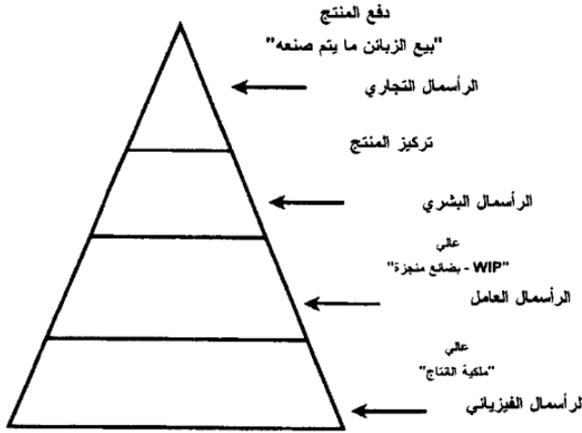


بداية ثورة العمل الالكتروني (العمل - إلى - العمل) «عدم استغلال» الشركات التقليدية

عندما التقينا برؤساء التنفيذ لصناعات عديدة مختلفة حول العالم لإنجاز كتابنا الأخير بعنوان حكمة رجال الإدارة التنفيذيين Wisdom of the CEO (جون ويلي وسونز، 2000)، فوجئنا بتشابه وجهات النظر لدى هؤلاء، وكان هناك على الأقل رجال ونساء مستقلين عقلياً، ومفكرين وفاعلين مؤثرين - ومع هذا فبالنظر إلى عالمهم، فقد رأوا الأشياء ذاتها. إذ لاحظ جميعهم القوى الهائلة للتغيير والتي ازدادت قوة في السنوات العديدة الماضية. كما كانوا يستعدون لتغيير أكبر، بمساعدة الإنترنت والعمل الالكتروني، ولقد كانوا يستفيدون من قوى العولمة، تكامل رأس المال، وضوح العملية، والتحول الصناعي. ويلخص هذا الفصل تفكيرهم الذي وجدناه محفزاً بشكل هائل، ويلخص المبادئ الضمنية لاستراتيجياتهم.

ويمثل الشكل 1 - 1 النموذج السائد لمشاريع العمل



الشكل 1-1 نموذج العمل التقليدي

الرئيسية للسنوات العشرين الماضية، وفي الواقع ففي السنوات المائة الماضية، أصبح لدى الشركات قاعدة كبرى لرأس المال الفيزيائي (المادي). وتنوعت أنماط الموجودات بشكل واسع تماماً كالعامل نفسه: مواقع تصنيع، مراكز توزيع، فروع للمؤسسات المالية، مستشفيات ووسائل عناية صحية، مخارج البيع بالتجزئة، البنية التحتية للاتصالات عن بعد، أنظمة تلفاز الكابل، مراكز إنتاج التسلية، وما إلى ذلك. وهكذا فقد تطلبت إدارة هذه الموجودات بشكل فعال في السنوات العشرين الماضية تركيزاً كبيراً على بناء أو دمج العمليات العالمية والمحلية، مثل سلاسل عرض منسقة، والتكامل مع قواعد المزود وشبكات التوزيع مع توحيد وتطوير للعمليات التجارية، وإدخال تكنولوجيا تفي بالعرض. وبشكل عام كان الهدف تطوير فعالية وأداء العمل. وعلى نحو موازي، فقد قام المدراء الماليون بالتركيز على

تحسين العائد على رأس المال، والعائد على الاستثمار، ابيتدا EBITDA، وتحولات الموجودات، ومقاييس أخرى للإدارة الفعالة لقواعد رأسمال عريضة. وتضمن توطيد الصناعة بين أشياء أخرى، وتوطيد رأس المال الفيزيائي العالمي والمحلي لتحقيق أنظمة اقتصادية قياسية ودمج رأس المال الفيزيائي في الأسواق المخدومة. وبالتالي تمكن الإنسان من تقصير وقت وصول المنتجات الجديدة للأسواق وتعزز سرعة الاستجابة للزبون بالنسبة للمنتجات التقليدية.

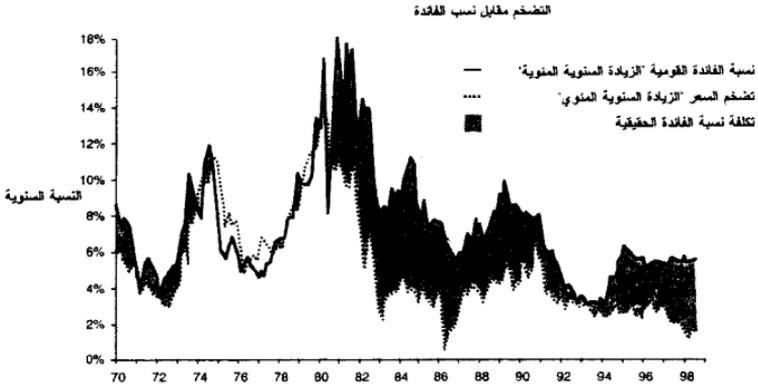
وقد ركزت الشركات في فترة التسعينات على الاستخدام الأكثر فعالية لرأس المال العامل (المكونات، المواد الأولية، مخزون الأجزاء، العمل قيد التنفيذ، والبضائع المنجزة) بهدف زيادة تحولات المخزون، وخفض كلفة التحميل للمخزون، وتحسين فعالية أنظمة الإنجاز للحد من هجرة المنتج وزيادة سرعة الاستجابة للزبون. كما مالت مؤشرات الأداء الرئيسية للتركيز على كمية المعلومات المعالجة، تحولات المخزون، فعالية رأس المال، ورأس المال العامل كانعكاس للفعالية المتنامية وسرعة استجابة سلاسل العرض.

لقد كان التركيز الهائل على الاستخدام الفعال لرأس المال العامل في فترة التسعينات إلى حد كبير نتيجة التحول الاقتصادي الرئيسي في فترة الثمانينات. وكانت التكلفة الحقيقية لرأس سلبية أو بدرجة الصفر لعقود عديدة. وفي الحقيقة، فقد كانت نسبة

الفائدة الحقيقية في رأس المال (نسبة الفائدة الاسمية - التضخم) صفرًا أو سلبية بسبب المستويات العالية للتضخم. وبفعل هذه الظروف، مع استثناء بعض تكاليف تلف المنتج، هجرة المنتج، وكلفة تخزينه، وغير ذلك، كان رأس المال العامل حرًا بالفعل، إذ كانت أثمان التحميل للمواد الأولية، المخزون، العمل قيد التنفيذ، والبضائع المنجزة بدرجة الصفر أو السلبية إلى حد مثير. ووفقاً لذلك لم يكن هناك تأكيد كبير على تحسين الإنتاجية أو على الإدارة الأفضل لرأس المال العامل من خلال خفض المخزون، تحسين النقل والتوزيع، خفض تخزين البضائع المنجزة أو أية مبادرة رئيسية أخرى من هذا النوع أطلقت في فترة التسعينات لإدارة أو تخفيض رأس المال العامل بشكل أفضل .

ويبين الشكل 1 - 2 البداية المفاجئة لارتفاع نسب الفائدة الحقيقية في فترتي الثمانينات والتسعينات والتي بدلت كل ذلك. فقد واجهت الشركات عندئذ تكاليف حقيقية لعملياتها، وولد ذلك بشكل غير متوقع الوعي بأن امتلاك وإدارة كل عوامل الإنتاج ومتطلبات رأس المال قد لا يكون النموذج الاقتصادي المفضل بعد ذلك.

ولقد أبدى موظفو الشركات - رأس المال البشري - في التسعينات ميلاً للتركيز على عوامل الإنتاج. وتطلعت نماذج العمل بحذر لعناصر سلسلة العرض: إصدار، تصنيع، توزيع،



الشكل 1-2 إعادة بناء سوق الأسهم في الولايات المتحدة والتكلفة الحقيقية للشركات نتيجة شفاء عام 1984..
 وتركيز الاهتمام على العمليات الصغيرة وسلسلة العرض

حساب مالي متعلق بسلسلة العرض، تطوير منتج جديد وتقديم المنتج من خلال سلاسل العرض للشركة، التسويق وخط الترويج مع سلسلة العرض، وتكامل البيع مع سلسلة العرض.

وإذا ما تمعنا بالشكل 1 - 1، نجد أنه يلقي الضوء على ميزة أخرى إضافية لأسلوب إنجاز العمل استمر قرناً. فعلى الرغم من أنه في السنوات الحديثة كان هناك تأكيد متزايد على متطلبات الزبون وسرعة الاستجابة لها - في الواقع. إلا أنه لا زال التركيز السائد لمعظم الشركات الرئيسية على تطوير المنتج، تصنيعاً، وتسويقاً أكثر من الاهتمام بملكية الزبون و«نفوذ» الزبون.

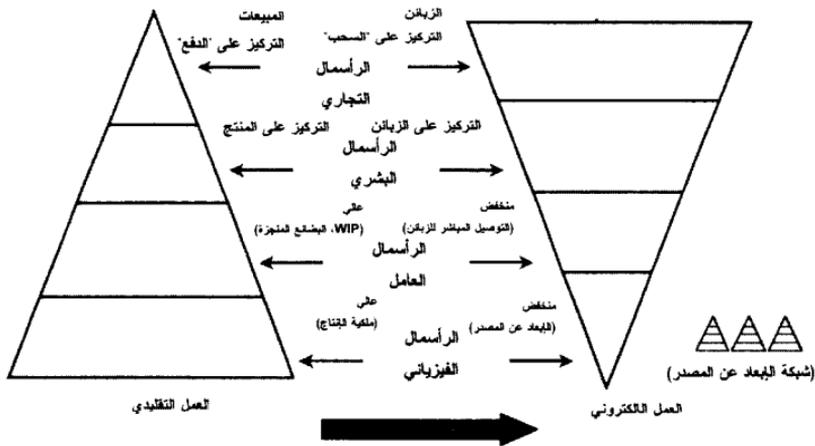
وباختصار، فقد ارتكز نموذج العملية التجارية والمالية

لمعظم الشركات - بشكل بديهي وواضح - على مفهوم المشروع كهرم فيزيائي مرتكز على الموجودات، وضع لإنتاج وبيع المنتجات. كما صممت استثمارات حديثة في التكنولوجيا (كأنظمة ERP وإدارة علاقات الزبائن CRM) لتسهيل نموذج العمل والتجارة هذا ولتقديم أدوات لاستيعابها وإدارتها بشكل أفضل.

وفي أواخر الثمانينات وفترة التسعينات، افترضت مبادرات للتحسين والتزامن مع سلسلة العرض بأنه كان هناك مصلحة عظيمة في وجود العديد من العوامل في سلسلة العرض تحت سيطرة الشركة، وغالباً بين «جدرانها الأربعة». كما عملت الشركات بشكل مستقل لتعريف وتصميم سلسلة العرض ونماذج العمل الأفضل وكانت تشعر بالارتياح أكثر عندما تسيطر عليها بكاملها. ولكن موجة ERP غيرت هذا المفهوم، يعرض نموذج عمل فينظم للشركات في صناعات محددة. ولقد حققت أثناء موجة العمل المضني هذه، شركات رئيسية عدة نموذج ممارسة أفضل للعمليات الداخلية، وظهرت درجة ما من توحيد العمل في صناعات عديدة. وباتجاه نهاية فترة التسعينات، كانت معظم الشركات لا تزال تعمل بجهد لتنظيم سلاسل العرض لديها والتحكم بها وإدخال أنظمة ERP و CRM لإدارة عملياتها بشكل أفضل. ومع ذلك، بدأت ثورة مثيرة وسريعة. ففي محادثتنا في نهاية التسعينات مع رؤساء تنفيذ شركات رئيسية، صرح هؤلاء بأن السوق لم يعد يكافئ الأسلوب التقليدي للشركة بشكل كبير

كما كان فيما مضى. كما كانت جميع الشركات المدارة بشكل مسؤول تتعقب بسرعة واستجابة أعظم - ولكن المضاعفات المالية للشركات التقليدية كانت تهبط بشكل مثير أدنى من مضاعفات الشركات التي دعمت تكنولوجيا العمل الالكتروني الجديدة. كما أثبتت شركات العمل الالكتروني بأنها أصبحت أكثر مرونة وبنفوذاً.

وكما يشير الشكل 1 - 3، يشعر رؤساء التنفيذ الآن بأنهم مجبرون على تحويل شركاتهم من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج العمل الالكتروني الذي لا يتم استغلاله والموضح على يمين الشكل. وبغية تقوية رأسمالهم بشكل أفضل والتركيز على الكفاءات الرئيسية، تقرر الشركات المالكة للعلامة كيفية الحد



الشكل 1-3 التحول إلى العمل الالكتروني B2B

من الاعتماد على قاعدة داخلية لرأس المال الفيزيائي. وبدلاً من ذلك، تتبنى هذه الشركات استراتيجية نشاطات رأس المال الفيزيائي الغير جوهرية والبعيدة عن المصدر أيضاً. ويميل نموذج العمل الالكتروني B2B لتقسيم الشركات إلى شركات مالكة للشعار برأس مال منخفض نسبياً من جهة، ومن جهة أخرى إلى شركات تلتف حول هذه الشركات المالكة للشعار في الشبكات الخارجية أو البعيدة عن المصدر مهمتها تقديم شبكات سلسلة العرض، وتوفير الطلب وخدمات الدعم للعملية المالية، المحاسبية، التكنولوجيا والمصادر البشرية - للشركات مالكة للشعار.

إن تلازم الجهد الهائل الهادف لخفض قاعدة الرأسمال الفيزيائي مع مسعى الابتعاد عن المصدر يقابله جهد هائل ومساو لخفض الرأسمال العامل. فبينما يبعد مالكو الشعار تصنيع الأجزاء عن المصدر، أنظمة المنتج الفيزيائية، وأجزاء كبيرة من وضع اللمسة الأخيرة على تصاميمهم الامتلاكية والمنتجات الموسومة بالشعار، فهم يبقون على القليل من مخزون التصنيع في المركز. وإلى حد ما. وهم عندما يقومون بالتصنيع، ربما يركزون على تفرعات مخصصة بشكل عال أو يركزون على إجراء تجمع صغير ببساطة لبضعة أنظمة كبيرة والتفرعات المعروضة بشبكاتهم البعيدة عن المركز. وباختصار، فقد أضحى الصناع الكبار دامجي أنظمة لتفرعات كبيرة مجمعة بشكل

مستقل. وفي حالات عديدة، قد لا يقومون بتصنيع أي شيء ويقومون بشحن المنتجات المنجزة عن طريق شبكتهم البعيدة عن المصدر لمراكز التنفيذ لديهم أو إلى الزبائن مباشرة. وبوضوح، يحرر الإنتاج الثانوي للتصنيع وعمليات عمل متعلقة به، بشكل عام لشبكة بعيدة عن المركز، كميات هائلة من رأس المال الذي يمكنه التركيز على تطوير الشعار، ملكية الزبون، إدارة شبكة العرض، وعمليات أخرى لقيادة الصناعة.

يعد مالك الشعار ذو الرأسمال المنخفض الذي يعمل بالتعاون الوثيق مع شبكة بعيدة عن المصدر هي ظاهرة جديدة في العمل، والتي نسميها مجتمع القيمة المضافة أو VAC. وعلاوة على ذلك، تخلق العلاقات الديناميكية بين مجتمعات القيمة المضافة المتاخمة كياناً أكبر، وهو الميتماركت، وهذه العناصر الجديدة وقواها المحركة - مالك الشعار الذي لا يتم استغلاله، مجتمع القيمة المضافة VAC، الميتماركت (أو ما وراء السوق) MetaMarket - هي محور هذا الكتاب.

لقد شكلت هذه التوجهات دليلاً لبعض الوقت، ففي العقود الحديثة، على سبيل المثال، شاعت قضية الامتلاك، الاستئجار، أو الإيجار في الشركات بكافة أحجامها، وأصبحت مسألة اتخاذ قرار. فالكثير من رأس المال الفيزيائي (المادي) الذي امتلكته الشركات تاريخياً هو الآن مستأجر، والكثير منه مؤجر لشركات التكنولوجيا العالية (الهاي تك) وشركات دوت

كوم .com.. فقد وضعت شركة ميكروسوفت وهي الشركة ذات القيمة الأكبر في العالم، بضعة ملايين من الدولارات في موجودات ثابتة. فما الذي تحتاجه الشركة من الامتلاك؟

لقد كانت التوجهات دليلاً لبعض الوقت، ولكنها الآن تبدل القواعد عبر واجهة عريضة. ففي هذا الجو الأكثر عدوانية وهجومية، لم تعد الأمور الشائعة تقود الأعمال. ولم تعد المحاسبة والمقاييس المالية كل شيء. فربما يكون تطبيق الأسهم داخلياً التصنيع، توصيل الخدمات، أو تعزيزات البنية التحتية خطأ استراتيجياً خطيراً. كما لم تعد الأنظمة المترية للأداء التقليدية المرتبطة بكمية المعلومات المعالجة أو المخزون وتحولات الموجودات داخل الجدران الأربعة ذات صلة وثيقة بالعمل. إذاً يتم تركيز الأسهم أكثر على الزبائن وتقويته بشكل أكثر فعالية كقيادة النمو. وعلى نحو مشابه، يتم تطوير الأسهم التجاري بشكل أكثر فعالية للاحتفاظ بالزبائن والحصول على عائدات أكبر من القنوات الجديدة التي تصل للزبائن. كما لا يتوسط B2B العديد من العمليات البعيدة عن القيمة المضافة، ويسمح للزبائن بالدخول وتقوية سلسلة العرض بشكل أفضل. وهكذا تستطيع شركات B2B الاستفادة من ذلك من خلال الدخول والاستجابة المتميز للزبائن وخلق روابط أقوى - وكل ذلك يضاف للأسهم التجاري.

إن لدى الأعمال التجارية القليل من سمة العمليات. ولهذا

لا يوجد بديل لتعاريف مثل «تطوير الاتحاد السريع»، «إدارة الميتماركت»، و«البعد عن المركز»، و«إدارة قناة الزبائن». وتميل الاستثمارات للتركيز على ملكية الزبائن، إدارة الزبون، ملكية الشعار، ومتطلبات مركزية السوق. كما يميل السوق لمكافأة الشركات التي تتمتع بالمرونة والنظام لإدارة هذه المهارات.

ولا نبالغ لو قلنا بضرورة وجود نموذج عمل جديد كلياً لشركات B2B، مع تعريفات جديدة كلياً للأعمال التجارية. ففي صناعة السيارات نجد مثلاً عن هذا التحول المثير. ففي السنوات العديدة الماضية، ركزت الصناعة على تحسين سلاسل العرض، اختصار الوقت اللازم لوصول نماذج جديدة للسوق، وتكامل العمليات العالمية بشكل متزايد، كما شهدت صناعة السيارات أيضاً توطيداً هائلاً عندما بدأت الشركات الرئيسية بالاندماج وانخفض رقم شعارات تصنيع المعدات الأصلية (OEM) إلى قائمة أقصر من اللوحات التي تحمل الأسماء. وفي نفس الوقت، أصبحت الصناعة أكثر تحراً من شبكات المتعامل، وأدى ذلك إلى زيادة الظاهرة المتنامية Megadealer للعمل الالكتروني الذين يعرضون المنتجات والشعارات من صناع سيارات مختلفين عدة.

كما تحدث تحولات مثيرة أخرى، كما اقترح في الشكل 1 - 4. حيث يتحول نموذج تصنيع المعدات الأصلية، المبين

على يسار الرسم البياني ، بسرعة إلى نموذج مالك شعار عربة (VBO). كما ينتقل الصناع الرئيسيين مثل (فورد، جنرال موتورز، وديملركريسler (Daimler -Chrysler لإبعاد الكثير من صناعة الأجزاء والتفرعات لعرباتهم عن المصدر. وفي نفس الوقت، فقد كان هناك اهتماماً متزايداً في الاستثمار في اتجاه التوزيع وشبكات المتعامل.

تعكس هذه التحولات واقع صناعة تحقق فيها ربح ضئيل جداً في العقود الحديثة سواء في صنع السيارات ذاتها (والأكثر ربحاً منها: الشاحنات الخفيفة). إذ كانت الخدمة والإصلاح، سوق التصفية، والأعمال المتعلقة بها الوسائل الرئيسية لجمع المال. وهكذا، نجح تحول الشركات الرئيسية إلى دور مالك شعار العربة. وقد تقوم الشركات بإبعاد التصنيع عن المصدر، وخلق اتحادات جديدة وشبكات سلاسل عرض، وإدارة علاقات بعيدة عن المركز، والتركيز على سرعة الاستجابة للزبون، تصميم العربة، التوزيع، الخدمة والإصلاح، وسوق التصفية. وفي نفس الوقت، يتعلم صناع السيارات عن استخدام الإنترنت كأداة رئيسية للمبيعات والاتصالات عن بعد بالمستهلكين كما يلاحظ السوق هذه التحولات بشكل متزايد ويبدأ بمكافأة الشركات وفقاً لذلك.

والموضوع الثاني في هذه القصة هو ابتكار مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت لصناعة السيارات. ولمواجهة هذه

المشكلة، هناك على الأقل مفهومان واسعان. فبعض شركات تصنيع السيارات تستخدم التكنولوجيا لابتكار شبكة مقيدة من المزودين للأجزاء والتفرعات، تماماً كالخدمات والمنتجات الأخرى. والشبكة بالتعريف مرتبطة بالشركة بشكل وثيق. ويمكنها أن تستخدم أدوات مرتكزة على الشبكة لتتعاون على تصميم المنتج ومواصفاته. كما يمكنها أن تطالب بعمل إضافي على سبيل المثال، لإنتاج منتجات وخدمات لعناصر سلسلة العرض، لتزويد صانع لوحة ملكية الشعار، أو لإيصال المعدات الأصلية أو خدمات سوق التصفية مباشرة للمستهلك. كما تربط الشبكة بعرض متنوع وأدوات تكنولوجيا شراء تقوم بتبادل المعلومات، قيادة عملية الطلب، ودمج سلسلة العرض من أجل التصنيع والتوصيل.

وتمثل صناعة السيارات التي تستخدم تكنولوجيا مشابهة ولكنها لا تتطلب قاعدة عرض مقيدة تماماً مفهوماً بديلاً. ففي هذا النموذج تقدم مواصفات التفرع والتصميم من خلال اتصالات عن بعد أكثر انفتاحاً وشبكة قريبة لمجموعة أوسع من اللاعبين المحتملين. ويسمح هذا النموذج البنائي المنفتح لصف عريض من مقدمي الخدمات والتصنيع للمشاركة في الطلب والمنافسة بقوة مع بعضهم البعض على أساس المقاييس التقليدية مثل الموثوقية، الجودة، والسعر تماماً كمقاييس أداء جديدة مثل القدرة على الترابط مع تكنولوجيا الميتماركت، تهيئة مكان في

سلسلة العرض الفعلية بسرعة وسهولة، وابتكار وحل اتحادات العمل بشكل فعال.

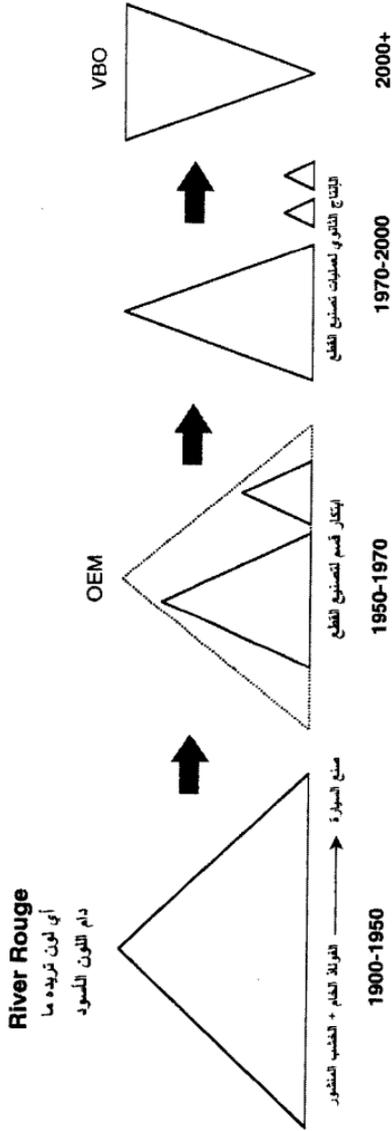
وبينما تتطور هذه المفاهيم حالياً، اجتمع بعض صناع السيارات مع بعضهم البعض لتشكيل شبكة عرض لشركة متعددة بمقاييس مشتركة. وسيوضح القسم الثاني مفهوم الميتماركت ومجتمعات القيمة المضافة لصناعة السيارات ويناقد قواها المحركة.

كما قلنا في البداية، تتابع التحولات التي بدأنا باستكشافها في هذا القسم الثورة الطبيعية للبنية المتحدة عبر السنوات المئة الماضية. ويستحق هذا استطلاعاً أكثر. فعلى سبيل المثال، تأمل في ثورة صناعة السيارات والتي أشرنا إليها في الشكل 1 - 5 فبعد تحول القرن، تمثلت عملية تصنيع السيارات وبيعها وتصميمها البداية في مصنع ريفر روج فورد River Rouge Ford Plant لهنري فورد. حيث كانت المواد الأولية (الفولاذ الخام، الخشب المنشور الفائض، الجلد، والخ...) تدخل من إحدى مداخل المصنع لتخرج سيارات فورد الجديدة من أحد مخارجه. وكما في معظم القرن الذي تبعه في كل صناعة، فقد كان التركيز بشكل كبير على التصنيع والتصميم أكثر من على الاستجابة للزبون. وكان الشعار الشائع «أي لون تريده، طالما أنه الأسود». ولم يتم اختيار اللون الأسود بسبب اقتراح البحث بان المستهلكين يفضلونه. كما انه لم يكن اللون الأرخص

لاختياره السيارة - بل كان أحد الألوان الباهظة الثمن. لكنه اختير على أساس فعالية العمليات - وهو بوضوح تركيز داخلي. فقد كان الأسود اللون الأسرع من حيث الجفاف ويبقى على سرعة نظام التجميع، ولذلك خلق نتائج تشغيل كانت جذابة لأقسام التوزيع والإنتاج.

وكما يشير الشكل 1 - 5، فقد بدأ التخصص يسير ببطء عبر السنوات وابتكرت معظم شركات السيارات قسم أو أقسام منفصلة للقطع للتركيز على التفرعات مرتبطة بالمحركات، التنقلات، الفرامل والحرمان من الامتياز، البنى، الشؤون الداخلية، الالكترونيات، وأنظمة ثانوية أخرى رئيسية. ومع الوقت، عندما ظهر المزودون الخارجيون مع تكنولوجيات وكفاءات مميزة، بدأ صناع السيارات بشكل منتظم يستخدمون هذه المصادر لمنافسة قاعدة العرض الداخلية لديهم أو استبدالها. وقد صور ذلك النموذج الذي ينشأ بقوة اليوم. إذ سوف يعتمد مالك العربة حاملة الشعار اليوم بشكل متزايد على مجريات الميتماركت من حيث الشراء والإصدار بمقياس عالي، بينما تركز طاقاتها الخاصة على تلك الأجزاء من عملها التي تحصل على الطاقات الأعلى للسوق وتعزز القيمة.

يعكس مثال صناعة السيارات الحوادث في كل صناعة أخرى. ففي بضعة من السنوات التالية، سوف تحول مقدرات B2B الشركات التقليدية في كل قطاع. وسوف تسمح أسواق



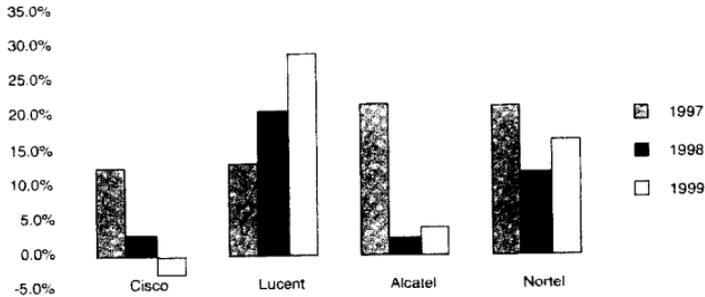
الشكل 5-1 تطور ما وراء الرأسمالية في صناعة السيارات

River Rouge
 أي لونغ تريديه ما
 ديام اللون الأسود

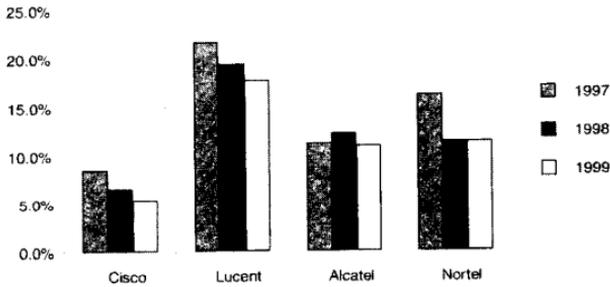
الميتاماركت التي تتطور حول تلك الشركات بالمنافسة للتوضع في المستوى «الجزئي» للعمل - وهو المستوى الذي يستطيع فيه اللاعبون المتميزون في سلسلة العرض التحسن من منظور السرعة، المرونة، التكلفة، الموثوقية، والقدرة على الاندماج بسرعة مع الميتاماركت. ولقد طورنا اصطلاح ما وراء الرأسمالية بالنسبة للأنظمة الاقتصادية الضمنية للتحويل إلى العمل الالكتروني B2B. وتبين بعض الأجزاء الهامة من هذا الكتاب كيف ستحول ما وراء الرأسمالية البنية المنافسة كل قطاع رئيسي للاقتصاد وتغير افتراضاتنا حول النمو الاقتصادي وابتكار القيمة بشكل مثير.

ولكن، ماذا عن تلك الافتراضات؟ هل سيؤدي التحويل إلى الشركات المالكة للشعار والمستغلة بشكل ضعيف، والتي تساوي أسواق الميتاماركت المعقدة والبعيدة عن المصدر، إلى خلق انفجار في النمو الاقتصادي وابتكار الثروة؟ نعتقد بأنه بالإمكان مناقشة هذه النقطة من منطلق الحقائق أكثر من الافتراضات. إذ تقدم دراسة سنعود إليها مثلاً مقنعاً: وهو أنظمة سيسكو (Cisco Systems). وسوف نوجز في القسم الثالث بعض مفاهيم الإدارة الضمنية والعمليات التجارية لأنظمة سيسكو. وسوف تستخدم ببساطة معلومات ورقة ميزانية أساسية لشرح الأثر والقوة المضاعفة لما وراء الرأسمالية.

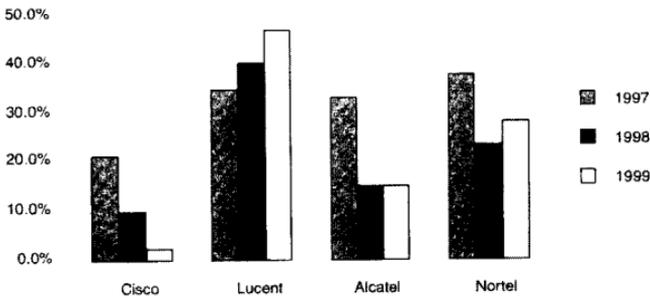
وتوضح الأشكال 1 - 6، 1 - 7، 1 - 8، المستويات



الشكل 6-1 الأسهم العامل في الشبكة/الموجودات الإجمالية



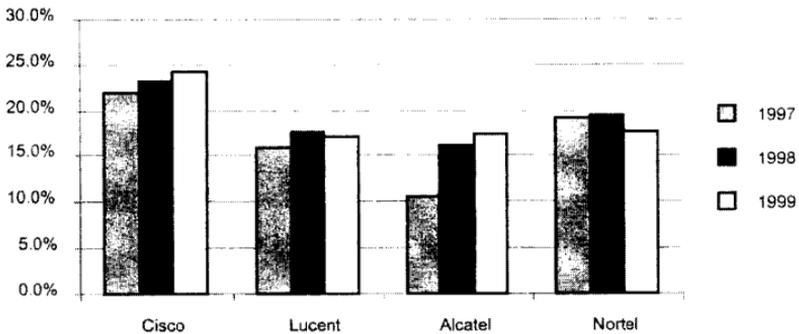
الشكل 7-1 PP&E / الموجودات الإجمالية



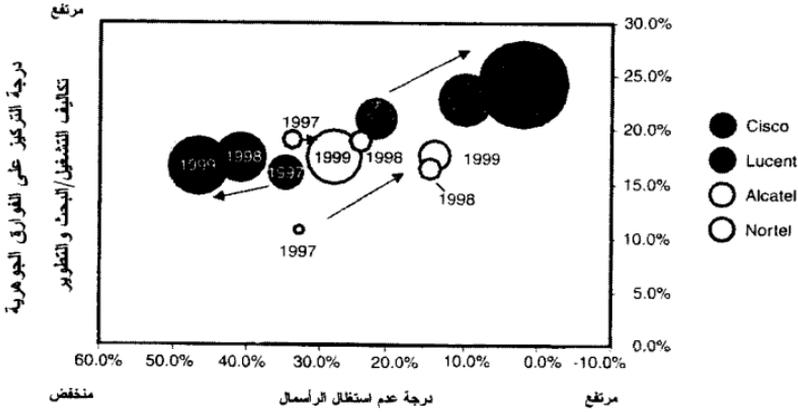
الشكل 8-1 (الأسهم العامل في الشبكة + PP&E) / الموجودات الإجمالية

النسبية للأسمالية (الأسمال الفيزيائي والأسمال العامل) في سيسكو ومنافسين عديدين كنسبة من المشروع الكلي. وتسلط الرسوم البيانية الضوء على الفرق بين أنظمة سيسكو، المطورة وفقاً لنموذج ما وراء الأسهمالية، ومنافسيها الثلاثة الأكثر نجاحاً: إذ لا تتخلص سيسكو فقط من قاعدة أصغر تناسبياً من الأسهم العامل والثابت (المادي)، ولكنها أيضاً تبذل كل جهدها باستمرار لتخفيض تلك القاعدة.

يقترح الشكل 1 - 9 الطرق التي يتم بموجبها تركيز الأسهم المالي المتوفر (تماماً كالأسمال البشري) في سيسكو. وكما يشير الرسم البياني، تخصص سيسكو نسبة أعلى من الموارد للبحث والتطوير، مقارنة مع منافسيها الرئيسيين. ويربط الشكل 1 - 10 هذه الملاحظات مع بعضها البعض في رسم



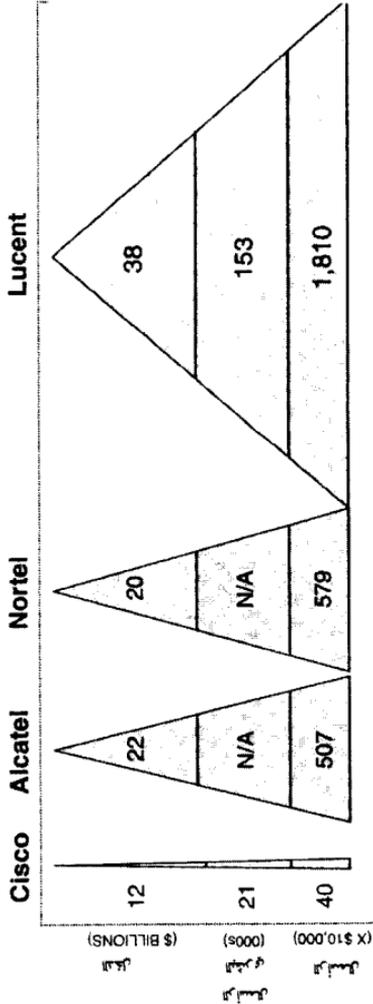
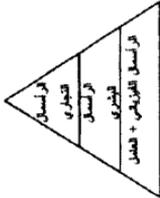
الشكل 1-9 البحث والتطوير R&D/تكاليف التشغيل (SG&A, COGS)



الشكل 10-1 سيسكو في مواجهة المنافسة، 1997-1999

بياني يضع الدرجة التي تبنت فيها كل شركة في هذه المجموعة المتقاربة طريقة مابعد رأسمالية.

وأخيراً، يعيد الشكل 1 - 11 صياغة المعلومات الكلية لمجموعة لورقة ميزانية ومثلثات حالة الدخل. حيث يميل نموذج ما وراء الرأسمالية لتوليد نسبة P/E عالية جداً لسييسكو: حيث يساوي مضاعفها حاصل القياس نفسه لمنافسيها الثلاثة الأكبر. ففي كل مقياس رئيسي للأداء (نمو العائدات، الاحتياطي، ونمو الاحتياطي) تعد سيسكو المسيطرة، باستثناء نسبة نمو الاحتياطي لنورتل Nortel، التي تبدد المنافس الأكثر شدة لسييسكو في التحول إلى نموذج ما وراء الرأسمالية. وكذلك تبدو نسبة P/E المتدنية لشركة ألكاتيل Alcatel الفرنسية ميزة للشركات المشاركة في أسواق آسيا وأوروبا المركزية التي تعتبر إلى حد ما مقيدة



P/E	نسبة 180.7	66.1	92	100.4
3-Yr. CAGR	23.6%	-7.5%	10.8%	11.5%
الاحتياطي	45.5%	21.4%	39.8%	31.3%

ملحظة: تم أخذ نسب P/E في آذار عام 2000، ونسب الاحتياطي عن EBITDA / التعداد

الشكل 11-1 ملخص أوراق الميزانية وأوضاع الدخل

بلغت الرأسمال والمنافسة. إذ لا تزال في مرحلة الانتقال من احتكارات وبنى سوق رأس المال العمودي، كما تعاني مستويات الأداء فيها ومضاعفاتها الكلية من هذه القيود.

وللإنصاف، علينا أن نلاحظ بأن سيسكو كانت قد أسست نموذجها دون ان تعرقل بقاعدة رأس المال الكبيرة الموجودة مسبقاً. وأن الشركات ذات عمليات التصنيع الكبيرة هي المصنع المسيطر ضمن قطاعاتها بشكل تقليدي، إذ تحدث نتائج مذهلة للغاية، وتقدم استثمارات جذابة إلى حد كبير. وعلى الرغم من ذلك، تطرح هذه المناقشة سؤالاً عن مقدار ما سيتم إطلاقه من النمو الاقتصادي الإضافي وابتكار القيمة عندما تتبنى الشركات نموذج ما وراء الرأسمالية، وتبعد عن المصدر الكثير من عمليات التصنيع والأنشطة المتصلة بها التي لا يتم تعزيزها بشكل كاف من قبل السوق، وتضيف هذه الشركات حصة أكبر من القيمة المضافة من قاعدة مصدرها إدارة الزبون وتطوير المنتج.

والحقيقة أنه لم يتم استغلال نورتل أيضاً. ففي الصيف الماضي، أعلنت الشركة أنها دخلت في اتفاقيات مع خمس شركات تصنيع لبيع وإبعاد أنشطة معينة عن المصدر. وتعد هذه المبادرة جزءاً من خطة الشركة لثمانية عشر شهراً لخفض التصنيع والتعداد بحدود 8000 شخص. ولتشديد التركيز، أعلنت الشركة مؤخراً أنها ستبعد بشدة آخر العمليات عن المصدر (أولياً

بحدود 1.5 بليون دولار مستحقة للتصنيع في صيف 2000). وهذا يقود باتجاه مائل، حيث رفعت منظمة ذات تركيز أكبر القيمة الكلية لحملة الأسهم. وازدادت نسبة (السوق المسجلة) لنورتل من 11,7 في نهاية السنة 1999 إلى 16,5 في منتصف آذار 2000، بينما كان كتابنا هذا في طريقه للطباعة.

وختاماً، نعيد القول بأن تغيرات النمو الاقتصادي الكلي الإيجابي الذي يتم بشكل هائل تسجل ثقتنا في ما وراء الأسهم كمنهج حتمي أفضل للشركات في القرن الحادي والعشرين.