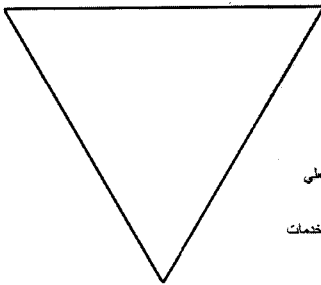


القوى المحركة لما وراء الرأسمالية مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت

في الفصل الأول ناقشنا تحول المؤسسات المالية والصناعية التقليدية إلى مشاريع لملكية الشعار لا يتم استغلالها برأسمال عامل وفيزيائي متواضع نسبياً. كما توقعنا أن تركز هذه المشاريع مصادرها البشرية والمالية على ملكية وإدارة الزبائن إلى جانب إدارة الاتحادات الخارجية والبنى المعقدة البعيدة عن المصدر مثل مجتمعات القيمة المضافة VACs وشبكات الميتاماركت. إن كل ذلك سيكون تغييراً هائلاً - ثورة. وعلى أي حال، فسوف تسمح هذه التركيبة الشركات المالكة للشعار بأن تقوي نفوذ رأسمالها التجاري والبشري والمالي بفاعليتها المدهشة والبارزة. حيث ستطلق احتمالاً جديداً رائعاً من أجل السرعة والمرونة استجابة لتغيرات السوق ومتطلبات الزبائن. وسيؤدي ذلك إلى خلق مستويات جديدة كلياً في الأسواق المخدومة بالنوع الجديد من المشروعات.

كما سيكون بناء علاقة مباشرة مع الزبائن، وإعادة بناء ورقة الميزانية وعدم استغلال رأس المال (decapitalization) ظواهر مرئية لثورة B2B والاستراتيجيات الجديدة المثيرة المطلوبة للشركات. إلا أن هذه العناصر على أي حال تعد عناصر فقط في بنية أكبر: السوق مابعد الرأسمالي الجديد. وعندما ستعيد الشركات المالكة للشعار تعريف نفسها، وتحديد من سيقوم بصنع المواد؟ ومن سيقوم بإيصالها للزبائن ومعالجة كل عمليات سلسلة القيمة التي تم إبعادها عن المصدر؟

ويستند الجواب إلى مفهوم مجتمعات القيمة المضافة وأدائها لوظيفتها أو تطورها داخل الميثاماركت. وكما نلاحظ في الشكل 2 - 1 ربما يعتقد بأن مجتمعات القيمة المضافة هي شبكات خارجية للشركات المالكة للشعار. فهي تعنون قضايا سلسلة العرض التي تدخل في إنتاج وتسويق المنتج. وتقدم



مجتمعات القيمة المضافة

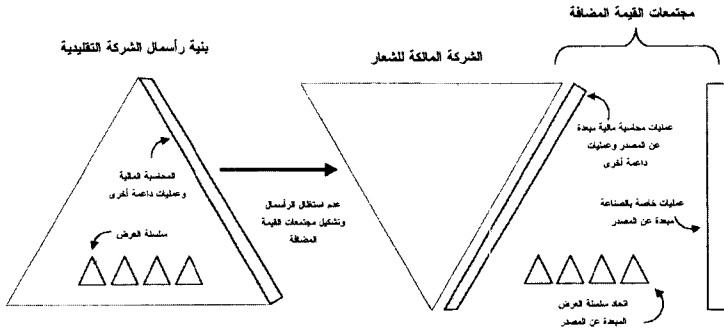
- المطح البيني المشترك بين سلسلة العرض، مالكة الشعار والزيائن
- الخدمات المشتركة وعمليات أخرى للنشاط الفعلي
- سلسلة العرض للإنتاج وتوصيل المنتجات
- معلومات خاصة بالصناعة، الإنتاج أو تبادل الخدمات



الشكل 2-1 مجتمعات القيمة المضافة

خدمات مشتركة وعمليات بعيدة عن المصدر متعلقة بالنشاط الفعلي متصلة بها. كما تعرض مسطحات بينية عبر الطول الكلي لسلاسل العرض والطلب، متضمنة الشركة المالكة للشعار وزبائنها. وتزود بمعلومات محددة عن الصناعة في مختلف المجالات. وكذلك تظهر سيولة عملية كافية لقيادة تنوع العمليات وتأمين مستوى أفضل بكثير من الفعالية بالنسبة لكل عنصر من هذه العمليات التجارية. وعلى الرغم من تخليها عن العديد من عملياتها ووظائفها إلى واحدة أو أكثر من مجتمعات القيمة المضافة الخارجية، يمكن اعتبار الشركة المالكة للشعار جزءاً عضواً من مجتمعات القيمة المضافة سواء سيطرت على المجتمع ككل أم لم تسيطر. وفيما يلي أحد الصفات المميزة للتصميم الجديد حيث تقوم مجتمعات القيمة المضافة بالتنظيم وتولي المبادرة لاختيار شركاء محددة مالكة للشعار كشركاء في الاتحاد.

ويبين الشكل 2 - 2 رسم بياني لعملية تشكيل مجتمعات القيمة المضافة. فبينما تبدأ شركة صناعية عملية ترشيد استخدام رأس المال decapitalization وتتحرك للاستفادة من الانترنت وعمليات B2B ومرتبطة بها (ربما حتى من مجتمعات قيمة مضافة سابقة لها)، قد تقوم بإلغاء العديد من الوظائف التقليدية التي وجدت في السابق داخل جدرانها الأربع وإبعادها عن المصدر. وربما يتم إلغاء جزء هام أو سلسلة العرض بكاملها عن



الشكل 2-2 تشكيل مجتمعات القيمة المضافة

المصدر، وتحويلها بشكل عام إلى مجرد أجزاء داعمة. وكخطوة أولى، على سبيل المثال، وقد تحاول الشركة المالكة للشعار تنظيم شركاء سلسلة العرض الموجودين لديها في شبكة توصيل أو إصدار لتحسين فعالية التعامل وخفض التكاليف. كما تتضمن اتفاقيات الاندماج للبنية الجديدة للشركة مالكة الشعار الطاقة والأداء الكافي في سلسلة العرض الملغاة لتوصيل الخدمات والمنتجات المطلوبة لزيائنها.

وعلى نحو مشابه، قد تقرر الشركة تحويل العديد من عمليات الإدارة الداخلية - مثل المحاسبة المالية، المصادر البشرية، وإنجاز عمليات الصيانة، الإصلاح، والعمليات (MRO) - إلى شبكات بعيدة عنها. وقد تكون هذه الشبكات إما مزودة للخدمات مباشرة للشركة من خلال الوحدات المبعدة عن

المصدر. أو من المحتمل أكثر، أن يكون مزود «خدمات مشتركة» أكبر مصمم لنقل امتياز العمل والأنظمة الاقتصادية القياسية لأكثر من شركة مالكة للشعار. وربما يتم انتخاب بعض الشركات لإبعاد عمليات تكنولوجيا المعلومات عن المصدر، وكذلك الاستشارة القانونية، وعناصر المبيعات والتسويق، فيما لو لم تعتبر الإدارة هذه الوظائف جوهرية لإدارة الزبون أو لقادة النمو الاستراتيجي للمشروع. وأخيراً، قد تبعد بعض العمليات إلى مدراء عمليات محددة للصناعة مثل صناعات سوق المواد والقطع، وسائط المعلومات المتعلقة بالصناعة، أو متخصصي التعامل الذين يقدمون حلولاً مدروسة للقطاعات مثل صناعة السيارات، التكنولوجيا العالية (High tech)، الكيماويات، والخدمات المالية.

وتقدم مجتمعات القيمة المضافة خيارات إبعاد عن المصدر للشركات التي ترغب في عدم الاستفادة من رأس المال بغية تقوية مصادرها البشرية والمالية بشكل أفضل. لكن عليها أيضاً أن تؤدي وظيفتها بأداء أعلى مستوى مما كان بإمكانها داخل الجدران الأربعة للشركة مالكة الشعار. وكما ذكرنا سابقاً، يمكن أن تأتي المبادرة لتشكيل مجتمع القيمة المضافة من أكثر من مصدر واحد. إذ قد يشكل المزودون داخل سلسلة العرض، على سبيل المثال، مجتمع قيمة مضافة بهدف إيجاد أسواق أفضل لأنفسهم.

والنقطة الأساسية وراء أي سيناريو هي خلق الانترنت لفرص لم يسبق لها مثيل للشركات وحتى أنه يخلق مجتمعات تجارية قوية على الخط. وهكذا تستطيع إحراز تحسين للفاعلية عبر الشركة دون استثمار رأسمال مباشر. وكذلك سوف تقدم مجتمعات القيمة المضافة المنظمة بشكل جيد، والمرتبطة ببعضها البعض عن طريق التكنولوجيا ونماذج عمل منسقة، فاعلية مستمرة تتجاوز ببساطة مستويات الأداء التي حققتها الشركة من خلال المصادر التي تمتلكها ككل. وباختصار، تستطيع المشاريع المالكة للشعار ذات الرأسمال المنخفض تحقيق أداء أعلى بكثير من الشركات التقليدية المدمجة عمودياً.

وهكذا ستصبح المجتمعات التجارية - مجتمعات القيمة المضافة - العامل الممكن الكبير للعمل الالكتروني. كما سيتمكن مجتمع القيمة المضافة، والذي يعرف أحياناً بالسوق الالكتروني، أو محور التجارة الالكترونية، تحسين فاعلية الشبكة الكلية للأعمال، بنفس الأسلوب التي مكنت فيه تطورات برامج العقل الالكتروني مثل ERP تحسين فاعلية الأعمال الفردية.

كما تخلق مجتمعات القيمة المضافة قيمة للمزودين والمشتريين المشاركين بأساليب كانت بعيدة المنال فيما مضى. كما تحدث ثورة في العلاقات التجارية والتجارة الالكترونية B2B عن طريق تقديم كفاءات جديدة لسلسلة العرض وطرق جديدة لبيع وشراء المنتجات والخدمات. وكذلك تعمل على خفض

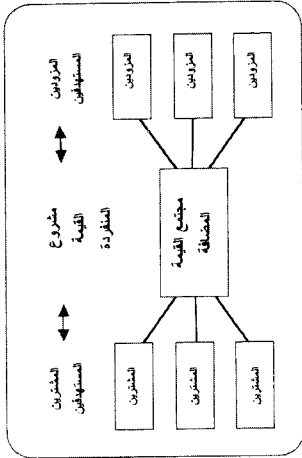
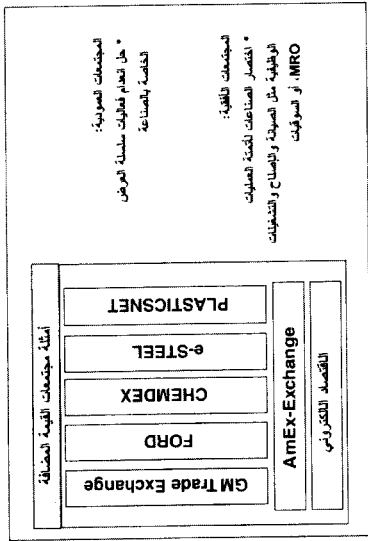
تكاليف المبيعات والعمل والمنتج عن طريق تقديم خطة عمل مركزية للإدارة الالكترونية للتعامل، تحصيل المعلومات، سيولة مطورة للسوق، ووصول موسع للسوق. وهكذا فإنها تدعم نفوذ المصادر البشرية والمالية بشكل أكثر فاعلية للشركة مالكة الشعار والتي لا يتم استغلالها. وعلاوة على ذلك، فهذه ليست لعبة سياسية مبنية على مبدأ تعادل مكاسب جهة مع خسارات الأخرى والنتيجة دائماً الصفر، حيث يأتي كل عضو من الشبكة إلى الطاولة متوقعاً زيادة قوة السوق، البنية التحتية، وقدرة تحسين الفاعلية لمجتمع القيمة المضافة. وهكذا باختصار، تخلق مجتمعات القيمة المضافة فوائد كبيرة لكل من البائعين والمشتريين: تكاليف مخفضة للقيام بالعمل، ابتكار أسواق وفق مقاييس الشبكة، ومستويات مطورة للخدمة.

كما تدعم مجتمعات القيمة المضافة تأثير الشبكة إلى حد أنها تخلق مجتمعات بيع وشراء تصبح أكثر قيمة للأعضاء عندما يزداد عدد الشركاء التجاريين. وفي المستقبل القريب جداً، ستصبح إمكانية زيادة كفاءات التعامل، الإصدار، وكفاءات السوق عالية جداً حتى يصبح كل عمل من الأعمال محفز كبير للمشاركة. وبالإضافة إلى ذلك، وكما ناقشنا في الفصل الرابع، سوف تبدأ شركات كبيرة بعرض درجة من الذكاء من خلال طاقات النماذج المدركة، سلوك التنظيم الذاتي، والتحول إلى نماذج أكثر فاعلية. وهكذا تصبح أنظمة مكيفة ومعقدة. أما

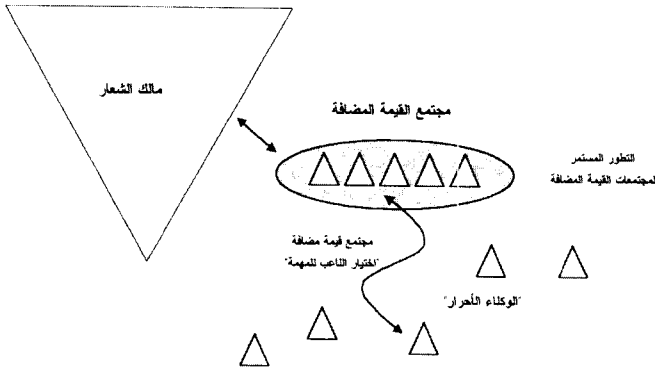
الشركات التي لا تساهم في مجتمع تجاري محدودة بقوتها الخاصة لسوقها وبنيتها التحتية. فلن تكون قادرة على التحول تماماً كما يحدث للبلدان التي تبقى بمعزل عن العالم.

وتشكل مجتمعات القيمة المضافة مقياسين أوليين على الأقل. وكما يشير الشكل 2 - 3، فإنها تعنون إما عمليات خاصة بالصناعة أو عمليات مالية متقاطعة مع الصناعة. أما السابقة، والمشار إليها غالباً كمجتمعات عمودية، فهي تنظم من قبل صناعات محددة لحل انعدام كفاءات سلسلة العرض (نقاط الألم في الصناعة) والتي تخفض الاحتياطي. أما التالي، أو المجتمعات الأفقية، اختصرت الصناعات ليؤتمت العمليات المالية مثل المحاسبة المالية، تكنولوجيا المعلومات، عمليات سلسلة العرض العامة، إجراءات الصيانة والعمليات والإصلاح (MRO)، وخدمات المصادر البشرية. وبلغة أخرى، فهي تحل مشاكل العمل الشائعة لأكثر من صناعة واحدة.

يقدم الشكل 2 - 4 توضيحاً مفيداً للقوى المحركة لمجتمع القيمة المضافة وكما تقترح الخارطة، ويمثل مجتمع القيمة المضافة دعماً محدداً وتفاعلاً مع الشركة المالكة للشعار. وفي الوقت نفسه، قد يبدل مجتمع القيمة المضافة باستمرار بعض اللاعبين الرئيسيين داخل شبكته لتحسين فعالية التشغيل أو إحراز كفاءة جديدة سوف تعزز بشكل مثير عمليات وأداء مجتمع القيمة المضافة. وتشبه القوى المحركة لمجتمع القيمة المضافة



الشكل 3-2 مجتمعات القيمة المضافة



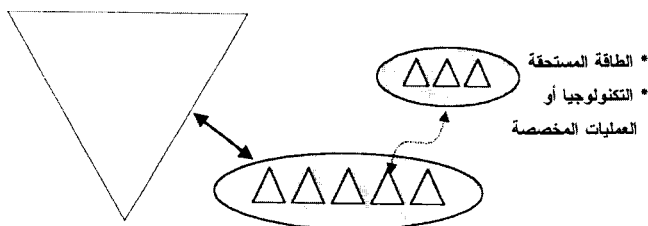
الشكل 2-4 القوى المحركة لمجتمع القيمة المضافة

إلى حد ما نظام الوكالة الحر لاتحاد كرة السلة الوطني (NBA) في الولايات المتحدة. حيث يتم على فترات (وهي نموذجياً مرة كل سنة)، اختيار لاعبين جدد من الوافدين الجدد إلى العصبة، وينتقى وكلاء أحرار من مجموعة الموهوبين داخل العصبة، وفي بعض الحالات يسوق اللاعبون بين الفرق. وبشكل مشابه، تسمح القوى المحركة لمجتمعات المصلحة بدخول أعضاء جدد مع عمليات ومنتجات أفضل لاستبدال أصحاب المناصب.

وقد تقوم مجتمعات القيمة المضافة بتسويق لاعبي سلسلة القيمة مع لاعبين من مجتمعات قيمة مضافة أخرى لديهم مقدرات باستطاعتها زيادة القيمة الكلية لمجتمع القيمة المضافة. والهدف هنا بالطبع هو الحصول على اللاعبين الأنسب بالخصائص الأنسب حتى يستطيع كل فريق رفع أدائه وفعاليته

بتكلفة مناسبة. وفي عالم مجتمعات القيمة المضافة، يشجع المكافئ للوكالة الحرة على دخول الأعمال الجديدة أو حلولها محل المشاركين الأقل فعالية لتحسين أداء جزء من سلسلة القيمة أو مجملها كما يكسب الوافدين الجدد علاقة خاصة مع الشركة مالكة الشعار وأيضاً مع مشاركين آخرين في مجتمع القيمة المضافة. وهذه الأسطح البينية تتمتع بديناميكية عالية وربما تتطور باتجاه المنظمة الأكبر والمسماة الميتماركت.

كما يقترح الشكل 2 - 5، قد يتم اختيار بعض الوكلاء الأحرار المشاركين في مجتمع القيمة المضافة ليس فقط نظراً لمقدراتهم الخاصة، بل بفعل الاتحادات التي ابتكروها في أماكن أخرى. فقد تسمح هذه الاتحادات لهم بتقديم خيارات لمجتمع القيمة المضافة مثل طاقة التصنيع المحددة أو مهارات التكنولوجيا أو الأعمال المخصصة. وبأي حال، يبدأ مجتمع القيمة المضافة بخلق منافسة بمستوى جزيئي على حد تسميتنا



الشكل 2-5 لاعبو الخيارات

له. وهذا ينشأ تحسن متزايد للفاعلية نموذجياً صعب المنال عندما تكون سلاسل العرض موجهة بشكل كبير داخل الجدران الأربعة للشركات الفردية. ولذلك تستطيع مجتمعات القيمة المضافة تأمين نفوذ ضخم لرأس المال البشري المالي.

وفي المستوى الأعلى، تستمد مجتمعات القيمة المضافة قوتها من ثلاثة ميزات رئيسية هي:

- يستطيع المزودون والمشترون الاتصال ببعضهم البعض من خلال هذه المجتمعات بسهولة نسبية.
- بمشاركة المزودين والمشتريين المتعددين، يتم خلق سيولة السوق من جهة العرض (التكلفة والجودة) وجهة الطلب (مقياس السوق).
- هذه المجتمعات مدارة بشكل فعال - وهي عمل من مجموعة الأعمال - وتصبح الشبكة عملاً هاماً وربما تكون العمل الأكثر أهمية في كل قطاع.

على الرغم من البساطة الظاهرية لها، إلا أن ابتكار وتصميم مجتمع قيمة مضافة يعد أمراً بعيداً عن البساطة. فقد تدير الشركات المالكة للشعار مجتمع القيمة المضافة أو تشترك فيه ببساطة. كما تعتبر المهارات المتنوعة والأعلى درجة ضرورية مبدئياً لتحديد عروض القيمة بالنسبة للمجتمع. ويعد تحدي البيئة التحتية للأنظمة أمراً على قدر من الأهمية. وبافتراض بداية جيدة لمجتمع القيمة المضافة، فلا بد أن يدار بشكل فعال لتعزيز

المجتمع والقيمة المبتكرة معاً وهكذا فقد قادت الحاجة لوجود إدارة خبيرة وفعالة لظهور الوسائط على الخط والمعروفة بصانع السوق الالكتروني. وعلى من يقوم بهذا الدور الجمع بين استيعاب عميق للقوى المحركة للصناعة، لاعبي السوق، وتوازنات القوى مع القدرة على تصميم ونقل عرض قيمة قابل للاستمرارية. كما أن عليهم كسب ثقة كل من المزودين والمشتريين والمحافظة عليها. وبالإضافة إلى ذلك، يتطلب صانع السوق الالكتروني مصادر كافية ومعرفة تكنولوجية لابتكار خطة عمل مشتركة لإدارة تجارة رقمية عبر مقاييس الكترونية متعددة (XML). وأخيراً يتطلب تطوير وتعزيز مجتمع القيمة المضافة القدرة على ابتكار نموذج عمل جديد ليستمد جميع الفوائد التي أوجزناها سابقاً.

ربما يكون السبيل الأوضح لتطور مجتمع القيمة المضافة استثنائي يربط بين المزودين المستهدفين والمشتريين المستهدفين. وتنشأ الارتفاعات النسبية التالية، بشكل مستقل أو مجتمعة، عرض القيمة لأي مجتمع قيمة مضافة بالفعل:

- **قوة الشراء:** يستمد مجتمع القيمة المضافة قيمة قوة الشراء من الطلب المتكامل في جمعية الشراء. وينتج عن ذلك فوائد عديدة مثل تسعير الحجم، معلومات متطورة من أجل مفاوضات المزودين، تدعيم المزودين وتقارير التحكم والصرف.

■ **فعالية العمل والتفوق العملياتي:** يخفض تكامل الإصدار، الشراء، إصدار الفواتير، والدفع، تكلفة الحصول على البضائع والخدمات وكسب الزبائن. إذ يتوجب على مجتمعات القيمة المضافة التي تؤمن فعالية العملية بناء قدرة وظيفية، متضمنة الموافقة والمصادرة الالكترونية، التقرير والمحاسبة، المالية المطورة والمستمرة، إدارة أفضل للزبائن والمبيعات، وتطوير حق الحصول على المعلومات وكل ما من شأنه تخفيض تكلفة سير العمل وإجراءات التعامل. وربما تؤمن مجتمعات القيمة المضافة قيمة إضافية للأعضاء عن طريق إحراز تفوق عملياتي في قيادة عمليات وإدارة الاختيار، متضمنة الإصدار الاستراتيجي ومراقبة الصرف والتحكم به.

■ **تكامل سلسلة العرض:** ربما يتضمن عرض القيمة في هذه المنطقة، عدم التوسط، إعادة التوسط، شفافية متطورة عبر سلاسل عرض السوق، وقت توجيه مخفض، مستويات تخزين مخفضة، إدارة مطورة للسوقيات، وتكامل العمل المتعلق بـ ERP.

■ **المجتمع / المحتوى المتراكم:** ويتضمن القيمة المكتسبة من المعرفة المقدمة للشبكة، سواء ممارسات الصناعة الأفضل، إدارة المعرفة، دراسات الأداء، أو أية قيمة أخرى ومركزة على المحتوى. وتتضمن الفئات تقارير

التحكم والمراقبة، منتديات النقاش، مراجعات ومعلومات المنتج، والأسئلة المطروحة باستمرار (FAQs)، والرسائل الإخبارية.

■ **فعالية السوق:** تقدم مجتمعات القيمة المضافة التي تطرح عرض القيمة هذا تقنيات صناعة السوق على الخط (كتلوج الكتروني، المزاد العلني، التبادلات، وعمليات عرض الأسعار) والتي تربط بين المشتري والمزودين لتحسين سيولة المنتج والسوق ونقل وقت البحث من عمليات البيع والشراء. وهكذا بابتكار عالم تجارة من تكتل المشتري والبائع، يقدم مجتمع القيمة المضافة أعضاء مع دخول أوسع، معرفة مطورة حول السوق، وفرص مبيعات جديدة لكل من البائع والمشتري.

■ **نمو السوق المسرع والتحكم بالزبائن:** بزيادة نفوذ رأس المال البشري والمالي، تماماً كقنوات الانترنت التي تصل للزبون، يستطيع المشاركون في مجتمع القيمة المضافة المالكين للشعار توسيع نطاق السوق وسرعة الاستجابة لزيائهم .

■ **التعاون:** يستطيع الأعضاء في مجتمع القيمة المضافة استخدام شفافيته النسبية، الاشتراك في وضع الخطط، على سبيل المثال التخطيط للإنتاج وإدارة الطاقة أو مراجعة الأداء والتحسين.

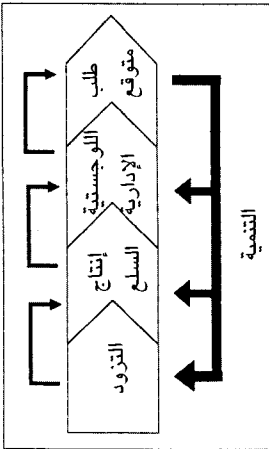
تعد ملاءمة وأهمية أي من فئات القيمة هذه وظيفة الصناعة المتصلة بها، كفاءات العملية أو انعدامه، المجتمع المستهدف، حجم البائع المستهدف، ونوع البضائع والخدمات التي يتم شراؤها (سلعة، قريبة من السلعة).

ونتوقع أن تتابع مجتمعات القيمة المضافة ثورتها من خلال هذه المقاييس الرئيسية، معززة قيمتها بالنسبة للأعضاء المشاركين. وبالإضافة إلى ذلك، فسوف يضحى الميتماركت الإلكتروني العرض مع مميزات خدمة أخرى ربما تتضمن أعمال الدفع، إدارة المجازفة، استقرار مالي، تكامل رئيسي، وتعجيل الاستيراد والتصدير.

ينطلق المبدأ الهام في الشكل 2 - 7 من أن النزعة ستتطور من تحسن فاعلية العمل الفردي إلى تحسن فاعلية شبكة من الأعمال. وفي الوقت الحاضر، تستخدم عدة شركات قوة العمل الإلكتروني لتحسين سلاسل العرض الفردية لديها وعمليات التوزيع والمبيعات. ولقد ركزت معظم تجارة B2B على الخط حتى اليوم على تحسين انعدام كفاءات التعامل وسير العمل - أي بمعنى آخر، نقل الشراء والبيع من القنوات التقليدية إلى الانترنت.

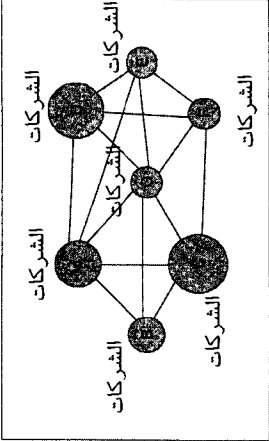
وعلى الرغم أن تنفيذ برامج العقل الإلكتروني للقيادة الإلكترونية أما ابتكار واجهات المحلات على الخط قد يسمح

تنمية الشركة



- ☑ إدارة مستقلة لمئات علاقات الطلب
- ☑ محصورة ضمن قوة السوق والبنية التحتية الخاصتان بها
- ☑ إنحصار الزبائن والأسواق ضمن قدرة المكتب التنظيمي
- ☑ تنمية سلسلة الطلب الخاصة بها
- ☑ التزود عبر إجراءات يدوية ونصف آلية. (أو ذاتية الحركة)

تنمية الشبكة



- ☑ تجمعات لأعمال متشابهة ومتضامنة لإدارة الطلب
- ☑ تطوير قوة السوق والبنية التحتية
- ☑ زيادة نسبة الزبائن عبر شبكات منظمة
- ☑ تنمية سلسلة طلب الأسواق مقابل سلسلة طلب فردي
- ☑ مواكبة الآلية للحلول الإلكترونية (طلب الدفع)
- ☑ تطوير مالي بشري وإستغلال رأس المال بالإضافة إلى التركيز على السوق.

الصورة 2-7: التجارة الإلكترونية في تحول جذري في تجارة بطلب عبر الانتقال من تنمية تجارة فردية إلى تنمية شبكة تجارية لفوائد تنافسية.

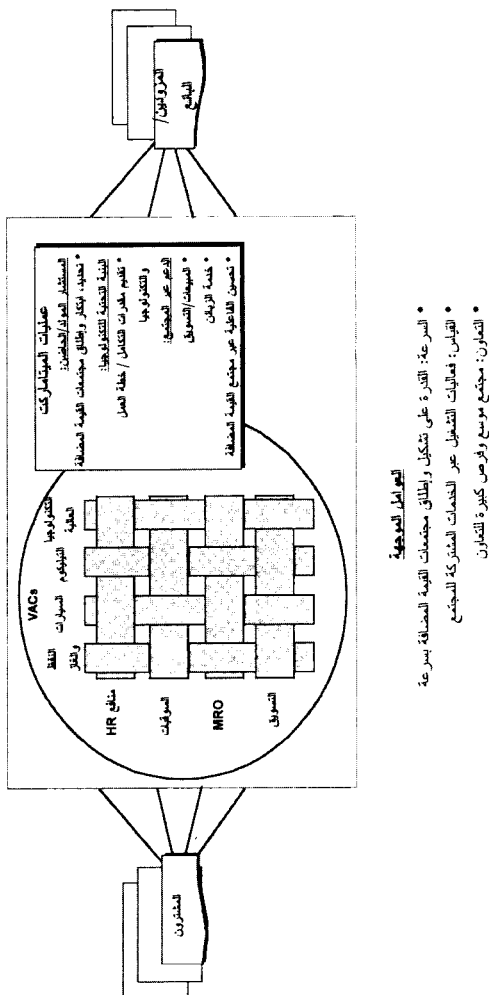
للشركة بإدارة علاقاتها مع المزودين بشكل أكثر فعالية و/أو خفض تكاليف المبيعات، فإن هذه المفاهيم تتطلب بشكل حتمي استثمارات هامة من قبل بائع أو مشتري وحيد. وكنتيجة ذلك، لقد مثل هذه الحلول غير فعالة بنيوياً ومحدودة مادياً. وعلى نحو مشابه: انقسمت الشركات التي توظف خطط عمل تكنولوجية شائعة مثل تبادل البيانات الالكترونية (EDI) لتحسين شبكة من الشركاء التجاريين بمبالغ هامة من الدولارات لإدراك فوائد تحسين فاعلية الشبكة. وبالنسبة لمعظم الشركات، تعلق كلفة المشاركة في هذه الشبكات أو المجتمعات التجارية في النهاية الفوائد. أما بالنسبة لتلك الشركة التي لا تقوم بالمشاركة، تحدد الاستثمارات المكلفة (والتركيبة الهامة المرتبطة بـ EDI بشدة أعداد الشركاء التجاريين التي يمكن أن تتواصل معهم أي شركة. والنتيجة هي حل غير مرن تعيد المنافسة ويكون عرضة لحواجز السوق الاصطناعية.

وعلى الرغم من أن نموذج عمل مجتمع القيمة المضافة في بدايته للتشكل، فقد بدأ عدد من مجتمعات القيمة المضافة بالتشكل ويتوقع أن يزداد هذا العدد بشكل مثير في السنوات القادمة. وتتضمن الأمثلة عن مجتمعات القيمة المضافة Vertical Net, Chemdex، و bizzed.com، وكل منها تستهدف مجموعات محددة للصناعة أو تلبي حاجة وظيفية. وتركز مجتمعات المصلحة هذه وهي في مراحلها الأولية بشكل نموذجي فقط

على واحدة أو اثنين من رافعات القيمة، وهي غالباً ما تستهدف الأعمال الصغيرة إلى متوسطة الحجم. كما يتطور العديد منها كمحتوى أو مداخل للمجتمع (Bizzed.com, VerticalNet)، وتكرر في هذا المجال نموذج العمل - إلى - المستهلك (Business-to-consumer) لاستخدام المجتمع لقيادة التجارة. بينما تقوم مجتمعات أخرى بزيادة نفوذ التكنولوجيات الممكنة لخلق التبادلات ChemConnect، أو تحصيل الجداول (Chemdex). وعندما ينضج السوق، فلا بد لصناع السوق الإلكتروني من متابعة تعزيز عروض القيمة لديهم للاستمرار في المنافسة: إذ يتوجب عليهم تبني رافعات قيمة أكثر لتطوير حلول B2B المتطورة بشكل زائد. وأحد المسائل الاستراتيجية الرئيسية المتعلقة بمجتمع القيمة المضافة هي كيفية مواجهة المنافسة المتنامية. وسوف تحاول بعضها خلق تكاليف متغيرة هامة من خلال التكنولوجيا، بروتوكولات العمل، والخدمات وأيضاً عن طريق رافعات القيمة.

سوق ما وراء السوق

يعد مجتمع القيمة المضافة ابتكاراً استثنائياً. ولكن لا يزال هناك كيان أحدث وأكبر لتشكيل السوق توقع ظهوره في منتصف عام 2000 (انظر الشكل 2 - 8). وتتكون هذه القوى حديثة النشأة والمعروفة اليوم باسم سوق ما وراء السوق (ميتاماركت) من حقائب من مجتمعات القيمة المضافة متحدة مع بعضها

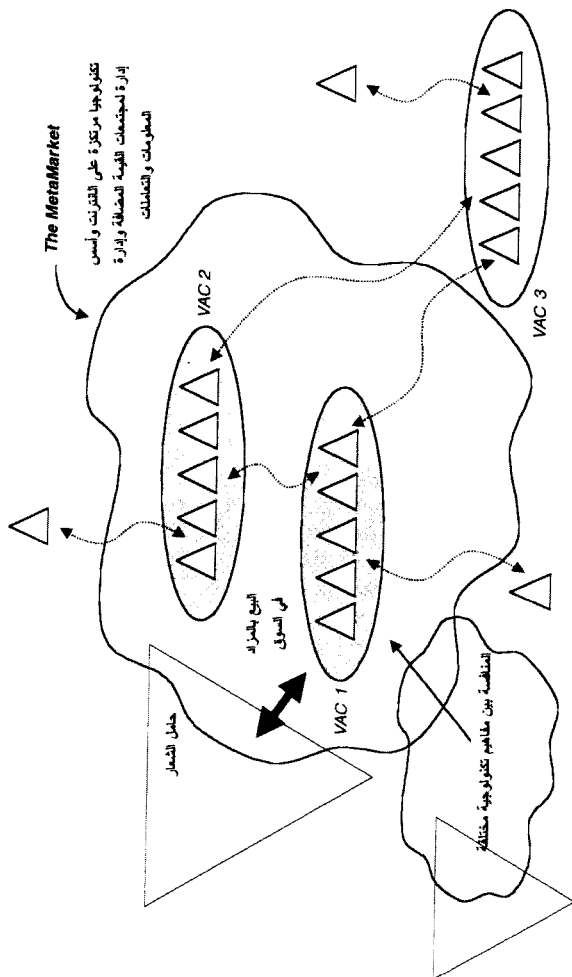


الشكل 2-8 المتناميات: حقيبة من مجتمعات القيمة المضافة

البعض لإحداث مستويات أعظم من القيمة لنظام العمل على الخط وقبل كل شيء، ستزود سوق ما وراء السوق الميتماركت المشترين بمدخل access مناسبة للتواصل مع الطيف الواسع للشراء.

كما ستؤسس الميتماركت حقائب من مجتمعات القيمة المضافة، مرتكزة إلى خطة تكنولوجية مشتركة، بهدف تقديم عروض شاملة وذات تكلفة فعالة من المنتجات والخدمات للمشترين. وبهذا الأسلوب، سوف تسعى الميتماركت لبناء كتلة حرجة من المشترين والبائعين والحفاظ عليها. وبزيادة فوائد الأنظمة الاقتصادية القياسية، سيطور مقدمو الميتماركت بسرعة مجتمعات جديدة للقيمة المضافة على أساس مستمر لاتمام عروضهم المقدمة للأعضاء فيها. وستستخدم هذه العملية المتواصلة لتشكيل مجتمع القيمة المضافة قاعدة الزبائن المؤسسة بالإضافة إلى الخطة التكنولوجية الضمنية والخدمات المشتركة الأساسية للميتماركت (إصدار الفواتير، وخدمة الزبائن).

ويصور الشكل 2 - 9 الطبيعة الديناميكية للميتماركت. وكما يقترح هذا الشكل، فإن الميتماركت يربط مجموعة من مجتمعات القيمة المضافة (في هذه الحالة، مجتمع القيمة المضافة رقم 1 (VAC1)، ورقم 2 (VAC2) لتأمين مجموعة متكاملة من عروض الخدمات للزبائن لدعم الشركة المالكة للشعار. كما يمتلك الميتماركت مجموعة من بروتوكولات العمل



الشكل 2-9 إعادة بناء ومناقشة مستمرة بين مجتمعات القيمة المضاعفة - تشكيل مجموعة من ممارسات مجتمعات القيمة المضاعفة

والتكنولوجيات، لربط مجتمعات القيمة المضافة ببعضها البعض ومع الشركة مالكة شعار. وبالإضافة إلى ذلك، تطرح تأثيرات الشبكة والمقياس تكاليف متغيرة لتبني مجتمعات القيمة المضافة مع بعضها البعض والمحافظة على ترابط الميتاماركت ويسمح تحسن الفاعلية المستمر لمجتمعات القيمة المضافة بتطوير عملياتها في مجتمع قيمة مضافة ثانوي (المجتمعات دون مجتمعات القيمة المضافة) أو أي مستوى عمل فردي، إما من خلال جهود داخلية ناجحة أو عن طريق التخلص من المشاركين الحاليين في مجتمع القيمة المضافة من أجل المشتركين الجدد المؤهلين لدعم مستوى أعلى من تحسن الفاعلية والأداء. وكما يوضح الشكل نفسه، يمكن حدوث عملية تحسين الفاعلية والأداء هذه في مستوى الميتاماركت وليس فقط مجتمع القيمة المضافة VAC. وربما يسوق الميتاماركت مجتمع قيمة مضافة واحد (VAC1) لمجتمع مختلف كلياً (VAC3) لو اعتقدت الإدارة بأن من شأن عملها أن يعزز الأداء العام للميتاماركت. وعلاوة على ذلك، تتنافس الميتاماركت مع بعضها البعض للتوصل إلى نماذج إدارة وتكنولوجيا وعمل أفضل حتى يؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى ابتكار المجموعة المتكاملة الأفضل من الأعمال من منظور المستهلكين والمستثمرين.

وستجبر مجتمعات القيمة المضافة المستقلة حالياً على الاشتراك في الميتاماركت أو المجازفة بانغمارها من قبل

الميتاماركت بفعل المنافسة، الأمر الذي قد يزيد نفوذ أنظمتها الاقتصادية الرئيسية وينتج مجتمعات قيمة مضافة جديدة. وهكذا ينتفع كل من المزودين والمشتريين من عضويتهم في الميتاماركت، بفضل نطاقها الأكبر، واتساع عروضها، وفرص التعاون فيها. كما ستقود هذه الآثار الكبيرة للشبكة والأنظمة الاقتصادية القياسية المتأصلة في الميتاماركت إلى جعل صناعات عدة منافسات محددة، مسيطر عليها من قبل عدة لاعبين عالميين ومن المتوقع أن يظهر الرباحين النهائيين عبر السنوات القادمة. كما أن هناك فائدة عظيمة لهؤلاء الذين يتحركون بسرعة وبشكل حاسم اليوم لترسيخ مواضعهم في السوق من خلال الشراكات، والاكتماب - البيولوجيا الجزيئية لمجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت. ومجتمعات القيمة المضافة تتطلب الميتاماركت إدارة خيرة وفعالة لقيادة التحول والتقارب الصناعي من خلال تحسن الفاعلية المتقاطع لمجتمعات القيمة المضافة. ولذا يكون فقط أولئك المقدمين للميتاماركت الذين يقدمون كفاءات جوهرية أكيدة لها قادرين على الرهان بادعاءات هامة لهذه الفرصة. كما سيحتاج هؤلاء إلى استيعاب عميق لسلاسل العرض المتعددة الخاصة بالصناعة ليطوروا الحقائق الشاملة لمجتمعات القيمة المضافة والعمودية على وجه السرعة. وبالإضافة إلى ذلك ستحتاج الميتاماركت لحق الدخول لمجتمعات البائعين والمشتريين الواسعة لكسب الفائدة المنافسة

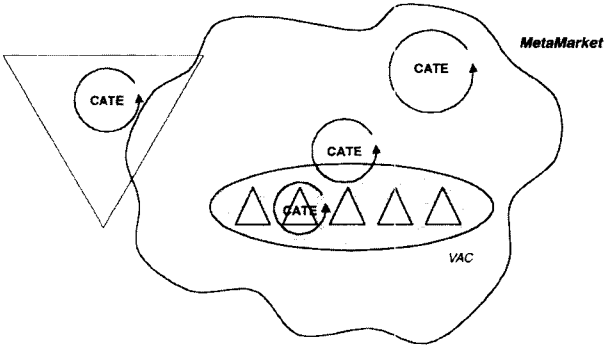
للكتلة الحرجة. كما ستعتمد الكفاءة المميزة للميتاماركت على قدرته على تطوير ودمج خطة عمل تكنولوجية لمجتمع ما تجعل مجتمعات القيمة المضافة قابلة للتشغيل المتبادل في المقدمة بدمج هذه المجتمعات بأنظمة البائع والمشتري في النهاية.

حالياً، ليس هناك كيان واضح متوضع بقوة ليؤمن هذا النطاق الكامل من المقدرات. والسيناريو المحتمل هو أن مجتمع مؤلف من الشركاء الداعمين لتعاونياتهم الجماعية سوف يخلق ميتاماركت. ولكن هناك تقييد آخر في هذه الحالة: إذ ربما يمتلك فقط بضعة لاعبين حجم، قوة، اتساع، وعمق الخبرة للالتحاق بمثل هذا المجتمع من المقدمين. أما المجتمعات الأفضل المتوضعة فهي عبارة عن شركات قائمة في مجال صناعاتها، ومؤهلة لتتحول إلى شركات مالكة للشعار بسرعة وإلى مدراء للميتاماركت أيضاً. وكذلك فقد يكون المرشحون الأنسب أيضاً مقدمي خدمات خارجيون لديهم معرفة صناعة عميقة، سمعة حسنة، وجديرين بالثقة، وكذلك يكون لديهم قواعد كبيرة من الزبائن تبني عليها المجتمعات، ومقدرات تكنولوجية المعلومات الضرورية. ومن المحتمل أن يتشارك هؤلاء مع بائعي تكنولوجيا الانترنت IT كبار و/أو بائعي برامج عقل الكتروني ممن تتضمن قواهم شفافية السوق والتكنولوجيات الممكنة. وأخيراً لدى المؤسسات المالية إمكانية للظهور كمساهمين رئيسيين بتشكيل الميتاماركت بما لديهم من قدرة

على كسب وتطوير علاقات جديدة مع الزبائن.

وسيرتكز مثل هذا النجاح لمجتمعات القيمة المضافة على القدرة على تطوير مجتمع المقدمين مرتكز على الحاجة المؤسسة بشكل مشترك لتقوية نفوذ القوة للعديد منها. ولسنا بحاجة للقول بأنه لا بد للأعمال المشاركة في الميتماركت ومجتمعات القيمة المضافة من أن تكون ديناميكية بقوة وأن تعمل باستمرار على تطوير أدائها.

ومن منظور استراتيجي، لا بد لكل من هؤلاء اللاعبين - الشركات المالكة للشعار، الشركات المشاركة في مجتمعات القيمة المضافة، والشركات الراغبة في الاشتراك في مجتمعات القيمة المضافة، مدراء هذه المجتمعات، ومدراء الميتماركت - من توحيد عملية استراتيجية مشابهة لمحرك تحول الموجودات المستمر (CATE). ويوضح (الشكل 2 - 10) عملية استراتيجية يحدد فيها العمل طرق الاشتراك في تحسين مثير إما في مساهماتها الخاصة بسلسلة القيمة أو بأسطحها البينية المشتركة مع أعضاء آخرين لمجتمع القيمة المضافة أو الميتماركت. ويتطلب نظام محرك تحول الموجودات المستمر بحث قادة الشركة عن تحسينات الأداء أو العملية الداخلية بالإضافة للبحث عن اتحادات تخلق قيمة أكثر للمشروع بشكل مستمر. وينقل اللاعبون القادة في ما وراء الرأسمالية بأنهم قاموا بإنقاص مدة دورة التخطيط الاستراتيجية لهم من خمس سنوات إلى ثلاث



الشكل 2-10 محركات تحول الموجودات المستمر (CATEs) مترافقة مع تحسين فاعلية ما وراء الرأسمالية

سنوات ثم إلى سنة واحدة ثم إلى ثلاثة أشهر حتى وصلت إلى يوم واحد. وهذا هو مستوى القوة المعروضة عن طريق شركات ناجحة مثل سيسكو وميكروسوفت.

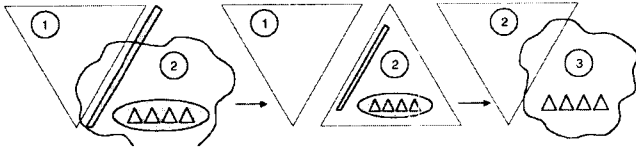
ولست عملية التخطيط الاستراتيجية هي وحدها التي تبرز فعالية لم يسبق لها مثيل بل أيضاً العمليات الداخلية الأخرى المتعددة داخل مثل هذه الشركات. فعلى سبيل المثال، يقوم اللاعبون القادة في الوقت الحاضر بعمليات المحاسبة المالية المستمرة. كما أن لديهم الطاقة لإغلاق دفاترهم بشكل يومي والفوائد عديدة جداً: إذ بإمكانهم ابتكار اتحادات وعقد الصفقات بدون تأخير كما أن لديهم حق معرفة الأرقام التي تدعم بالفعل محرك تحول الموجودات المستمر. وكل ذلك دلالة مقنعة على أن الكفاءة والسرعة التي تتمتع بها فرق إدارة المؤسسات الرئيسية تزداد بشكل مثير.

والرسالة واضحة حتماً، ففي الاقتصاد الجديد، ستكون الشبكة بمثابة العمل حيث يعد حلول مجتمعات القيمة المضافة المدارة من خلال الميتاماركت أمراً هاماً جداً حتى أنه من غير الممكن تجاهله. وفي النهاية، سوف تستمر هذه الكيانات وتزدهر من خلال قدرتها على كسب الأعضاء والاحتفاظ بهم. وبالسعة التي تتكون فيها هذه القوى، سيكافئ المتبنين الأولين بها بشكل كبير بينما يعاقب الوافدين إليها متأخرين بشدة. ومع تداعي قنوات التوزيع والمبيعات التقليدية من حولنا، فلن تكون المكافأة أقل من البقاء والاستمرارية.

ولنختتم هذا النقاش حول مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت، نود أن نلقي الضوء على المفاهيم التالية ذات الصلة بموضوعها:

■ التشكيل المستمر للميتاماركت: كما يوضح الشكل 2 -

11، تقود ديناميكية الميتاماركت إلى حلقة من الولادة والولادة الجديدة المستمرة. ويقترح الرسم البياني بأنه عندما تنجح الميتاماركت فقد تحقق هوية تجارية خاصة بها. إذ يدعم هذا الشعار التجاري الجديد الهام من قبل بنى سلاسل عرض وعمليات كبرى ولذلك قد تتطور الميتاماركت إلى مشروع بقاعدة رأسمال عريض وتواصل مباشر مع الزبائن - مثل الشركات الصناعية الكبيرة التي يتم استغلال رأسمالها بشكل كبير والتي سيطرت على



الشكل 2-11 تشكيل ميتاماركت في وضع حامل شعار ثم العودة إلى نموذج ميتاماركت

القرن العشرين. وعلى أي حال، فقد تقنع نماذج العمل ما وراء الرأسمالية التي تطرقنا إليها في هذا الجزء إدارة ميتاماركت ما بعدم التوسط والاصطفاف إلى جانب ميتاماركت آخر لتحقيق النجاح. فإذا حقق ميتاماركت جديد نجاحاً أكبر من القديم في كسب الزبائن والتحكم بالقناة، فقد تضطر الشركات المالكة للشعار في الميتاماركت القديم إلى الاصطفاف مع ميتاماركت جديد أو الاختفاء كلياً. وكذلك في دورة المنافسة الشديدة وإعادة الانضمام أو الدعم التي تحدث عبر ما وراء الرأسمالية. وسنقوم بمناقشة آلية الميتاماركت بشكل أوسع في الفصل الرابع.

■ **انهيار التكاليف (غرق التكاليف):** تعد ما وراء الرأسمالية منخفضة في الوجدانية وعالية نسبياً في مجهولية مصدرها. فعندما تعمل بشكل جيد، يمكن لأي مشروع تقريباً محاولة تحقيق مستوى من الأداء والفاعلية يسمح له بالاشتراك في مجتمع قيمة مضافة. وعلى نحو مشابه،

فقد يتم إدراك التكنولوجيات الجديدة التي تمثل «رابطاً» متكاملًا للميتاماركت من قبل تكنولوجيات أفضل. وكجزء من محرك تحول الموجودات المستمر CATE، لابد لجميع لاعبي الميتاماركت أن يقرروا بشكل مستمر فيما لو حان الوقت للانتقال إلى مجتمع جديد للقيمة المضافة أو ميتاماركت جديد، وفيما لو حان الوقت للتخلص من أي تكنولوجيا أو أية بنية تحتية أخرى أو ترقيتها. كما ستضطر المؤسسات لتبني خطط أصعب في تمييز التكاليف الغارقة والانتقال إلى طرق جديدة. وسيتم استغلال تحليل العمل لهذه التنقلات بتحليل نظرية الخيارات (انظر الجزء 6). ولذلك سيكون عملاً صعباً ابتكار القيمة وتعزيز النمو الاقتصادي في العالم الجديد لما وراء الرأسمالية في بعض الأحيان. ومن جهة أخرى، سيكون الإخفاق في ابتكار القيمة والحفاظ على المنافسة أمراً أكثر صعوبة.

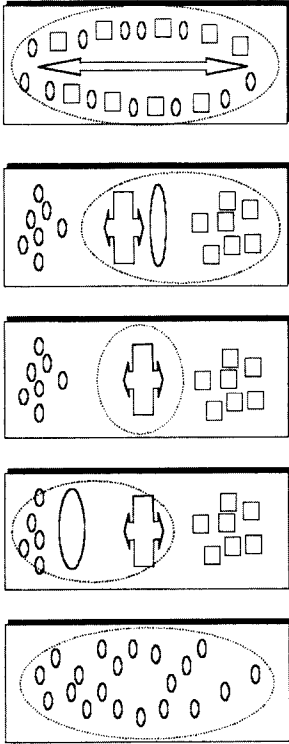
■ **الشفافية:** لابد للشركات أن تسعى للنجاح في بيئة مجتمعات القيمة المضافة أو الميتاماركت من الشفافية في اعتبارات محددة. إذ سيحتاج شركاء الاتحاد في كل مكان في الميتاماركت إلى استيعاب عميق وواضح لسلسلة العرض وبنية العملية التجارية لشركائهم. وكما لاحظنا سابقاً، فلا بد للشركات من عمليات تقرير

ومحاسبة مالية مستمرة لتكون قادرة على إجراء صفقات واتحادات كبيرة بسرعة. كما لا بد من امتلاكها القدرة على إغلاق دفاترها بشكل يومي وإعداد التقارير حول وضعها المالي في كل لحظة - إما مدققة تماماً أو مع ضمانة كافية لفائدتها في التعاملات داخل السوق. وتقترح هذه المتطلبات مستوى جديد كلياً من فعالية العمل وتنظيم الإدارة. وكذلك لا بد للشركات من تطوير تحليلها لأدائها الداخلي والبنى التحتية لصنع القرار حتى يمكن اعتبار الشفافية ميزة استراتيجية أكثر من كونها عبء مكلف.

■ **العملية الالكترونية الداخلية:** بالإضافة لامتلاك محرك تحول الموجودات المستمر CATE وعمليات تمتاز بالشفافية، ينبغي على المشاركين الناجحين في الميتماركت إدارة معظم أعمالهم الداخلية على الانترنت - حيث أنه عن طريق استخدام الانترنت فيما يتعلق بالمصادر البشرية، المحاسبة المالية، البحث والتطوير R&D، إدارة العمل، التسويق وغير ذلك، تعزز الشركات سرعتها وفعاليتها وشفافيتها. إذ أوضحت بعض المشاريع الأكثر نجاحاً في الاقتصاد الجديد، بالإضافة إلى الشركات الرئيسية التي تتحول باتجاه العمل الالكتروني، وجوب ارتكاز عمليات الإدارة الرئيسية على الشبكة.

- الموضوع المتحول لإدارة الميتاماركت: كما يقترح الشكل 2 - 12، يمكن أن يتمركز موضع إدارة مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت في الشركة مالكة الشعار، في قاعدة العرض، في توازن بين الاثنين، بنظام متوازن يدار من الخارج (وبالإمكان إدارته من قبل طرف ثالث موثوق). أو في مدير سلسلة عرض متكاملة (وهو إما لاعب في الميتاماركت أو طرف ثالث موثوق). وبسبب اختلاف القوى المحركة لكل ميتاماركت، لابد أن يحدد التحليل استراتيجية وضع تمركز الموضع الأكثر فعالية للقوة.
- **الحتمية:** يقترح الشكل 2 - 13 مقدار العزم الذي تبتكر فيه شركة كبيرة مبنية على أساس رأس المال الفيزيائي أنواع عدة من استنزافات القيمة، حتى أنه من غير المحتمل أن تنجح مثل هذه البنى في أية صناعة في المستقبل. ونحن نعتقد بأن الميتاماركت سوف تسود تقريباً في كل قطاع استجابة لاستنزاف القيمة هذا.

نماذج مجتمع القيمة المضافة

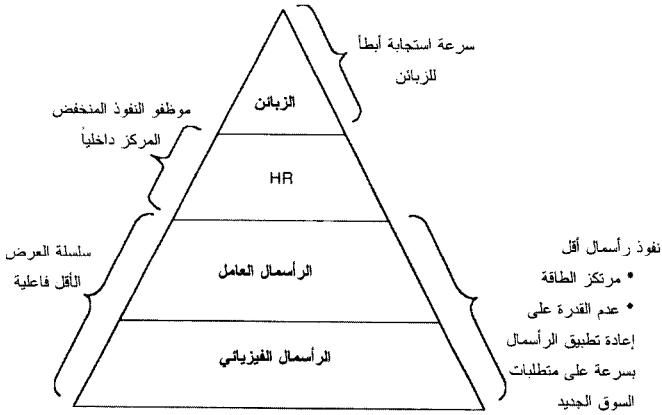


المشتريين
وسيط/صانع
السوق
البائعون

نوع النموذج	نظام اقتصادي	مثال
مجتمع القيمة المضافة (نموذج المشتري)	e economy	مجموعات من المشترين ذوي حاجات ومصالح مشتركة لتكسب الفوائد (قد تكون مع زبون للمبتكر أو بدون)
التبادل العادي (1)	e-steeel	مجموعات يتشارك حول تبادل مشترك المشترين والبائعين (أون وجود طرف مهمين بالضرورة)
النموذج (نموذج البائع)	Graininger.com	مجموعة موزعين بائعين للتوزيع على مجموعة من المشترين
سلسلة العرض المتكاملة	Rosetta Net (2)	طرف جهادي يبنى حصة لتسليم التكنولوجيا داخل سوق عمودي (مثل التكنولوجيا المالية)

(1) يمكن استغلاله من قبل بائعين مهتمين على جانب البيع أو شراء أو أطراف جديدة (مثل السوق الحرة)
(2) قيد التطوير

الشكل 2-12 ستطور مجتمعات القيمة المضافة حول نماذج مختلفة



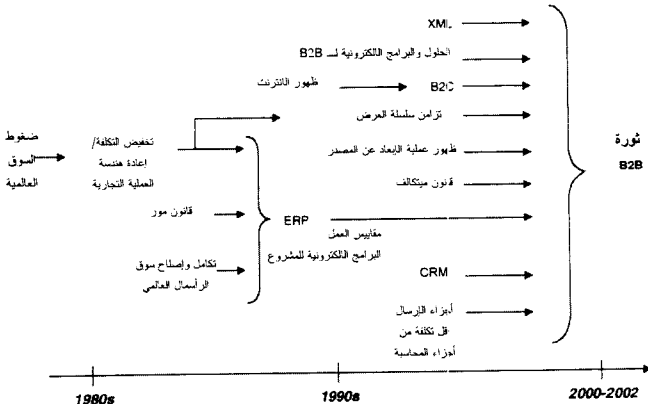
الشكل 2-13 استنزاف القيمة

كلمة - ورسم بياني - حول أسلاف ما وراء الرأسمالية

لا تنشأ هذه النزعات بشكل خاص من حلول التكنولوجيات الجديدة. وهي تبني على العمل الرئيسي والتحوللات الصناعية التي حدثت عبر السنوات العشرين الماضية. وفي كتابنا «حكمة رجال الإدارة التنفيذيين Wisdom of the CEO»، رسمنا نموذج التغير في السنوات العشرين الماضية وأشرنا كيف قاد ذلك مباشرة إلى مسائل العمل التي تواجه الشركات الرئيسية عندما اقترب القرن الجديد. ولو لم تتبنى الشركات العديد من ممارسات وأعمال وتكنولوجيات الإدارة الحيوية المكتسبة خلال هذين العقدین الأخيرين من التغير، فلن تكون معدة للمشاركة في مجتمعات القيمة المضافة

والميتاماركت. إذ لابد أن الشركات قد وجدت علاقة غنية مع أسواق رأس المال المدمجة عالمياً. ولابد أنها حققت درجة عالية من التزامن بالنسبة لسلاسل العرض ومقاييس العمل ERP الصحيحة. وكذلك فلا بد أنها أحرزت استيعاباً جديداً للكفاءة الجوهرية. وإذا لم يتم تجاوز كل ذلك، فسوف تواجه ما سماه كليتون كريستنسن «ورطة المبتكر» إذ سوف تفتقر إلى مهارات وخطط العمل الضرورية للانتقال إلى شركات مالكة للشعار لا يتم استغلال رأسمالها، مشاركة بفاعلية عالية في الميتاماركت.

ويصور الشكل 2 - 14 أسلاف جزئية لما وراء الرأسمالية عن الحوادث الرئيسية التي حدثت في السنوات العشرين الماضية والتي هيأت الوضع لثورة العمل الإلكتروني B2B.



الشكل 2-14 السلسلة الجزئية لأسلاف ما وراء الرأسمالية

ويستدعي المسار من اليسار إلى اليمين في هذا الرسم البياني الانتباه إلى مجموعة من الملاحظات:

■ قادت ضغوط السوق العالمي في فترة الثمانينات إلى مبادرات شديدة لتخفيض الكلفة، والتي اجتمعت غالباً كإعادة هندسة العملية التجارية. وقد هيأت هذه المعادلات الوضع لتوحيد العمل وتزامن سلاسل العرض من خلال ERP، والتي أنتجت نماذج العمل القياسية ذات المرونة العالية ودورة الزمن المنخفضة والمطلوبة لتحسين فعالية الميتماركت. وبينما لا يمكن إتمام هذه التنقلات بكل معنى الكلمة ربما أبداً، إلا أنه كان هناك تقدم كبير. فلو حدثت نماذج الميتماركت ومجتمع القيمة المضافة قبل هذه التنقلات، فقد يكون الإبعاد عن المصدر قد «ربطت بين» عمليات غير مرنة مستندة إلى الأنظمة القياسية - أي عكس ما هو ضروري لتحقيق فاعلية مستمرة تقوي نفوذ الانترنت.

■ وعندما تحركت الشركات في نهاية الثمانينات وأوائل التسعينات لابتكار بيئة تحتية للعمليات العالمية، فقد هيأت الوضع لعنونة سوق عالمي متنامي وعريض. وتبعد عمليات التسويق، تجارة الشعار، العمليات المالية وسلسلة العرض، والمصادر البشرية وأعمال الإدارة ضرورية لاستفادة العمل الالكتروني B2B من خياراته

الخاصة والأسواق المنفتحة بشكل متزايد. فإذا لم تكن الشركات قد قامت بتقييم عملياتها الداخلية والخارجية تماماً من منظور المتطلبات العالمية، فإن احتمالها للنجاح والنمو السريع سيكون محدوداً جداً.

■ لقد خلق التوسع السريع لأنظمة ERP في التسعينات، والذي ارتكز على الأنظمة الاقتصادية لقانون مور، بنية تحتية عريضة للـ IT بالإضافة إلى فهم جديد وقبول لأنظمة المشروع. ولقد استحسنّت هذه المكاسب الانتقال إلى الأنظمة التكنولوجية التي تدعم الميتماركت.

■ وعلى نحو مشابه، خلق تطبيق قانون مور في التسعينات، والمسرّع بشكل كبير عن طريق الانترنت، عند تحول القرن أوضاعاً انخفضت فيها كلفة الأجزاء المتحركة أقل من كلفة القطع المبرمجة، وأدى ذلك إلى الحلول المرتكزة على الشبكة المؤيدة لثورة B2B.

■ وأدت تحولات العمل التجاري في أوائل التسعينات، مجتمعة مع التركيز المتزايد على الكفاءات الجوهرية، إلى ارتفاع مثير في إبعاد العمليات التجارية عن المصدر - أي مرة أخرى، الاستعداد من أجل الميتماركت.

وأخيراً، فقد قدم الاستخدام المتزايد للانترنت، جيشان أعمال B2C، وتبني اللغات الموحدة مثل XML، الإطار اللازم للعمل الإلكتروني B2B.

وباختصار، فإن ثورة العمل - إلى - المستهلك (B2B2C) ليست فقط ظاهرة فجائية ظهرت بين عشية وضحاها مرتبطة بتكنولوجيا جديدة. بل هي حصيلة وامتداد لسلسلة من النزعات أحدثت خلال عشرين سنة. لقد افترضنا سابقاً المعادلة التالية:

$$e_{(\text{business-to-business})} = M (\text{change} \times \text{Courage})$$

نتمنى أن يكون معناها أوضح الآن. ومن الجدير بالذكر أن الضغوط والتعقيدات المصاحبة للتغيير نحو ما وراء الرأسمالية هائلة. ولكن الرضى والمكافأة للقيام بالعمل وفق التركيبة الجديدة سيكون أعظم مما كان لأولئك الذين يمتلكون الشجاعة للبدء بذلك في الحال، في القريب العاجل، وكذلك المواظبة عليها.