكو ومشاركة بنسبة 6.20٪ من الأسهم في المجموعة المالية المكسيكية بروبيرسا Proburza. وباعتبار ذلك جزءاً من الخطة، رفع بنك بيلباو مشاركته في بروبيرسا إلى 70٪ وهذا ما أعطاه حق إدارة المجموعة. واشترى أكثر

الأسهم في بنك كوتينتال (البيرو)، بنك غاناديرو (كولومبيا)، وبنكين مكسيكيين صغيرين هما بنك كريمي وبنك الشرق (دي أويني). وقد علق أحد المديرين التنفيذيين في بنك بيلباو على ذلك قائلاً: « لقد كانت سياستنا الدولية دائماً هي الدخول إلى الأسواق، لأن الروابط الثقافية تعطينا ميزة تنافسية، لذلك تعتبر أمريكا اللاتينية هدفاً واضحاً ونحن نعتقد أن أسلوبنا المصرفي، المؤلف من أفرع صغيرة موجهة صوب الزبائن، تلائم جيداً أمريكا اللاتينية على وجه الخصوص». وكانت التشيلي والأرجنتين والبرازيل على رأس لائحة الأسواق المستهدفة لبنك بيلباو.

في سنة 1998 أعلن بنك بيلباو أنه سيستثمر مبلغ 5.3 بليون دولار إضافية في ثلاث سنوات في أمريكا اللاتينية، وهذا ما جعل موقعه في المنطقة على قدم المساواة مع منافسه الإسباني، بانكوستاندر. «إن تنويع الاستثمارات، إضافة إلى تعزيز الكفاءة ومواقع السوق المحلية... هي الطريقة للتعويض عن الهبوط في الهوامش الذي يسبب هبوطاً في الربحية (المردودية) في النظام المصرفي الأوروبي، بحسب تعليق أحد الناطقين باسم بنك بيلباو، الذي أضاف: «في حين اشترى منافسنا ستاندر فقط الأسهم التي تدور في محيط 80٪ اكتفى بنك بيلباو بنحو 40٪، وهذا ما سمح له أن يشترك في بنوك أكبر بنفس المبلغ من المال». وأوضح المدير التنفيذي بأن «بنك بيلباو يهدف إلى توسيع شبكة أعماله وحضوره في كل الدول الأساسية في المنطقة. وانطلاقاً من خبرته في استخدام قدرة المعلومات لخلق قيمة أعمال بنوي البنك أن يبقي الاستثمار في قدرة المعلومات هدفاً رئيساً إضافة إلى علاقات شراكة جديدة. نحن نستثمر لرفع مستوى موجوداتنا إلى مستويات بنك بيلباو في إدارة المخاطر وتكنولوجيا المعلومات». يرى كبار المديرين في بنك بيلباو أن أحد مفاتيح خلق قيمة أعمال في

شراكات دولية جديدة هو في الاستثمار في قدرة المعلومات والارتقاء اللاحق بهذه القدرة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية.

المنمون: سيميكس⁽²⁷⁾

اتبعت شركة سيميكس سيمنتوس ميكسيكانو المكسيكية استراتيجية منمية لتحويل عملها المقتصر على المكسيك إلى ثالث أكبر شركة إسمنت في العالم في مدة أربع سنوات. ولخلق فرص أعمال جديدة وتحسين العلاقات مع الزبائن، حاولت سيميكس بناء صنف عالمي من سلعة الإسمنت التقليدية. وقد فعلت ذلك عن طريق تطوير اثنتين من قدرات أعمالها والارتقاء بهما، وهما: العلاقات الخارجية، وقدرة المعلومات.

ومنذ سنة 1993 قامت سيميكس بتوسيع عملياتها العالمية بطريقة مركزة عن طريق شركات إسمنت أو شركات لها علاقة بذلك في إسبانيا وفي الولايات المتحدة وتشيلي وكولومبيا وفنزويلا وبنما وجمهورية الدومينكان وكوستاريكا وهايتي وإندونيسيا والفلبين ومصر، وقد جعلت لنفسها سمعة قوية في تحويل الشركات ذات الإنتاج المنخفض والإدارة الضعيفة، وأصبحت بارعة في دمج كيانات جديدة في عمليات إنتاجها وتوزيعها. والعلاقات الوثيقة مع الممولين والموزعين في هذه الأسواق كانت أيضاً قدرة أعمال رئيسه بالنسبة إلى الشركة. وعن طريق تأمين التمويل والتدريب والدعم العملي أو الفني، حاولت سيميكس جعل هذه الكيانات أقرب إلى الشركة من خلال تحديث سيرورات أعمالها.

Marchand, D. (2000) 'The Rise of Cemex: Global Growth Through Superior (27) Information Capabilities and Creative e-Business Strategies,' Lausanne, Switzerland: International Institute for Management Development (IMD). Case Study.

وشرع المشرف الهندسي في الشركة، لورنزو زامبرانو، المولع بالتكنولوجيات الحديثة والذاتي التعلم، في تطوير قدرة المعلومات في شركته في بداية التسعينيات، انطلاقاً من إيمانه أن المعلومات والتكنولوجيا سيكون لهما أثر كبير في الطريقة التي تنافس فيها هذه الشركة في مجال صناعتها. إن الاستثمار الكبير في تكنولوجيا الاتصالات وتطوير شبكة سيميكس التي تربط مصانعها الخمسين وعملياتها المختلفة التي تصل إلى حدود 400 عملية في العالم يسمح بالرقابة المركزية على الإنتاج والمعطيات العملية، وتتعرف سريع للمشاكل طوال 24 ساعة يومياً. حيث تجمع معلومات تفصيلية عن الزبائن وتحديث باستمرار بهدف تزويد العاملين بمعلومات صحيحة.

وتركز سيميكس أيضاً على تعليم العاملين، حيث تخصص 8% من وقت العمل الكلي لتدريب العاملين الجدد. ويتضمن هذا التدريب كيفية الدخول إلى المعلومات المتاحة للعاملين على مستوى عالمي واستخدامها. وتمكن البرمجيات الخاصة بهذه الشركة أقسامها من خلق مجتمعات افتراضية تسمح بالمشاركة والتواصل والتحسين في أفضل ممارسات الشركة، وتساعد هذه البرامج الشركة في جهودها الرامية إلى تنسيق أفضل لأنشطة أعمالها داخل شبكة عملياتها العالمية. وتقوم التكنولوجيا الحديثة ألياً بنقل المعلومات عبر الإنترنت إلى كومبيوترات العاملين، وهذا ما يعطي المديرين التنفيذيين مدخلاً في الزمن الحقيقي للتواصل مع زملائهم في إدارة مماثلة عبر العالم.

لقد أعطى تطوير قدرة المعلومات سيميكس طريقة مهمة لتحسين رضا الزبون؛ إذ تكفل الشركة بتسليم الزبائن خلطات إسمنت جاهزة أثناء 20 دقيقة من الزمن المجدول ضمن منطقة جغرافية معينة، بصرف النظر عن الظروف الجوية، وحتى في مدينة مكسيكو ذات الفوضى المرورية. وإذا حصل تأخير، يحصل الزبون على حسم مقداره 5%.

تقريباً. ولقد أصبحت هذه الضمانات ممكنة عن طريق نظام توزيع ونقل بالسيارات قائم على الإنترنت، وباستخدام نظام تحديد المكان العالمي GPS لتسريع طلبات الزبائن. وزاد هذا النظام أيضاً من إنتاجية سيارات النقل قرابة 35٪ وتتضمن خطط سيميكس المستقبلية ضمان التوصيل أثناء عشر دقائق وإعطاء الحمولة مجاناً إذا حصل تأخير.

وقد طوّرت سيميكس حديثاً حلولاً بريد إلكترونية من نمط «من أعمال إلى أعمال» لخدمة موزعيهم الكبار والمتعاقدين الأساسيين، وذلك بهدف بناء شراكة متينة تتماشى مع سلسلة التوريد. وفي هذه السنة، 2001، أصبحت سيميكس المستثمر الوحيد (20 مليون دولار) في PCH بونتوكم هولدينغز الموجود في ميامي، وهي شركة أعمال إلكترونية مشتركة في أمريكا اللاتينية هدفها أن تصبح المطور الأول للأعمال الإلكترونية في أمريكا اللاتينية.

القاطعون : البنك الأوروبي

نظراً للخسائر المالية للبنك، قام كبار مديريه بالتركيز على استراتيجية ارتكاسية تقع أولوياتها التنظيمية في مجال خفض الكلف عبر تعزيز الفروع، وخفض عدد العاملين، واحتواء الكلفة وتحسينات كفاءة السيورة. وقد أدت هذه الاستراتيجية إلى التركيز على المصادر الداخلية بدلاً من الخارجية فيما يتعلق بتحسينات الأعمال خلال السنوات الخمس الأخيرة.

وبعد الاندماج مع بنك كبير آخر سنة 1993، انصبت طريقة أعمال البنك على إعادة الهيكلة لدمج البنك الجديد وتنسيق العمليتين، وقرر البنك تأجيل خطط نموه ليضمن اندماجاً أقصى للبنكين.

في سنة 1996 كانت مشاريع الاندماج قد أنجزت تقريباً، وبدأ البنك مبادرة جديدة سماها VIVA انطلقت مع تغيير أساسي في البنية

التنظيمية. جُرب فصل البنك إلى وحدتين مصرفيتين منفصلتين في الأرباح والخسائر. وأشار أحد مديري البنك إلى ذلك بالقول: «قبل مبادرة VIVA عمل البنك كوحدة واحدة فقط. وكان من غير الممكن معرفة: هل حققت وحدة التجزئة ربحاً أو لا». وأظهر التحليل الحالي للوحدة المصرفية المكونة حديثاً خسائر مالية مقدارها 600 مليون يورو.

بَحَث برنامجُ البنك VIVA عن معالجة مسألة ريعية الوحدة المصرفية. وركزت المرحلة الأولى التي انتهت في نهاية سنة 1998 على خفض الكلفة والوصول إلى الكفاءات المطلوبة عبر الأهداف الأربعة الآتية :

- تحسين نظام الائتمان وإدارة المخاطر.
- تطبيق هيكلية أفقية وأكثر بساطة.
- إعادة تعريف أدوار نظام مكتب المساندة الخلفي ودعم البنية التحتية بتكنولوجيا المعلومات.
- تبديل نظام التوزيع.

إن إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسينات السيورة هي القدرات الأساسية التي جرى تحديدها لبرنامج VIVA الهادف إلى تحسين أداء الأعمال المتأرجح باعتماد استراتيجية خفض كلفة ارتكاسية. ومع أن دعم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات اعتُبر أحد أهداف المشروع، فإننا نعرف أن البنك مازال لديه طريق طويل ليجتازه كي يحدث بنية تكنولوجيا المعلومات القديمة لديه.

وبحسب ما رأينا في هذه الحالة، فإن الشركة المهمة كثيراً بموضوع الكلفة قد لا تستثمر بطريقة مواتية في تكنولوجيا المعلومات بهدف الوصول إلى نظم مستقبلية أو جديدة أو تطبيقات لها نفس الصفات. إن استراتيجية «القاطع» يمكن أيضاً أن تُضر بالقدرات المعلوماتية الحيوية. فتغييرات هيكلية

مثل تصغير حجم الشركة تنحو لأن يكون لها أثر سلبي في السلوكيات عن طريق خلق شك أو عدم ثقة بين العاملين والمديرين، وكذلك فإن المناورات السياسية بين المديرين في هذا المناخ قد تؤثر أيضاً في تدفق المعلومات داخل شركة ما. وحيث إن الاستراتيجية المرتكزة على المعلومات تزداد أهميتها في كل الصناعات، والحاجة كذلك لامتلاك قدرات معلومات قوية تصبح أكثر حيوية، فمن الواجب على الشركات التفكير جدياً بأثر التآكل المحتمل وفرصة الكلفة لاستراتيجيات «القاطع». وقد تتضمن الآثار الجانبية للتآكل مدة طويلة لإعادة البناء والمعاونة في قدرات المعلومات التي تطبق استراتيجية «قاطع».

القاطعون : مصنع طعام أمريكي

اتبعت واحدة من كبريات شركات تصنيع الطعام في الولايات المتحدة استراتيجية القاطع منذ منتصف التسعينيات. وبعد عقد من التملكات الجديدة والتنوع في الأعمال غير الاستراتيجية. وفي منتصف الثمانينات كانت هذه الشركة الشركة الرئيسية في واحدة من أكبر عمليات انتقال ملكية في صناعة الطعام التي وضعت المديرين أمام تحدي دمج الشركة الجديدة في هيكلية الشركة القائمة وأنواع توظيفاتها المالية.

في التسعينيات، شددت الشركة على نزعة استراتيجية ارتكاسية عن طريق فاعلية الكلفة الداخلية بهدف تحسين الربحية عن طريق التكامل بين الأعمال وإعادة تنظيمها وتنسيق الأعمال المتممة بين الشركة المشترية والشركة القائمة. وكانت أولويات كبار المديرين واهتماماتهم منصبة على إعادة الهيكلة التنظيمية ومعرفة العاملين الأكفاء الذين يحتفظ بهم. ونظراً للتعقيد في أنظمة تكنولوجيا المعلومات المختلفة، والبنية المحاسبية، وإمكانية حصول عمليات شراء جديدة،

أجلت الشركة كل القرارات المتعلقة بتطوير خطوط عريضة وسياسات أو معايير لتكنولوجيا المعلومات أو تلك المتصلة بتطوير ممارسات إدارة المعلومات. ونتيجة لذلك بقيت إدارة المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات قدرات غير متطورة، وستظل مهملة نظراً لأن الشركة بدأت للتو تغييرات إعادة تصميم سيرورة الأعمال. والإدارة العليا لا تتصور أي تحسينات رئيسية في قدرات المعلومات في المستقبل القريب.

المحولون : مؤسسة مالية أمريكية

في سنة 1994، وبتوجيه من مديرها التنفيذي الجديد، بدأت هذه المؤسسة بإعادة توجيه استراتيجيتها بعيداً عن تلك المتعلقة أولاً بإدارة المخاطر واحتواء الكلفة على أساس الموازنة ووجهتها صوب النمو الرابع عبر خدمة زبون متطورة والمساءلة في الأعمال. ولقد دفع تعزيز الصناعة المصرفية، إضافة إلى هبوط سوق الأسهم، كبار المديرين إلى إلقاء نظرة جديّة على كيفية إعادة توجيه الجهود التنظيمية تجاه خلق قيمة أعمال بواسطة انحياز استراتيجي أكثر مبادرة.

ولبدء التغيير، قرر كبار المديرين أولاً مواجهة المهمة الضخمة، أي تطوير معلومات زبائنها في كل وحدات الأعمال، وبدأوا بمعيّرة تقارير الشركة المالية التي ستساعد أيضاً على تطوير الوصول إلى المعلومات. وأوضح ذلك أحد كبار المديرين قائلاً: «عندما التحقّت بهذه الشركة، كنتُ إذا سألت عن إحصائيات عن زبونٍ معين، يقال لي أن عليّ الانتظار ريثما يقوم فيه 15 عاملاً بالتثبت من الأرقام قبل أن أستطيع الاطلاع عليها». ولتنسيق نظام تقرير الزبائن الربعي، الذي كان يحتاج إعداده 18 أسبوعاً تقريباً، طُوّر نظام تكنولوجيا معلومات لحفظ المعلومات بطريقة موحدة في الشركة كلها. وأحد أجزاء هذه العملية

كان وضع مواصفات للتقارير وصرف الكثير من الوقت لفحص نوعية المعلومات التي قد تستخدم في هذا النظام. كان العاملون في مؤسستنا في الماضي لا يثقون بالمعطيات التي كانت تُقدّم لهم، وفقاً لقول أحد كبار المديرين، فقد كان هناك تصوّر أن المعطيات كانت «غير نظيفة»، ذلك أنه قد أُبلغ عن الكثير من حالات التلاعب بالأرقام.

ثانياً، شرع كبار المديرين بتطوير نمط معلومات الزبون التي كان يجمعها العاملون في المبيعات. وسوف تستخدم هذه المعلومات لهدفين رئيسيين: لتطوير مقاييس بخصوص العلاقات مع الزبائن لمساعدة قوة المبيعات على تعرّف الزبائن والخدمات الأكثر ربحية؛ ولخلق خدمات زبون خاصة به بهدف تمييز المؤسسة المالية عن غيرها من المؤسسات. وطوّرت الشركة نظاماً تكنولوجياً معلومات للتوزيع البعيد كي يكون بإمكان قوة المبيعات الوصول إلى معلومات الزبون أو تقديمها بطريقة أسهل. وقد وصف أحد كبار المديرين ذلك قائلاً: «نحن نستخدم الآن قدراتنا الاستشارية لتوفير المعلومات للزبائن بغية خلق علاقات توليد قيمة معهم».

وبحسب ما نرى من هذا المثال، فإن هذه الشركة القائمة على «المحوّلين»، في مرحلة انتقالية، تتحرك بعيداً عن استراتيجيتها المالية التقليدية المركزة باتجاه الداخل صوب استراتيجية تتطلع خارجياً لخلق قيمة أعمال. لقد جرت إعادة توصيف علاقات الزبون التقليدية بغية إيجاد فرص أعمال جديدة وولاء زبائن عن طريق تحسين خدمة الزبون. ومع أن الشركة مازالت تتعامل مع تركّة من سلوكيات المعلومات الضحلة، إلا أنها تحاول التحرك في الاتجاه الصحيح. ولبلوغ هذه الأهداف، استثمرت الشركة قدرات المعلومات لتحسين أداء الأعمال.

المُحوّلون : موزع أوروبي لعدسات العين الزجاجية والأطر

ركزت هذه الشركة تقليدياً على إرضاء الزبون عن طريق

الصلاحيات التي يتمتع بها الموظفون والعلاقات من شخص لشخص. وفي سنة 1997 واجه كبار المديرين خيارين لخلق فرص أعمال جديدة؛ هما توسع دولي عبر نمو عضوي داخلي، أو توسع سريع عن طريق شراء شركات يمكن أن تكون مصدر منافسة.

وحيث إن الوقت كان قصيراً والمنافسين كانوا كثيراً، فضل كبار المديرين السرعة على الحذر، واشتروا شركة بريطانية منافسة. وضاعفت عملية الشراء عدد العاملين وزادت عدد المخازن من 200 إلى 700 بسرعة. وقد أجبر هذا التوسع الدولي السريع كبار المديرين على الاعتراف أن ظاهرة المحلية زادت عن حدها لأنهم لا يمتلكون إدارة لسلسلة الإمداد، أو وحدة مشتريات مركزية، أو بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات أو نهج تكنولوجيا معلومات. ونظراً لأن الشركة وضعت لنفسها هدف تحسين المعلومات العملية، كي تتمكن من المنافسة دولياً، فهي إذاً في مرحلة تحوّل - تركز على زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وخاصة في مجالات ممارسات تكنولوجيا المعلومات وممارسات إدارة المعلومات. إن تحسين وبناء إدارة سلسلة الإمداد، واستخدام إدارة مبيعات ولوائح إقليمية للنظارات العينية، وتخطيط بنية تحتية لتكنولوجيا معلومات واسعة على أساس إقليمي وبين الأقاليم، هي كلها حالياً قيد التنفيذ.

تقييم استراتيجية شركتك

ناقشنا في هذا الفصل خيارات كبار المديرين إزاء استراتيجية الشركة - التركيز على نزعة استراتيجية مبادرة أو أخرى ارتكاسية وتنفيذها عن طريق مزج بعض قدرات الأعمال - ووجدنا أن لها دلالات تتعلق بقدرات الأعمال. وكبار المديرين الذين يتطلعون إلى تحسين أداء أعمال شركتهم يحتاجون من ثم إلى معرفة موقع شركتهم ضمن مجموعات الاستراتيجيات الثلاث كي

يصوغوا خطة عمل للتحرك باتجاه أداء أعمال أفضل.

وبإجراء التقييمين الآتيين، يستطيع المديرون بسرعة تقييم استراتيجية شركتهم أثناء السنوات الخمس الأخيرة.

تقييم الأولوية الاستراتيجية

على مقياسٍ مدرجٍ من 1 إلى 10، حيث تمثل العشرة الصورة المثلى، ما هي الأولويات الاستراتيجية التي حققتها شركتك خلال الخمس سنوات الأخيرة؟

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	خلق فرص أعمال جديدة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	إرضاء الزبون
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	تقليل المخاطر
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	خفض الكلفة

- إجمع نتائج خلق فرص أعمال جديدة وإرضاء الزبون.
- إجمع نتائج تقليل المخاطر وخفض الكلفة.
- إ طرح النتيجة الأولى من الثانية. الناتج هو نزوع أولويتك الاستراتيجية. إذا كانت النتيجة إيجابية تكون شركتك ذات نزوع مبادر. وإذا كانت النتيجة سلبية تكون شركتك ذات نزوع ارتكاسي.

(1) خلق فرص أعمال جديدة + إرضاء الزبون =

(2) تقليل المخاطر + خفض الكلفة =

الانحياز الاستراتيجي = (1) - (2) =

تقييم مزيج القدرات

منسوباً إلى ما مقداره 100%، عليك أن تحدد نسبةً لكلٍ من قدرات الأعمال الخمس التالية كي تمثل مساهماتها النسبية في تحقيق الأولويات الاستراتيجية في شركتك خلال السنوات الخمس الماضية.

ارجع إلى الشكل (3.7) الخاص بتعريف كل واحدة من هذه القدرات.

المساهمة	
	السيرورة
	البنية التنظيمية
	العاملون
	العلاقات الخارجية
	قدرات المعلومات
%100	المجموع

ثم أعد ترتيب القدرات بانتظام من أعلى نسبة مساهمة إلى أدنى نسبة في الجدول التالي:

المساهمة	
	1
	2
	3
	4
	5
%100	المجموع

- ما هي القدرات التي ركزت عليها شركتك لبلوغ الأولويات الاستراتيجية في السنوات الخمس الأخيرة؟
- أين كان أكبر استثمار مالي في شركتك وأين صرف انتباه الإدارة في شركتك؟
- هل تركز شركتك على السيرورات والبنية التنظيمية على حساب قدرات المعلومات في مزيج القدرات؟ أو هل تقود قدرات المعلومات مزيج القدرات في شركتك؟ ماذا كان دور العلاقات الخارجية ضمن هذا المزيج؟

- هل شركتك من نوع المنمين، أو المحولين، أو القاطعين؟
- إذا كان لدى شركتك نزوع استراتيجي إيجابي ومزيج قدرة أعمال يركز على قدرة المعلومات والعلاقات الخارجية على حساب قدرات الأعمال الأخرى، فتكون شركتك من نوع المنمين.
- إذا كان لدى شركتك نزوع استراتيجي إيجابي لكن مزيج القدرات مازال يركز على البنية التنظيمية والسيرورات على حساب قدرة المعلومات، حتى ولو أجرت تحسيناً لقدرة المعلومات، تكون من نوع المحولين.
- إذا كان لدى شركتك نزوع استراتيجي سلبي ومزيج قدرات يركز على البنية التنظيمية والسيرورات على حساب قدرة المعلومات، فهي من نوع القاطعين.

الخلاصة

بيننا في هذا الفصل العلاقة بين قدرة المعلومات واستراتيجية شركة ما. ومع أن أي شركة ترغب في الوضع المثالي، وهو أن تتفوق في الأولويات الاستراتيجية الأربع، إلا أن بيئة تنافسية ومتغيرة باستمرار تجبر الشركة لاعتماد انحياز استراتيجي يؤدي إلى استراتيجية بازغة تُبرز ما حصل على أرض الواقع.

وبيننا أن الشركات تُصنّف في إحدى ثلاث مجموعات: المنمين، أو المحولين أو القاطعين. أما المنمون فهي الشركات التي تستخدم نزوعها المبادر عن طريق خلق فرص أعمال جديدة وإرضاء الزبائن، إضافة إلى ربط ذلك مع خليط قدرة الأعمال المناسب في تركيز قدرة المعلومات والعلاقات الخارجية، وبيننا أن لقدرة المعلومات دوراً بارزاً في تحقيق الأولويات الاستراتيجية فيما يتعلق بالمجموعة ذات الأداء الأفضل - المنمين. وافترضنا أن المحولين، على الرغم من كونهم في مرحلة انتقالية، بدأوا باستثمار أكبر في قدرة المعلومات، في الوقت الذي لا يزال فيه القاطعون بعيدين في الخلف.

أخيراً، وفي خطوة أولى لفهم علاقة قدرة المعلومات باستراتيجية شركتك، قمنا بإعداد تشخيص مختصر يمكنك من تقييم شركتك، وسوف يوفر هذا أساساً لمناقشة التحديات المستقبلية ومقترحات التغيير في الطريقة التي يصوغ فيها المدبرون استراتيجية المستقبل في الفصل الثامن. إن كبار المدبرين المكلفين بصياغة الحاجات التنظيمية المستقبلية ووضع الخطوط العريضة للاستراتيجية، بحاجة لمعرفة كيفية جمع خليط قدرات يهيئ لهم الميزة التنافسية. وسوف نستكشف في الفصل اللاحق كيف يرى كبار المدبرين في كل مجموعة استراتيجية مزج قدراتهم المستقبلية؟ وكيف تنجز الشركات العالية الأداء أولوياتها الاستراتيجية المستقبلية؟

استراتيجية الأعمال المستقبلية، الأثر الأعظمي لقدرة المعلومات والتنافس باستخدام المعلومات

يوجد اللاتماثل في المعلومات في كل مرة توظف شركة ما معلومات - غير مستخدمة أو متاحة لمنافسيها - تتعلق بالزبائن، المنافسين، والعمليات. والمثال الواضح لهذه النقطة هو قدرة شركة ديل Dell للكومبيوتر في التسعينيات على تمييز نفسها باعتبارها أول موزع بالمفرق للكومبيوترات الشخصية لمجتمع الأعمال على مستوى العالم.

شركة ديل للكومبيوتر⁽¹⁾

لم تكن استراتيجية مايكل ديل الأولية قائمة على الحفاظ على وجود محلات بيع، بل ركزت بطريقة رئيسية على الشراء المشترك عبر مزيج من القنوات، منها قوة مبيعات مباشرة، ومركز نداء خدمات ومبيعات، والإنترنت. وتنبهت ديل مبكراً إلى أن استثمار نموذج مباشر لتنفيذ الأعمال مع الزبائن كان يعني التوظيف الأعظمي لرغبات الزبون في منتجات صُممت على أساس معلومات فريدة عن الزبون

Marchand, D.A. and Boynton , A. (1999) 'Dell Direct in Europe: Delighting (1) theCustomer With every Order ,' Lausanne, Switzerland: International Institute for Management Development (IMD).Case Study.

وتقديم أفضل الخدمات للزبون. وقد رأت الأعمال هذه ستخلق ولاء والتزاماً بارزين من قبل الزبون. وسيعيد الزبائن من الشركات (والمستهلكون) طلبَ الشراء عندما يُطرح الجيل التالي (شرائح الكومبيوترات الشخصية) من شركة إنتل Intel أو إصدار برمجيات أساسية جديدة من مايكروسوفت، وهذا يحدث عادة كل 18 أو 24 شهراً. ولأكثر من عشر سنوات، سمحت هذه الاستراتيجية لـ «ديل» أن تحقق نمواً ضخماً وأرباحاً، وأن تطوّر سمعةً شركةً ممتازة، وأن تزيد حصتها في السوق على حساب شركات كبيرة مثل كومباك، وأن تبتكر منتجات وخدمات جديدة. وكسبت ديل موقعاً قيادياً في مجال أعمال يَحْتَد فيه التنافس جداً.

لكن الموقع القيادي للتنافس في المعلومات هو حالة آنية، ويجب إعادة اكتسابه باستمرار. إن ميزة معلومات اليوم قد تصبح ضرورة الغد التنافسية. على سبيل المثال، إن اللاتماثل في المعلومات الذي أرسنه ديل في أعمالها كاد أن يكون غير معترف به في شركات مثل: كومباك، وهيلويت باكارد، وآي. بي. ام. لكن الاعتراف ازداد إلى أن أصبح نموذجُ ديل نموذجَ الأعمال الرئيسي لتسويق وبيع الكومبيوترات الشخصية في عالم اليوم للمبيعات المباشرة والأسواق القائمة على التجارة الإلكترونية. وقامت شركات آي. بي. ام وهيلويت باكارد وكومباك بإضافة قدرات مبيعات مباشرة عبر الإنترنت لدعم قنوات قوة المبيعات، وبيع الجملة، والتوزيع، وبيع المفروق. وأصبحت الميزة التنافسية التي كانت تمتلكها ديل فيما سبق مهددة الآن.

لذلك سعت ديل لتجديد قيادتها في مجال أعمالها عن طريق محاولتها إقامة لا تماثل المعلومات عبر بيع منتجات ثانوية وخدمات بطريقة مباشرة أو مع شركاء مثل أمازون، التي تقدم خدمات إنترنت

لزبائن الأعمال والمستهلكين. والمستقبل سيحدد: هل ستعطي هذه المحاولة الثانية لخلق لاتماثل في المعلومات ميزةً تنافسية مستدامة.

وكما يوضح مثال ديل السابق، فلقد دخلنا عصرًا تتطلب فيه التغيرات في استخدام المعلومات وأهميتها، بصرف النظر عن نوع الأعمال، من كبار المديرين التنفيذيين أن يفكروا بأساليب جديدة كلياً إزاء الارتقاء بمعلوماتهم العملية والتنافسية وتلك الخاصة بالزبون. والمواقف الفعلية الجديدة ضرورية ليس فقط لإضافة قدرات أعمال إلكترونية للاستراتيجية القائمة، بل أيضاً - وهذا أكثر أهمية - لتمكين الشركة من القفز إلى مواقع تنافسية جديدة في قيادة الأعمال⁽²⁾. فقادة الأعمال ينظرون إلى ما بعد الأداء الحالي كي يقيّموا قدرات الشركة بغية معالجة التحديات التي تلوح مستقبلاً في استخدام المعلومات.

لقد بدأت أسواق الإنترنت والأسواق الإلكترونية بإحداث تغييرات في الأعمال في مجال الخدمات المالية؛ البيع بالمفروق وغيرها من الأعمال، وهذا ما يجعل المعلومات تجاه الزبائن والممولين والشركاء التي قامت بها الشركات سابقاً في حالة تناقص. وحيث إن هذه التغييرات تسارعت في مجال الخدمات وفي صناعات التصنيع، فإن كل الأعمال أصبحت أعمال معلومات. وتعتمد قيادة الأعمال المستقبلية على بناء واستخدام قدرات معلومات لإرساء علاقات مع الزبائن والحفاظ عليها، وعلى رصد التوجهات التنافسية قبل أن يفعل الآخرون ذلك، وعلى الوصول إلى الكفاءة العملية بخصوص الوقت والكلفة والتوجيه.

(2) راجع مثلاً:

Hackbarth , G. and Kettinger, W.J. (2000) 'Building an e-Business Strategy :Foundations of a Comprehensive Methodology ,'Information System Management , Summer 2000; or Kettinger, W.J. and Hackbarth , G. (1999) 'Reaching the Next Level of E-Commece: A Framework for Strategy Development ,'London: Financial Times,invited article in Special Section on Mastering Information Management , 15March

يستجيب كبار المديرين الآن لما ذُكر، ويطورون استراتيجيات ذات توجه معلومات لقيادة شركاتهم في اتجاه يجعل قدرات المعلومات النقطة المركزية في أسواق هذه الشركات وسلوكها التنظيمي. وأتباع هذا الطريق سوف يدفع الكثير من المديرين في اتجاهات وسبل جديدة من التفكير حول العلاقات بين قدرات الأعمال. وسوف تسعى الشركات لابتكار طرائق جديدة لتأسيس لاتماثل في المعلومات في السوق التنافسية. وسوف تعيد ترتيب بناها التنظيمية للسيطرة على اتخاذ القرار مركزياً. ولكنها تسمح لقوة عمل متحركة بالمساهمة عن بعد ضمن قطاعات زمنية وأماكن جغرافية متعددة. وسوف تقوم هذه الشركات ببناء قدرات لاستخدام أمثل لفرض تكنولوجيا المعلومات المتسارعة بأسرع وأذكى مما تفعله الشركات المنافسة. والشرط الأول لقيادة الأعمال المستقبلية سيكون خطأً يعدها كبار المديرين اليوم حول كيفية قيام شركتهم بالمنافسة غداً باستخدام المعلومات.

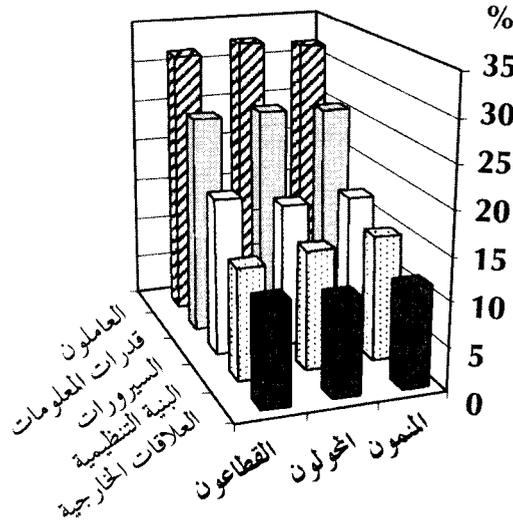
فما هي الخطوات الواجب على الشركات اتخاذها للعمل وصولاً إلى متناظرات المعلومات هذه؟ سوف نبني في هذا الفصل على ما ناقشناه في الفصل السابع لاستكشاف كيفية تصور كبار المديرين في كل من مجموعات الاستراتيجية الثلاث لمستقبلهم، وكيف ينوون رفع استثمارهم في قدرة المعلومات. وندرس أيضاً التأثيرات المتبادلة والحلول الوسطى ضمن مزيج قدرة الأعمال التي يقوم بها كبار المديرين مستقبلاً، ونعرض الأثر الأعظم لقدرة المعلومات، الذي يتيح للمديرين أن يوفروا أو يعززوا قدرات أعمال أخرى. ونبين أخيراً أن وضع خطة تكتيكية للطريقة التي تمكن شركة ما من المنافسة بناء على المعلومات سوف يساعد في تطوير قدرات المعلومات ورفع الأثر الأعظم لقدرة المعلومات في المستقبل .

نظرة استراتيجية للمستقبل

وجدنا في الفصل السابع أن الشركات تقع ضمن إحدى ثلاث

مجموعات استراتيجية (المنمون) أصحاب الأداء الأعلى في الأعمال، الذين يخلقون قيمة أعمال عن طريق استراتيجية مبادرة لخلق فرص أعمال جديدة وإرضاء الزبون، إضافة إلى مزيج قدرات أعمال يركز على استثمارات كبيرة في قدرات المعلومات والعلاقات الخارجية. وعلى النقيض، يعتمد القطاعون على استراتيجية ارتكاسية تربط خفض الكلفة وإدارة المخاطر مع مزيج قدرات أعمال يركز على استثمارات أكبر مع الحفاظ على بنية تنظيمية جامدة وكفاءات سيرورات أعمال. أما المحولون فهم في حالة انتقالية. ومع أنهم بدأوا التحرك تجاه خيارٍ استراتيجي مبادر وتحسين استثمارهم في قدرة المعلومات، إلا أن استثمار قدرة أعمالهم يكاد يكون نسخة عن ذلك العائد للقطاعين، وليس للمنمين - أي إنهم غير قادرين على الارتقاء بمزيج قدرات أعمالهم، وما زال عليهم تحقيق أداء أفضل. وعلى ضوء مقارنة نتائج الاستراتيجية البازغة للمجموعات الثلاث في الفصل السابع (راجع الجدول 7.7) حيث بينا كيف رؤية كل مجموعة للتغيرات في خلطات قدرات المستقبل.

وقد طلبنا من كبار المديرين تحديد نسبة مئوية معينة (بحيث يكون المجموع 100%) لمساهمات كل قدرة من قدرات الأعمال الخمس في تحقيق الأولويات الاستراتيجية أثناء السنوات الخمس التالية. ووجدنا أن المجموعات الثلاث تنوي اتباع مزج قدرات أعمال مشابهة تماماً في المستقبل. وبحسب ما يُظهر الشكل 1.8، فلكل مجموعة مزيج قدرات مماثل، وعلى مستويات ثابتة لكل قدرة. ويبدو أن المديرين التنفيذيين في المجموعات الثلاث الاستراتيجية يدركون أهمية قدرات المعلومات - لقد خصصت الحصة الكبرى لقدرات المعلومات ($> 30\%$) في المستقبل. وكان الاستثمار الأقل في القدرة للمجموعات الثلاث في تغيرات البنية التنظيمية ($> 210\%$). وعلى الرغم من مساراتها الاستراتيجية الماضية توصل المنمون، والمحولون، والقطاعون، إلى نفس النتيجة بخصوص الاستراتيجية التي يعتقدون أنها



ملاحظة:

النسب المتوية هي وسطى
المجموعة لكل نوع من المنمين
والحولين والقطاعين.

الشكل 1.8: خلطات القدرات لكل من المنمين والحولين والقطاعين لاستراتيجيات المستقبل

ستؤدي إلى أفضل أداء أعمال⁽³⁾. وقدرات المعلومات تقع في صلب هذه الاستراتيجية.

(3) في الوقت الذي يفترض

(Miles and Snow's (1978) Organizational Strategy , Structure and Process , New York : McGraw -Hill)

أن الإستراتيجيات تميل إلى أن تكون قابلة للديمومة، وَجَدَ (Segars Grover and Kettinger, (1994) 'Strtegic Users of Information Technology :Longitudinal Analysis of Organizational Strategy and Performance,' Journal of Strategic Information Systems 3(4): 261-288)

أن المستكشفين والمدافعين غيروا توجه إستراتيجياتهم مع مرور الوقت إثر إطلاق نظام تكنولوجيا المعلومات. وتبين أن هذه التغيرات كانت دراماتيكية إلى حد ما ممثلة تغيراً جوهرياً في الاتجاه الإستراتيجي قياساً بفلسفات التشغيل السابقة للنظام. ولاحظنا تغيير خليط الإستراتيجية مماثل لنتائج دراستنا هذه. حيث تطمح كل تجمعات الأولويات الاستراتيجية الثلاث إلى أن تجمع أساساً خليط القدرات نفسه.

إن زيادة الاستثمار في موارد المعلومات يعني خفض الاستثمار في قدرات أخرى. فكيف تخطط الشركات لمعالجة نقص الموارد لتلك القدرات الأخرى؟ نحن نعتقد بوجود علاقة أساسية بين قدرات المعلومات وقدرات الأعمال الأخرى التي يجب أن يأخذها المدير بالحسبان عندما يحدد قدرات الأعمال التي ستطور مستقبلاً. ونسمي هذا بالأثر الأعظمي لقدرات المعلومات.

تعريف الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات

كان على الشركات قبل ثورة المعلومات أن تجد حلولاً مادية للوصول إلى الزبائن وتحريك المنتجات ونقل المعلومات الورقية المتعلقة بالزبائن أو بالمنتجات. وكان على هذه الشركات أن تبسط هيكلها نقل التقارير، وأن تبني هرمية تنظيمية واضحة كي تنسق الاتصالات بطريقة فعالة وتراقب علاقات العقود وتفعل آلية البحث عن العاملين والمعلومات والمعرفة. كانت حقوق اتخاذ القرار بيد سلطة مركزية، وتُنقل للمستوى الأدنى بواسطة بنى تنظيمية عمودية⁽⁴⁾. وجرى تحديد السيرورات غير المؤتمتة حول مهام معينة مرتبطة بالعاملين والوظائف. وكان من الصعب إدارة التقارير المركبة وبنى العقود مثل تلك المتعلقة بكيانات الأعمال في سلسلة قيمة شركة ما، وغالباً ما أدخلت هذه البنى ضمن حدود الشركة بهدف تقليل كلف التنسيق.

لكن وصول تكنولوجيا المعلومات وممارسات إدارة المعلومات المعقدة

(4) وجد ديوان ومايكل أن الشركات المندمجة عمودياً ذات استثمار تكنولوجيا معلومات منخفضة بالنظر إلى بنيتها البسيطة في الإبلاغ والتنسيق. راجع:

Dewan, S. , Michael, S.C. and Min, C. (1998) 'Firm Characteristics and Investments in Information Technology : Scale and Scope Effects', Information System Research 9(3): 219-232, September.

و يذهب هؤلاء إلى أن التنوع ضمن شركة ما يزيد الحاجة إلى تنسيق الموجودات عبر خطوط متعددة الأعمال ومن ثم يزيد الطلب على توظيفات أكثر في قدرات المعلومات.

سمح للمديرين بتقليل اعتمادهم على هذه البنى التنظيمية الهرمية التقليدية وعلى العمليات اليدوية والعلاقات مع العاملين ومع أشغال أعمال أخرى أيضاً خارج المؤسسة. وقد أراحت تكنولوجيا المعلومات الشركات من التراتبية التنظيمية الجامدة المطلوبة لإدارة العلاقات المعقدة. وبدأت بنى شبكية جذابة - رأسمالها المعرفة المحلية ومعطيات مشتركة بالظهور مع لامركزية كبيرة في صنع القرار وزيادة مصادر العلاقات الخارجية مع الزبائن والممولين والشركاء⁽⁵⁾.

ومن مواصفات المجموعات الاستراتيجية التي عرضت في الفصل السابع، يمكننا رؤية هذه الفوارق التي بُيّنت بين «المنمين» و«القطاعين». فعلى أحد الطرفين يقوم «المنمون» الذين يركزون جداً على البيئة الخارجية لخلق فرص أعمال وإرضاء الزبائن، بإدارة عمليات تنسيق وآليات اتصالات أكثر تعقيداً. لقد اعتمدوا على تطوير قدرة المعلومات وعلى علاقات خارجية قوية للتغلب على المشاكل المتصلة بإدارة هذه البنى التنسيقية المعقدة ولبناء اتخاذ قرار مشترك داخلياً يعوّل على المعرفة المحلية، مشاركة المعلومات والضوابط القائمة على الشبكة. وفي الطرف الآخر، يسعى «القطاعيون» لخفض الكلف وتقليل المخاطر عبر تفعيل وصقل البنى التنظيمية والسيوروات لجعلها أكثر فاعلية من حيث الكلفة. ونتيجة لعملية التفعيل هذه، يضطر

(5) ووجد Anand and Mendelson أن مديري الشركات في عصر المعلومات يجب أن يحددوا بطريقة مشتركة واعية الخليط المناسب من قدرات المعلومات والبنية التنظيمية. راجع: Anand, K.S. and Mendelson, H. (1997) 'Information and Organization for Horizontal Multimarket Coordination,' *Management Science* 43(12)

ولقد وجد هؤلاء في بحثهم أن مديري الشركات الناجحة يختارون بنى تنظيمية عن طريق التحديد المشترك لبنية سلطة قرار الشركة (من يقرر ماذا؟) وبنية معلوماتها (من يعرف ماذا؟). في الوضع المثالي سوف يقوم المديرون باستغلال تكنولوجيا المعلومات للسماح بانسجام حقوق القرار كي يكون بالإمكان استخدام المعرفة ذات الوسط المحلي بطريقة فعالة، في حين تسمح في الوقت ذاته أيضاً للمشاركة على مستوى الشركة كلها في معلومات أكثر عمومية يمكن أن تُوَظَّر وتطبق في كافة الوحدات.

«القطاعون» للمحافظة على تنسيق وآليات اتصالات أكثر بساطة، عبر آلية اتخاذ قرار أكثر مركزية وعقلنة الإنتاج والكلف المالية⁽⁶⁾.

وفي الواقع قام «المنمون» «باستبدال» البنى التنظيمية الهرمية التقليدية، التي كانت تُستخدم في الماضي لضمان نقل المعلومات الصحيحة ومتابعة السيطرة على العمليات، بتكنولوجيا المعلومات، وأساليب إدارة المعلومات المشتركة، وسلوكيات العاملين لدعم استعمال المعلومات لمصلحة البنى التنظيمية التراتبية التقليدية التي احتيج إليها في الماضي لضمان إيصال المعلومات الدقيقة وإبقاء السيطرة على العمليات.

و«استبدال» القدرات معروف تماماً في النظرية المرتكزة على الموارد. وتبعاً للاختصاصيين، فإن الاستبدال يشير إلى استعمال موارد أو قدرات بديلة لبلوغ هدف ما، أو لإحراز نتائج تجعل ذلك الهدف لاغياً. ويقرّ هذا البحث أن عملية استبدال قدرات الشركة ومواردها يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية⁽⁷⁾. ولقد أظهر البحث الكمي إن رأس مال تكنولوجيا المعلومات هو

(6) يُقرّ: (Miles , Snow, Segars and Kettinger and Grover) أن لدى المستكشفين آليات اتصالات أكثر تعقيداً. راجع:

R. Miles and C. Snow's ((1978) Organizational Strategy , Structure , and Process, New York : McGraw -Hill; and Segars,A.H., Grover , V. and Kettinger, W.G, (1994) ' Strategic Users of Information Technology : A Longitudinal Analysis of Organizational Strategy and Performance , / Journal of Strategic Information Systems 3(4) :261-288.

و لحلّ هذه المسألة، قاموا بإنشاء بنى تنظيمية مشاركة أكثر من المدافعين. وفي اقتصاد المعلومات يجري التقليل من شأن بنى الاتصالات التي هي أكثر تعقيداً قد جرى التقليل من شأنها بواسطة تنسيق قدرات تكنولوجيا المعلومات لإنقاص الكلفة وعن طريق ممارسات إدارة المعلومات المحسنة. وفي الطرف الآخر، يميل المدافعون إلى بذل جهود كبيرة لضبط الإنتاج والتسليم بواسطة آليات تنسيق بسيطة نسبياً عبر اتخاذ قرار مركزي ومؤثر بتأثيرات الإنتاج (سيرورة) والتمويل (الكلفة).

(7) تُقرّ النظرية المرتكزة على الموارد بالتعويضية في موارد الشركة لإحداث، أو إزالة، ميزة تنافسية. راجع:

Barney , J. (1991) 'Firm resources and sustained competitive Advantage , / journal of

بديل صافٍ لكل من رأس المال العادي والعمل، لا بل أن قدرة الشركات على الاستفادة من التحسينات في قدرات المعلومات تحددها جزئياً عملية استبدال قدرة المعلومات بعوامل الإنتاج الأخرى⁽⁸⁾. وضمن بنية البحث هذه، يمكن لاستبدال القدرة أن يخلق استبدال القدرة ميزة تنافسية مستدامة، إذ ليس باستطاعة الشركات التنافسية أن تستنسخ مزيج قدرات مماثلاً⁽⁹⁾.

وأثناء حديثنا مع المديرين «في سياق إعداد الدراسة الميدانية» حول الاستراتيجية الحالية والمستقبلية، لاحظنا أن أهم التغييرات الاستراتيجية في

management 17(1): 99-120 ;

يُعرف بارني التعويض أنه استعمال موارد أو قدرات بديلة لتحقيق معيار معين أو للتوصل إلى نتائج تجعل ذلك المعيار في عداد الموتى. فراغ فمثلاً، قد يأخذ هذا أسلوب استبدال قائد كاريزمي بنظام تخطيط رسمي بهدف بلوغ مورد استراتيجي مماثل.

(8) وجد ديوان ومين أن رأس مال تكنولوجيا المعلومات بديل صافٍ لكل من رأس المال العادي والجهد، وذكرنا أن عامل مشاركة تكنولوجيا المعلومات سوف يزداد إلى مستويات أكثر أهمية عبر الوقت: من خلال الاستعاضة بتكنولوجيا المعلومات عن رأس المال العادي أو الجهد، تسعى المؤسسات للإفادة من التحسينات الممتازة في السعر و الأداء في تكنولوجيا المعلومات قياساً بالمدخلات الأخرى... إن القدرة على الاستفادة من الفرص الاقتصادية التي تخلق التحسينات في تكنولوجيا المعلومات تحددها جزئياً تعويضية تكنولوجيا المعلومات لمدخلات أخرى. راجع:

Dewan, S. and Min, C. (1997) 'The Substitution of Information Technology For Other Factors of Production: A Firm Level Analysis', Management Science 43(12): 1660-1675. December.

(9) قال الباحثون المختصون إن قدرات المعلومات تحل محل قدرات الشركة الأخرى ويمكن أن تخلق ميزة تنافسية دائمة إذا لم تستنسخ من قبل شركات أخرى. راجع:

McEvily, S.K.(2000) 'Avoiding Competence Substitution Through Knowledge Sharing', Academy of Management Review 25(2):294-311, April; Dierick, I. and Cool, K. (1989) 'Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage', Management Science 35: 1504 -1514; and Lippman, S. and Rumelt, R. (1982) 'Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Copetition', Bell Journal of Economics 13:418-438

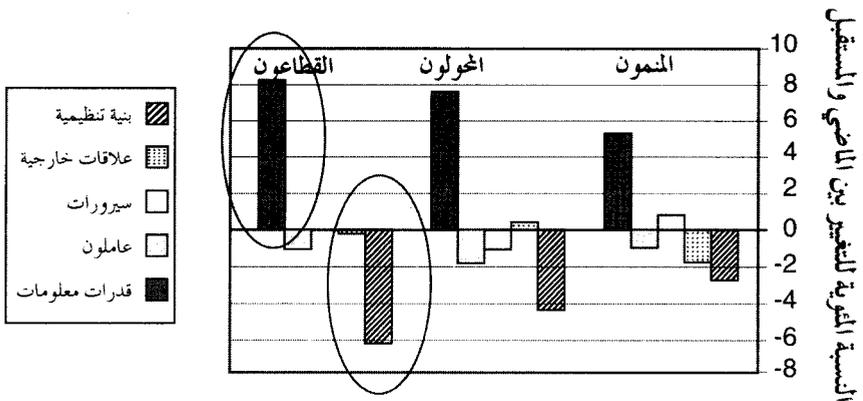
ويمكن أن تؤدي إلى عائدات مالية عالية. راجع:

Coff, R.W.(1999) 'When Competitive Advantage Doesn't to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power', Organization Science 10(2):119-133.

الكثير من الشركات تحصل في مجال قدرات المعلومات، مشيرة إلى مستوى معين من استبدال القدرة بين قدرات المعلومات وقدرات الأعمال الأخرى.

كيف تستعمل الشركات قدرات المعلومات بديلاً عن قدرات الأعمال الأخرى؟

لدراسة كيفية استعمال الشركات لقدرات المعلومات بديلاً عن قدرات الأعمال الأخرى، قمنا بفحص الفوارق بين مزج القدرات الماضية والمستقبلية «للمنمين» و«المحولين» و«القطاعين». ويمكن تمثيل هذا الأثر بيانياً بواسطة مقارنة تغيرات النسبة بين مخصصات القدرة في الماضي والمستقبل كما في الشكل 2.8. وتبين الخطوط التي تظهر فوق خط الصفر توقعات زيادات النسبة المستقبلية في تلك القدرة، والخطوط تحت خط الصفر تُظهر توقعات الانخفاض المستقبلي في تلك القدرة على شكل نقاط مئوية. ونلاحظ أن المجموعات الثلاث تنوي زيادة مساهمة قدرة المعلومات



الشكل 2.8: يمكن أن تصون قدرات المعلومات القدرات الأخرى أو تحسنها

إلى أكبر حد في مزيج قدراتهم ($> + 5\%$)، وتخفيض الهيكلية التنظيمية إلى أكبر حد ($> - 3\%$). وتتغير كل المخصصات الأخرى بنسبة أقل، وهذا يفترض وجود درجة من استبدال الهيكلية التنظيمية، إضافة إلى قدرات أخرى إلى حد ما، بقدرة المعلومات. ومع أن المجموعات الثلاث تبدو أنها تستعوض عن الهيكلية التنظيمية مستقبلاً بقدرة المعلومات، ينوي «القطاعون» الاستعاضة بقدرة المعلومات ($> + 8\%$) عن الهيكلية التنظيمية. هذا هو الأثر الأعظمي لقدرة المعلومات). إذ يرى كبار المديرين أنه نظراً للموارد المحدودة، فإن عليهم اتخاذ خيار عقلاني والاستعاضة عن قدرات أعمال أخرى بقدرة المعلومات. فلماذا يكون الأثر الأعظمي لقدرة المعلومات مهماً للمديرين؟ لأن قدرة الشركة على الاستعاضة بقدرة المعلومات عن القدرات الأخرى تسمح لها إما بالتوفير في الموارد بتعزيز القدرات الموجودة⁽¹⁰⁾. وتبين لباحثي الاستراتيجية أن الأثر الأعظمي لقدرة المعلومات يعطي فوائد مهمة كثيرة كالتوفير المالي، أو التوفير في المواد أو الاستثمار وتعزيز كل من الخدمات والمنتجات.

الفائدة الأولى التي يوفرها الاستثمار لشركة ما في قدرة المعلومات هي

(10) في الوقت الذي تشير فيه معظم الكتابات في الإدارة إلى ابدال قدرات الأعمال الأخرى بقدرات المعلوماتية، نستخدم تعبير الأثر الأعظمي ليمثل فكرة أن المديرين لا يقرون فقط بالخصائص التوفيرية لقدرات المعلومات لموارد الشركة الأخرى بل يقرون أيضاً بخصائص قدرات المعلومات في مساعدة وتعزيز قدرات الأعمال الأخرى. مثلاً يقر آيرس وكيثنغر أنه بالنظر إلى الموارد المحددة التي تمتلكها المؤسسة، بإمكانها الإستعاضة بتكنولوجيا المعلومات لخفض الكلف والحفاظ على المنتج نفسه أو نوعيته، أو يمكنها استعمال تكنولوجيا المعلومات لتعزيز المنتج أو الحفاظ على نفس المستوى في الخدمة.. إضافة لذلك، فإن وفر رأس المال عن طريق الاستعاضة بتكنولوجيا المعلومات عن موارد أخرى يمثل موارد كامنة يمكنها تخصيصها لتحقيق أولوية استراتيجية معينة. مثلاً إن استبدال البنى التنظيمية الهرمية المركزة للعاملين بقدرات المعلومات يمكن أن يخصص لتطوير منتج جديد، أو فتح أسواق جديدة أو بذل جهود لتقوية ولاء الزبون. راجع:

Ayers, W.Q. and Kettinger, W.J. (1983) 'Information Technology and Models of Productivity', *Public Administration Review* 43(6); 561-566.

كسب الوقت عن طريق خفض زمن التنسيق. إذ وُجد - ضمن بحث الإدارة - أن قدرة المعلومات تُخفّض كلفَ التنسيق والمداولات في ثلاث نواحٍ: الاتصال، والبحث، والمراقبة. فمثلاً تستطيع قدرة المعلومات تحسين الاتصالات عن طريق إنقاص حجم المعلومات المتراكم، ومن ثم تسمح بجمع المعلومات مركزياً ومعالجتها من قبل صانع قرار واحد، ومن ثم توزّع عن طريق الشركة في صيغة أوامر مبسطة نسبياً⁽¹¹⁾. إن تطوير قدرة المعلومات يجعل معالجة المعلومات أقل كلفة عن طريق خلق «أعراف اجتماعية» عامة وطرائق ثابتة لجمع وإيصال المعلومات التي تسمح بإدارة للمشاريع أكثر كفاءة وسيطرة على المهام العملية. ويمكن أن تخفض قدرة المعلومات كلفة نقل المعرفة وإعادة توزيعها على صانعي القرار⁽¹²⁾. ويمكنها أيضاً أن تخفض

(11) يمكن خفض كلف الاتصالات عن طريق استعمال قدرات المعلومات عن طريق خفض المباشر للحاجة إلى سيطرة مركزية وتراتبية على القرار. وبدلاً من تأمين كل المعلومات المناسبة لكل الزبائن، تسمح تكنولوجيا المعلومات بجمع المعلومات مركزياً، ومعالجتها من قبل صانع قرار واحد، وإعادة للزبائن على شكل تعليمات بسيطة نسبياً. راجع: Hitt, L.M. and Brynjolfsson, E. (1997) 'Information Technology and Internal Firm Organization: An Exploratory Analysis', Journal of Management Information Systems 14(2): 81-101, Fall

وجد ديسيراجو ومورثي أن قدرة تكنولوجيا المعلومات على المراقبة تسمح لشركاء الأعمال تأسيس شروط أداء أفضل بهدف وضع مستويات تسعير وخدمة مشتركة ولمراقبة الاستثمارات المشتركة. راجع:

Desiraju, R. and Moorthy, S. (1997) 'Managing a Distribution Channel Under Asymmetric Information with Performance Requirements', Management Science 43(12):1628-1644, December

(12) فكرة تمكين قدرات المعلومات لشركات بالتوفير بواسطة خفض كلف التنسيق نوقشت بالتفصيل في أدبيات الإدارة. ويركز قسم لا بأس به من الأدبيات على النظرية الاقتصادية باعتبارها وسيلة لشرح استبدال الموارد، وبخاصة استبدال عوامل الإنتاج الأخرى بقدرات المعلومات. ولقد طور هؤلاء الباحثين الاختصاصيين نظريات تنسيق ونقل كلفة تركز على فكرة أن المعرفة تميز بكونها إما عامة أو خاصة. راجع:

Hayek, F.A. (1945) 'The Use of Knowledge in Society', Economica 35(4).

المعرفة الخاصة أكبر كلفة في النقل وبالمقابل المعرفة العامة أقل كلفة في النقل. راجع:

العلاقات الخارجية	البنية التنظيمية	السيورات	العاملون
<ul style="list-style-type: none"> ● علاقة مباشرة مع الزبون ● عدد قليل من المبرودين ● تفاعل أقل مع الطبقة العليا ● كلفة تنسيق أقل 	<ul style="list-style-type: none"> ● صنع قرار محلي أكثر وسيطرة وتنسيق مركزين أكثر ● إشراف محسن ● بنية تنظيمية مستوية ● بنية تنظيمية أقل جموداً 	<ul style="list-style-type: none"> ● تبسيط العمل ● معيرة العمل ● خفض عدد السيورات ● تحسين الدورة الزمنية ● التسليم ضمن الوقت المطلوب 	<ul style="list-style-type: none"> ● المعرفة تستعمل بفاعلية أكبر ● نتائج متزايد ● إدارة مباشرة أقل ● حاجة أقل للعاملين
<ul style="list-style-type: none"> ● علاقات أفضل مع المبرودين/شركات التسليم ● خدمات أفضل ● تمكن أكبر للزبون 	<ul style="list-style-type: none"> ● إمكانية أكثر لفرق عمل القرابية ● بنية تنظيمية أسرع في التغيير ● قيمة أثر في كل طبقة / عقدة 	<ul style="list-style-type: none"> ● جاهز للطلب ● سيورة يمكن إعادة تشكيلها ● روابط عمل محكمة مع شركات أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> ● انتشار أفضل لمعلومات الأعمال بين القوة العاملة ● جعل العمل أكثر إمتاعاً
			<p>تحت الخط الوحدات</p> <p>فوق الخط التعزيزات</p>

الشكل 3.8: الأثر الأعظمي لقدرة المعلومات

الكلفة للشركات عن طريق تسهيل كلف البحث المرتبطة بإيجاد معلومات جديدة وملء الوظائف الشاغرة أو إيجاد حلول مناسبة للمشاكل. إضافة إلى ذلك يمكن أن تخفض قدرة المعلومات المخاطرة في التعاملات التعاقدية عن طريق تحسين السيطرة على العمليات، وخفض الكلف في العمليات وقياس الأداء الذي يمكن تحقيقه بواسطة رقابة معيارية محددة زمنياً، ومن ثم تحسّن عملية لامركزية اتخاذ القرار.

إن التفعيل الأعظمي لقدرة المعلومات يمكن أن يحقق أيضاً توفيراً في الكلفة عن طريق الاستبدال، أو التعويض عن انخفاض الاستثمار في قدرات أخرى⁽¹³⁾. ولقد اتضح هذا مع وصول الإنترنت، حيث إنه يمكن التغلب على عدم الانتشار العالمي بسهولة عبر تكنولوجيات شبكية تؤمن الوصول إلى الأسواق العالمية، وفي هذه الحالة تعوّض قدرة المعلومات عن انخفاض استثمار الشركة في العلاقات الخارجية التي يمكن أن تحقق أيضاً انتشاراً عالمياً للمنتجات والخدمات.

تتعلق الفكرة الثانية المرافقة للفائدة التي يقدمها الأثر الأعظمي لقدرة

Jensen ,M. and Meckling, W. (1992)'knowledge, Control and Organizational Structure,'in L.Werin and H. Wijkander (eds)Contract Economics, Cambridge, MA;Basil Black well. ويمكن أن تخفض تكنولوجيا المعلومات كلف النقل والتنسيق لبعض نماذج نقل المعرفة بواسطة إعادة تخصيص معرفة محددة في الشركة كلها بهدف إتاحتها للعاملين الذين يحتاجون إليها في الشركات على المستويين الداخلي والخارجي. راجع:

Aoki, M. (1990) ' The Participatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm,' in M. Aoki,b. Gustafsson and O. Williamson (eds), The Firm as a Nexus of Treaties ,London:Sage ; and Argyres , N.S. (1999) 'The Impact of Information Technology on Coordination:Evidence from the B-2 "Stealth" Bomber,' Organization Science 10(2): 162-180, March -April

(13) فمثلاً، وجد نولت أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تخفّف تدني الاستثمار في البنية التنظيمية ما دامت كلفة تكنولوجيا المعلومات غير مبالغ فيها. راجع:

Nault, B.R. (1998) ' Information Technology and Organization Design :Locating Decisions and Information,'Management Science 44(10):1321-1335, October

المعلومات بكيفية تعزيز قدرة المعلومات للقدرات الأخرى⁽¹⁴⁾. وهنا، لا تأتي تحسينات الأداء فقط من توفير الكلفة المرتبط بقدرة المعلومات، بل من التحسينات المرتبطة بإعلاء القدرات الأخرى. وتُظهر بحوث الإدارة أن إعادة تخصيص الاستثمار لقدرة المعلومات يمكن أن تخلق زيادة لا بأس بها في إنتاجية وأداء القدرات الأخرى. على سبيل المثال، يمكن أن تعزز قدرة المعلومات شبكات الاتصالات بين العاملين لتحسين اتخاذ القرار عبر وضع الاتصالات في متناول يد أكبر عدد منهم بواسطة نظام بريد إلكتروني بسيط، أو مشروع قاعدة معطيات مركزية يمكن أن يعزز معرفة العامل بغية تحسين رؤية الشركة.

يصف الشكل 3.8 بعض السيناريوهات التي تستطيع قدرة المعلومات بواسطتها صوناً أو تعزيزاً إحدى قدرات الأعمال الأخرى، أو كلها داخل شركة ما. فمثلاً، على حين تستطيع قدرة المعلومات التوفير في عدد العاملين المطلوبين لإنجاز المهام الصعبة، فإن بإمكانها أيضاً أن تعزز وظائف العاملين عن طريق تزويدهم بالوسيلة المناسبة للوصول إلى المعلومات والمعرفة بغية تحسين قدرة اتخاذهم للقرار. ويمكن أيضاً تحسين تدريب المهارات بواسطة معيرة المعلومات وجعلها متاحة عبر تكنولوجيات الشبكة.

ويمكن أن توفر قدرة المعلومات في الحاجة إلى عملية إعداد تقارير هرمية مركبة لتسهيل اتصالات فعالة وتوصيف المسؤولية. وهذا التحرير

(14) مثلاً وجد ميندلسن وبيللي علاقات قوية بين معدل التغيير في بيئة الأعمال الخارجية واستعمال المعلومات وتكنولوجيا المعلومات التي تعزز الاتصال في الزمن الحقيقي مع أعضاء الفريق، المحولين والزبائن. وفي البيئات الديناميكية تعتمد الشركات قدرات المعلومات لتحسين العلاقات الخارجية، والسيرورات وقدرات معالجة المعالجات الخاصة بالعاملين. راجع :

Mendelson , H. and Pillai, R.R. (1998) ' Clockspeed and Informational Response : Evedence From the Information Technology Industry , ' Information System Research 9(4): 415-433. December

للحدود الهيكلية - في شبكات افتراضية ومجتمعات افتراضية، مثلاً - يمكن أن يساعد بدوره في تعزيز الأولوية الاستراتيجية لخلق فرص أعمال جديدة عن طريق تشجيع المشاركة وتطوير الأفكار بين أقسام الإدارة المختلفة. وفي شركة أخرى، فإن دعم مهام السيولة التقليدية بقدرات المعلومات يمكن أن يقوي قدرة هذه الشركة على خفض الكلف، أو أن قدرات المعلومات يمكن أن تستعمل للتوفير في عدد العاملين .

إن الشركات التي تستطيع أن تنفذ عملياً التصحيح في مزج قدرتها (مثل المنمين) سوف تكسب الكثير. فاليوم، ومع توفر التمثيل الرقمي للمعلومات وسهولة الوصول إلى هذه المعلومات من كل مكان تقريباً بواسطة أنظمة تكنولوجيا معلومات، يمكن أن تستعير الشركات بالمعلومات عن حركة العاملين، والتقارير الورقية والمنتجات عبر المناطق الجغرافية والمناطق الوقية والأسواق والحدود التنظيمية، وبإمكانها أن تقلل من حاجتها إلى هياكل تنظيمية جامدة بواسطة شبكات افتراضية للعاملين أكثر مرونة، وأن تستبدل بالعمليات المادية الفيزيائية بعمليات أخرى إلكترونية.

فما هي دلالات هذا الخيار كبار المديرين للاستثمار في قدرات الأعمال المستقبلية؟ إن استثمار قدرات المعلومات لن يؤدي إلى استخدام أفضل للمعلومات فقط، بل سيوفر أو يعزز قدرات الأعمال الأربعة الأخرى. أي إن إنتاجية العاملين، وخفض الكلفة، وعلاقات الشراكة، وكفاءة السيولة يمكن أن تتحسن جميعها عن طريق الاستثمار في قدرات المعلومات⁽¹⁵⁾. لنر الآن كيف أن الشركات التي قامت بإجراء التغييرات الضرورية على مزج قدرات أعمالها تركز على الأثر الأعظمي لقدرة المعلومات.

(15) لقد افترض أن الفرق في الموارد المتممة الوحيدة (موارد يمكن ربطها بتكنولوجيا المعلومات) بين الشركات يمكن أن تكون عاملاً مهماً في المكاسب التنافسية المحققة بواسطة تطوير واستخدام مبادرات تكنولوجيا معلومات استراتيجية. راجع

Clemons , E.K. and Row , M. (1991) ' Sustaining IT Advantage : The Role of Structural Differences,' MIS Quarterly 15(3): 275-295.

يمكن إبدال هيكل تنظيمي ثابت بقدرة معلومات

إذا كنت عضواً في شركة كبيرة، فمن المحتمل أنك خبرت برنامج إعادة هيكلة كبير في السنوات الخمس الأخيرة. فخفض عدد وظائف الإدارة الوسطى بهدف الوصول إلى هيكل تنظيمي مبسط غالباً ما أدى إلى أعباء متزايدة على كاهل بقية قوة العمل. وفي الكثير من الحالات، يحدث ذلك دون تطوّر موازٍ للطرائق البديلة لإصلاح الخلل في تراتبات الاتصالات، والشبكات، ومناطق المعرفة عندما ترك الكثير من هؤلاء المديرين الشركة.

ولقد تبين أن الأثر الأعظمي لقدرة المعلومات يؤثر في جوانب عدة من البنية التنظيمية. أولاً، إن قدرة المعلومات تسمح بلامركزية أكبر في سلطة القرار، نتيجة خفض كلفة نقل المعرفة وإتاحة الفرصة للشركة في أن تستفيد بطريقة أفضل من المعلومات المحلية، في الوقت الذي تحافظ على سلطة عامة موحدة، وهذا لا يؤثر فقط في بنية المعلومات في الشركة نتيجة خفض عبء « الكم الزائد للمعلومات » عن كاهل صانعي القرار مركزياً، بل إنه يشجع على استعمال عمل الفريق بدلاً من الأفراد⁽¹⁶⁾. ثانياً، تستطيع قدرة المعلومات خفض الحاجة إلى اندماج عمودي، الذي يؤثر في حجم وبنية

(16) وجد هيكت وبرين جولفسون أن الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات على نحو واسع تُظهر لامركزية في سلطة القرار. راجع :

Hitt, L.M. and Brynjolfsson, E. (1997) 'Information Technology and Internal Firm Organization: An Exploratory Analysis', *Journal of Management Information Systems* 14(2): 81-101, Fall

وأيد باحثون آخرون أيضاً فكرة تكنولوجيا المعلومات المتطورة التي تؤدي إلى لامركزية أكبر في اتخاذ القرار داخل الشركات. راجع :

Zenger, T. and Hesterly, W. (1997) 'The Disaggregation of Corporation: Selective Intervention, High-Powered Incentives and Modular Units,' *Organization Science* 8: 209-222; Johnston, R. and Lawrence, P.R. (1988) 'Beyond Vertical Integration-The Rise of the Value-Adding Partnership,' *Harvard Business Review*, July -August; Lawler, E.E (1988) 'Substitutes for Hierarchy,' *Organization Dynamics* 17:477-491.

الشبكة المتاحة للشركة⁽¹⁷⁾.

لقد أظهرت دراستنا البحثية أن كلا من الشركات الجديدة والقديمة كانت قادرة على الاستعاضة بقدرة المعلومات عن البنية التنظيمية، أو التراتبية، بواسطة توضيح المسؤوليات وحقوق القرار وإخراج بعض العمليات خارج الشركة.

سكانديا بانكن

عند تصميم افتتاح مشروع مصرفي مباشر في سنة 1994، كان كبار المديرين حريصين على جعل وظائفهم أكثر فاعلية عن طريق توفير المعلومات بدلاً من توظيف طبقات عدة من المديرين والعاملين لتنفيذ المهام المطلوبة. ومع أن وحدة الأعمال ومسؤوليات القطاع كانت محددة تماماً، وبقيت ضمن اختصاص كبار المديرين، فإن قناعة شاملة بالشفافية باعتبارها قيمة سلوكية أساسية، إضافة إلى أنظمة تكنولوجيا معلومات مفتوحة وسيرورات إدارة معلومات محددة بدقة، أزال

(17) بين هيت :

Hitt, L. (1999) 'Information Technology and Firm Boundaries: Evidence from Panel Data,' *Information System Research* 10(2):134-149, June

أن الاستخدام العالي لتكنولوجيا المعلومات يرتبط بخفض كبير في الدمج العمودي، وهذا يدعم فكرة تأثير قدرة المعلومات على حدود الشركة عن طريق خفض كلف التنسيق. راجع:

Malone, T. Yates, J. and Benjamin, R. (1987) 'Electronic Markets and Electronic Hierarchies,' *communication of the ACM* 30:484-497; Gurbaxani, V. and Whang, S. (1991) 'The Impact of Information Systems on Organizations and Markets,'

communication of the ACM 34:59-73; Celmons, E.S.P. and Reddi, M.C.R. (1993) 'The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The

"Move to the Middle" Hypothesis,' *Journal of Management Information Systems* 10: 9-35.

وجد برين جولفسون وآخرون أن الزيادات في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من قبل الشركات الأميركية ارتبطت بانخفاض في حجم الشركة. راجع:

Brynjolfsson, E., Malone, T., Gurbaxani, V. and Kambil A. (1994) 'Does Information Technology Lead to Smaller Firms?' *Management Science* 40:1628-1645

الحاجة لطبقات أخرى من الإدارة، وجرى خفض وظائف السكرتارية بغية تحسين تدفق المعلومات والاتصالات المباشرة بين المديرين. ومع أن العاملين البالغ عددهم 250 كانوا جميعاً في مبنى واحد، إلا أن مدير الإدارة أصرّ على أن تحتفظ الشركة بنظام معلومات رسمي لضمان وصول سهل ومفتوح لوحدة المعلومات العائدة للشركة والعاملين والأعمال. وقد حسن هذا سيطرة الإدارة في مجالات تأثير واسعة. واعتُبرت المعلومات في نظام المعلومات الرسمي دقيقة ومواكبة زمنياً، وكانت من ثم موثوقةً من قبل موظفي سكانديا بانكن.

وأزال سكانديا بانكن أيضاً احتمال تقييده بممولين مصرفيين معينين عن طريق ربط أنظمة تكنولوجيا المعلومات لديها بقواعد معطيات وأنظمة الصناعة المصرفية، بدلاً من أن يكون مضطراً إلى اللجوء إلى وسطاء معلومات، وهذا يتطلب إدارة داخلية إضافية للعاملين والسيرورات. وفي الحقيقة فإنهم يستخدمون قدرة المعلومات لتسهيل تنفيذ نموذج أعمال مرتكز على السوق بدلاً من نموذج مرتكز على الهرمية.

ليس هناك شك أن الشركات الناشئة تمتلك ميزة قدرة تجنب التراتيبات التنظيمية منذ البداية، لكنها أيضاً تواجه نفس القضايا عند نضوجها. فـ «موتلي فول Motley Fool» التي بدأت سنة 1996 في فيرجينيا في الولايات المتحدة، هي شركة ناشئة تنمو بسرعة كبيرة، وهي تقدم معلومات مالية مبسطة - بطريقة طريفة - عبر الإنترنت لزهاء مليوني شخص. وحيث إنها نمت من شركة قوامها 15 موظفاً في البداية إلى واحدة يعمل فيها حالياً 270 موظفاً، فإن التحدي الذي تواجهه هو المحافظة على بنية تنظيمية مرنة عن طريق التطوير الدائم لقدرات معلومات قوية⁽¹⁸⁾. ولقد استطاعت الكثير من

الشركات الراسخة الأقدام الاستعاضة بقدرة المعلومات عن البنية التنظيمية في أعمالها. فـشركة «أوتيكون» الدانماركية المتخصصة في صناعة المساعدات السمعية منذ قرن تقريباً، واجهت سنة 1988 خسائر كبيرة، فدفعها ذلك إلى تغيير طريقة إنجازها للأعمال جذرياً⁽¹⁹⁾.

قامت أوتيكون، أولاً، بهدم الجدران بالمعنى الحرفي. وطلب إلى العاملين البالغ عددهم 150 عاملاً أن يعملوا معاً في محيط مفتوح، دون أن تكون لهم مكاتب أو طاولات خاصة، ثم قامت الشركة بإزالة كل الألقاب والأقسام والأفرع. وكُلف العاملون بمهام في المشاريع، وكان العمل ينجز من قبل فرق عمل مؤقتة جرى جمعها عند اجتماع العاملين كلهم في نفس المكان، مع ملفاتهم.

وفي الوقت الذي كانت فيه أوتيكون تتخلص من هيكليتها الرسمية، استثمرت في نظام كومبيوتري حديث يوفر قنوات اتصالات تضمن الاتصالات الدائمة غير الرسمية بين الإدارة الأم في كوبنهاغن وعملياتها في أوروبا والولايات المتحدة. وكانت الشركة من أوائل من اعتمد البريد الإلكتروني واستخدم أسلوب الاستشارة المصوّرة عبر الفيديو على نحو كبير. إن هذه الثورة التنظيمية، المرتكزة على نماذج جديدة من تبادل المعلومات، خلقت نجاحاً واضحاً. فقد حدث تطور المنتج بطريقة أسرع، وأصبحت «أوتيكون» أول شركة تُنتج مساعدات سمعية رقمية، وسمح النجاح المالي الناجم عن ذلك للشركة أن تقوم عملياً بشراء شركات عدة. وبحلول سنة 1998 أصبحت «أوتيكون» الشركة الثالثة عالمياً في مجال صناعة المساعدات السمعية.

إمكانية تعزيز السيرورات بقدرة المعلومات

استطاع كثير من الشركات استخدام قدرة المعلومات لتخطي الحواجز

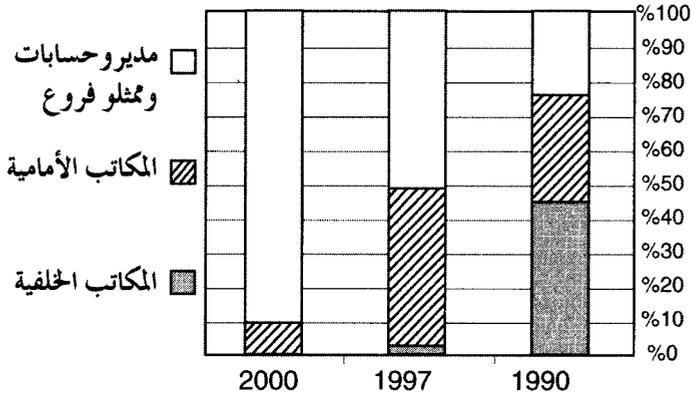
أو لتنسيق مهام سيرورة متماثلة في كل أقسام الأعمال والقوات. إن أتمتة الأنشطة العادية وقدرة الشركة على تحويل السيوررات المادية إلى أخرى افتراضية يزودها بوسائل قوية لدمج أقسام الأعمال التي كانت متنافرة ومنفصلة. فأنظمة تبادل المعطيات الإلكتروني (EDI)، واستجابة الزبون الفاعلة (ECR) وإعادة ملء مخزون المنتج مثلاً تؤدي إلى إبتدال سيوررات أعمال يدوية أو منفصلة بقدرة المعلومات. إن قدرة المعلومات تحل محل تلك السيوررات التي يمكن أن تُوتمت بغية تبسيط المهام المعقدة التي يقوم بها البشر والمعنية بالقنوات أو بتنسيق أقسام الأعمال أو التوجيه⁽²⁰⁾.

بنك بيلباو

يريد بنك بيلباو إقناع زبائنه بالتحول في إنجاز عملياتهم المصرفية إلى قنوات إلكترونية أرخص، والغاية من ذلك رفع سوية الفرع وجعلها مؤهلة توفير الخدمات والمبيعات لكل الزبائن. وسمى البنك هذا البرنامج «هجرة المداومات المالية». وهي لا تهدف فقط إلى خفض كلفة المداومات، بل إلى إزالة وظائف المكاتب الأساسية والثانوية على مستوى الفرع وتدريب كل عامل فرع كي يكون مدير حساب أو ممثل زبون يبيع ويخدم الزبائن. وسوف تصبح الفروع مركز أنشطة القيمة المضافة - والقنوات الأخرى سوف تدعم الفروع. وسيجري تدريب مديري الحساب وممثلي الزبائن كي يكونوا مبادرين وأن يتابعوا العمليات الإلكترونية الخاصة بالزبائن.

(20) أشار Desiraju and Moorthy إلى أن قدرات المعلومات يمكن أن تحل محل السيوررة عن طريق إظهار أن متطلبات الأداء يمكن أن تحسن قناة التوزيع إذا أطلق المصنع متطلبات الأداء واستثمر كل من الصنع والموزع بطريقة مشتركة في أنظمة المعلومات لمراقبة تقييد الموزع بالمتطلبات. راجع:

Desiraju, R. and Moorthy, S. (1997) 'Managing a Distribution Channel Under Asymmetric Information with Performance Requirements,' Management Science 43(12):1628-1644, December



الشكل 4.8: تحويل فروع بنك بيلباو

إن هجرة المعاملات التجارية وتحويل الفرع لا يعنيان فقدان الصلة بالزبون - فالبرنامج حريص على تأكيد أهمية الفرع في الاتصال بالزبون. وقد أشار إلى ذلك رئيس الخدمات المصرفية قائلاً:

تعني الخدمة المصرفية التجارية «تكنولوجيا عالية» و«لمسه ساحرة»؛ فهي تكنولوجيا عالية لأن البنك والفرع يستخدمان كل تكنولوجيا متاحة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمساعدة العاملين على إدارة أعمالهم. وهي لمسة ساحرة لأن الزبائن يجب أن يتكون لديهم إحساس بأن أشخاصاً يقومون بخدمتهم. إن الصلة مع الزبون في عملية البيع يجب أن ينقذها شخص لا آلة.

وركزت شركات أخرى، مثل بريتش بتروليوم BP، على قدرة المعلومات بهدف تحسين السيورة الداخلية⁽²¹⁾. ففي عام 1994 شعرت شركتها الخاصة بالاستكشاف والإنتاج BPX، أن سيورات مشاركة المعلومات

التقليدية (وثائق، وقاعدة معطيات، واجتماعات) كانت غير مناسبة لإيجاد حلول فاعلة للمشاكل العالقة. زودت الشركة كل مدير بكمبيوتر شخصي، ومعدات فيديو ناقلة للصورة للتشاور، وبريد إلكتروني متعدد الوسائط، وتطبيقات برمجية مشتركة، وجهاز ناسخ، ولوح أبيض إلكتروني. وخصّص 60 ٪ من ميزانية المشروع للتدريب السلوكي لدعم هذا الأسلوب المفتوح لإدارة وتبادل المعلومات. وقد حقّق «عمل الفريق الافتراضي» هذا نجاحاً كبيراً (بلغ الوفر 300 مليون دولار في السنة الأولى) إلى حد أن الشركة جعلته متاحاً لكل شركات (BP) في 70 دولة.

باستخدام قدرة المعلومات يمكن توفير عدد العاملين

والأثر الأعظمي لقدرة المعلومات يمكن المديرين أيضاً من التوفير في رأس المال البشري وتعزيز فاعلية العاملين⁽²²⁾. ويمكن لهذا الأثر أن يكون تجديداً لأدوار الوظائف الحالية بواسطة أتمتة المهام الروتينية، أو التوفير في الكلفة عن طريق خفض للوظائف التي لا فائدة منها. يمكن أن تحسن قدرة المعلومات قدرة المديرين على مراقبة العمل، وأيضاً تحسين وسائل قياس المبادرات التشجيعية والأداء. ولقد أظهر البحث أن الشركات التي تستعمل استثمارات قدرة المعلومات على نطاق واسع تعتمد كثيراً على مهارات العاملين ورأس المال البشري⁽²³⁾. وبحسب ما رأينا في الفصل السادس، فإن

(22) جرى ربط تكنولوجيا المعلومات بالقدرة على إعلاء واستخدام الأعمال الموجودة سابقاً والموارد الإنسانية عن طريق الوجود المشترك والمسؤوليات التكميلية واتخاذ القرار. راجع: Clemons , E.K. and Row , M. (1991) 'Sustaining IT Advantage : The Role of Structural Differences,' MIS Quarterly 15(3): 275-292 ; Ross, J,W.et.al (1996) Develop Long-Term Competitiveness Through IT Assets, Sloan Management Review , Fall:31-42; Powell, T.C. and Dent-Micallef, A. (1997) 'Information Technology as Competitive Advantage : The Role of Human , Business and Technology Resources ,' Strategic Management Journal 18(4):375-405.

(23) وجد هيت وبرين جولغستون أن الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات على نحو

تطوير سكانديا بانكن لقدرات المعلومات لديه سمح بمراقبة منتظمة وسهلة لأداء العاملين عن بعد. لكن لامركزية كبيرة في حقوق القرار في الشركة لم تشجع فقط المبادرات الموضوعية بل «الذاتية» أيضاً، القائمة على مهام غير منظورة وقرارات مرتبطة بفريق العمل. إن قدرة المعلومات تعزز المبادرة المستثمرة وأنظمة التدريب، إضافة إلى أنها تسمح بالحصول على معلومات العاملين لجعلها متاحة للآخرين كي تُستخدم في كل الشركة.

إيغون زندر الدولية

أسست إيغون زندر الدولية سنة 1994 ومقرها في زيورخ، سويسرا، وأصبحت واحدة من أفضل شركات كبار المديرين التنفيذيين للبحث في العالم. فهي تستخدم أكثر من 280 مستشاراً متخصصاً في 55 موقعا، تستغرق كل الاقتصاديات الرئيسة في العالم. وإضافة إلى استشارات بحثية لكبار المديرين التنفيذيين، فإنها تقدم أبحاثاً ودراسات إدارة تقيمه لأعضاء مجالس الإدارة والمديرين غير التنفيذيين. وقد أوضح المسؤول المالي الرئيسي في الشركة الأمر فقال:

يتمحور عملنا كله حول المعلومات. وباعتبارنا مؤسسة بحث للمديرين التنفيذيين، فنحن نعمل لمصلحة الزبائن في جميع أرجاء العالم - وهم يحتاجون إلى مساعدة في اختيار المرشحين لشركاتهم العالمية على المستوى العالمي. إن كل موظفينا يحتاجون إلى الوصول إلى كل المعلومات المتوفرة عند زبون معين - الشركة، الصناعة، التاريخ، الأبحاث الماضية وما شابه - إضافة إلى معرفة كل المرشحين المحتملين في العالم كله.

واسع لديها اعتماد كبير على المهارات ورأس المال البشري وتؤكد المبادرات الذاتية. راجع: Hitt, L.M. and Brynjolfsson, E. (1997) 'Information Technology and Internal Firm Organization: An Exploratory Analysis', Journal of Management Information Systems 14(2): 81-101, Fall

وكي تتمكن من الوصول إلى المعلومات في العالم بأسره، استخدمت شركة إيغون زندر نظاماً عالمياً قوامه قاعدة معطيات ذات تطبيقات مدروسة وموزعة. وقد ذكر أحد المستشارين ذلك فقال:

إن هذا النظام ينسّق المعلومات عن العمليات الماضية بطريقة حاذقة. وقبل استخدامه، كنت إذا أردت إدارة حساب جديد، فإن عليّ أن أتصل بكل مكاتبنا في العالم لمعرفة هل تعاملت الشركة سابقاً مع هذا الزبون؟ أما الآن فباستطاعتي الحصول على هذه المعلومات عن طريق قاعدة معطيات الشركة المركزية.

وتستطيع شركة إيغون زندر توفير في عدد العاملين بواسطة استخدام قدرة المعلومات بطريقة فاعلة، مستعملة نظام إدارة المعلومات الموزع لديها. وهذا يحقق فائدتين رئيسيتين:

- توفر الشركة في وقت المستشار، حيث إنه من الأسهل والأسرع للمستشار أن يجمع المعلومات من العالم أجمع.
- يُحفظ بمعلومات الزبائن في الشركة. فقبل استخدام النظام، كانت كل المعلومات عن الحسابات والاتصالات الموجودة بحوزة مستشار تتلاشى عندما يترك هذا المستشار الشركة.

تلقي هذه القصة الضوء على عملية توفير ناجحة في الطاقة البشرية باستخدام قدرات المعلومات. ولكن كان على شركة إيغون زندر أن تمر عبر مراحل متعددة من التطبيق. وعلى حد قول المسؤول المالي الرئيس في الشركة «إن نسختنا التجريبية الأولى، لم تُطوّر بالتعاون مع مستشارينا، ولم يُستخدمها أحدٌ في الشركة، لذلك غيرنا طريقة تنظيم المعلومات، وبدأنا بمكافأة العاملين الذين يُدخلون المعلومات، فتغير كل شيء». وأصبح كبار المديرين في الشركة مدركين لضرورة التخطيط لقدرات المعلومات تخطيطاً جيداً، واتباع توقعات المستشار حول استعمال المعلومات.

سكانديا للضمان والخدمات المالية⁽²⁴⁾

إن شركة سكانديا للضمان والخدمات المالية - وهي فرع من مجموعة سكانديا السويدية - هي شركة أخرى تبدل بطريقة فاعلة العاملين بقدرات المعلومات. وتدير هذه الشركة ما قيمته أكثر من 85 بليون دولار من الموارد المالية عالمياً، وخاصة منتجات الودائع الطويلة الأجل ذات الفوائد المشجعة، ولها مائتا مكتب في أربع وعشرين بلداً.

وفي بداية التسعينيات طوّرت سكانديا طرائق مبتكرة لتقييم وإدارة رأس مال الشركة الفكري بطريقة منتظمة. وضمن هذه الجهود ابتكر المديرون مؤشرات جديدة لتحسين وضوح موارد المعرفة في الشركة. وبحثوا أيضاً عن طريقة جديدة للوصول إلى هذه الموارد وتبويبها كي تكون جاهزة للنقل للآخرين، إضافة إلى تشذيبها ورعايتها بواسطة التدريب والمشاركة في المعلومات. وقد هدفوا إلى رفع مستوى المعرفة لدى العاملين عن طريق إعادة التطوير السريع للمعرفة وتسويق تجاري متزايد.

وإضافة إلى تأكيد قوي للقيادة والقيم - مثل إعطاء الصلاحية للعاملين - بدأت سكانديا للضمان والخدمات المالية ببناء أدوات مشاركة؛ وهي معرفة تدعم جمع المعلومات والمشاركة بها من قبل شركات سكانديا. وأحد تطبيقات فوائدها تقاسم المعرفة لاستثمار سكانديا في تكنولوجيا المعلومات، كان النظام التجريبي الذي استخدم لتسريع افتتاح مكاتب في أسواق دولية جديدة. وتألّف النموذج

Marchand, D.A. and Roos, J. (1996)'Skandia Assurance and Financial Services- (24) Measuring and Visualizing Intellectual Capital,' Lausanne, Switzerland: International Institute for Management Development (IMD).Case Study.

التجريبي من مزيج من البرامج الإدارية المعيارية - مثل إجراءات الحسابات، ومنتجات مخططة مسبقاً، ومعلومات عن إدارة الموجودات المالية والائتمان، ورسائل الخطط العامة ومعلومات الدفع - التي يمكن أن تزود بها المكاتب الجديدة. وكان هناك تقدير أن تلك النماذج الأولية خفّضت من زمن إقلاع المكاتب الجديدة في الأسواق الجديدة بمقدار 50٪ بواسطة خفض الوقت المطلوب لتسويق المنتجات للأسواق المحلية. وفي الحقيقة، فإن النموذج التجريبي، عن طريق تقاسم المعرفة بواسطة استخدام أكبر لأنظمة تكنولوجيا المعلومات، أنقص عدد العاملين المطلوبين لإقلاع مكتب جديد لسكانديا.

وبتسريع هذه العملية، تصبح فوائد التعلم وخفض الكلفة أكثر وضوحاً. وبحسب ملاحظة مسؤول المعلومات الرئيس:

إذا قارنت المكاتب في سويسرا وألمانيا والنمسا - وهي ثلاثة مكاتب متشابهة - فستجد أن كلاً منها احتاج إلى وقت أقل من سابقه للإقلاع. وأستطيع القول إنه في إطار توازن بين مساهمة العاملين والنموذج التجريبي في إحداث مكتب جديد، فإنه الآن أقل بكثير من 50 : 50. وسبب هذا هو أننا حولنا بنجاح رأس المال البشري إلى رأس مال تنظيمي (النموذج التجريبي)، الذي يمكن إعادة تطويره.

إمكان تعزيز العلاقات الخارجية بواسطة قدرات المعلومات

إذا استطعنا إدارة المعلومات الخاصة بالعلاقات الخارجية على نحو حسن، فلن نكون مضطرين دائماً لإدخال هذه الموارد أو اقتنائها. وهذا الأمر هو نتيجة لاستعمال قدرات المعلومات لتقوية العلاقات الخارجية لتحسين التنسيق والاتصال بالمزودين والشركاء والزيائن⁽²⁵⁾. وتستطيع قدرات المعلومات تحسين التنسيق وخفض الكلف المتعلقة بعمليات الدمج

(25) لقد تبين أن قدرات المعلومات تفرز العلاقات الخارجية عن طريق تحسين الاتصال مع

والامتلاك. وتسمح أيضاً بحلول على أساس السوق بدلاً من تلك القائمة على أساس التراتبية. وختاماً، تسمح قدرات المعلومات بتنوع الأعمال عبر تحسين آليات التنسيق⁽²⁶⁾.

وتُعتبر شركة وول - مارت، شركة المفرّق الأمريكية العملاقة، مثلاً نموذجياً لاستخدام قدرات المعلومات للعمل ضمن تجمّع واسع من الحلفاء، وشركاء ومساهمين آخرين. واستطاعت وول - مارت باعتبارها شركة طليعية في استعمال تبادل المعطيات إلكترونياً، تبديلَ علاقات تخصمية مع ممولين كثر إلى علاقات تعاونية ربحية بواسطة إدارة أفضل للمستودعات وأنظمة تعويض لها⁽²⁷⁾.

سكانديا للضمان والخدمات المالية⁽²⁸⁾

إن سكانديا للضمان والخدمات المالية مثال جيد لشركة استخدمت قدرات المعلومات لتعزيز علاقاتها الخارجية، وهي تفعل ذلك عبر هيكلها التنظيمي «الاتحادي».

الممولين والشركاء وتعزيز الشراكات الإستراتيجية. راجع:

Keen,P.G.W. (1991) Shaping the Future: Business Design Through Information Technology ,Cambridge , MA: Harvard Business School Press.

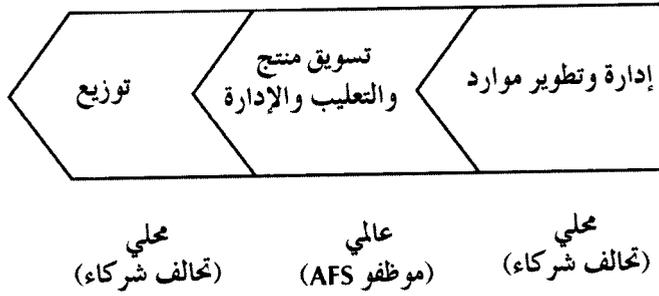
أعدّ مالون واحدة من أقوى الحجج على أن الاستخدام الأقوى للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يؤدي إلى اعتماد أكبر على الأسواق لتنظيم النشاط الاقتصادي بين المشتريين والممولين. راجع :

Malone,T. Yates, J. and Benjamin, R. (1987)' Electronic Markets and Electronic Hierarchies, 'communication of the ACM 30:484-497.

Information Technology : Scale and Scope Effects ',Information System Research 9(3): (26) 219-232.

Bradley, S.P, Ghemawat, P. and Foley, S. (1996) 'Wal-Mart Stores ,Inc.'Boston: Harvard (27) Business School Publishing. Case Study # 794024.

Marchand, D.A. and Roos, J. (1996)'Skandia Assurance and Financial Services (28) :Measuring and Visualizing Intellectual Capital,' Lausanne, Switzerland: International Institute for Management Development (IMD).Case Study.

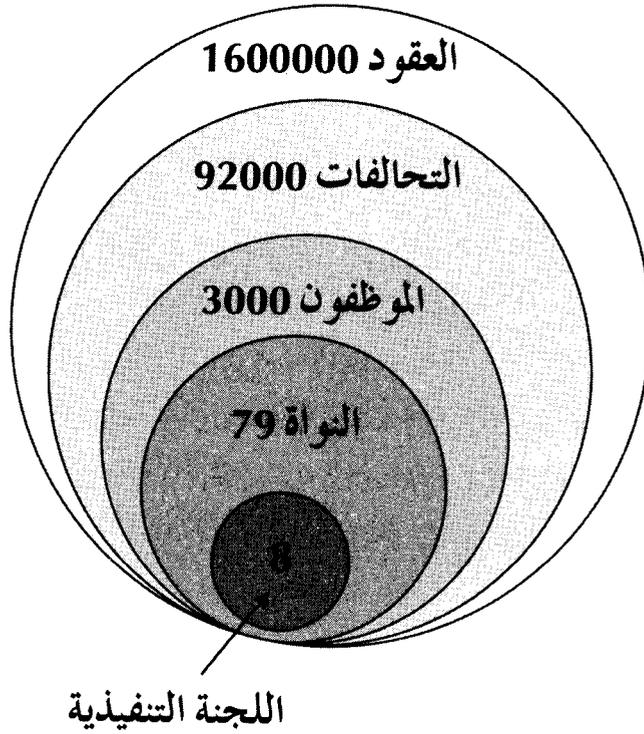


الشكل 5.8 : مفهوم أعمال سكانديا : AFS اختصاصيون في التعاون

وفي الوقت الذي تركز فيه سكانديا AFS على تسويق المنتجات وإجراء الصفقات والإدارة، فإن تطوير الموارد والإدارة يتولاها تحالف شركاء متخصصين يعملون خارج الشركة (انظر الشكل 5.8).

ويتولى الوكلاء المحليون والبنوك - التي ستكون لاحقاً مسؤولة عن مخاطر الاستثمار - توزيع الموارد المالية لسكانديا AFS. وأيضاً فإن تحالف الشركاء هذا يوفر منتجات لمجموعة متنوعة من منافسي سكانديا AFS. وترتكز الاستراتيجية على قدرة سكانديا AFS على إدارة التحالفات بطريقة فعالة مع شركائها، صعوداً ونزولاً، وعلى قدرتها في أن تكون «الفضلى من نوعها» في تسويق المنتج وإجراء الصفقات والإدارة.

ويمكن مفهوم سكانديا AFS التنظيمي الشركة من إبقاء الوظائف الأساسية منخفضة تماماً. ويوصف نموذج نموها العالمي أنه هيكل اتحادي، يكون فيه الاختصاصيون في المؤسسة مرتبطين ببعضهم بواسطة نظام قيمة مشترك، ولكنهم يعملون ذاتياً لتطوير حلول موجهة للزبون. وتشير سكانديا AFS إلى هذا الترتيب على أنه مؤسسة خيالية، ملمحة إلى «الخيال والإبداع»، إضافة إلى هيكلها التنظيمي الخيالي (اللامرئي) المكوّن من حلقات مركزية (انظر الشكل 6.8).



الشكل 6.8 : البنية الاتحادية لسكانديا (AFS)

توجد في المركز لجنة تنفيذية قوامها ثمانية أشخاص، يليها طبقة من مديري الكفاءات الأساسيين المؤلفة من 79 شخصاً - على الأغلب فرق مديرين تنفيذيين في العالم كله - يجتمعون مرة في السنة في مؤتمر مجلس مستشارين استراتيجي. ويحيط بالكادر الأساسي 3000 عضو موظف في سكانديا AFS، ومن بينهم المسؤولون عن تكنولوجيا المعلومات والإمداد والإدارة. ويحيط بالموظفين 92000 من شركاء التحالف، من بينهم الوكلاء، والبنوك، والسماسرة، والمستشارون الماليون المستقلون. ويتولى هؤلاء الشركاء معالجة إدارة الموارد، والعلاقات مع الزبائن، والتوزيع و«تطوير العلاقة». وتتضمن الدائرة الكبرى زبائن الشركة البالغ عددهم مليون زبون، وهم أساساً

مستثمرون فرديون في كل العالم، وعقوداً عددها 6.1 مليون.

وشبكة تحالفات سكانديا AFS هذه تعني أن الشبكة الكاملة للشركة تعطي 29 شخصاً لكل موظف بدوام كامل، وهذا يسمح للشركة معالجة قاعدة الزبون المتسارعة النمو دون أي إضافة ملحوظة على قاعدة الكلفة الثابتة.

وترفع سكانديا AFS من قدرات المعلومات لإدارة شبكة التحالف هذه. فلقد استثمرت في أنظمة تكنولوجيا المعلومات أكثر من المعدل العام في هذه الصناعة بمرتين إلى أربع مرات. وهدفت من وراء ذلك إلى استعمال « نظام شبكة معرفة إلكتروني دولي ونظام مشاركة» يربط معاً العاملين وتحالف الشركاء، ويمكنهم من الوصول إلى المعرفة داخل الشركة وخارجها عبر شبكة عالمية. والغاية من ذلك هي إمكانية الدخول إلى نظام المعلومات العائد لأي من شركاء AFS من قبل أي شريك آخر بهدف نقل المهارات. فمثلاً، نظام التقييم في سكانديا، الذي يحتوي على معلومات المنتج والموارد، يُستخدم من قبل أكثر من 15000 سمسار في الولايات المتحدة ليبيّنوا للزبائن مواصفات المنتج، إضافة إلى استنساخ الطلبات ميدانياً للزبائن كي يوقعوها في مكاتب السماسرة.

وكذلك تركز إدارة سكانديا AFS كثيراً على الريادة والقيم لخلق بيئة يمكن أن تتحول فيها لمعرفة العاملين إلى رأس مال بنيوي (أنظمة معلومات تجمع وتصنع خبرة إنسانية واضحة). وتريد الإدارة الأولى أن تعتمد مؤسسة «بأذونات عمل» كاملة يستطيع فيها العاملون التعاون بحرية بغية كسب المعرفة وتقاسمها. والهدف هو إعلاء الشفافية المعرفية، باعتبارها نقيضاً لنقل المعرفة فقط. وكي يستخدم العاملون «إذن العمل» الخاص بهم يحتاجون للإحساس بأنهم مخولون بعملهم.

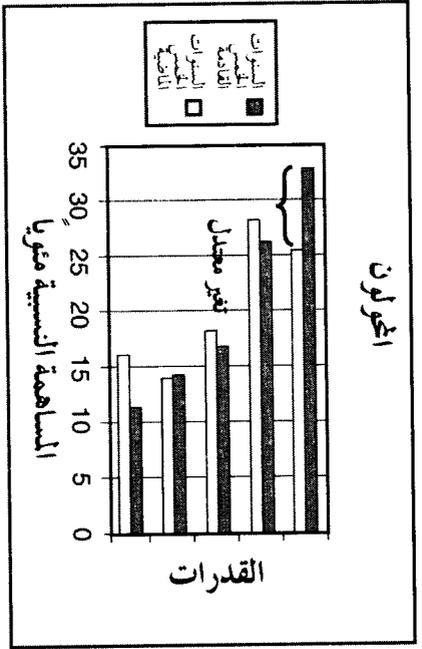
ولمراقبة التقدم في الطريقة التي يشعر بها العاملون المخولون بالصلاحيات، تُضمّن سكانديا AFS أسئلة عدة في استبيانها السنوي عما يعتقد العاملون أنهم بحاجة له لأداء العمل - ما هو المسموح أو غير المسموح لهم عمله، والنتيجة مؤشر - فهرس صلاحيات - يدرج لاحقاً باعتباره مؤشراً للشركة كلها. وهكذا استطاعت سكانديا AFS بواسطة رفع قدرات المعلومات تعزيز قدرة علاقتها الخارجية عن طريق شبكة التحالف الخاصة بها، في الوقت الذي زادت فيه الإنتاجية وخفضت كلف التنسيق.

ردم فجوة قدرات المعلومات

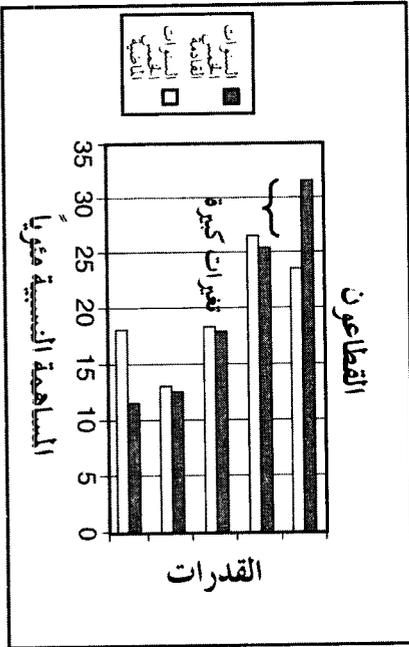
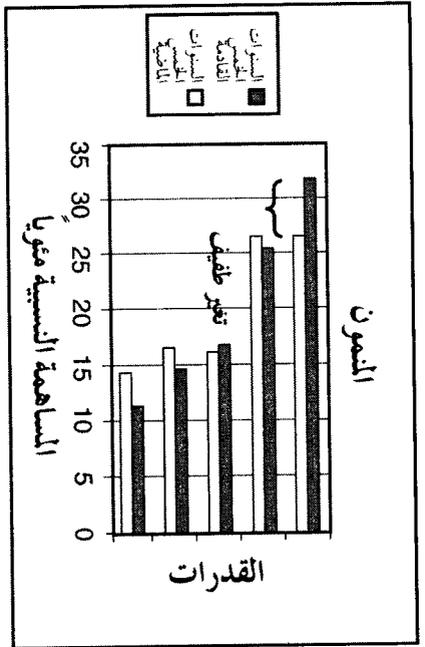
رأينا أن مجموعات استراتيجية «المنمي» و«المحول» و«القطاع» أثرت جميعها في أهمية قدرات المعلومات، تزيد في استثمار القدرات الأخرى في المستقبل. وجميعها تدرك وترغب في أن تكون قادرة على الحصول على الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات. لكن قدرة كل مجموعة استراتيجية على الاستفادة من الأثر الأعظمي لقدرة المعلومات لا تعتمد فقط على النوايا المستقبلية، بل تعتمد أيضاً على تقييمات واقعية للمدى الذي على الشركة أن تقطعه للوصول إلى الاستثمار المطلوب في قدرات المعلومات وفي ما ينجم عن ذلك.

كان لكل المجموعات الاستراتيجية الثلاث مساهمات قدرة أعمال مختلفة في الماضي. ويقارن الشكل 7.8 مساهمات الماضي مع مساهمات المستقبل لكل قدرة أعمال، وهو يظهر الفجوات بين قيم الماضي والمستقبل، فمثلاً «المحولون» ينوون زيادة مخصصات قدرات المعلومات داخل مزيج قدرتهم من 25٪ إلى 35٪ في السنوات الخمس التالية، مما يخلق فجوة قدرها 8٪ تقريباً.

ما هي مضامين هذه الفجوات؟ قد تمثل هذه الفجوات استثماراً مطلوباً



الرموز:
 قدرة المعلومات
 العاملون
 السيورة
 العلاقات الخارجية
 البنية التحتية



الشكل 7.8: فجوات قدرات المعلومات

في المال أو الوقت، أو انعدام الخبرة التنظيمية أو المعرفة الإنسانية. وكل هذه القضايا تتطلب تغييراً أو انتباهاً كي تستطيع الشركة ردم الفجوات. والفجوات الكبيرة بين مخصصات قدرة الماضي وتلك المقررة للمستقبل تتطلب تغييرات أكثر جذرية في جوانب كثيرة من الشركة. فنرى على سبيل المثال، في الشكل 7.8 أن التغييرات الكبرى للهيكلية التنظيمية سوف تحدث لمجموعة «القطاعين» الذين لديهم فجوة أكبر من تلك العائدة «للمنمين» أو المحولين». وهذا «الخفض» في الهيكلية التنظيمية قد يعني بعض التبديلات الإدارية أو خفض عدد الوظائف في بعض المواقع. أما «المحولون» الذين يتوقعون خفض مخصصات السيولة، فقد يضعون تأكيداً أقل في المستقبل على إعادة هندسة سيولة الأعمال.

تحدث الفجوات الكبرى للمجموعات الثلاث بين استثمار الماضي والمستقبل في قدرات المعلومات. لكن أكبر فجوة في قدرات معلومات ضمن هذه المجموعات الثلاث هي لدى «القطاعين». ويُتوقع أن تزداد من أكثر من 20٪ إلى أكثر من 30٪ في السنوات الخمس التالية، وعلى القطاعين من ثم قطع المسافة الطولى في إجراء التغييرات الضرورية لردم الفجوة. فكلما كبرت الفجوة ازدادت الحاجة إلى خطط تكتيكية واضحة لكيفية إيجاد استخدام منافس لاستثمارات قدرات معلومات جديدة. وسبب هذا كما رأينا هو أن الاستراتيجيات المقترحة لا تنفذ في الغالب.

إن القيم الإدارية والمواقف والموارد مرتبطة تصبح أكثر فأكثر بالاستراتيجية الحالية إلى حد أن التغييرات تكون نادرة ومؤلمة⁽²⁹⁾. وإذا لم تكن هناك رؤية واضحة عن كيفية استعمالها لقدرات المعلومات للمنافسة مع المعلومات داخل عالمها الصناعي، فإن الشركة تواجه خطراً كبيراً في عدم

Miles, R. and Snow, C. (1978) Organizational Strategy , Structure and Process New (29) York : McGraw -Hill.

الاستثمار وإحراز التطور في قدرات المعلومات مستقبلاً لردم الفجوة.

أما رحلة «المنمين» فهي أسهل، ذلك أن فجوة قدرات معلومات لديهم أضيق من «المحولين» أو «القطاعين». ولقد حققت شركات هذه المجموعة فعلاً بعض النجاح في تطوير قدرات المعلومات والارتقاء بها بمعلومات تنافسية عملياتية وخاصة بالزبائن، وستكون مسألة جعل التغييرات الجديدة مؤسساتية مستقبلاً مسألة أسهل. وهذه الشركات لا تمتلك فقط قدرات المعلومات التي تبني عليها، ولكنها تعرف كيف تخلق عدم التماثل في المعلومات باستخدام الطرائق الآتية:

- عن طريق اكتساب رؤية مستقبلية تنافسية لاستغلال أسواق جديدة.
- عن طريق خلق منتجات حسب رغبة الزبون مرتكزة على معلومات زبون صحيحة.
- عن طريق تحسين كفاءة وفاعلية أعمالهم بواسطة إدارة المعلومات العمليانية.

وكما تُظهر استراتيجية البنك (انظر إلى دراسة الحالة الآتية)، فإن أمام هذه الشركة رحلة - طويلة - وشاقة لردم الفجوات بين تطور قدرات المعلومات في الماضي والمستقبل قياساً بشركة من مجموعة «المنمين»، مثل شركة ديل للكمبيوتر. فهذه الشركة على النقيض تماماً، بحوزتها الآن قدرات معلومات متطورة تماماً كي تتابع إعادة خلق عدم تماثل في المعلومات.

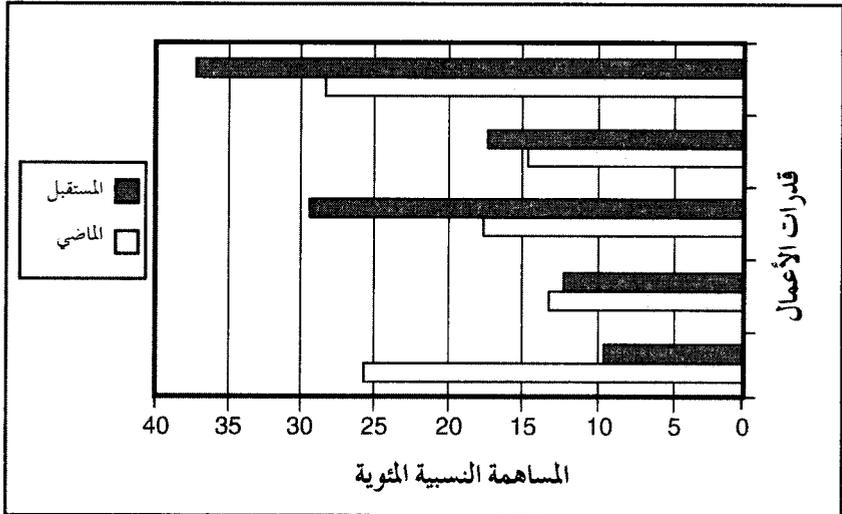
إن ردم الفجوات في قدرات المعلومات ليس مستحيلاً، لكنه يحتاج إلى وقت. والشركات يجب أن تكون مستعدة لاتباع مثال شركة ديل وتُطوّر خططاً واضحة عن طريق استراتيجية قدرات المعلومات. إن معرفة مكان الهدف، ومعرفة كيفية الوصول إليه، مسألتان مختلفتان. سنناقش في الفقرة الآتية: كيف تستطيع الشركة تطوير خطط لتحقيق الريادة في مجال أعمالها بواسطة قدرات المعلومات؟

خليط قدرات أعمال البنك

على الرغم من الفشل في تطوير قدرات المعلومات في «البنك» - راجع الفصلين السادس والسابع - فقد حدد المدبرون أهدافهم المستقبلية. وكان للمرحلة الثانية من إعادة الهيكلة، المسماة التوسع الربح، أربعة مقاصد رئيسة تهدف إلى :

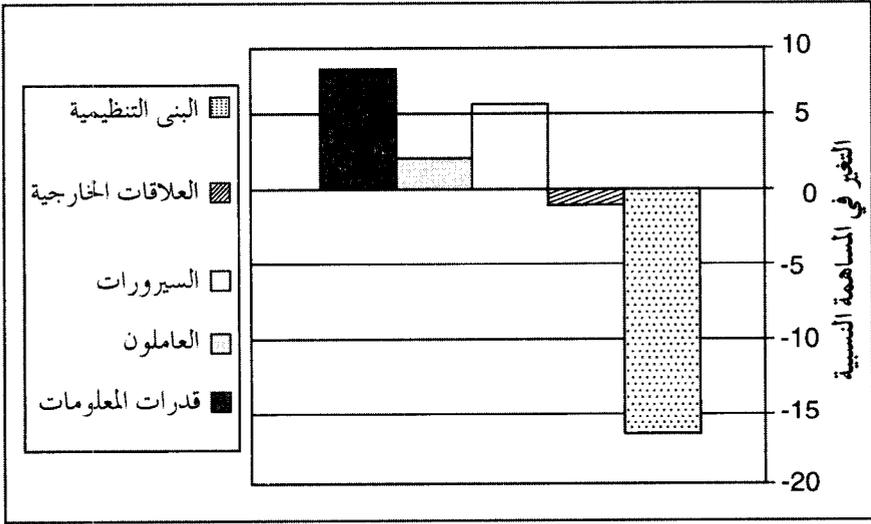
- إدخال استراتيجيات منتج جديدة.
- بناء كفاءة متعددة القنوات.
- تعزيز فاعلية المبيعات.
- تصميم بيع منتجات خدمات عالية.

وبحسب ما يظهر الشكل 8.8، فإن تحقيق هذه الأهداف قد يعتمد أساساً على الاستثمار في قدرات المعلومات، وعلى خفض كبير في الهيكلية التنظيمية وزيادة في السيوررات. ويبين حجم الفجوات بين مزيج قدرات الماضي والمستقبل أنه مازال أمام البنك تحد كبير.



الشكل 8.8: مزيج البنك في قدرة الأعمال

يُظهر الشكل 9.8 بنظرة سريعة كيفية تخطيط البنك لخفض الهيكلية التنظيمية بنسبة كبيرة. وفي الوقت الذي يتوقع فيه تغييرات في قدرات المعلومات، فإن تغييرات السيورة مستقبلاً تكون مساوية تقريباً لتغيير قدرات المعلومات. ومع تأكيد تطور السيورة المستقبلي، فهو قد لا ينوي رفع الأثر الأعظمي لقدرة المعلومات إلى حده الأقصى.



الشكل 9.8: تغير مزيج قدرة الأعمال للبنك

خطوات تالية

إن التغييرات في قدرات المعلومات مستقبلاً تتطلب خطة مدروسة واضحة ليس فقط لمعالجة البنية التحتية القاصرة لتكنولوجيا المعلومات، بل أيضاً لإدارة معلومات الزبون والمنتج. والأهم من ذلك يحتاج كبار المديرين إلى بناء إرث ثقافي يتصف فيه العاملون في الشركة بالشفافية مع المعلومات ويتقاسمونها مع الآخرين في «البنك» ويبحثون بطريقة مبادرة عن سبل جديدة في استعمال المعلومات لخلق قيمة أعمال.

الارتقاء بالأثر الأعظمي لقدرة المعلومات

كيف يبدأ كبار المديرين التغيير داخل مؤسساتهم لردم فجوة قدرات المعلومات والارتقاء بالأثر الأعظمي لقدرة المعلومات ؟ تعطي القواعد التوجيهية الآتية بعض المقترحات لكيفية تطوير خطة قدرة معلومات استراتيجية لمعالجة هذه القضية داخل الشركة.

القاعدة 1 : قيم خليط قدرات أعمال شركتك المستقبلي

على كبار المديرين قبل صياغة خطة استراتيجية لقدرات المعلومات تقييم الفجوات بين خلطات قدرات الماضي والمستقبل لتحديد الطريقة التي تنظر فيها شركتهم للمستقبل في إطار مزيج قدراتهم ومدى التغيير المطلوب في المستقبل.

تقييم فجوة خليط القدرة

فيما يلي صفحة دليل عمل لمساعدة الشركة في القيام بالتقييم المشار إليه للوصول إلى مجموع كلي قدره 100٪ . حيث تُخصَّص نسبة مئوية لكلٍ من قدرات الأعمال الخمس كي تمثل مساهمتها النسبية في تحقيق الأولويات الاستراتيجية في الشركة في السنوات الخمس التالية. توضع هذه القيمة في العمود الأول» مساهمة مستقبلية « في الجدول الآتي :

سيرورات	مستقبلي	ماضي	فرق فجوه
هيكل تنظيمي			
عاملون			
علاقات خارجية			
قدرات معلومات			
المجموع	100٪	100٪	

ومن ثم تنسخ الإجابة من تقييم خليط القدرة كما جاء في الفصل السابع، وتوضع في العمود الثالث «مساهمة الماضي».

يطرح العمود الثاني من الأول، والنتيجة هي فرق الفجوة. وتدل النتيجة الإيجابية على وجود زيادة متعمدة في قدرة تلك الأعمال مستقبلاً. وتدل النتيجة السلبية على وجود خفض متعمد في قدرة تلك الأعمال مستقبلاً. على سبيل المثال: إذا كانت النتيجة سلبية، يجب تركيز الجهد على كيفية خفض القدرة، استبدالها أو تحويلها إلى شيء آخر مثل قدرة المعلومات. وإذا كانت النتيجة إيجابية، يجب تركيز جهود التغيير على استخدام أكثر للقدرة وتعزيزها.

يُعاد ترتيب نتائج فرق الفجوة من نسبة التغيير الأعلى إلى الأدنى في الجدول التالي :

فرق فجوة

	1
	2
	3
	4
	5

وسيعطي هذا لمحة سريعة عن المناطق التي تحتاج فيها الشركة إلى تركيز الجهد.

وهنا يجب طرح الأسئلة الآتية:

- هل تعتبر الشركة الاستثمار في قدرات المعلومات قدرة أعمال رئيسية للمستقبل؟
- هل تتطلب التغييرات المستقبلية لقدرات المعلومات جهداً مركزاً داخل الشركة لضمان تطورها؟

• ما هي الخطط المطبقة الآن لمعالجة تطور قدرات المعلومات ؟ وكيف تحتاج هذه الخطط لإعادة النظر ؟

القاعدة 2: تَفْحَصُ العلاقة بين الأولويات الاستراتيجية للشركة وقدرات المعلومات باعتبارها قدرة أعمال رئيسة، وطرق تطبيق الحد الأقصى لقدرات المعلومات

كيف يبدأ كبار المديرين التحول في البنى الفكرية الضروري للتغيير المستقبلي؟ يجب على الشركة أن تدرك كيف تقيّم استراتيجيتها وعلاقتها بقدرات المعلومات. وكما ذكرنا في الفصل السابع وهذا الفصل، هناك علاقة جوهرية بين الاستراتيجية وقدرة الشركة على بناء توجه معلومات ناضج، وخلق لاتماثل في المعلومات وتحسين أداء الأعمال. وإذا لم تُفحص كل هذه الجوانب، ويُقيّم تداخلها مع التطورات العقلية الحالية لكبار المديرين، فإنه من الصعب جداً التصدي لمسألة التغيير. على كبار المديرين أن يسألوا أنفسهم الأسئلة التالية :

- هل شركتهم هي من نوع «منم» أو «محول» أو «قطاع» ؟
- ما هو مزيج القدرات المناسب الذي يجب على شركتهم تقديمه لإنجاز الأولويات الاستراتيجية في المستقبل؟ وما هو دور قدرات المعلومات في هذا المزيج؟ هل يبرز تقييم شركتهم كما جاء في القاعدة الأولى من مزيج القدرات هذا ؟
- هل تفكر شركتهم حالياً بكيفية تحقيق الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات؟ هل هناك فرص الآن أو مستقبلاً لشركتهم لتستخدم قدرات المعلومات للاقتصاد في (أو لتعزيز) السيورورات أو البنية التنظيمية أو العاملين أو العلاقات الخارجية ؟

وكما ناقشنا في الفصل الثاني، يمكن استعمال لوحة مقاييس توجه المعلومات باعتبارها دليلاً لتطوير استراتيجية قدرات معلومات مستقبلية. وكما سنرى في الفصل التاسع، فإن مسح توجه معلومات واسعاً في الشركة لكل

وحدات الأعمال يمكن أن يُستخدم أيضاً لمعرفة جيوب التميز والفجوات السوداء في الشركة نفسها بهدف المساعدة على توجيه كبار المديرين في تطوير استراتيجية قدرات معلومات.

القاعدة 3 : وضع برنامج للعمل ، وليس للنقاش فقط

إن الحديث عن إنجاز استراتيجيات ومزيج قدرات هو أسهل من تطوير منحى يؤدي إلى تطبيق هذه التوقعات. وفي الغالب، فإن نقاشات الإدارة لا تركز على خطط عمل واقعية.

لنأخذ حالة الشركة الأوروبية لتجارة إطارات النظارات وعدسات العين الزجاجية التي نوقشت في الفصلين الثالث والسابع. فالقصور الرئيس في قدرات معلومات هذه الشركة في السنوات الخمس الماضية كان في ممارسات تكنولوجيا المعلومات وممارسات إدارة المعلومات على أساس قطاعات متداخلة، والمشكلة التي مازالت قائمة إلى الآن هي أن كبار المديرين لم يفعلوا ما يكفي لتطبيق برنامج تغيير لردم الفجوة بين توقعات تطور قدرات المعلومات ماضياً ومستقبلاً. لقد عجز المشرف على تكنولوجيا المعلومات عن وضع استراتيجية وتسويقها لدى مجموعة الإدارة وجرى الاستغناء عنه بعد سنة واحدة فقط. ولم يجر أي استثمار إضافي في تكنولوجيا المعلومات حتى ذلك التاريخ، ولم توضع استراتيجية لقدرات المعلومات بهدف تحسين إدارة معلومات الشركة، مع العلم أن الآمال لا تزال كبيرة. إن هذه الآمال ستبقى مجرد أحلام غير قابلة للتحقيق حتى يضع كبار المديرين خطة عمل لمعالجة هذه المسائل.

القاعدة 4 : خطة لبلوغ الريادة الصناعية ذات معلومات خاصة بالزبائن وعملياتية وتنافسية

مع أن التحسينات العامة لقدرات المعلومات سوف تحسّن الأداء الكلي للشركة، فإن الارتقاء التام بقدرة المعلومات بهدف خلق لاتماثل في

المعلومات داخل اختصاص الشركة يمكن إنجازها على الوجه الأفضل بواسطة خطط تكتيكية تتماشى مع المعلومات الخاصة بالزبون والمعلومات العملياتية والتنافسية.

إن تفحصاً دقيقاً لكيفية تخطيط الشركة لبلوغ القيادة الصناعية بواسطة هذه الأنماط الثلاثة من المعلومات يمكن أن يساعد في تنفيذ استثمار قدرات المعلومات والتطور الضروريين لردم فجوة قدرات المعلومات وخلق استراتيجية قدرات معلومات مستقبلية مركزة.

يشير بحثنا إلى أن القيادة الصناعية على تنافسها مع المعلومات يمكن أن تصنف في ثلاث طرائق⁽³⁰⁾:

- قيادة في استعمال معلومات تنافسية - استخدام المعلومات للمنافسة بفاعلية في السوق. يستطيع هؤلاء القادة أن يحصلوا على المعلومات التنافسية واستعمالها بطريقة أفضل من منافسيهم بغية تحديد فتح جديد في صناعتهم حيث حاول الآخرون وفشلوا.
- قيادة في استعمال معلومات الزبون - استخدام المعلومات عن الزبائن، إضافة للتفاعل معهم لتوفير منتجات وخدمات أفضل وللحفاظ على الأعمال. إن هؤلاء القادة يستطيعون الحصول على معلومات الزبون وتوظيفها لتوفير المعرفة المأمولة عن منتجاتهم بهدف تلبية حاجات الزبائن المستجدة.
- قيادة في استعمال معلومات عملياتية - استخدام المعلومات التي ستنشط الفاعلية العملياتية. يستطيع هؤلاء القادة التفوق على منافسيهم وإرضاء

(30) إن المجموعات الثلاث للقيادة في استعمال معلومات عملياتية وتنافسية ومعلومات عن الزبائن تنتمي إلى بنية شاملة سمينها قيادة الأعمال في التنافس مع المعلومات، والنقاش الآتي يركز على نتائج تحليل العامل التأكيدي كما نوقشت في الفصل التاسع من Marchnd, D.A., Kettinger, W.J. and Rollins, J.D. (2001) Information Orientation: The Link to Business Performance , UK : Oxford University Press..

زبائنهم بأساليب تناسبهم أكثر وأسرع وأذكى باستخدام معلومات عملياتية للاستجابة لطلباتهم.

المعلومات التنافسية

تصبح الشركات فائدة بالمعلومات التنافسية بواسطة اقترابها قدر الإمكان من زبائنها، ومنافسيها، ومزوديها وشركائها.

(31) ANX

أسست مجموعة صناعة السيارات، المؤلفة من جي إم، فورد، ديملر - كرايزلر، تي آ - ديليو، بوش، كاتر بلر، دانا والتكنولوجيا المتحدة، شركة تبادل شبكة السيارات Automobile Network Exchange ANX التي بيعت للشركة الدولية المتحدة لتطبيقات العلم سنة 1999. وعَمَلُ ANX قائمٌ على نقل معظم الاتصالات الإلكترونية بين آلاف المزودين في صناعة السيارات من شبكات خاصة إلى بنية تحتية لتبادل المعطيات العامة. وتسمح هذه الشبكة لمزوّدي القطع، وللعلماء، ولشركات الخدمات المالية المشاركة في كل شيء بدءاً من برمجيات التصميم بمساعدة الكومبيوتر والبريد الإلكتروني وصولاً إلى معالجة الطلبات. والمشاركون في ANX، الذين يتنافسون في الميدان الصناعي نفسه، يدركون أنهم عن طريق التعاون يستطيعون زيادة تعميم القطع والتصاميم ومن ثم تخفيض الكلف. والغاية من ANX هي المساعدة في «التنسيق» في ميدان صناعة السيارات إضافة إلى زيادة التزام وولاء أقطاب صناعة السيارات بعضهم لبعض. وهذا يسمح للأعضاء أيضاً بالتكيف بطريقة أفضل مع التغيرات التي تحدث ضمن بيئاتهم التنافسية.

معلومات الزبون

توفر تكنولوجيا الشبكة للشركات فرصاً لا تحصى لتحسين المعلومات عن زبائنها. والشركات التي لم يكن لها عادة اتصال مباشر مع المستهلك النهائي يمكنها الآن إجراء محادثات فردية مع هؤلاء المستهلكين عبر الشبكة. وتهيئ هذه التكنولوجيات أيضاً فرصة كبيرة لتحسين ولاء الزبائن بتزويدهم بالمعلومات التي يطلبونها بطريقة جيدة وفعالة من حيث الكلفة.

فشركة أمازون على سبيل المثال، لم تستطع معرفة سلوك الزبون وعادات صرفه ورغباته من مخازن كتبها على الإنترنت فحسب، بل إنها كانت قادرة على زيادة ولاء الزبون عبر الشراكة في مواقع أخرى كبيرة على الإنترنت. وهناك شركات كثيرة، مثل أمازون، على الإنترنت تصل زبائنها بمجموعات افتراضية حول منتجاتها وخدماتها.

المعلومات العملية

تركز المعلومات العملية على كيفية تحسين الإدارة اليومية للأعمال. فأتمتة المهام الروتينية، مثل خدمة أمريكيان اكسبريس التليفونية المؤتمتة من البطاقات المسروقة أو المفقودة، لا تحسن الكفاءات العملية فقط، بل إنها تحسن أيضاً أداء عمل العاملين عن طريق تخليصهم من هذه المهام المكررة. وأيضاً فإن المنتجات البرمجية التعاونية، مثل لوتس نوتس، وإقامة الشبكات الداخلية والخارجية ساعد أيضاً على خلق عمل الفريق، مع أن الأعضاء منفصلون من حيث الزمان والمكان.

وكما رأينا في الفصل السادس، فإن كفاءة نوريج يونيون دايركت العملية تحسنت كثيراً عبر استخدام ممثلي المبيعات للكومبيوترات المحمولة التي تتلقى أحدث المعلومات آلياً من مراكز نداء شبكة المعطيات، وهذا الأمر يعطيهم هامش سبق على منافسيهم في نوعية الخدمة.

كيف يجب أن يفكر كبار المديرين بخصوص هذه الأنماط الثلاثة من المعلومات ؟ نتيجة لبحثنا نقدم في الجدول 1.8 بعض الطرائق التي حققت الشركات ذات توجّه المعلومات العالي بواسطتها زيادةً صناعيةً في تنافسها باستخدام معلوماتٍ خاصة بالزبائن ومعلومات عملياتية وتنافسية. ويمكن استعمال هذا الجدول لفتح الذهن بخصوص كيفية التنافس مع المعلومات داخل صناعة ما تبعاً للحقائق التنافسية. لقد طُوّر هذا الجدول بواسطة عيّنات مدققة في أبحاثنا البحثية التي تُبين كيف ينظر كبار المديرين إلى القيادة الصناعية في تنافسها مع المعلومات.

الجدول 1.8 : التنافس مع المعلومات

ما الذي يمكن فعله	كيف يمكن فعله
معلومات تنافسية	
تصور وتوقع معلومات تنافسية للوصول إلى رؤية مستقبلية في مجال صناعة الشركة ولصياغة استراتيجية مستقبلية.	استعمال سيناريوهات حيث على المديرين أن يتخيلوا دائماً أحداثاً مستقبلية أو حالات يمكن أن تحدث ويستطيعون الاستجابة لها.
جمع واستخدام المعلومات لضمان ولاء الشركاء عن طريق إيجاد علاقات رابحة حيثما يكون ذلك ممكناً.	استخدام قدرات المعلومات للدخول في تعاون فاعل مع الشركاء، أو لتقوية روابط الشراكة / الولاء أو للتعاون مع منافسين محتملين.
تقاسم المعلومات مع الممولين وتبادل معلومات في الاتجاهين.	استعمال تشبيك خارجي للعمل مع الممولين حيثما يكون ذلك ممكناً، سواء عن طريق المشاركة في المعلومات معهم، بواسطة عقد صفقات عمل، أو عن طريق التعاون معهم في مشاريع.
استخلاص معلومات من الزبائن والشركاء لربح أسواق جديدة أو للعمل بطريقة فعالة.	اكتشاف فرص أعمال جديدة بواسطة مراقبة معلومات الزبائن والشركاء باستمرار باستعمال تكنولوجيا جديدة، مثل تنقيب عن المعطيات، أو وكلاء أذكاء، أو رصد طلبات الزبائن على قاعدة الشبكة.

ما الذي يمكن فعله	كيف يمكن فعله
العمل على إزالة الوسطاء غير الضروريين في كل مراحل سلسلة القيمة الذين لا يضيفون قيمة إلى استخدام معلومات الشركة.	تفحص جميع الاتصالات مع الزبائن والممولين وتحديد: أين يمكن إقامة صلات رقمية مباشرة لخفض الكلفة، وخلق القيمة؟
معلومات الزبون	
تعريف حاجات الزبون وإعطاء المنتجات لمسة شخصية.	جذب الزبائن للشركة إما مادياً وإما افتراضياً، والتعرف إلى حاجاتهم الشخصية بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة وعرض منتجات وخدمات حسب رغبة الزبون.
الدخول في تبادل للمعلومات بالإنترنت مع الزبائن.	تدريب العاملين على طرح الأسئلة الصحيحة سواء وجهاً لوجه أو عبر الإنترنت .
تعزيز الخدمات والمنتجات	تركيز معلومات غنية في المنتجات والخدمات لزيادة قيمتها.
الدفع بالمعلومات للزبائن لتشجيع الاستهلاك.	استخدام وسائل الإعلام التقليدية والتكنولوجيا الشبكية الحديثة لإيصال المعلومات الفنية لقاعدة مستهلكين واسعة.
ربط الزبائن بأحدث ما بعد البيع	تطوير مجتمع افتراضي خاص بالزبائن لزيادة الولاء، وتقديم جوائز لاستمرار التواصل.
معلومات عملياتية	
مراقبة المعلومات الخاصة بسيرورات الأعمال لجعلها أكثر كفاءة.	تطبيق برنامج سيرورة معلومات لقياس كفاءة السيرورات ولتعديلها بتغييرات في ممارسات الأعمال، ولمكافأة العاملين لتحسينهم السيرورات باستمرار.
الدفع بالقرارات في المؤسسة بحيث يبدأ العمل فعلياً.	استعمال قدرات المعلومات لأتمتة القرارات الروتينية كلياً والمحددة جيداً أو لاستخدام الأتمتة لمساعدة ومراقبة العاملين الذين هم أقل مهارة اتخاذ قرارات تؤثر في الأداء العملياتي.

ما الذي يمكن فعله	كيف يمكن فعله
تحسين العمل الجماعي	استخدام قدرات المعلومات لتنسيق ، في الزمن الحقيقي، أنشطة المجموعة أو الفريق في الشركة باستمرار.
عدم تحريك الأشياء مادياً بل تحريكها افتراضياً.	حيث يكون ذلك ممكناً، تُخفّض كلفُ التنقل العالية، والتعليم العالي الكلفة، وكلف الجرد المحلي عن طريق استخدام التواصل الفيديوي بالصورة والتعلم باستخدام الإنترنت وشبكة الإمدادات المنسقة.

الخلاصة

سيدرك كبار المديرين مستقبلاً أن قدرات المعلومات ستكون فعلاً أكثر أهمية مما كانت عليه في الماضي، ذلك أن الشركات تعمل على رفع قدرات المعلومات للتوفير في (أو تعزيز) قدرات أخرى. إن قدرة الشركة على تحقيق الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات سيعتمد إلى حد كبير على مدى تطوير هذه القدرات، أي حجم فجوة قدرات المعلومات لديها. وسوف يكون العامل الحاسم هو قدرة الشركة على تطبيق استراتيجية تركز على تطوير قدرات المعلومات عموماً. إضافة إلى قدرتها على تركيز اهتمام الشركة على كيفية التنافس مع معلومات عملياتية خاصة بالزبائن وتنافسية داخل مجال عملها وبيئتها التنافسية.

سنناقش في الفصل التاسع الطرائق التي تستطيع الشركات أن تطبق فيها هذه الأفكار لمضاعفة وحدات الأعمال في وسط عالمي.

تطبيق قدرات المعلومات عالمياً:

طريقة إدارة الاستثمار

سوف نحول نقاشنا في هذا الفصل من الإدارة والتنافس باستخدام قدرات المعلومات في شركة أو وحدة أعمال واحدة إلى بيئة شركات ذات وحدات أعمال متعددة تعتمد على أساس مستوى محلي، إقليمي و/أو عالمي. وسناقش أيضاً: أين يجب أن تركز جهود تحسين قدرات المعلومات في الشركات ذات وحدات الأعمال المتعددة؟ وما هي الأدوار التي يمارسها المديرون في المقر الأم أو على المستوى العالمي في تحسين توجه المعلومات وأداء الأعمال في وحدات أعمال متعددة ضمن المجالات الصناعية نفسها والمواقع في العالم أو ضمن مجالات ومواقع مختلفة؟

بالنسبة للشركات ذات وحدات الأعمال المتعددة، يجب على كبار المديرين في المقر الرئيسي أو المكتب الأم أن يتناولوا الأداء النسبي، ليس لوحدة أعمال واحدة فقط، بل لعدد منها، وكيف أن أداء كل منها على حدة يؤثر في الأداء الكلي للمجموعة أو الشركة في العالم كله. وقد تكون كل وحدات الأعمال هذه قد وصلت إلى درجات متباينة من نضج توجه المعلومات وأداء الأعمال. ويمكن أن نتصور أساليب مختلفة للتنافس مع المعلومات مستقبلاً. فكيف تستطيع المقرات الرئيسة المشتركة أن ترتقي بالمستوى الشامل لتوجه المعلومات في شركة أو مجموعة عالمية؟ وكيف

تستطيع تطوير استراتيجية توجه معلومات على نطاق عالمي أو نطاق الشركة تحريك كل وحدات الأعمال إلى مستوى أعلى في توجه المعلومات، ومن ثم، إلى أداء أفضل وقيادة صناعية في التنافس باستخدام المعلومات؟

إن مسؤولية معالجة هذه الأسئلة تقع وضوحاً على كاهل فريق الإدارة في المجموعة أو الشركة. ذلك أنه يمارس دور الأب في مراقبة تكوين وتطبيق استراتيجية مشتركة لخلق قيمة أعمال على أساس عالمي. سوف نفحص الخطوات التي يمكن أن يتبعها كبار المديرين على مستوى المجموعة أو المستوى العالمي لتحسين المستويات الشاملة لتوجه المعلومات في وحدات أعمالهم وفي الشركة كلها. وبتفحصنا هذا، ندرس أيضاً النماذج المختلفة للطرائق التنظيمية في وحدات الأعمال المتعددة - شركات متعددة الجنسيات، ودولية، وعابرة للحدود، وإقليمية وعالمية، وكيف يجب أن يتصرف مدير الشركة ومديرو وحدات الأعمال بعضهم إزاء بعض عند تحديد استراتيجيات الأعمال وتطوير قدرات المعلومات بهدف زيادة أداء الشركة ووحدة الأعمال؟

يشير بحثنا إلى أن طريقة قياسنا لتوجه المعلومات تنطبق على كل الشركات ذات وحدات الأعمال المتعددة. إضافة إلى ذلك، فإننا نعتقد أن كل وحدة أعمال بحاجة إلى تحسين توجه المعلومات لديها إذا أُريدَ لتوجه المعلومات على مستوى المجموعة كلها أو الشركة كاملة أن يؤدي إلى أداء أعمال أفضل. ويرقى بحثنا إلى الأهمية نفسها في الشركات التي تطورت عضويًا على أساس وحدة الأعمال كما هو في الشركات التي نَمَتْ عبر الاندماج أو الشراء أو الاستراتيجيات المنوعة.

سنوسع في هذا الفصل مفهوم إدارة الاستثمارات ليتضمن ما هو أكثر من مجرد قرارات حول نطاق الأعمال التي يجب على الشركة أن تستثمر أموالها فيها. وقرارات الاستثمار هذه تتعلق أيضاً بمكان وكيفية وجوب تركيز

إدارة الشركة لكامل وقتها، ومواردها وانتباهها. وطريقتنا الجديدة الخاصة بقرارات الاستثمار ستعالج الأسئلة التالية:

- كيف تقوم شركة ذات وحدات أعمال متعددة بالاستثمار عالمياً في قدرات المعلومات؟
 - كيف يجب أن يتعامل مدير الشركة ومدير وحدة الأعمال مع قدرات المعلومات ذات الصلة بكفاءات فريق الإدارة العليا؟
 - كيف يستطيع مدير الشركة ومدير وحدة الأعمال اختيار المزيج الصائب من الأولويات الاستراتيجية وقدرات الأعمال بهدف تحسين الأداء في وحدات الأعمال كل على حدة وفي الشركة كلها؟
 - كيف يستطيع مدير الشركة ومدير وحدات الأعمال إيجاد التوازن الصحيح بين الحاجة إلى مرونة وحدة الأعمال لإدارة الأولويات الاستراتيجية وقدرات الأعمال والحاجة إلى المقاييس عبر المجموعة؟
- نبدأ بمثال شركة خدمات مالية منتشرة دولياً GFS GROUP لتبيان أهمية ودلالات تقييم توجه المعلومات داخل شركة عالمية ذات وحدات أعمال متعددة، ثم نناقش كيفية تحقيق المزيج الصحيح من الأولويات الاستراتيجية وقدرات الأعمال الذي يؤدي إلى أداء أفضل بين وحدات الأعمال المتعددة، مستخدمين شركة تعاونية أوروبية كبيرة في مجال الإلكترونيات مثلاً على ذلك. وأخيراً نعرض خطوات لتشجيع الاستخدام الفاعل للمعلومات في شركة عالمية ذات استراتيجية قدرات معلومات عالمية.

توجه المعلومات وأداء الأعمال وقيادة الصناعة لشركة عالمية

سوف نستعرض في هذا المقطع مجموعة GFS GROUP، وهي واحدة من شركات الخدمات المالية الكبرى في العالم. مارست هذه الشركة دوراً بارزاً في دراستنا الدولية، حيث شاركت فرق الإدارة العليا في 48 وحدة أعمال - من ضمن ذلك الإدارة المشتركة في المقر الرئيس - من 32 دولة في دراستنا البحثية. ولقد ساعدتنا مشاركة هذه الشركة في إعادة التوثق من النتائج

الكلية لدراستنا في إطار شركة عالمية، ووجدنا أن نموذج توجه المعلومات الذي ينطبق على هذه الشركة GFS GROUP يمكن أن يُستخدم في شركات عالمية باعتباره مقياس أعمال لقدرات معلوماتها بين وحدات الأعمال والمقر الأم. وباستخدام أساليب تحليل الإحصائيات الخاص بنا، تأكد لنا أن المديرين في شركة عالمية يحملون الأفكار نفسها بخصوص سلوكيات وقيم المعلومات، وممارسات إدارة المعلومات وممارسات تكنولوجيا المعلومات تماماً مثل أولئك المديرين في عينة دراستنا عموماً. يضاف إلى ذلك، أنهم يدركون الصلات التواصلية بين قدرات المعلومات الثلاث وتوجه المعلومات مثلما سُرح ذلك في الفصل الأول.

مجموعة الخدمات المالية العالمية GFS GROUP

لهذه المجموعة حضور على مستوى العالم بأسره. إذ إن لها وحدات أعمال في أكثر من ستين دولة وتتصل بزبائن يفوق عددهم ثلاثين مليوناً. تعمل المجموعة في أربعة أعمال رئيسية - التأمين لغير الحياة، والتأمين على الحياة، وإعادة التأمين وإدارة الموجودات المالية. وتشمل المجموعة تقريباً كل أنواع الضمان لغير الحياة في العالم كله، سواء للأفراد أو للأعمال التجارية. ويتضمن مجال التأمين على الحياة حلولاً للأفراد والأعمال، وهذا يعني تزايد عمليات المجموعة لإدارة الموجودات المالية. وفي سوق إعادة التأمين الكبيرة التنافس، تخصصت مجموعة GFS في منطقتين، إذ عرفت طيفاً كاملاً من إعادة التأمين في مناطق الخطر المحدد وإعادة التأمين التقليدي، إضافة إلى حلول بنوية بديلة لتلبية حاجات الاستثمار للشركات والزبائن. وفي نهاية سنة 1998، كانت المجموعة تدير ما مقداره 375 بليون دولار تقريباً من الموجودات المالية.

ومع أن أداء المجموعة كان قوياً، فهي تحتاج إلى أن تحوّل

نفسها من شركة ضمان رابحة إلى مجموعة خدمات مالية متكاملة كي تبقى بين القادة في مجال صناعة الخدمات المالية على مستوى العالم. وفي ربيع 1998 أطلق المدير التنفيذي الرئيس مبادرات عدة استراتيجية تضمنت عمل المجموعة الموسع ومراجعة استراتيجية تكنولوجيا معلومات أُطلق عليها (سلطة تكنولوجيا المعلومات). وكان متحمساً لبيان كيفية استعمال تكنولوجيا المعلومات سلاحاً استراتيجياً لخلق ميزة تنافسية لنموذج أعمال خدمات مالية جديد ومتكامل.

وبدأ من آب 1998، ركزت مبادرة تكنولوجيا المعلومات على بناء أعمال مستدامة/ شراكات تكنولوجيا معلومات عن طريق:

- مشاركة واسعة على نطاق الشركة في المعلومات والاستخبارات.
- الكفاءات في سيرورات تكنولوجيا المعلومات وأنشطة التطور الجديدة داخل وبين وحدات الأعمال والمقر الرئيس للمجموعة.
- الاستعمال الفعال والإبداعي للتكنولوجيا الجديدة.
- تنفيذ ممتاز على مستوى العالم لتكنولوجيا المعلومات.

قدرات المعلومات لمجموعة GFS

ألّف فريق عمل للإشراف على مراجعة سلطة تكنولوجيا المعلومات بعد اثني عشر شهراً. وفي الوقت الذي كان فيه الفريق ينفذ تقييماً خارجياً للأعمال والتكنولوجيا، إضافة إلى تحليل لنقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر في قدرات المجموعة الحالية، قمنا بدعوة المدير التنفيذي الرئيس في المجموعة للمشاركة.

شاركت في الدراسة فرق إدارة عليا على المستوى الإقليمي، ومستوى الأقسام ومستوى الشركة. وبلغ عددها ثمان وأربعين. وكما توقعنا، فقد أكدت النتائج أن وحدات الأعمال في المجموعة GFS كانت مختلفة جداً في مستويات قدرات معلوماتها وأداء أعمالها. يصور

الشكل 1.9 نفس أداة قياس الأداء لتوجه المعلومات التي عرضت في الفصل الثاني. لكن بدلاً من إجراء قياس الأداء لمجموعة GFS على قاعدة عينة الدراسة، قمنا بقياس أداء وحدات أعمال المجموعة على قاعدة المقارنة بينها. ويمكننا ملاحظة أن وحدات الأعمال تقع في كل فئات قياس الأداء الأربع. وفي الوقت الذي تكون فيه بعض وحدات الأعمال رابحة ومدركة لذلك، مع وجود توجه معلومات عالٍ وأداء أعمالٍ عالٍ مساوٍ له، هناك وحدات أعمالٍ أخرى مضطربة وغير مدركة، مع وجود توجه معلومات منخفض وأداء أعمالٍ منخفضٍ مساوٍ له. أما وحدات الأعمال الأخرى فإنها تقع في مجموعتي القصور في توجه المعلومات والربح بالمخاطرة.

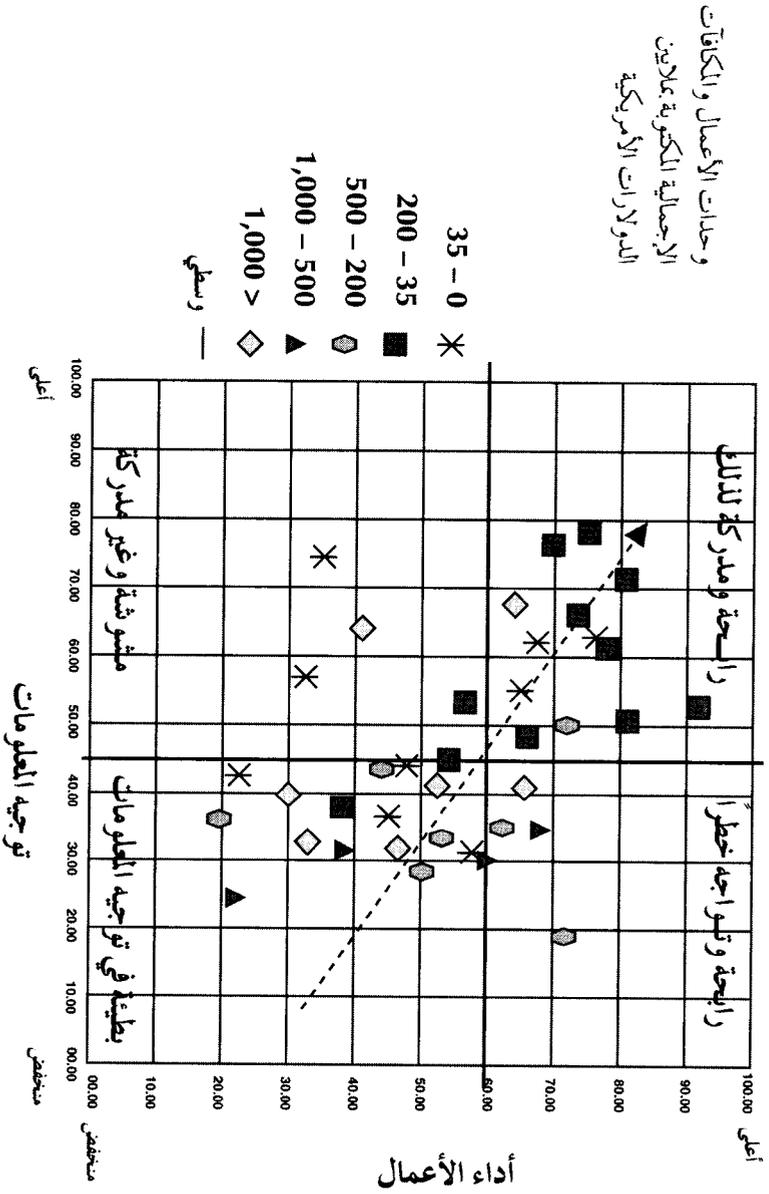
اعتماد نهج توزيع الاستثمار لتحسين

وجيه المعلومات في مجموعة GFS

إن وجود مستويات مختلفة من توجه المعلومات بين وحدات أعمال متعددة داخل شركة عالمية يتطلب أساليب مختلفة لتحسين توجه المعلومات في الشركة كلها. إذاً، فعلى المديرين المشتركين استعمال طريقة إدارة توزيع استثمار مناسبة إذا ما أرادوا رفع مستوى توجه المعلومات عالمياً في وحدات أعمال الشركة. وعن طريق التحسين الدائم لتوجه المعلومات الكلي ومستويات الأداء داخل كل وحدة أعمال، يمكن أن تدخل الشركة كلَّ وحدات أعمالها إلى ربع «رابح».

تحويل سلطة تكنولوجيا المعلومات إلى سلطة توجه معلومات

وحيث إن نتائج بحثنا أشارت إلى أن الكثير من وحدات الأعمال في مجموعة GFS كانت ذات توجه معلومات منخفض وأقل نضجاً في الجوانب السلوكية لاستعمال المعلومات، أصبح جلياً أنه كان على



الشكل 1.9: فرق كبار المديرين لمجموعة CFS: توجه المعلومات لأداء الأعمال

المجموعة أن تعيد النظر في مبادرة سلطة تكنولوجيا المعلومات العائدة لها والمرتكزة أساساً على التكنولوجيا. وأقر مدير المشروع بوجود حاجة لتوسيع مجال المشروع عندما قال:

إن نتائج دراستنا عن توجه المعلومات وصلاتها بأداء الأعمال يعيد فعلاً تحديد المهمة الحالية. نحن بكل تأكيد نحتاج إلى طريقة أكثر ترابطاً لمعالجة ممارسات تكنولوجيا المعلومات لدينا وقدرات الأعمال الأخرى، مثل سلوكيات المعلومات والقيم. وإذا لم يحصل ذلك، فإن فرص حصولنا على قيمة أعمال عما هو قائم ضعيفة.

وإذا اعتمدت شركة ذات وحدات أعمال متعددة تحليلاً مماثلاً، فإن الشكل العام سيكون له نفس الدلالات التي وجدناها في مجموعة GFS. إذ يجب على الشركة ذات وحدات الأعمال المتعددة اعتماد طريقة إدارة توزيع استثمار لتطوير قدرات المعلومات لكل واحدة من وحدات الأعمال بهدف تحقيق توجه معلومات وأداء أعمال عاليين. وسناقش في الفقرة التالية مزيج الأولويات الاستراتيجية وقدرات الأعمال الذي يؤدي إلى أداء ممتاز في شركات ذات وحدات أعمال متعددة.

خلق المزيج المناسب من الأولويات الاستراتيجية وقدرات الأعمال لتحقيق أداء ممتاز في شركة عالمية

رأينا في الفصل السابع، أن هناك علاقة قوية بين الأولويات الاستراتيجية البازغة التي تنجزها وحدة أعمال أو شركة ومزيج القدرات الذي تعتمد عليه.

إن المديرين التنفيذيين للشركة هم عموماً مسؤولون عن دفع وحدات أعمالهم إلى أداء ممتاز عن طريق توفير قيمة عالية للأسهم. ومديرو وحدة الأعمال - الذين يعملون عادة داخل إطار توجه ورؤية الشركة العامين - يضعون استراتيجية وحيدة ومزيج قدرات أعمال لتلبية الاحتياجات المعينة للسوق.

في بيئة أعمال مثالية، يمكن تنسيق استراتيجية الشركة واستراتيجية وحدة الأعمال للارتقاء بالنزعة المبادرة ومزيج القدرات المناسب. لكن الضغوط التنافسية ربما تدفع المديرين التنفيذيين للشركة لاتباع استراتيجيات قد لا تتماشى مع ظرف الأعمال والاستراتيجيات في وحدات أعمالهم (وبالعكس). إذاً هناك دائماً تباين بين الأولويات الاستراتيجية ومزيج القدرات المقترحة من قبل المديرين، من جهة وتلك التي تنفذ على مستوى وحدة الأعمال من جهة أخرى.

وبحسب نقاشنا في الفصل السابع، تركز الاستراتيجية البازغة لمجموعة «المنمين» خارجياً على خلق فرص أعمال جديدة، وإرضاء الزبون. ولقد أكدت هذه الاستراتيجية أن قدرات المعلومات والعلاقات الخارجية باعتبارها قدرات أعمال مهمة لتطبيق خيارها المبادر. وهذا الخليط من القدرات هو الأكثر فاعلية في تحقيق أداء الأعمال الممتاز. أما «القاطعون» في المقابل، فلديهم نزعة ارتكاسية ويركزون داخلياً على خفض الكلف والحد من المخاطر، معتمدين جداً على سيرورات الأعمال والهيكلية التنظيمية لتطبيق أولوياتهم الاستراتيجية البازغة. ومع أن خفض الكلف مطلوب دائماً، فإن هذه الشركات لا تركز على بناء قدرات معلومات ولا تحقق أداء أعمال أعلى في المدى البعيد.

فجوات محتملة بين استراتيجية وحدة الأعمال والاستراتيجية المشتركة

تقوم كل وحدة من وحدات الأعمال - وربما مديرو الشركة أيضاً - باتباع استراتيجيات وخلطات قدرات أعمال مختلفة في الشركات ذات وحدات الأعمال المتعددة، والتي تعمل على أساس محلي وإقليمي وعالمي. ولكن كيف يفترض بفريق الشركة التنفيذي تقييم التوافق أو الاختلاف بين آرائه وآراء أولئك الموجودين في وحدة أعمال؟

يقترح الشكل 2.9 أربع سيناريوهات محتملة لاستراتيجيات (المنمين)

ثنائي ديناميكي	عدم إدراك الغاية الحقيقية	النمى (نزعة استراتيجية مبادرة)
أعمال ملتوية	لولب سفلي	القاطع (نزعة استراتيجية ارتكاسية)

الشركة

النمى
(نزعة استراتيجية مبادرة)

القاطع
(نزعة استراتيجية ارتكاسية)

وحدة أعمال

الشكل 2.9: فجوات بين استراتيجية الشركة واستراتيجية وحدة أعمال

المبادرة و(القاطعين) الارتكاسية على مستوى الشركة ومستوى وحدة الأعمال. أما «المحولون»، المجموعة الثالثة من المجموعات الاستراتيجية، فلم تعامل باعتبارها مجموعة منفصلة في هذا النقاش لأنها تبدو سلفاً في حالة انتقال إلى استراتيجية «منم»، وعلى الأغلب لديهم رؤية استراتيجية وموقف عقلي من نوع «منم». ويبين هذا الشكل المحصلات والمشاكل والحلول الممكنة التي يمكن أن تحدث عندما يعتمد المديرون التنفيذيون للشركة ومديرو وحدة الأعمال استراتيجيات متماثلة أو مختلفة. وفي اثنين من هذه السيناريوهات، فإن لكلا الفريقين نفس الرؤية الاستراتيجية وهذا يؤدي إما إلى «ثنائي ديناميكي» (علاقة محصلة إيجابية) وإما إلى «لولب سفلي» (ترتيب قصير الأمد أو أثر سلبي طويل الأمد). وفي السيناريوهين الآخرين يوجد فصل بين الاستراتيجية المشتركة واستراتيجية وحدة الأعمال، وهذا يؤدي بوحدة الأعمال إلى «عدم فهم الإشارة» أو اتباع منظومة مختلفة من

الفرضيات الاستراتيجية على أمل أن تؤثر إيجابياً في استراتيجية الشركة بواسطة «أعمال ملتوية» مستخدمة استراتيجية تسير على النقيض من عقلية الشركة.

شركة منمّية: وحدة أعمال منمّية

هذه هي شراكة الثنائي الديناميكي. حيث يتقاسم المديرون التنفيذيون للشركة ومديرو وحدات الأعمال في هذه المجموعة الحماس لاستراتيجيات النمو للحفاظ على موقعهم القيادي في السوق. كلاهما مهتم بتطوير قدرات المعلومات لزيادة مستويات توجه المعلومات. ويمثل هذا التعاضد أفضل سيناريو للعلاقة بينهما، ذلك أن بناء الالتزام بمبادرات قدرات المعلومات لا يحتاج لأن يكون بالدرجة نفسها كما هو الحال في المجموعات الثلاث الأخرى. إن الشركات القادرة على بناء منظومة عقلية مماثلة بخصوص الاستخدامات الاستراتيجية لقدرات المعلومات في كل وحدات الأعمال تستطيع أن تستفيد من الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات، وعليه فهي تحقق وفراً في الكلفة وتقوية لقدرات الأعمال الأخرى. والشركات التي تملك هذه العلاقات تجد أيضاً استخدامات ابتكارية لقدرات المعلومات كي تحسّن أعمالها.

شركة منمّية: وحدة أعمال قاطع

يوجد في هذه الحالة اختلاف بين المديرين التنفيذيين للشركة، الذين يريدون إنماء الشركة، ومديري وحدة الأعمال، الذين يستمرون في خفض منتظم للكلفة في وحدات أعمالهم - فهم لا يدركون الغاية الحقيقية؛ فعلى حين يدرك مديرو الشركة أهمية توجه المعلومات بخصوص أداء الأعمال الحالي، يبقى مديرو وحدة الأعمال منشغلين باهتمامات متصلة بالهيكل التنظيمي وإعادة تخطيط السيورة. إن فرق الشركة التي تريد أن تحسّن هذه الحالة تحتاج أولاً إلى فحص سبب الانفصال في الرؤية الاستراتيجية. فهل

وحدة الأعمال المعزولة عن تأثير الشركة، على سبيل المثال، معزولة بسبب البعد الجغرافي أو عدم وجود اتصالات جيدة وواضحة؟ وهل هناك انعدام ثقة من قبل وحدة الأعمال في قدرة استراتيجية «المنمي» لخلق تحسينات الأداء أو في الفريق المشترك نفسه؟ غالباً ما تحتاج عودة الإدارة إلى مبادرات استراتيجية إلى الإثبات بأمثلة محددة. ونظراً لأن خفض الكلف مهمٌ لهؤلاء المديرين، فإن الأمثلة المحددة لكيفية قيام قدرات المعلومات بخفض الكلف داخل وحدة أعمالهم يمكن أن تساعد على بناء العودة إلى المبادرات الاستراتيجية. إن الأنظمة التشجيعية غالباً ما تمارس دوراً في أيّ دعم لاستراتيجية الأعمال الخاطئة. فهل مكافآت مديري وحدة الأعمال مربوطة أساساً بمقاييس عملياتية داخلية، أو بتلك التي تركز على قياسات خارجية، مثل إرضاء الزبون أو النجاح في إدخال منتجات جديدة إلى السوق؟ وفي أسوأ الحالات، قد تكون هناك حاجة في هذه الوحدات لاستبدال القيادة بغية خلق تغيير استراتيجي ذي معنى.

شركة قاطعة: وحدة أعمال «منمية».

في الوقت الذي يعتمد فيه المديرون التنفيذيون للشركة خفض الكلف، ينخرط بعض مديري وحدة الأعمال في استراتيجية نمو مضادة داخل وحدة أعمالهم. فهم ربما يحاولون التعويض عن الخسائر في الموارد على مستوى الشركة بواسطة إنماء طريق خلاصهم من المشكلة، مثل معارضة خفض الكلف كزملائهم الآخرين في وحدة الأعمال. وفي هذه الحالة يعمل مديرو وحدات الأعمال على قدرات المعلومات والعلاقات الخارجية، في الوقت الذي يركز مديرو الشركة على التغييرات في البنى التنظيمية والسيرورات الداخلية لزيادة الكفاءة. ويستطيع مديرو وحدات الأعمال إلى حد ما تطبيق عملية « أعمال ملتوية » ناجحة تتبع فلسفة نمو معاكسة لعقلية «القاطع» للشركة. وإضافة إلى إظهار فوائد أداء وحدة الأعمال، يأمل مديرو الأعمال الدفاعية التأثير في الاستراتيجية والطريقة المشتركة. وبناء على درجة

الحرية المعطاة لهم من قبل المديرين التنفيذيين المشتركين، قد يجد مديرو وحدات الأعمال أنفسهم محبطين نتيجة للتوترات الناجمة عن هذه المسألة. وعندما تبرز عملية الأعمال الملتوية، فعلى فرق الشركة الاعتراف بالإمكانية التعليمية التي يمكن الحصول عليها من وحدات الأعمال هذه. ربما تكون هذه الوحدات «المحتالة» قد تعلمت كيف تصنع الانتقال الصعب من استراتيجية «قاطع» إلى استراتيجية «منم»، وأن هذا التغيير الناجح يجب أن ينقل إلى وحدات الأعمال الأخرى عن طريق الشركة.

شركة قاطعة: وحدة أعمال «قاطع».

تُظهر علاقة اللولب المتجه نحو الأسفل اتفاقاً على خفض الكلف، الذي يؤدي بالشركة و/أو بوحدة الأعمال إما إلى فائدة قصيرة الأجل مع ربح محسّن وإما - إذا استدامت - إلى لولب متجه نحو الأسفل. وهذا اللولب السفلي يؤثر في الاستثمار والتطور في قدرات المعلومات. وما لم تجر إعادة استثمار المدخرات فوراً في تطوير قدرة جديدة، فإن استراتيجيات خفض الكلفة غالباً ما تخفّض ميزانيات قدرات المعلومات. ونتيجة لذلك فإن التخفيضات في مستويات توجه المعلومات تؤثر سلباً في أداء الأعمال الذي يؤدي إلى استراتيجيات خفض كلفة أخرى في محاولة للاستجابة لتحديات السوق. والشركات التي تواجه هذا اللولب المتجه نحو الأسفل ليس لها أن تلوم إلا نفسها - غالباً ما تتبع وحدات الأعمال أوامر استراتيجية من إدارة شركة ضيقة الأفق ومضطربة. والغياب الكلي لتوجهات «المنمي» داخل إدارة استثمار وحدات الأعمال قد يشير إلى ثقافة شركة لا تسمح بالرأي المخالف ولا تشجع الإبداع. والأحوال الواقعية لعالم الصناعة قد تشجع أيضاً هذا الخيار الاستراتيجي المحافظ جداً. والشركات التي تعيش هذه الحالة لديها فرصة لإطلاق مبادرات تغيير جذرية ما دامت «الأرضية الملتهبة» سوف تجبر العاملين على القفز بعيداً أو التعاون معاً لإطفاء الحريق.

تباعد الشركة ووحدة الأعمال في شركة إلكترونيات أوروبية كبيرة لاحظنا في هذه الشركة المشتركة وجود انفصال بين التعاون البازغ وأولويات استراتيجية وحدات الأعمال من جهة وبين قدرات الأعمال من جهة ثانية.

ونظراً لإحساس المديرين التنفيذيين للشركة بضغط الأسعار من قبل الأمريكيين واليابانيين، أراد هؤلاء المدبرون خفض الكلف بهدف دفع أسعار الزبائن إلى مستويات تنافسية، أو العمل على تحقيق هذه الاستراتيجية أساساً عن طريق تحسينات السيورة دون الاضطرار إلى تسريح أعداد كبيرة من العاملين. ولم يروا في قدرات المعلومات قدرات ارتقاء أساسية للتغيير، وكذلك فإنهم لم يعملوا على بلوغ الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات بهدف توفير الموارد وتعزيز استراتيجيتهم، وعليه فقد شهدوا أداء أعمال منخفضة. ولم تر إدارة الشركة الفرص المتاحة للنمو ولا الحاجة إلى تغيير مزيج قدراتها في المستقبل.

الشركة «القاطعة»: وحدة أعمال «قاطعة»

اللؤلؤ ذي الاتجاه السفلي

اتبعت وحدة أعمال أمريكية في قطاع سوق الاتصالات المتنامي بسرعة استراتيجية خفض الكلفة، وذلك على شاكلة رواد شركتها، مع تأكيد متساوٍ على تحسين السيورة وخفض قدرات المعلومات. وأدى اتباع هذا النهج إلى أداء أعمال منخفضة. وأقر مديرو وحدة الأعمال بحاجتهم إلى خلق فرص أعمال في المستقبل، وحاولوا التحرك بعيداً عن استراتيجياتهم الماضية القائمة على خفض الكلفة. لكن المديرين التنفيذيين المشتركين تساءلوا: هل كانوا «يفعلون الصواب»؟ وهل كانوا «مدركين» لخطوات خفض الكلفة الضرورية للانتقال إلى طريقة ذات

توجه نمو أكبر؟ ومما زاد في حدة المشكلة في ذلك الوقت، أن إدارة الشركة لم تتبين طريقة واضحة لتحقيق النمو.

شركة «قاطعة»: وحدة أعمال «منمية».

وهي وحدة أعمال من شمال أوروبا، متخصصة في القياس التحليلي للأدوات وبرمجيات التحكم بالسيرورة الصناعية، اتبعت على نحو فاعل استراتيجية نمو في مناخ خفض كلفة في الشركة عموماً. وبسبب عملها عن كثب مع أقسام البحث والتطوير لبعض أكبر شركات العالم، اضطرت للتفكير في خلق فرص أعمال جديدة في مجال منظومة القياس والبرمجيات المتخصصة لتلبية طلبات الزبائن المحددة. وعلى عكس الإدارة الرئيسية للشركة ومعظم وحدات الأعمال الأخرى، ركزت على العلاقات الخارجية وقدرات المعلومات لتنفيذ استراتيجياتها.

وأدى هذا الخليط إلى أداء أعمال عال. إذًا، تستطيع عملية الأعمال الدفاعية أن تزدهر وسط خافضي الكلفة، وتنوي وحدة الأعمال هذه أن تستمر مستقبلاً في اتباع هذا النهج عن طريق الاستعاضة عن الهيكلية التنظيمية بمزيد من قدرات المعلومات، وتأمل أن تساعدها زيادة الاستثمار في العاملين، الذين سيزودون بقدرات معلومات أفضل، للبقاء في المقدمة بعيداً عن الآخرين عن طريق خلق فرص أعمال جديدة على الدوام.

وكما رأينا استناداً إلى هذه الأمثلة الثلاث، يستطيع المديرون التنفيذيون للشركة استعمال منظومة قياس استراتيجية الشركة/ وحدة الأعمال لتقييم مواقعهم إزاء كل وحدة من وحدات أعمالهم. ويمكن أن يكون هذا التقييم تقييماً إرشادياً. إذ إنه سيظهر التوترات، تبعاً للصلات والروابط، وستكون هذه التوترات صحية إذا كانت الشركة «القاطعة» مستعدة للتعلم من وحدات الأعمال التي تتبع استراتيجية نمو، وستكون صحية أيضاً إذا كانت الشركة

المنمية قادرة على معرفة «القاطعين» بين وحدات أعمالها، وأن تتأكد - عن طريق العناية الإدارية المركزة - أن وحدات الأعمال هذه يجري دفعها للمشاركة في جهود نمو الشركة وتحسين مستويات توجه المعلومات لديها.

أما «المحولون» - كونهم على الطريق الصحيح سلفاً - فيحتاجون إلى اهتمام محدد فيما يخص توجيه مزيج قدرتهم ليناسب على نحو أفضل النزعة المبادرة التي يريدون اتباعها، لكن وحدات الأعمال هذه قد تبدو أكثر عرضة للتأثير من نظرائها «الزارعين» المبادرين، ذلك أن التغييرات في استراتيجيتهم لم تؤد بعد إلى أداء أعمال أفضل. ويجب على وحدات أعمال «المحول» التأكد أن الأولويات التنافسية - سواء على مستوى الشركة أو داخل وحدة الأعمال - لا تحوّل الانتباه أو الموارد بعيداً عن طريق النمو لديهم.

لكن التوترات يمكن أن تصبح أيضاً غير صحية. ففي الحالات التي يختار فيها كل من المديرين التنفيذيين للشركة ووحدات الأعمال أولويات استراتيجية ومزيج قدرات تتماشى مع توجه معلومات منخفض وأداء أعمال منخفض - أي اتباع استراتيجية «قاطع»، فإن النتائج على مستوى الشركة سوف تميل إلى الانخفاض أكثر فأكثر. إضافة إلى ذلك، فإن المديرين التنفيذيين المشتركين قد يعتبرون أن رأيهم في الأولويات الاستراتيجية وقدرات الأعمال هو الرأي (الصائب)، وسوف يتبع بعض مديري وحدة الأعمال رأي الشركة، سواء كانوا يتفقون معه أم لا، ولقد رأينا في هذه الفقرة أن الإصرار على نمو مدعوم بقدرات المعلومات يقدم إمكانيات طويلة الأجل لنجاح الأعمال.

إدارة قدرات المعلومات في شركة عالمية

كما رأينا في حالة مجموعة GFS، تحتاج الشركات العالمية إلى استراتيجية قدرات معلومات غير مرتكزة على تكنولوجيا المعلومات فقط. إذ كان على مجموعة GFS إعادة النظر في مبادرة سلطة تكنولوجيا المعلومات

لديها كي تتضمن تركيزاً على ممارسات إدارة المعلومات وسلوكيات وقيم معلومات بهدف تحسين استخدام المعلومات في المجموعة إجمالاً.

وتوصلت الشركات العالمية الأخرى الكبيرة أيضاً إلى نتيجة مفادها أن بناء قدرات تكنولوجيا المعلومات وحده ليس كافياً - بل تحتاج الشركة إلى معالجة الطريقة التي تُستعمل فيها المعلومات بين وحدات أعمالها.

سنعرض في هذه الفقرة ست قواعد عملية يمكن أن تتبعها شركة ذات وحدات أعمال متعددة لخلق استراتيجية قدرات معلومات على أساس المجموعة عامة. ويجب على المديرين التنفيذيين المشتركين البدء في تنفيذ هذه القواعد. ولكن مديري وحدات الأعمال يجب أن يكونوا معنيين أيضاً. لأن هدف مديري وحدة الأعمال هو التوصل إلى فهم أفضل لاستراتيجية الأعمال وقدرات المعلومات في وحدتهم بالمقارنة مع وحدات الأعمال الأخرى في الشركة وبالمقارنة مع توقعات إدارة الشركة الرئيسة. أما غاية مديري الشركة فهي فهم إدارة استثمار وحدة أعمالهم إضافة إلى علاقة أولويات الشركة الاستراتيجية ومزيج قدراتهم تجاه سبل وشروط الأعمال في وحدة أعمالهم.

القاعدة الأولى: تحديد الخيار الاستراتيجي ومزيج القدرات للشركة/ للمجموعة على مستويي الشركة ووحدة الأعمال، وتقاسم النتائج، والعمل كي تصبح الشركة شركة الثنائي الديناميكي.

يجب على الشركة ذات وحدات الأعمال المتعددة أن تحدد الخيار الاستراتيجي وخليط القدرة الخاص بفريق المديرين التنفيذيين المشترك، إضافة إلى تلك الخاصة بفرق إدارة وحدة الأعمال. ويمكن فعل ذلك عن طريق استعمال تقييمات الأولوية الاستراتيجية ومزيج القدرات المذكور في الفصل السابع. ومن المهم أيضاً تحليل سبب إقرار فريق إدارة معين لمزيج موجود من الأولويات الاستراتيجية. فما هي البنى العقلية لكبار المديرين التي

تقود هذا التوجه الاستراتيجي؟ هل هي الخوف من عدم القدرة على تقديم منتجات وخدمات بسعر منافس؟ هل هي رؤية لكسب حصة في السوق عن طريق خدمة زبون ممتازة؟

يفترض بهذا أن يسهل الأمر على المديرين لفهم البنى العقلية التي تقود العلاقة بين الإدارة العامة للشركة ووحدات الأعمال كل على حدة. هل العلاقات بين إدارة الشركة ووحدة الأعمال ترابية من الأعلى إلى الأسفل، ومن ثم تملي الشركة على وحدات الأعمال التوجه الذي يتوقع منها اتباعه؟ أو هل تقرر إدارة الشركة توجهاً استراتيجياً، لكنها تأخذ في الحسبان البيئة الخاصة بكل وحدة أعمال؟

يمكن تطبيق نفس عملية التقييم نفسها على خليط قدرات الأعمال وعلاقتها بالأولويات الاستراتيجية وأي قدرات - وبأي نسب - يستعمل فريق الإدارة التنفيذي المشترك وفريق وحدات الأعمال لتطبيق أولوياتهم الاستراتيجية؟ وهل تستعمل وحدات الأعمال ذات النزعة الاستراتيجية نفسها مزيج قدرات مماثل لتنفيذ أولوياتها الاستراتيجية؟ وما هي العلاقة بين تطوير قدرات المعلومات وقدرات الأعمال الأخرى؟

وفي واحدة من حالات دراساتنا الميدانية، كان عدم قدرة وحدة أعمال على تطبيق قدرات معلومات فاعلة مرتبط مباشرة ليس فقط باستراتيجيتها الماضية من نوع « قاطع » التي ركزت على تنسيق الاستملاكات والاندماجات التي جرت في التسعينيات، بل أيضاً بعدم القدرة على مستوى الشركة على بناء استراتيجية تحسين قدرات معلومات. ولقد أوضح ذلك مسؤول المعلومات الرئيس في وحدة الأعمال:

إن اتخاذ القرار بطيء جداً في هذه الشركة، لأنه مؤسس على نموذج الإجماع، ونتيجة لذلك، لم تتخذ أي قرارات رئيسة إزاء تكنولوجيا المعلومات ولدينا نظم كثيرة مختلفة - وأحياناً غير مواتية -

في المؤسسة كلها. ولا يوجد إقرار على مستوى الشركة بالمشكلة التي نواجهها في هذا المجال.

وإذا جرت مناقشات الأولويات الاستراتيجية وقدرات الأعمال بين المستوى المشترك ووحدات الأعمال في جو من الثقة، فإنها ستكون أساساً هاماً لكل أعمال التغيير اللاحقة، سواء ما يتعلق منها بتحديد استراتيجية الأعمال إجمالاً أو بتحسين قدرات معينة.

ومن المؤكد أن سلسلة من علاقات الثنائي الديناميكي (انظر الشكل 2.9) هي الفضلى - حيث يتبع مديرو الشركة ومديرو وحدة الأعمال استراتيجية نمو، مستعملين قدرات معلومات وعلاقات خارجية لتطبيقها. وسوف يؤدي هذا الأسلوب - كما أظهر بحثنا - إلى أداء أعمال أفضل في الشركة بكاملها.

إن اتباع القاعدة الأولى يحدد الإطار الذي تكون بواسطته تحسينات قدرات معلومات الشركة على مستوى المجموعة أكثر فاعلية، ومن ثم يكون لها آثار إيجابية على أداء الأعمال.

القاعدة الثانية: تقييم قدرات المعلومات على أساس المجموعة، ومناقشة النتائج علناً، وفعل ذلك دورياً.

الخطوة التالية في زيادة قدرات معلومات شركة عالمية هي معرفة مواضع نجاح إدارة الشركة العامة ووحدات الأعمال المستقلة في توجه المعلومات، وسوف تهيئ عملية مسح لكل وحدات الأعمال، باستخدام لوحة مقاييس توجه المعلومات الموضحة في الفصل الثاني، تصوراً عاماً للشركة كلها.

ومن مناقشة لوحة مقاييس توجه المعلومات الخاصة بكل وحدة أعمال مع فريق إدارة الوحدة المعنية، يستطيع المديرون التنفيذيون للشركة جمع صورة كاملة لقدرات معلومات مجموعتهم، وبإمكانهم مقارنة وحدات الأعمال تبعاً لقدرات معلومات مختلفة - سلوكيات وقيم المعلومات،

وممارسات إدارة معلومات وتكنولوجيا معلومات، كي يحلّوا مواضع ضعف وقوة قدرات المجموعة ووحدة الأعمال. ومن المفيد إجراء هذه المناقشات علناً، ذلك أن المديرين التنفيذيين للشركة، إضافة إلى مديري وحدات الأعمال، هم الذين يجب عليهم القيام بالمبادرات الصحيحة لتحسين قدرات المعلومات لكل وحدة أعمال، ومن ثم تحسين توجه المعلومات المجموعة إجمالاً.

وحيث إن وحدات الأعمال داخل شركة عالمية تواجه حقائق تنافسية مختلفة، فمن المهم وضع خطط مواتية لكل وحدة أعمال بهدف تحديد الطريقة الفضلى للمنافسة باستخدام المعلومات داخل مجالها الصناعي وبيئتها. ويجري إنجاز ذلك على الوجه الأفضل عن طريق التواصل الدائم بين مديري وحدة الأعمال والإدارة العامة أثناء تطوير استراتيجية قدرة معلومات. عندئذٍ يجب تطبيق هذه الاستراتيجيات في بيئات الأعمال ووحدات الأعمال المختلفة. وتقع على عاتق الشركة مهمة تنسيق جهود وحدة الأعمال ومهمة تعزيز التعاون حيث يكون ذلك ممكناً.

وبحسب نقاشنا في الفصل الثاني، يجب على الشركة العالمية أن تقيم بانتظام قدرات معلومات المجموعة، مادام مديرو وحدة الأعمال ومديرو الشركة مطالبين بتحديد مسار تحسينات توجه المعلومات مع مرور الوقت لتحقيق أداء أفضل في وحدات الأعمال، الذي سيؤدي إلى أداء مجموعة أفضل. وبإجراء تقييم دوري، بما يتماشى والخطوط في الشكل 5.2، يحصل مديرو الشركة على تغذية راجعة عن أكثر مبادرات المعلومات نجاحاً، و/أو عن المكان الذي يكون فيه إعادة التجميع على مستوى استراتيجية الأعمال وقدرات المعلومات ضرورياً.

القاعدة الثالثة: تحليل مواقع الأداء الممتاز بدقة في الشركة: التعلم من الراحين

من رسم العلاقة بين توجه المعلومات وأداء الأعمال لكل من فريق

الشركة وكل وحدة أعمال على مخطط بياني - كما فعلنا في مجموعة GFS في الشكل 1.9 - يمكن الحصول على صورة فورية عن كيفية توزيع كل وحدات الأعمال. هناك أربع مجموعات مختلفة، كما أوضحنا في الفصل الثاني هي: الرباحة المدركة لما تريد، والرباحة التي تواجه خطراً، والبطيئة في توجيهها نحو المعلومات، والعديمة المنظور الفكري والمشوشة.

قد تكون هناك أوقات يكون ضرورياً فيها أن يتخذ مديرو الشركة قرارات هرمية من القمة إلى القاعدة. فقد تُقرّر شركة متعددة الأعمال والوحدات - نتيجة إجراء تقييم للمنظومات الفكرية والأداء في وحدات أعمالها - إعادة تخصيص مديريين من فرق الأداء العالي إلى فرق الأداء المنخفض بقصد تفعيل وتعليم مديري الأداء المنخفض، بهدف تقاسم أفضل الممارسات لبناء قدرات المعلومات وتحسين الأداء الكلي للمجموعة.

هكذا كان الحال في شركة الإلكترونيات التعاونية الكبيرة. حيث قام مكتب إدارة الشركة بنقل المدير الإداري لوحدة أعمال من نوع «الرباحة المدركة لما تريد»، التي اعتمدت جداً على تطبيق استراتيجية بواسطة قدرات معلومات، إلى وحدة أعمال من نوع «العديمة المنظور الفكري والمشوشة». وفي الوقت نفسه أرادت البدء في لقاءات بخصوص قدرات المعلومات بين فرق الإدارة، حيث يقوم فيها المديرون من وحدات أعمال منتقاة ذات أداء عال بمناقشة تحسينات قدرات المعلومات مع مديري وحدات الأعمال ذات الأداء المنخفض. ربّ مكتب إدارة الشركة ثلاثة لقاءات، ركزت كلٌّ منها على قدرة معلومات معينة - سلوكيات وقيم المعلومات، وممارسات إدارة معلومات، وممارسات تكنولوجيا معلومات. وجرى في هذه اللقاءات تطوير استراتيجيات تغيير لوحدة الأعمال المنخفض. وكان الهدف هو التوصل إلى فريق قدرات معلومات خبير و«متجانس» يستطيع دعم عملية التغيير في وحدة ذات توجه معلومات منخفض.

إضافة إلى ذلك، توقع مكتب إدارة الشركة أن تقوم وحدات أعمال الأداء العالي بتقاسم الخبرات وأفضل الممارسات بغية دعم وتطوير قدرات معلوماتها العالية بطريقة أفضل. ثم يجري تسجيل هذه النقاشات في قاعدة معطيات قدرات المعلومات لأفضل الممارسات، التي كانت قد نظمت طبقاً لنموذجنا الخاص بتوجه المعلومات الذي كان متاحاً لكل المديرين على مستوى وحدة الأعمال ومستوى الشركة.

القاعدة الرابعة: تحديد كيفية تنافس وحدات الأعمال باستخدام معلومات عملياتية، ومعلومات عن الزبائن ومعلومات تنافسية

يجب على الإدارة العامة للشركة، إضافة إلى كل وحدات الأعمال، وضع خطة تكتيكية للتنافس باستخدام المعلومات، والتي ستساعد أيضاً على التوجيه المناسب لاستثمار قدرات المعلومات. فإذا كانت هناك ضرورة للارتقاء بمستويات توجه المعلومات في كل وحدات الأعمال، ومن ثم في الشركة إجمالاً، يتطلب الأمر عندئذٍ تحسينات عامة لقدرات المعلومات الثلاث. لكن هذا لن يكون كافياً لخلق قيادة صناعة فاعلة في التنافس باستخدام المعلومات مستقبلاً.

ومع أن الوصول إلى وضع شركة ذات توجه معلومات عال يحسن أداء الأعمال، لكن الخطوات الملموسة فقط باتجاه التنافس باستخدام معلومات عملياتية، ومعلومات خاصة بالزبائن ومعلومات تنافسية، كما أوضحنا في الفصل الثامن، هي التي ستحدد الوسائل لتوفير الوسط والأساس المناسبين لتحسين أداء الأعمال. فعلى سبيل المثال، تقرر وحدة أعمال أنها تريد أن تخلق ميزة تنافسية عن طريق الدخول في التجارة الإلكترونية، فتخطط لتوسيع قاعدة زبائنها الحالية للمنتجات الموجودة باستهداف شريحة زبون مختلفة عن الشريحة التقليدية. ولتحقيق ذلك، لا يكفي أن تحسن معلوماتها العملياتية لخلق البنية التحتية اللازمة لدعم هذه المبادرة الجديدة، بل يجب أيضاً أن

تكون قادرة على مراقبة تحركات المنافسين في المنطقة وأن تبتكر طريقة لجلب شريحة الزبائن الجديدة باستخدام معلومات زبون محسنة. إن الاستثمار في المعلومات وتطوير قدراتها يفترض أن يدعم مباشرة استراتيجية وحدة الأعمال هذه بغية التنافس مع المعلومات.

القاعدة الخامسة: الاعتماد على الأثر الأعظمي لقدرات المعلومات

تستطيع إدارات الشركات ووحدات الأعمال تحديد الأماكن التي يمكن أن تؤدي فيها قدرات المعلومات إلى وفر أو تعزيز مستويات الخدمة أو المنتج بالاستعاضة عنها بقدرات أعمال أخرى. فإذا كانت الشركة من نوع «قاطع» في الماضي، فيجب أن تحدد: أين يمكن أن تحلّ قدرات المعلومات محلّ الموارد الحالية في وحدات الأعمال؟ والتحليل الدقيق للاستخدام الحالي لقدرات المعلومات (سيرورات، وبنى تنظيمية، وعاملين وعلاقات خارجية) يمكن أن يساعد على تحديد المناطق المناسبة لتوظيف قدرات المعلومات والتغيير بين وحدات الأعمال.

فعلى سبيل المثال، تجد الكثير من شركات «القاطع» أن تغييرات سيرورة عملياتية - مثل مركزية العمليات الإدارية، أو تطوير إجراءات مالية معيارية، أو تنسيق تلبية الطلبات وعمليات سلسلة الإمداد - توضع قيد التنفيذ لاتباع استراتيجية خفض كلفة تخلق فرصاً لبدء تطوير قدرات معلومات وتطبيقها في وحدات أعمالها. ومع وجود بعد نظر وتخطيط، تستطيع التغييرات في السيرورة وفي نظام تكنولوجيا المعلومات داخل وحدات الأعمال وفي الشركة - أن توجد فرصاً لتطبيق تحولات في قدرات المعلومات، مثل المشاركة المحسنة والشفافية في استعمال المعلومات في السيرورات، في الوقت الذي تخفض فيه أنشطة العاملين التي ليس فيها قيمة مضافة. وفي هذه الحالة، توفر السيرورات وسلوكيات الأعمال المحسنة أيضاً في موارد ووقت العاملين. وبالمقابل، ومع وجود حيز من التخطيط والتفكير الإبداعي، فإن تحويل مصروفات تكنولوجيا المعلومات من دعم سيرورة أعمال عملياتية إلى

دعم إبداعي يمكن أن يخلق، في بعض وحدات الأعمال وأفرعها، تحسينات لا بأس بها في استخدام المعلومات. وهذا صحيح على وجه الخصوص في أقسام التسويق، وفي مجموعات تطوير المنتج ومؤسسات البيع التي قد يكون فيها استعمال تكنولوجيا المعلومات لأغراض الدعم الإبداعي - إضافة إلى الإقرار بالحاجة إلى معلومات ممتازة وتركيز خارجي على الأسواق والزبائن - داعماً لتطوير قدرات المعلومات. ولا يؤدي التأثير الأعظمي لقدرات المعلومات، في هذه الحالة، بالضرورة إلى التوفير، لكن انتفاء الكلفة الإضافية - أو القليل منها - لا يعزز قدرات الأعمال الأخرى.

ويمكن أن يكون لمزاوجة التحسينات في قدرات المعلومات مع التحسينات في العلاقات الخارجية أثر ملموس في أداء الأعمال في مجموعة الشركة إجمالاً ووحدات الأعمال. ومع أن تنسيق العلاقات الخارجية ليس سهلاً دائماً وقد يتطلب تغييرات سلوكية بارزة بغية إدارة السيوررات والعلاقات وتدفق المعلومات عبر الشركات، والتوظيفات المشتركة والتحالفات، فهناك إمكانية للتوفير وجني الفوائد على المدى البعيد. إن قدرات أعمال جديدة، بما في ذلك قدرات معلومات، يمكن إدخالها من خارج الشركة لإطلاق شرارة أو تسريع استراتيجيات «منمية» في وحدات الأعمال التي كانت سابقاً من نوع «قاطع». وهذا مهم جداً على وجه الخصوص في حالات يكون فيها فريق الشركة من نوع «منم» ومهتم بتوجه معلومات عال لتحسين الأداء، لكن وحدات الأعمال كانت من نوع «قاطع». وقد لا يكون ممكناً انتظار وحدات الأعمال هذه أن تحول نفسها من الداخل، لذلك يمكن استعمال العلاقات الخارجية لتعزيز تحسينات قدرات المعلومات وخلق توجه معلومات أعلى.

القاعدة السادسة: الموازنة الدائمة لمرونة الأعمال والتفتيش عبر ممارسات تكنولوجيا معلومات ضرورية لتحسين قدرات المعلومات على مستوى المجموعة تحاول الشركات العالمية ذات توجه المعلومات العالي دائماً خلق

المزيج الصحيح من مرونة الأعمال وتقييس الأعمال. إن مرونة الأعمال تزود وحدة الأعمال أو مديري الإنتاج في شركات عالمية بالحرية لتحديد كيفية مطابقة منتجاتهم وخدماتهم - إضافة إلى سيرورات سلسلة الطلب والتزويد - بما يتناسب والحاجة المحددة للأسواق المحلية. ومادام هؤلاء المديرون قادرين على العمل بطريقة رابحة عن طريق خلق قيمة زبون في وحدة أعمالهم أو بلدهم، فإنهم هم الأشخاص المناسبون لتقرير طريقة قدرات معلوماتهم وتحديد مزيج قدرات الأعمال بغية إنجاز أولوياتهم الاستراتيجية.

وفي المقابل، فإن تقييس الأعمال يظهر الحاجة المتزامنة لإيجاد سبل لخفض كلف التشغيل في أعمال عالمية وفي وحداتها عن طريق العمل على تقاسم أفضل ممارسات الأعمال واعتماد سيرورات أعمال مشتركة وبنية تكنولوجية معلومات تحتية حيثما يكون ذلك ممكناً. إضافة إلى ذلك، فإن تقييس الأعمال قد يكون ضرورياً للشركة كي ترفع معرفتها الإنسانية في الشركة عامة وفي وحدات الأعمال أو لكي تتقاسم المعلومات وتتعاون في المشاريع في سبيل خدمة الشركة العالمية .

يجري تقييس الأعمال عادة عبر ممارسات تكنولوجيا المعلومات، التي كما بيّنا في الفصل السادس - تساهم في قدرات المعلومات في مجال خلق القيمة للشركة بمجملها.

ويمكن تطبيق خليط من ممارسات تكنولوجيا المعلومات على مستويات جغرافية مختلفة، تبعاً للدرجة التي تعمل فيها الشركة على أساس محلي أو إقليمي أو عالمي.

يلخص الشكل 3.9 خمس طرائق مختلفة تبعاً لهذه المعايير. وقد استخدمنا المجموعات نفسها لممارسات تكنولوجيا المعلومات التي استخدمت سابقاً في الشكل 3.6 - ممارسات تقانات المعلومات الضرورية للمنافسة، والجوهرية للتشغيل والواضحة - على أساس مقدار إضافتها للقيمة عن طريق جعل استعمال معلومات الشركة أكثر فاعلية.

طريقة تنظيمية						أشكال ممارسات تكنولوجيا المعلومات
E	D	C	B	A	متعددة الجنسيات	
عالي	دولي	عابر للحدود	إقليمي	محلي	محلي	ممارسات تكنولوجيا (عائد منخفض على استعمال معلومات منخفض).
عالي	إقليمي	عالي	محلي وعالي	محلي	محلي	ممارسات تكنولوجيا (عائد معلومات جوهرية) (عائد مقبول على استعمال معلومات فاعل).
عالي	إقليمي	محلي	محلي	محلي	محلي	ممارسات تكنولوجيا (عائد معلومات متميزة) (عائد عال على استخدام معلومات فاعل).

الشكل 3.9: موازنة مرونة الأفعال والتفتيس عبر ممارسات تكنولوجيا المعلومات

الطريقة أ: متعددة الجنسيات

تؤكد هذه الطريقة بوضوح المرونة على حساب التقييس؛ أي إن الاستثمار في ممارسات تكنولوجيا المعلومات يكون محلياً، بصرف النظر عن عائدها على استخدام فاعلٍ للمعلومات؛ أي القيمة التي تضيفها وحدة أعمال إلى الأعمال على أساس وحدة أعمال، أو دولة على أساس دولة. إن ميزات هذه الطريقة هي المرونة المحلية والاستقلال الذاتي في إدارة اتخاذ القرار، والسيرورات والعمليات، إضافة إلى الفرصة المتوفرة لإدارة الشركة كي تركز على الأداء المالي العام للشركة وإدارتها. أما السلبيات فهي واضحة، استثمارات في أنظمة تكرر في كل وحدة أعمال، لكن الأنظمة قد لا تكون متشابهة، وهذا ما يجعلها غير متطابقة بين الوحدات و/أو بين الدول. لذلك تعاني الشركة المتعددة الجنسيات من تقاسم معلومات ضحل وانعدام الشفافية، وكلاهما سلوكيات معلومات مهمة ودعائم بناء لقدرات معلومات ناضجة.

الطريقة ب: دولية

تحاول إدارة الشركة، تبعاً لهذه الطريقة، عادة عن طريق مسؤول المعلومات الرئيس تطوير الخدمات المشتركة والأنظمة بين وحدات الأعمال والارتقاء بمستوى المعطيات والشبكات الصوتية لتقوية الاتصالات الإقليمية والعالمية وتقاسم المعلومات. وفي شركة كهذه، يقوم مسؤول المعلومات الرئيس برفع تقاريره إلى المسؤول المالي الرئيس حيث تقوم سلطته على الإقناع، وليس على التفويض الهرمي من الأعلى إلى الأسفل. وميزات هذه الطريقة هي التعاضد في ممارسات تكنولوجيا المعلومات بهدف بناء قدرات معلومات ضرورية وإدراك أكبر لممارسات أفضل في الشركة. لكن اعتماد وحدات الأعمال لسياسات ومعايير عامة على مستوى الشركة أمر اختياري.

إن مشكلة هذه الطريقة ذات وجهين - ينظر إلى استثمارات ممارسات

تكنولوجيا المعلومات من قبل مديري الشركة ومديري وحدة الأعمال باعتبارها كلفاً، ويكون اتخاذ القرار في الشركة بطيئاً، لأن السياسات والمعايير تركز على التوصل إلى إجماع بين مديري وحدات الأعمال ومديري تكنولوجيا المعلومات المختلفين.

الطريقة ج: عابرة للحدود

تهدف الطريقة الثالثة إلى تلبية احتياجات ثقافة أعمال من الأسفل إلى الأعلى، حيث المرونة في اعتماد سيرورات وأنظمة مطلوبة للنمو والابتكار. وهي تلبي أيضاً الحاجة إلى التعاضد على مستوى الشركة لخفض كلف ممارسات تكنولوجيا المعلومات الضرورية والجوهرية عن طريق توفير أنظمة معلومات عالمية وبنية تحتية تسمح لأي كان في الشركة بالاتصال في أي مكان وفي أي وقت. تُتخذ القرارات بشأن تكنولوجيا معلومات متميزة على مستوى وحدة الأعمال، لكن الشركة تعتمد على ثقافة «استجد أو استعِر أو اسرق» في سبيل تقاسم أفضل الممارسات في كل وحدات الأعمال. وعلى حين تزيد هذه الطريقة إلى الحد الأقصى من مستويات عالية في مرونة الأعمال والتقييس، إلا أن المشاكل يمكن أن تنشأ إذا أصبحت ممارسات تكنولوجيا المعلومات المطبقة عالمياً لا تستجيب لمستعملي الأعمال عبر الوقت و/أو تتخلف في تكيفها مع التغييرات التكنولوجية.

الطريقة د: إقليمية

يعني الإقليمي هنا النظر إلى أوروبا باعتبارها بلداً واحداً أو أمريكا اللاتينية باعتبارها كياناً واحداً. تمثل هذه الطريقة بوضوح تركيزاً هرمياً من الأعلى إلى الأسفل. وتكمن ميزاتها في توفير الكلفة، ذلك أن الاستثمارات حتى في ممارسات تكنولوجيا المعلومات مع عائد عال من استعمال معلومات فعال، يجري على امتداد منطقة أو إقليم كبير. وتطبق السيرورات المشتركة والأنظمة - والعاملون، والسيرورات والبنى متماثلون - على أساس

إقليمي، لا محلي. وكذلك من الممكن أيضاً تطبيق الأنظمة على أساس عالمي إن كانت قابلة لذلك. أما النقاط السلبية فهي طول المدة اللازمة للتطبيق وصعوبة تغيير العمليات حيث جرى إرساء طريقة إقليمية للأعمال.

الطريقة ه: عالمية

إن خلق القيمة في هذه الطريقة لا يركز كثيراً على مرونة الأعمال كارتكازه على عمليات وأنماط عالمية. وتمتلك الشركات في هذه المجموعة ثقافات هرمية (أعلى - أدنى) قوية، وهي تعمل فعلاً في أسواق عالمية، حيث تباع نفس المنتجات في أجزاء من العالم مختلفة جغرافياً وثقافياً. ويتطلب تنسيق التدفق السريع للمنتج في الساحة العالمية معلومات صحيحة ومتواترة لدعم اتخاذ القرار الإداري عالمياً. إن السيورورات المشتركة والأنظمة الهادفة إلى دعم اتخاذ القرار الإداري عالمياً تخفض الكلف وتوفر الوقت، ذلك أنها تحتاج للتطبيق مرة واحدة في العالم كله. أما السلبيات فتكمن في الثقافة الهرمية (أعلى - أدنى) العالية والنمطية العالية، التي تجعل التكيف مع تغييرات الأعمال غير المضافة صعباً.

اختيار الطريقة الفضلى

كيف يحدد فريق إدارة تنفيذية للشركة أفضل طريقة لإنجاز مرونة الأعمال والتقييس في الإدارة الرئيسية للشركة وكل وحدات أعمالها؟ ثلاثة أسئلة رئيسة يجب أن تعالج:

- أي طريقة تسمح للشركة بخلق قيمة أعمال وكلف كلية منخفضة في الوقت نفسه؟
- هل تسمح ممارسات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة أن تكون أكثر مرونة بدلاً من أن تكون أقل سرعة في الاستجابة لتغيير الأعمال؟
- هل تمكن ممارسات تكنولوجيا المعلومات العاملين والمديرين في الشركة

من تقاسم المعلومات والتواصل السريع في أي مكان وأي وقت ومع أي شخص أو شريك؟

الطريقة الفضلى هي تلك التي تساعد على إدارة الشركة في اقتصاد عالمي وذات تركيز أعظمي على الزبون وعلى مرونة الأعمال، في حين تخفض كلف التشغيل وتقيس المهام الإدارية وممارسات تكنولوجيا المعلومات التي لا تخلق قيمة أعمال مباشرة. لننظر الآن في مثالين متناقضين لشركتين.

اتضح للمديرين التنفيذيين في حالة شركة كبيرة متخصصة في مساحات زجاج السيارة وتبديل النوافذ أن وحدة أعمالهم لم تخلق المرونة اللازمة لتوليد القيمة التي توقعوها في الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات. وبنتيجة المشاركة في دراستنا تعلموا أن ممارسات تكنولوجيا المعلومات لم تكن سوى واحدة من ثلاث قدرات معلومات مهمة. واستخدموا إطار الاستثمار لتقييم نضج ممارسات تكنولوجيا المعلومات، المبين في الفصل السادس، بغية تصنيف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لديهم. ثم كونوا مباشرة مجموعات عمل مختلفة للبحث عن طرائق لإيجاد تعاضدات بواسطة التقيس في مجموعة من عشر وحدات أعمال. وعين مسؤول معلومات رئيس، مهمته تطبيق مشاريع التقيس، التي هي الآن قيد التنفيذ، الذي قال:

إن أفضل ما في هذه الطريقة هو أنه بإمكانني إقحام النقاشات عن التحسينات في قدرات المعلومات الأخرى دون الحاجة إلى شرح التعقيد الكامل لتوجه المعلومات وأثره الإيجابي في أداء الأعمال. وبواسطة المضي في هذه العملية لموازنة المرونة والتقيس، باستطاعتنا الآن أن نجعل مديري وحدات الأعمال مدركين لتحسين سلوكيات المعلومات وممارسات إدارة المعلومات أيضاً.

وبالعكس، فإن إدارة شركة تصنيع طعام أمريكية، التي نمت في

الماضي عن طريق استملاكات كثيرة، قد أُخِّرت لسنوات اتخاذ القرارات بخصوص الاستثمار في ممارسات تكنولوجيا المعلومات بسبب أهداف التقييس. ونتيجة لاستراتيجية الاستملاك، واجه كبار المديرين أنظمة تكنولوجيا معلومات غير متجانسة تدعم أجزاء مختلفة من الشركة، وكانوا مترددين في إجراء توظيفات ضخمة في تكنولوجيا المعلومات بغية التقييس التي عليهم تغييرها مجدداً مع عمليات الاستملاك المستقبلية. ونظراً لأنهم محكومون باستراتيجية خفض الكلفة التي تقيس أداء الأعمال بمعايير الربح فقط، فإن كبار المديرين يستمرون في تأجيل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ويوظفون على نسخ أنظمة تكنولوجيا المعلومات في أعمال الشركة الكثيرة، سيؤدي هذا إلى ممارسات تكنولوجيا معلومات منخفضة وتوجه معلومات منخفض عموماً.

الخلاصة

ناقشنا في هذا الفصل تحديات إدارة قدرات المعلومات التي تواجه المديرين التنفيذيين لشركات ذات وحدات أعمال متعددة. ولقد بين مثال مجموعة GFS أنه لا يمكن أن تكون هناك استراتيجية قدرات معلومات وحيدة للمجموعة كلها. وبدلاً من ذلك، فعلى الشركة أن تتبع طريقة إدارة الاستثمار لرفع مستوى توجه المعلومات الكلي. إضافة إلى ذلك، فإن العلاقة بين النزعات الاستراتيجية للإدارة العامة ولوحدات الأعمال تؤثر في تطوير جهود تحسين قدرات المعلومات المتنوعة. وأخيراً، قدمنا ستّ قواعد توجيهية كي تؤخذ في الحسبان عند بناء ومتابعة استراتيجية قدرات معلومات على مستوى الشركة.