

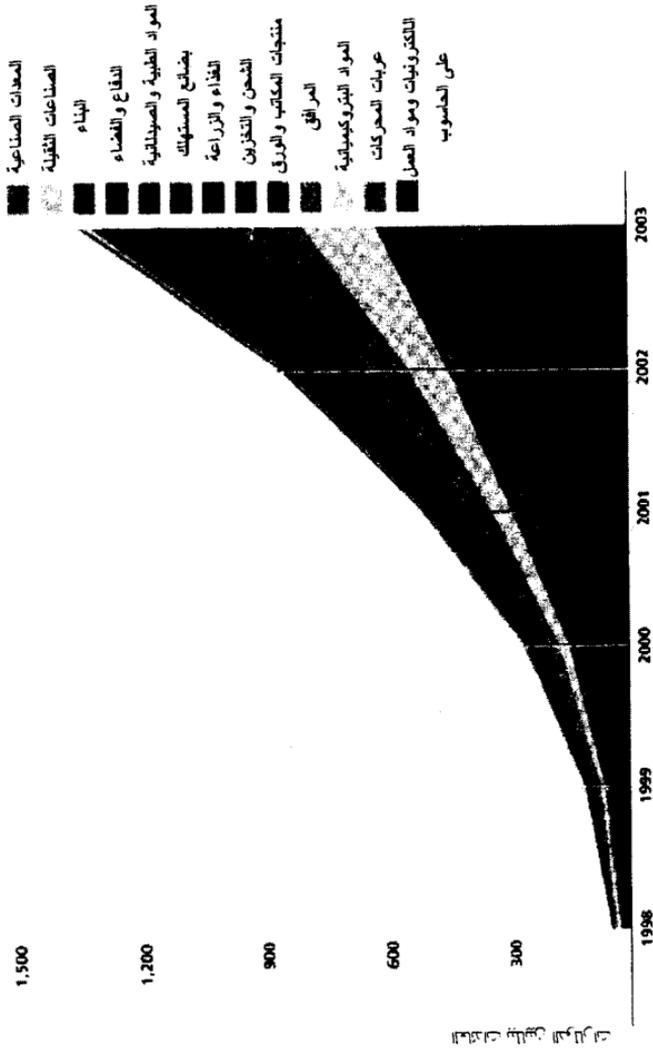
أمثلة الصناعة: تحول B2B وتشكيل الميتماركت

يعرض هذا الجزء سلسلة من الملاحظات حول صناعات متعددة. ونحن لا نهدف إلى تقديم تحليل عميق عن كيفية تحويل ما وراء الرأسمالية لكل صناعة - إذ يتعد هذا عن هدف كتابنا ومقدرة مؤلفيه. وتتغير الصناعات والأسواق بسرعة كبيرة حتى من المؤكد أننا سنفاجئ بنطاق الاستراتيجيات المبتكرة بين الشركات الرابحة. وعلى أي حال، يمكننا أن نحاول توضيح بعض الميزات الرئيسية لما وراء الرأسمالية بتطبيق مفاهيم من الجزأين السابقين لأوضاع صناعية مشتركة ومحددة. ويجب أن يلقي ذلك الضوء على طرق تطويرية مستقبلية ممكنة في قطاعات رئيسية. كما يجب أن يساعد المدراء على اكتشاف طرق ومفاهيم بديلة للاستيلاء على فوائد الأسواق ما وراء الرأسمالية الديناميكية للمستقبل.

في مناقشات سابقة، نظرنا إلى أنظمة سيسكو على أنها

مشارك رائد في الميتماركت وفي بدايات التحول مابعد الرأسمالي في صناعة السيارات وتصميمها وبيعها كما أوجزنا الطرق التي يمكن لما وراء الرأسمالية بموجبها أن تبدل سير حياة الشركات بشكل جذري في صناعات الخدمات مثل المحاسبة المالية. وكان بإمكاننا أن نؤسس المناقشات السابقة حول تماثيل أخرى مثل جنرال موتورز، فورد، هاني ويل انترناشيونال (واللايد سيجنال السابقة)، جنرال الكتريك، بنك تشيزمانهاتن، ديل، سوني، دوبونت، أو يو بي اس UPS. إذ تقوم هذه الشركات وشركات أخرى عديدة جداً بمهاجمة السوق بوسائل ما وراء الرأسمالية، حتى لو لم يدخل هذا المصطلح في قواميسها بعد.

ونحن لا نزال في المراحل الأولية لهذا التطور. إذ لا تزال ما وراء الرأسمالية في بداية ظهورها من قاعدة الانطلاق. ويقدم الشكل 5 - 1 وجهة نظر من جولدمان ساتشس حول انتشار B2B من قبل قسم الصناعة. ويقترح التحليل بأن صناعة المواد الكيماوية، على سبيل المثال، قد تمتلك كثافة عالية من تعاملات B2B بسبب اللاعبين المستقلين العديدين فيها، شبكات العمل الفعالة نسبياً للتجارة والإرسال (النقل)، وقابلية التغيير المتبادلة للعديد من موادها الأولية والمنتجات الثانوية. ومن جهة أخرى، قد تتحول شركات العمل الشبكي والكمبيوتر أيضاً إلى لاعبين أساسيين في ثورة B2B. إذ تقديم العديد من الأسس

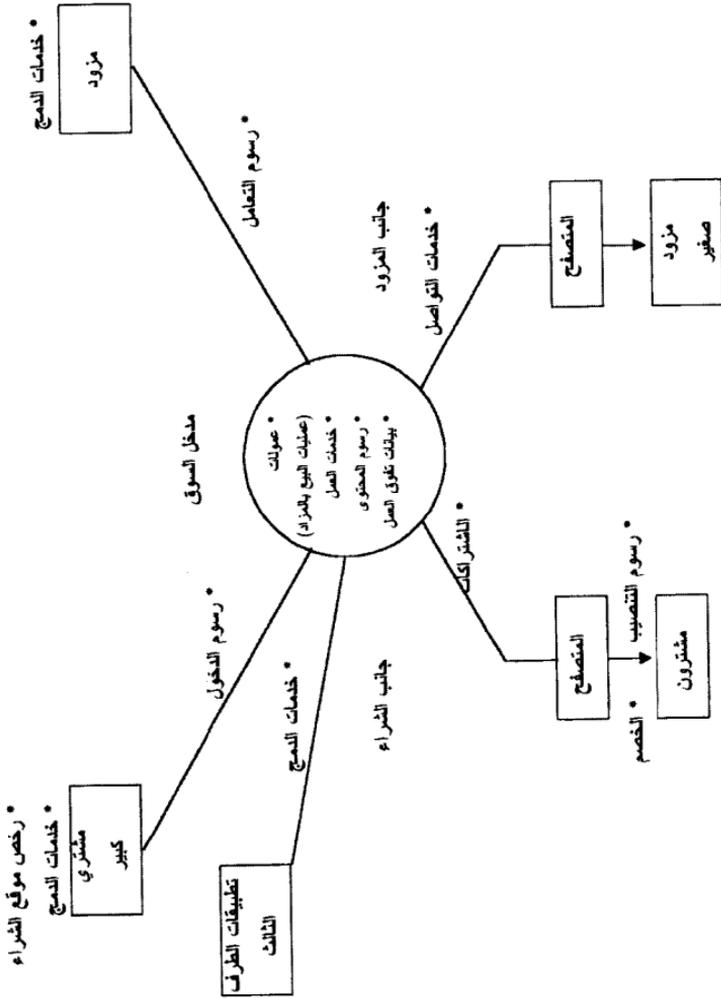


الشكل 5-2 عائدات تجارة الانترنت B2B في الولايات المتحدة في الصناعة
 المصدر: بحث فورريستر Forrester Research

مشاريع B2B المستقلة، وربما يكون السبب تغذية ملايين القطع والمواد في الصناعة. ومن الجدير بالذكر في تحليل فوريستر هو قوة B2B لصناعة المرافق.

وعلى الرغم من ذلك، فإن كلاً من هذين المخططين يعرض فقط تحليلاً أولياً. وبرأينا، بأنهما أغفلا نفوذ رأس المال المالي والبشري خلال B2B وأيضاً تحسين الفعالية الديناميكي للميتاماركت، وكل ذلك سيؤدي بالنمو الاقتصادي إلى مستويات لم يسبق لها مثيل. ومن منظورنا (الموجز في الجزء التالي) فسوف تكون B2B تحويلاً تاماً. حيث سيكون له أثر اقتصادي على تقديرات الـ 200 تريليون دولار بدلاً من تقديرات الـ 10 - 20 تريليون دولار المستغلة في معظم التحليلات الحديثة.

وفي المناقشات المختصة بالصناعة في هذا الجزء، سيكون من الواضح بأنه كخطوة أولى نحو تنظيم مجتمعات القيمة المضافة، أن قادة الصناعة وصناع السوق يخلقون مداخل لموقع السوق مماثلة لما يظهره الشكل 5 - 3. وبسبب اختلاف منشئي هذه المداخل بشكل كبير من واحد إلى آخر (قادة الصناعة، مجموعات المزودين، والوافدين الجدد)، فسوف تركز نماذج العمل المتضمنة في التصميم هذه المداخل على التنوع الواسع لفرص السوق الجديدة. كما ستكون معظم هذه الفرص غير متوسطة عندما تنضج شبكات العمل إلى مجتمعات قيمة مضافة وميتاماركت مؤدية لوظيفتها بشكل تام مع بنى أكثر تكاملاً.



الشكل 3-5 خارطة بنية العمل لمدخل B2B

التصنيع: صناعة السيارات

اكتشفنا في الفصل الأول انتقال قادة صناعة السيارات من صناع معدات أصلية إلى ملاك شعار العربة. إذ تتحرك شركتي فورد وجنرال موتورز بسرعة لابتكار مفاهيم مرتكزة على الانترنت كخطوة أولى نحو ميثاماركت لصناعة السيارات. وفي هذه المرحلة: تستخدم الانترنت لادخال EDI أكثر تطوراً، نظام عرض أسعار مؤتمت، وعمليات لتحسين فعالية سلاسل العرض لديها.

كما ابتكرت جنرال موتورز وحدة جديدة، هي جنرال موتورز الالكترونية، لادخال التجارة الالكترونية في عملياتها. مبدئياً، تخصص هذه المبادرة المركزة على المزود لتوسيع نظام الشراء العالمي الذي كانت جنرال موتورز تستخدمها في السنوات الحديثة لتفاوض من أجل الحصول على حسومات من بائعيها وإحداث فعالية أعظم في كل مكان من سلاسل عرضها الخارجية. ولا يهدف موقع سوق GM لجذب صناع سيارات آخرين، ومن غير المتوقع أن تنتج هذه العملية منتجات ثانوية. وعلى أي حال، فمن الممكن تماماً أن تستخدم GM الموقع لابتكار وإدارة الميثاماركت الخاص بها. كما سيبدل شريك GM، آسوزي موتورز Isuzu Motors، نظام الشراء الكلي لديها ليعمل من خلال موقع سوق GM، والذي يحتوي على وظيفة وضع قوائم بـ 200.000 مادة متوفرة لـ GM ومزودها من خلال خمس شركات مشاركة.

ويدار الموقع بحل المدخل العالمي لموقع سوق كوميرس ون Commerce one ، والذي يؤتمت تعاملات المزود من الطليبة حتى الدفع. كما يستخدم تطبيقات القيادة الالكترونية باي سايت Buy Site لكوميرس ون Commerce one .

وسيعمل موقع سوق GM بالتعاون مع قوة عرض (GM Supply Power) ، وهو مدخل انترنت جديد يعد بتحسين تكامل سلسلة عرض الشركة. وتتوقع GM أن يؤدي عمل الطلبيات بوساطة الانترنت إلى تخفيض كلفة عمل وإدارة طلبيات الشراء من 100 - 10 دولار. كما تقدر الشركة إمكانية أن يعالج هذا الموقع بمفرده خلال بضعة سنوات المبيعات السنوية بحدود 500 بليون دولار. وتعد هذه المواقع ووظائفها للبيع بالمزاد جزء من البرنامج العالمي لاستعادة موجودات (GM's Global Asset Recovery Program) . ولقد قامت GM بتنظيم البيع بالمزاد B2B الأول لصناعة السيارات المرتكز على الانترنت على موقع التبادل التجاري لجنرال موتورز GM Trade Exchange . وبلغت طلبيات الشراء الأولى لها أكثر من 500 مليون دولار في إصدار MRO .

وتدخل GM في سباق قوى مع فورد لتنسيق عمليات سلسلة العرض لديها كخطوة أولى باتجاه خلق ميتاماركت والتوصل إلى موقع صانع السوق فهي عروض وقطع السيارات. ولقد صمم أوتو اكستشينج Auto-Exchange لشركة فورد لتنسيق عمليات سلسلة العرض من أجل فورد والصف الأول من

مزوديتها. وفي شراكة مع Oracle أوراكل، تسعى فورد لإدارة سلسلة عرض فورد المباشرة لـ 80 بليون دولار سنوياً وسلسلتها الموسعة لـ 300 بليون دولار سنوياً وتدير فورد أوتو اكستشينج كعمل - ببلايين التعاملات ووظيفة بيع بالمزاد لنفسها ولمزوديتها. وستكسب الشركة أيضاً رسوماً لإدارة سلسلة العرض الموسعة لشركات أخرى تستخدمها.

وتمثل جميع هذه المبادرات في فورد خطوات هامة في اتجاه ابتكار وإدارة مجتمعات القيمة المضافة بالإضافة إلى ابتكار وإدارة ميتاماركت كلي. وفي عقول العلماء الاستراتيجيين لفورد، فإن المدى الأطول للتطور لهذه المفاهيم هو توسيع مقدرات سلسلة العرض لوظائف مثل الكفالة، الأداء، والتعاون على التصميم، ولجعل هذه الأنظمة الأساس الذي سيصل زبائن فورد في النهاية مع مزوديتها مباشرة.

وربما تستمر هذه الاستراتيجيات في التطور. حيث تستثمر شركات GM، فورد وديملر تشريسلر AG، بالتعاون مع شركاء GM سوزوكي موتور وأسوزي موتورز، وحدة مازدا لفورد، والمنافسين كوميرس ون وأوراكل، كلها في تبادل قطع سيارات متكاملة. بينما تفكر شركة تويوتا موتور أيضاً بالمشاركة. وتعد فعاليات الكلفة من عمليات البيع بالمزاد الانعكاسية الجارية لاستنباط عرض السعر الأدنى القادة الأبرز وربما الأصغر للقيمة المتوقعة.

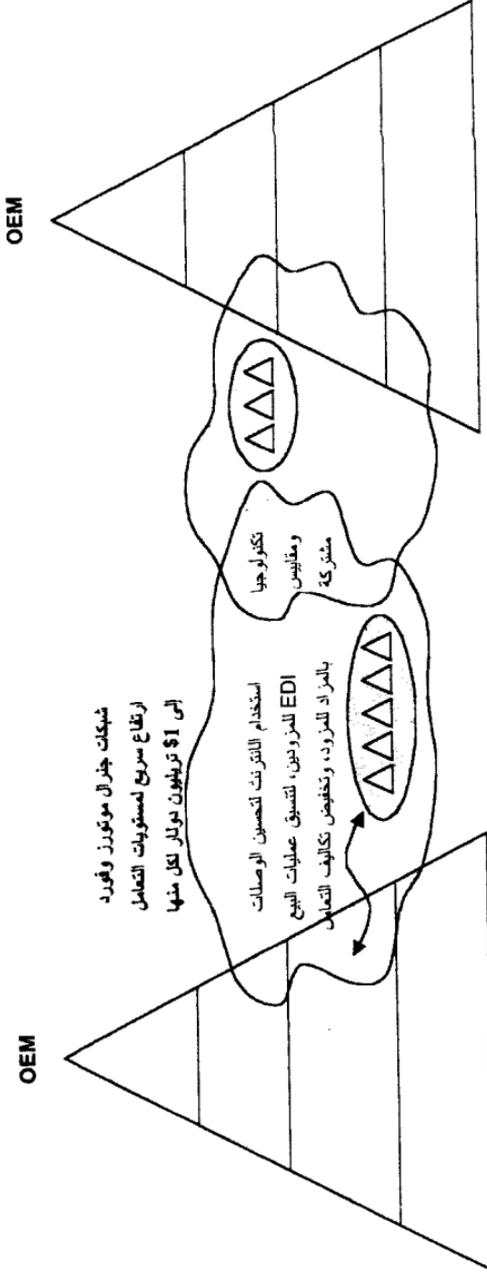
وتتعهد فعاليات سلسلة العرض التي تمنحها الأتمتة - متحاشية الحاجة للآلاف من الهواتف المحمولة، اللقاءات، وجبال من المخططات التفصيلية، والمراسلات عبر الفاكس - بتحقيق قيمة مضافة هائلة مصاحب بتخفيض واضح في الوقت اللازم لتطوير المنتج.

والأهم من ذلك أن يركز اهتمام الإدارة في كل شركة سيارات متعاونة / ومنافسة على القائد الحقيقي لنموذج B2B الجديد: وهو أن تصبح مالك شعار عربة منافس وأن تنافس بشكل أكثر فعالية للحصول على قواعد أكبر من الزبائن المخلصين. وبشكل مناقض، فعن طريق التعاون على أتمتة عمليات B2B ذات النهاية الخلفية، سيتم التركيز أكثر من أجل بناء حلول مستقلة في حلبة منافس بحماس أشد. ونحن الآن قريبون من التنبؤ الذي طرحناه حول هذه الصناعة في كتاب «حكمة رجال الإدارة التنفيذيين Wisdom of the CEO» إذ سيعمل سوق الأكثر فاعلية توظيف القطاع لخمسة أو أكثر من شركات لوائح السيارات.

أما بالنسبة لغير المشاركين في ميتاماركت القطع الظاهر، فالعواقب مشؤومة: إذ أن حواجز الدخول إلى سوق قطع متقنة هو أعلى مما كان، مؤدياً إلى المجازفة باستمرارهم كمنظمات مستقلة.

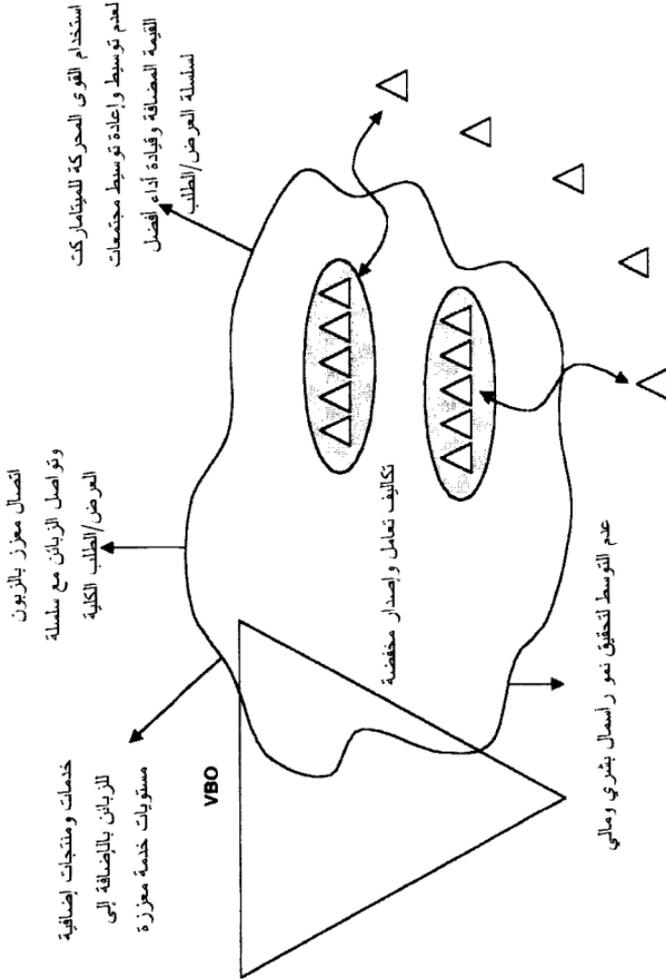
وتمثل جميع هذه التحركات تكتيكات لوقت قصير كما تطرح أسئلة استراتيجية جديدة بالنسبة للصناعة. فهل سيبقى تبادل القطع الكبير الجديد بمثابة التحديات المقاومة للتروستات لتثبيت الأسعار؟ وهل ستقود وتدير تقيدها المطلق؟ وهل سيقدر صناع السيارات الرئيسيين العودة إلى ميتاماركت مدارة بشكل مستقل عندما يبدوون بإنتاج حصة أكبر من الإنتاج بشكل ثانوي، وعندما يتم عدم توسيط قيادة الزبائن بشكل متزايد؟ حيث تشكل هذه القضايا الأسئلة الاستراتيجية الأهم بالنسبة لما وراء الرأسمالية في قطاع صناعة السيارات.

ويلخص الشكل 5 - 4 الوضع الحالي لهذا التحول الطويل لصناعة السيارات. ففي السنوات القليلة القادمة، ينبغي أن تتجاوز مستويات التعامل مبالغ ضخمة من الدولارات تتجاوز عدة تريليونات. ومع ذلك تمثل شبكات العمل هذه المراحل الأولية فقط للتحول. وغرضها الأساسي هو استخدام الانترنت لتحسين ترابط الـ EDI مع المزودين، وتنسيق البيع بالمزاد للمزود مع تصنيع المعدات الأصلية OEM، بين بعضهم البعض ومع أسواق خارجية، وتخفيض كلفة التعامل الكلية. ويرأينا، فهي قائمة محدودة نوعاً ما. إذ لم تستفيد شبكات العمل حتى الآن من الإمكانية الكبيرة لتحويل الميتاماركت للصناعة بشكل كامل.



الشكل 4-5 تأسيس شبكات B2B في صناعة السيارات وتصميمها وبيعها

كما يبدأ الشكل 5 - 5 بشرح المكافئة الإضافية لبناء ميتاماركت لصناعة السيارات. فحالما يتم إنجاز شبكات العمل الأولية وعند وصول سلاسل العرض إلى مستوى أعلى من الفعالية، ستبدأ مرحلة عدم التوسط الأسرع لـ OEMs وإبعاد بعض العمليات الرئيسية عن المصدر. فقد عرفت جنرال موتورز شبكات عملها كجزء من البرنامج العالمي الكلي لاستعادة موجوداتها. فقد يتطور البرنامج المدار بشكل صحيح إلى عملية عدم توسط، كاستعداد لتحويل الشركة إلى مالكة لشعار العربة. وقد يولد هذا التعامل إذا تم بنجاح نفوذاً أعظم لرأس المال البشري والمالي، بتركيز أكبر على الزبائن، باتباع نموذج عمل يشبه النماذج التي لا يتم استغلالها لملكية الشعار والتي تحدثنا عنها في الفصل السابق. وبالإضافة إلى ذلك، من المحتمل أن تتطور السوق الالكترونية ميتاماركت لصناعة السيارات باتجاه الاستفادة أكثر من القوى المحركة لتحسين فاعلية الميتاماركت ومجتمعات القيمة المضافة. وكما لاحظنا في البداية، تربط هذه التبادلات بين سلاسل العرض لقواعد العرض التقليدية، بالاجتماع مع بعض المزودين الإضافيين المقيدين والذين قد يبدوون بمنافسة المصادر التقليدية. ومع الوقت، قد تفتح القوى المحركة للميتاماركت قاعدة العرض لمجال واسع من الوافدين الجدد، مع السماح لجميع الشركات المؤهلة بالمشاركة في عملية البيع بالمزاد. فإذا كان جميع هؤلاء المشاركين الجدد



الشكل 5-5 الوعد والمردود المستقبلي لمبتاعين صناعة السيارات

أعلى من المزودين الحاليين، فقد تكون لديهم فرصة للحلول محلهم. وعلى الرغم من أن هذه العملية الديناميكية قد تخلق علاقات مزودين أكثر تعقيداً أو كذلك قوائم أنظمة وأجزاء أكثر عرضة للتغير، فلا بد أن تكون الميتماركت المصممة بشكل جيد قادرة على التعامل مع هذا المستوى من التعقيد وأن تقدم مستويات أعلى بكثير من الفعالية والاستجابة للشركات المالكة لشعار العربة.

أخيراً، تحتاج التبادلات لتتطور في ميتماركت كامل حتى تستطيع تعزيز الاتصال بالزبائن والبدء بوصول الزبون بسلسلة العرض والطلب الكلية. ويختبر الزبائن اليوم بعضاً من هذا من خلال أنظمة شراء السيارات على الخط. وستكون الشركات المالكة لشعار العربة في موقع يخولها تقوية نفوذ شبكات العمل والقنوات الالكترونية بفعالية أكبر لإيصال المنتجات والخدمات الإضافية للمستهلكين .

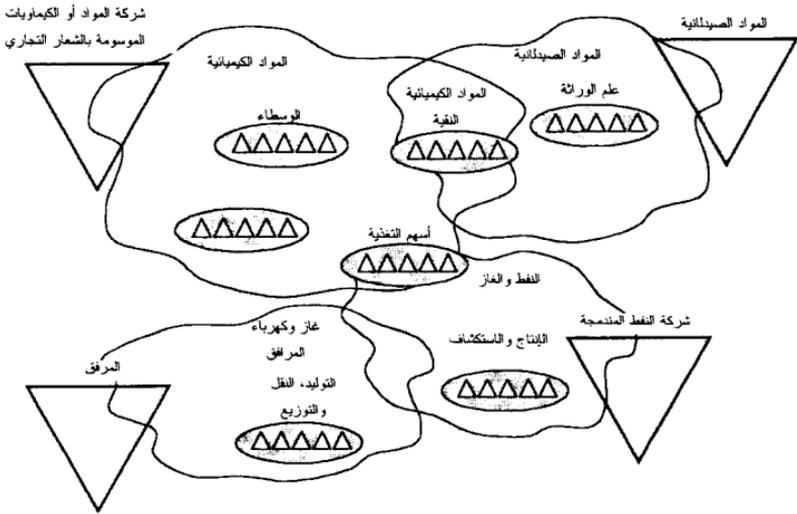
ولكن ما هي النتيجة؟ تحول صناعة رأس المال المكثف بشكل كبير إلى صناعة سريعة مرنة مع طريق تطوري لا يمكن التنبؤ به ببساطة، حتى خلال السنوات الخمس التالية. وليس هناك من شيء يفسر الإثارة والتحديات التي تبرزها ثورة B2B أكثر مما تعد به صناعة السيارات.

التصنيع: المواد الكيميائية

هناك مثال آخر هام في قطاع التصنيع يتمثل في صناعة المواد الكيميائية. حيث تقترح تحليلات عديدة بأن المواد الكيميائية ستكون أحد الصناعات المسيطرة في تعاملات B2B. على الأقل أثناء الأطوار الأولى من ثورة B2B. والأسباب الرئيسية لذلك هو التعقيد في بنية السوق الحالية والتعقيد الحتمي في أية بنية مستقبلية للميتاماركت. وتتضمن التعقيدات في سوق اليوم صفاً عريضاً من اللاعبين الصغار الذين يغذون الشركات الأكبر، وقابلية التغيير المتبادل للعديد من المواد الكيميائية للشركات المغذية، وتنوع المنتجات الثانوية للمكونات لعمليات كيميائية أخرى، وكذلك الأسطح البينية المركبة بين صناعة المواد الكيميائية، صناعة المواد الصيدلانية، النفط والغاز، والمرافق. كما يمكن أن تقود تغييرات صغيرة في التكاليف إلى تحولات هامة في الأنظمة الاقتصادية لسلاسل القيمة وفي قرارات الشراء عبر كل من هذه الأسطح البينية المشتركة. وبسبب صعوبة اتخاذ قرارات الشراء وتقلب الأسعار بشكل كبير، لا بد من وجود قدر هائل من المعلومات والتصميم الاقتصادي لاتخاذ قرارات مناسبة فيما يتعلق بالعمل.

ونظراً لكل هذه الأسباب، تعتبر صناعة المواد الكيميائية وشركائها التجاريين مرشحين ناضجين فيما يتعلق بالتحول مابعد الرأسمالي، أي بالنسبة لتشكيل الميتاماركت المربوطة بشبكة

عامة، فعالية أعظم لسلسلة العرض، تكاليف تعاملات مخفضة، واندماج أقرب للزبائن النهائيين مع سلسلة العرض. وكما يوضح الشكل 5 - 6، فربما كان من الصعب جداً معالجة هذه الشبكة من الصناعات دون وجود مقدرات وسائل الاتصال، القوة التحليلية، وقدرات التعامل الشفافة التي يتيحها الانترنت.



الشكل 5-6 رسم تخطيطي مبسط للمواد الكيميائية وأسواق الميتماركت المرتبطة بها

وكما في صناعة السيارات، تركز الجهود الأولية لتنظيم هذه الصناعة حول نموذج B2B على الشراء وصناعة السوق. ويوضح الشكل 5 - 7 المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت للعديد من صناعات السوق، والتي تركز كل منها على مظهر مختلف من الصناعة الكيميائية بقوائم مختلفة للمنتجات



Chemdex
Leading R&D Companies
in Life Sciences

www.chemdex.com

Chemdex Editorial
Chemdex is a leading provider of information on the life sciences industry. Our content is designed to help you stay on top of the latest news, trends, and developments in the field.

Headquarters
10000 Wilshire Blvd, Suite 1000
Beverly Hills, CA 90210
Tel: 310.277.1000

Chemdex Editorial
10000 Wilshire Blvd, Suite 1000
Beverly Hills, CA 90210
Tel: 310.277.1000

ChemConnect
www.chemconnect.com

Leading R&D Companies in Life Sciences

Chemdex Editorial
Chemdex is a leading provider of information on the life sciences industry. Our content is designed to help you stay on top of the latest news, trends, and developments in the field.

Headquarters
10000 Wilshire Blvd, Suite 1000
Beverly Hills, CA 90210
Tel: 310.277.1000

Chemdex Editorial
10000 Wilshire Blvd, Suite 1000
Beverly Hills, CA 90210
Tel: 310.277.1000

e-Chemicals
Building Industry of 1911

www.echemicals.com

Chemicals Editorial
Chemicals is a leading provider of information on the chemicals industry. Our content is designed to help you stay on top of the latest news, trends, and developments in the field.

Headquarters
10000 Wilshire Blvd, Suite 1000
Beverly Hills, CA 90210
Tel: 310.277.1000

Chemicals Editorial
10000 Wilshire Blvd, Suite 1000
Beverly Hills, CA 90210
Tel: 310.277.1000

Chemicals Editorial
Chemicals is a leading provider of information on the chemicals industry. Our content is designed to help you stay on top of the latest news, trends, and developments in the field.

Headquarters
10000 Wilshire Blvd, Suite 1000
Beverly Hills, CA 90210
Tel: 310.277.1000

Chemicals Editorial
10000 Wilshire Blvd, Suite 1000
Beverly Hills, CA 90210
Tel: 310.277.1000

الشكل 5-7 عينة من صناعات سوق المواد الكيميائية

ومستخدمين نهائين مختلفين. ويبدأ تشكيل صنّاع السوق هؤلاء بابتكار أساس EDI للصناعة. وبهذا الأساس، سيكون من الأسهل المتابعة بتشكيل مجتمعات قيمة مضافة أكثر ديناميكية تستطيع دعم التكلفة، الجودة، والموثوقية، والبدء بالهيمنة على عمليات البيع بالمزاد في الصناعة. ومع الوقت ستبدأ الميتماركت بوصل المستخدمين النهائيين مباشرة في سلسلة العرض المركبة هذه، وفي حالات عدة، تجبر منتجي المواد الكيميائية الموسومة بالشعار التجاري على عدم التوسط، عدم استغلال رأس المال والتركيز على إدارة الزبائن وتطوير المنتج. وربما يتولى بعض هؤلاء اللاعبين الرئيسيين إدارة الميتماركت.

ويمثل هذا تحولاً هائلاً لصناعة معقدة تقليدية. كما يعد بتوصيل، تطوير، وابتكار أسرع للمنتجات، ومنتجات ذات جودة أعلى في صناعة بضاعة كما يعتبرها البعض، وكذلك بتبسيط خفض الصناعة للتكاليف وفي النهاية لأسعار الاستهلاك.

وربما هناك تفسير بسيط أفضل لذلك. فمنذ عدة سنوات كنا قد أجرينا دراسة حول إدارة سلسلة العرض وتقنيات آنية المطبقة في تجارة السجاد ونسيج النايلون. والفضل يعود للتقنيات الآنية وطرق أخرى لتحسين الأداء، تم تقصير زمن الدورة البالغ 6 أسابيع (متضمناً إنتاج نسيج النايلون، صباغته، وإنتاج السجاد، تخزينه، وتوزيعه للبائعين بالتجزئة) إلى 6 أيام (متضمنة طلب السجاد، إنتاج وغزل النايلون المصبوغ، إنتاج

السجاد، وشحنه مباشرة للمستهلك). ويستطيع الانترنت تحويل هذه العملية بشكل أكثر إثارة (إذ يصمم المستهلك السجادة على الانترنت، ويقوم المصنع بصناعة وغزل النايلون، وإنتاج السجادة، وإيصالها للمستهلك خلال عدة أيام). قد يكون مثلاً بسيطاً ولكنه يشير إلى قوة العمل الالكتروني في تغيير الأنظمة الاقتصادية، العمليات، وسرعة الاستجابة للزبائن بالنسبة للقطاعات الصناعية الرئيسية وتركيز الأسواق الالكترونية حول العالم على الزبائن بالدرجة الأولى.

البيع بالتجزئة:

يتقدم التحول الذي تشهده صناعة التجزئة بخطى سريعة. فقد عرف تشكيل صف واسع من الخيارات المتعلقة بالتجزئة المرتكزة على الإنترنت (مثل B2C: العمل - إلى - المستهلك Business-to-consumer)، بالاصطفاف مع التأسيسات الأساسية أو القائمة التقليدية أو منافستها، بشكل كبير. فخلال عطلة الميلاد في 1999، ازداد التسوق عبر البيع بالتجزئة من خلال الانترنت 3 - 5 مرات عن السنة الماضية - أي من 3.3 بليون دولار في 1998 إلى 10 بلايين دولار حسب تقديرنا، بينما وصلت التقديرات العالية لتقارير أخرى إلى 14 بليون دولار. وأثناء تلك الفترة، ازداد حجم الرسائل الالكترونية لخدمة الولايات المتحدة البريدية بنسبة 20٪ ونقلت أنظمة التنفيذ والسوقيات الاختصاصية عن زيادات بنسبة 6 إلى 70 بالمائة سنة بعد سنة. وأشار البائعون

بالتجزئة المختصين المسيطرين إلى أن حجم مبيعات التجزئة الالكترونية لسنة 1999 حتى موسم الميلاد سنة 2000، كان أعلى بين 400 - 500٪ عن السنة السابقة.

وهكذا يشعر المستهلكين بالارتياح للتسوق على الخط، ويعتبر وصول المنتج وتنفيذه الفوري اليوم العوامل المحددة وراء ذلك. وعلى أية حال، يتم تطوير الحلول لتحسين الأنظمة المتعلقة بالتوزيع والسوقيات والتخلص من صعوباتها وعثراتها، كما لا بد أن يكون التحرك الفيزيائي للمنتجات قادراً على مجاراة الارتفاع الآسي للطلب على الخط. وبرأينا، فسيصبح البائعون بالتجزئة في وقت قريب مدراء لمجتمع قيمة مضافة أو ميتاماركت لسلع المستهلك - أو سينحون جانباً بفعل الظهور الهائل لنماذج تجارية أكثر فعالية.

صناعات التسلية، وسائط الإعلام والتيليكوم

من الواضح أن التكنولوجيا الجديدة، المنتجات الجديدة، وتغيير ميول المستهلك، بالإضافة إلى الأنظمة الاقتصادية الرئيسية، تقود إلى تقارب واندماج مثير لصناعات التسلية ووسائط الإعلام والاتصالات عن بعد. ومن المعروف أيضاً أنه خلال السنوات القليلة التالية سيتم استثمار مئات الملايين من الدولارات من خلال التيليكوم وآخرين في بناء شبكات بوجوب بروتوكول الانترنت (IP) وإدخال تكنولوجيا ذات نطاق واسع ولا

تدخل مزايا عديدة لهذا التقارب في نطاق ما يتحدث عنه هذا الكتاب، ولكن ستهيمن هنا مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت المتعددة - وهي أسس ما وراء الرأسمالية وهذا ما نحتاج للبحث فيه.

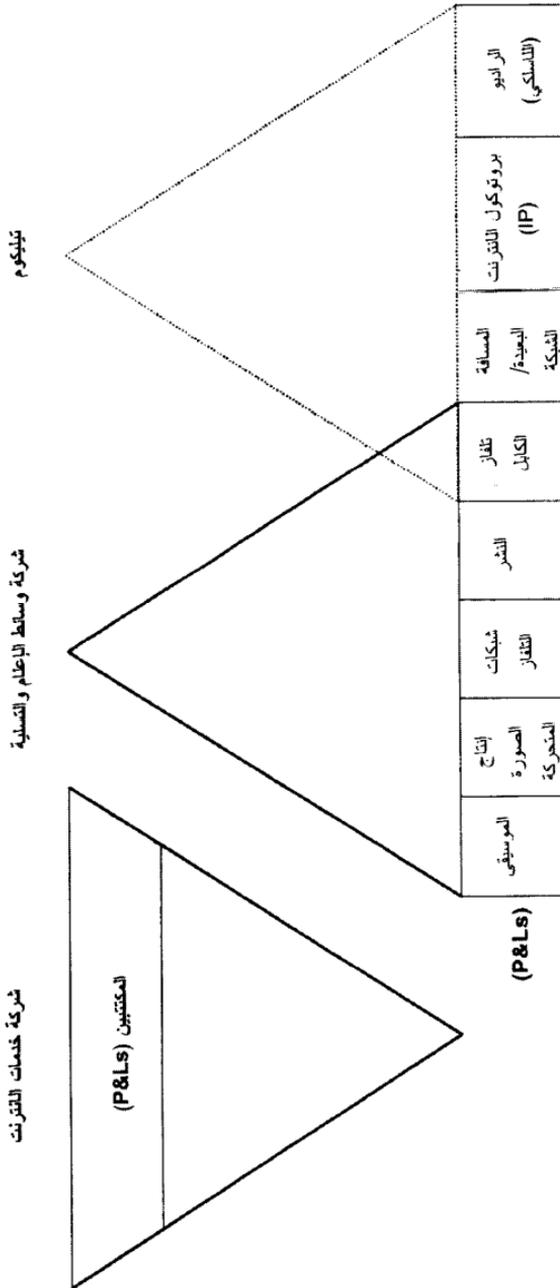
وفي مرحلة مبكرة من هذا التحول، تبني العديد من صناعات التيليكوم ذات الاستراتيجية المزدوجة لتحقيق قاعدة زبائن كبيرة في مدى طويل ونقل محلي بينما تتحرك بشدة نحو قدرة ذات نطاق واسع. وبينما يقوم الناقلون بقيادة البنية التحتية ونموذج العمل لحمل معلومات الانترنت الواسعة من أية نقطة في العالم لأي نقطة أخرى بأقل تكلفة ممكنة، فقد اندمج هؤلاء بغية توسيع شبكاتهم. وكذلك، فقد تحولوا لاستراتيجيات ذات نطاق واسع (البرق، الألياف العصبية، واللاسلكية، كما دخلوا في اتحادات مع منتجين للمحتوى (استوديوهات التلفاز والصورة المتحركة، الناشرين، والخ...)، وشركات تكنولوجيا (أجهزة وبرامج العقل الالكتروني، أجهزة سيت توب، الخ...). وعلى الرغم من منافسة هذه الأعمال لبعضها البعض من أجل نفس الزبائن، وتسبب ذلك في بعض الاضطراب التنظيمي التجاري، ففي المراحل البدائية أدارت معظم الشركات هذه التكنولوجيا كأعمال مستقلة بعمليات ربح وخسارة مستقلة.

وعلى نحو مشابه، فقد قامت شركات وسائط الإعلام والتسليّة بتوسيع عروضها في مجال التوصيل وتطوير المحتوى

وأصبحت غالباً أعمال معقدة تتضمن نشر وإنتاج الصورة المتحركة، للإنتاج التلفزيوني، وشبكات العمل التلفزيوني، توزيع وإنتاج الموسيقى، النشر والتوزيع، تلفاز الكابل، المساحات المخصصة للعرض، مخازن للبيع بالتجزئة، وتوزيع منتجات مخزونة للمستهلك. وكما في حالة التيليكوم، تدار كل من هذه الأعمال نموذجياً بأسلوب تقليدي كعمل مستقل منافس للأعمال الأخرى، ومع ذلك يخفق هذا المفهوم غالباً بتقوية الإمكانية التجارية بشكل تام ويقود إلى درجة ما من اضطراب الشعار المستهلك.

ومن ثم يأتي الانترنت. فبينما تزداد شعبية مستخدمي الانترنت ومع وجود جيشان في كل من مبيعات الكمبيوتر الشخصي (PC) واستخدامات الانترنت ومجموعات الشبكات بالنسبة لتنوع كبير جديد للمستهلك واحتياجات العمل، يتم خلق شركات خدمة انترنت بنماذج عمل مختلفة على نحو مثير. وكما يقترح الشكل 5 - 8، لا تزال الشركات التقليدية بأعمال PXL كبيرة، قواعد رأسمال كبيرة، ومقادير كبيرة نسبياً من رأس المال العامل، تلتزم بالنموذج التقليدي المتحد. وربما كانت الأمثلة أيضاً أحد عمالقة صناعات التيليكوم والتسلية مثل تايم وورنر . Time Warner

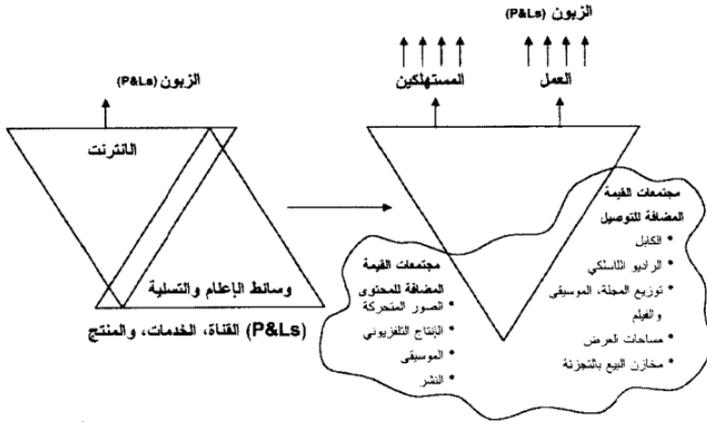
ومن جهة أخرى هناك شركات الانترنت مثل إي.أو.إل AOL، التي تركز أقل على قاعدة رأسمالها الفيزيائي، بينما تركز



الشكل 8-5 تكامل التيليكوم، الإعلام، والتسوية

بشكل أكبر على جذب الزبائن إلى خدماتها وشبكات عملها الالكترونية، والحفاظ على زبائنها حالما تكسبهم. فعندما يملك السوق احتمال وجود هذه الأنواع المختلفة بشكل كبير من الشركات، فإنه ينسب المضاعفات التقليدية لشركات وسائط الإعلام والتسلية والتيليكوم ومضاعفات عالية جداً لشركات الانترنت، مرتكزاً على فكرة تقضي بأن الشركات الأحداث عهداً تحقق وعد ما وراء الأسهمالية. وعندما يلتحق المندمجون بهذين النوعين من الشركات، فلن يكون من المفاجئ هبوط قيمة شركات الانترنت عندما تمتزج بالأعمال التقليدية، بينما ترتفع قيمة الأعمال التقليدية والسوق على استعداد بتحقيق الوعد بتحول أكثر سرعة للأعمال التقليدية إلى أعمال ما وراء رأسمالية.

كما ستضطر المؤسسات المندمجة حديثاً للعمل بجد للحصول على فرصتها. وكما يشير الشكل 5 - 9، تعتبر مثل هذه الشركات مبدئياً مزيج من أعمال ربح وخسارة تركز على الزبائن وأعمال تركز على المنتجات، الخدمات، والقنوات. وبينما يمكن متابعة إدارة كل من وحدات العمل هذه بشكل مستقل وإمكان منافستها ضد منافسيها التقليديين، فإن السوق كافأ الشركة الكلية بتوقع تحول شديد، كما أنه سيعامل هذه الشركة بقسوة في حال لم تقم الوحدات العاملة لديها بإعادة البناء لتوجيه الاقتصاد الجديد بشدة.



الشكل 5-9 ضمان القيمة: ابتكار ميتاماركت التيليكوم، وسائط الإعلام، والتسوية

يقدم الجانب الأيمن من الشكل 5 - 9 تفسيراً لما ينبغي أن يكون عليه هذا التحول من القوة. ولرفع قيمة الشركة الجديدة، ينبغي على هذه الكيانات الهائلة المندمجة أن تتبنى بسرعة نموذج ميتاماركت (إما فرضي - بدون إبعاد عن المصدر، أو حقيقي - مع إبعاد عن المصدر) تتحول بموجبه أعمالها إلى مجتمعات قيمة مضافة يخصص بعضها لإنتاج المحتوى، وأخرى لقنوات التوصيل.

وأثناء إعادة التنظيم هذه، تشكل الأعمال المواجهة للزبائن والتي تتحكم في توزيع الموجودات والربح والخسارة على مجموعات الزبائن. وقد تكون هذه مجموعات زبائن مستهلكة تركز على مستهلكين محددين، مع إحصائيات أو صفات أخرى مميزة تقترح هدف سوق متماسك. كما قد تكون الصناعة أو عن

طريق حجم العمل أو صفات أخرى مميزة. وتستطيع وحدات العمل المركزة على الزبائن هذه تحديد طلبات واحتياجات الزبائن وخلق مجموعات من الخدمات مستمدة من مجتمعات القيمة المضافة للمحتوى ومجتمعات القيمة المضافة للقناة لضمان الخدمات التجارية، المتكاملة، والمترابطة المستهدفة في حاجات الزبائن. وعندما يحدث هذا، يعتبر الزبائن الشركة كوكيل توصيل رئيسي لهم لمجموعة كبيرة من الخدمات. وعلاوة على ذلك، ستركز وحدات العمل على استخدام محركات المحتوى والقناة لإيصال مستويات أعلى من الخدمة والعمل لكل مجموعة من الزبائن.

ولا بد من إدارة محركات القناة والمحتوى كمراكز تكلفة. فبينما قد تمتلك أرباح وخسارات خفية، فمن المهم ألا تسلك ككيانات عمل مستقل طالما بقيت داخل الجدران الأربعة للشركة. ولو سلكت ككيانات مستقلة، فقد تؤدي السياسات الخارجية إلى عدم تلازم المصادر المتحدة وإلى منافسة مفرطة، وبالتالي سيؤدي ذلك في النهار إلى إضاعة رأس المال، التسبب في اضطراب الزبائن، والتقليل من الالتزام بالشعار. كما لا بد لقيادة وحدة العمل P&L المرتكزة على الزبائن من مراقبة توزيعات المصدر واستراتيجية الاستثمار لكل مجتمع من مجتمعات القيمة المضافة للمحتوى والقناة لضمان اصطفاها مع متطلبات الزبائن والسوق.

ومع مرور الزمن، بالطبع، يمكن أن يؤدي هذا المفهوم إلى عدم توسط الشركة في ميثاماركت محتوى وقناة تتم إدارته من قبل الشركة مالكة شعار. وضمن الميثاماركت، قد تسلك مجتمعات القيمة المضافة للمحتوى والقناة كأعمال، وقد تشارك في عمليات البيع بالمزاد بينما تقوم قيادة عمل P&L المركزة على الزبائن بتجميع المحتوى والقنوات من أجل منتجاتها. وقد يقود نموذج العمل هذا بالتالي التكلفة، الموثوقية، وسرعة الاستجابة المطورة والتي تركز على الأداء الفعال للميثاماركت.

والمشكلة تكمن في عدم اقتناع السوق تماماً أن باستطاعة هذه الشركات الجديدة الكبيرة، والتي اندمجت حديثاً، النجاح في هذا التحول الإداري والتنظيمي وأنها بذلك تضمن القيمة التي تعد بها ما وراء الأسهم. وهكذا تتطلب إعادة بناء الـ P&Ls في هذه الأعمال الكبيرة، وإعادة التنظيم وانتقال الإدارة إلى قيادة ورؤيا عظيمة. ففي بعض المواقف، قد تفتقد فرق الإدارة إلى الرؤيا أو مهارات الإدارة المطلقة لتحقيق النجاح. وكما في العديد من تحولات الإدارة، فكلما تمت هذه التغييرات بسرعة، كلما أنجزت بشكل أفضل. وكذلك يستلزم مثل هذا التغيير الهائل المجازفة بالنسبة للعمل، ولا شك في ذلك، إذ أن تعويض هذه المجازفة، على أي حال، هي المجازفة الأعظم حتى أن الشركات المندمجة حديثاً قد تتوفر لديها جميع العناصر لتكون في وضع اللاعب البارز في

الميتاماركت الجديدة - ومع ذلك تخفق في صياغة الاستراتيجية المناسبة وفي تنفيذها، وهكذا تخلق تكاليف فرصة غامرة. ويعيدنا مستوى التحديات هذا إلى الوراثة إلى عناصر المعادلة التناسبية والتي بدأنا بها كتابنا هذا: التغيير \times الشجاعة (courage \times change). أي أن تعمق الإدارة في فهم التغيير والشجاعة لإدارة هذا التغيير بسرعة عالية يعد أمراً بغاية الأهمية.

الخدمات المالية

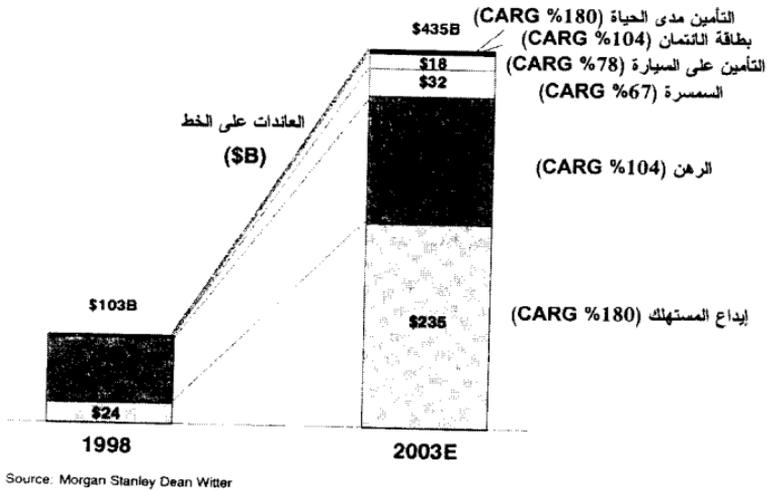
تخلق ما وراء الرأسمالية أنماط جديدة من تدفق وتوليد الرأسمال، بالإضافة إلى مصادر ومقاييس جديدة للقيمة. ولهذه الأسباب فهي تتطلب منتجات مالية جديدة كلياً وتخلق مؤسسات جديدة. وفي السنوات الحديثة، تم التركيز في الخدمات المالية على المنتجات (المزج والمربحية) والتوزيع / القنوات، مع تركيز ملازم على إدارة المجازفة والأنظمة الاقتصادية القياسية. ومن الجدير بالذكر أن قطاع الخدمات المالية هو وسط التوطيد المثير لخلق قاعدة اقتصادية أوسع لدراسة هذه المسائل بالإضافة إلى توليد الرأسمال وتحقيق النجاح في سوق متغير ومتنامي على الدوام.

وفي مستوى المؤسسة المالية، يفسح الانترنت فرصة لتوسيع هذه الاستراتيجيات. كما ينبغي أن تسرع الحركة باتجاه الخدمات المالية الافتراضية عبر الانترنت والتكنولوجيات

الملازمة، والتحول بعيداً عن الأسطح البيئية المالية التي لا يتم استغلالها بشكل كبير مع الزبون المتحد والفردى (مؤسسات الأساسيات) نحو أسطح بيئية الكترونية معتمدة على الانترنت. وكما في قطاع التصنيع، يجب أن يسمح ذلك بتصميم وتقديم المنتج، وابتكاره، وتنوعه، وملاءمته بشكل أسرع، وباستخدام أفضل للوقت. كما يجب أيضاً أن يخفض التكاليف، وفقاً لأحكام التسعير، الفعالية العالية لأسواق الرأسمال في هذا النموذج، والأنظمة الاقتصادية القياسية.

كما يسرع نموذج الانترنت حركة الرأسمال إلى مصادر العائدات الأعلى عن طريق المعلومات الأفضل المتاحة عن فرص الاستثمار وقدرة معززة بشكل أكبر لتحريك الرأسمال بسرعة. وبينما تخلق سوقاً أصعب أكثر منافسة، فإنها تقدم مصادر أكبر وأكثر تنوعاً من الموارد المالية الممولة من أجل فرص الاستثمار المغرية.

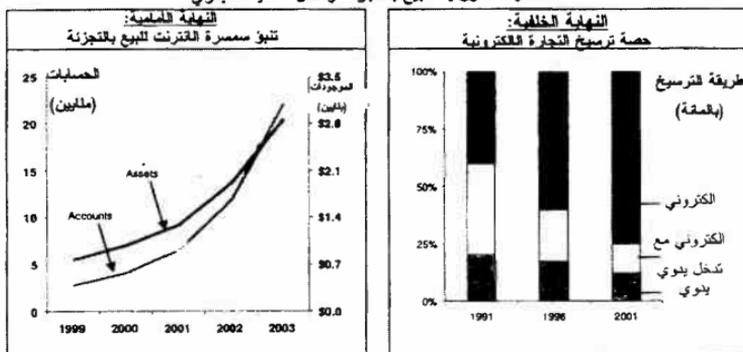
وعلى سبيل المثال، يفسر الشكل 5 - 10 مدى تأثير التجارة والسمسرة الالكترونية عبر السنوات العديدة القادمة: ففي النهاية الأمامية لسمسرة الانترنت مع ارتفاع مثير في الحسابات والموجودات المدارة، وفي النهاية الخلفية مع ارتفاع مثير في استقرار التجارة الالكترونية. وكما اقترحنا في الفصل التالي، فقد تتحول بعض هذه التنبؤات الأولية إلى تنبؤات محافظة جداً.



الشكل 5-10 سيشهد العمل الإلكتروني B2C نمواً أسياً

وعلى نحو مشابه، يسرّع الانترنت الأنظمة الاقتصادية القياسية بتقديم سوق أكبر بكثير بالنسبة لمنتجات المدخرات، الاستثمار، الاقتراض، الحساب (الائتمان) والتأمين. وبالإضافة إلى ذلك، عندما يحدث اندماج أكبر لأسواق الرأسمال عن طريق الانترنت وعندما تصبح أكثر شفافية وفعالية، تبتكر الأنظمة الاقتصادية القياسية في مجالات مثل، العملة الأجنبية، الحراسة، ومناطق أخرى لآليات التعامل. وقد اقترحنا أثر هذه التغييرات في الشكل 5 - 11. إذ ينبغي أن يحدث جيشان في العائدات على الخط خلال السنوات القليلة القادمة، لتعكس نمواً هائلاً في كل شيء من التأمين على الحياة والسيارة حتى إيداع المستهلك والرهانات ويجب أن يسمح عدم التوسط

ممسرة الكترونية للبيع بالتجزئة وتخلل التنفيذ التجاري



Source: Forrester Research, Tower Group, PwC analysis

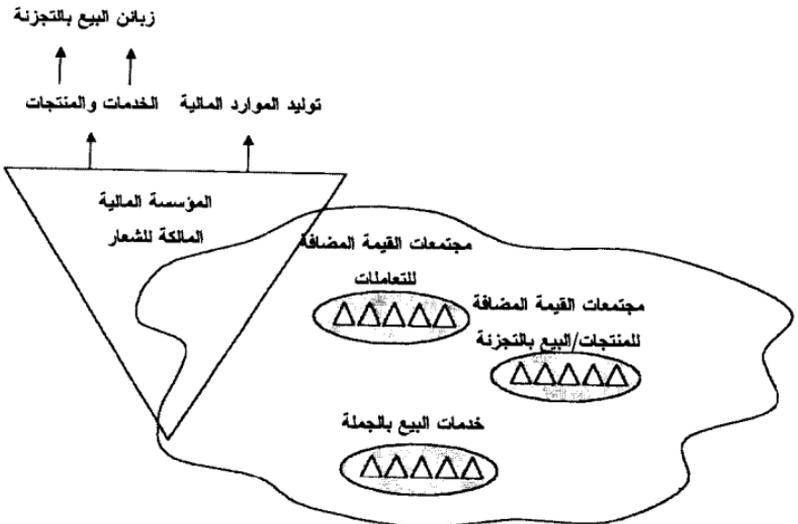
الشكل 5-11 تخلل العمليات المؤتمنة سلسلة القيمة الكلية

بكفاءات تعامل مادية بالإضافة إلى تحسين مثير في قدرة الزبون على التسوق واختيار العروض المالية المفضلة.

وأخيراً، ففي مجالات كالأستثمار وإيداع التاجر، تعانين تسهيلات الانترنت الفرص والمعاملات وتخلق مجموعة عالمية محتملة أكبر بكثير من الفرص لاختيار الأفضل. ومرة أخرى ينبغي أن يضيف ذلك إلى فعالية أسواق الأسهمية بشكل مثير. كما سيعزز تحسيناً رئيسياً في مقدرات الإدارة وأدائها. وهكذا ستولد الفعالية، التكامل، والنمو الجديد لأسواق الأسهم (انظر الشكل 6 - 4)، مجتمعة مع نظام التقرير المالي المستمر الموضح سابقاً، بنية تحتية مالية جديدة وسيزيد الطلب على الخبرة والمهارة الفردية. وباختصار فسوف يؤدي تطبيق

تكنولوجيا الانترنت في قطاع الخدمات المالية، مجتمعاً مع الانفتاح والتكامل المثير لأسواق الرأسمال العالمية في التسعينات، إلى تحويل القطاع ووضع الأساس لنمو مسرع مثير في الاقتصاد العالمي.

ويقدم الشكل 5 - 12 شرحاً صريحاً وبمستوى عالي لكيفية تأثير ما وراء الرأسمالية في صناعة الخدمات المالية. كما يلقي الضوء على الانتقال بعيداً عن الأساسيات كقناة سوق رئيسية للزبائن. ويشير إلى ابتكار ميثاماركت يطوق مجتمعات القيمة المضافة لخدمات البيع بالجملة، خدمات ومنتجات البيع بالتجزئة، والتعاملات. ولذلك ترعى القوى المحركة



الشكل 5-12 الرأسمالية المنحرفة في الخدمات المالية

للميتاماركت الخدمات الجديدة، التكلفة المخفضة، وفعاليات التعامل المطورة (مثل العملة الأجنبية، الحراسة، المتاجرة). بالإضافة إلى ذلك، يوضح الشكل عملية عدم التوسط التي يتمكن المستهلكين والعاملين من خلالها بالتعامل مباشرة مع مقدمي المنتجات والخدمات. فقد أصبحوا مشاركين في سوق البيع بالجملة، وأوقفت ببساطة مجموعة واسعة من وظائف الخدمة والسمسرة.

والمعاني المتضمنة في مثل هذه التغييرات في الخدمات المالية كبيرة جداً:

- تقدم ما وراء الرأسمالية التكنولوجيات، التسهيلات، والدخول للسوق والذي تمتع به سابقاً التجار المحترفين في أسواق البيع بالجملة إلى الأفراد لإدارة أموالهم الخاصة في منازلهم. كما ستؤدي بشكل متزايد إلى عدم توسط المحترفين.

- ستجد المنظمات، البنوك، وشركات التأمين التي لا تعتنق هذا النموذج صعوبة في تطوير الأنظمة الاقتصادية الواسعة لأعمالها. فإذا لم يقم أصحاب المناصب بالانتقال بالزبائن بسرعة كافية، فسوف يفشلون. كما أن تكاليف القناة جزء من تكاليف الطرق التقليدية. ولهذا وبفعل عوامل عديدة أخرى، فسوف تقود قوة الزبائن الأسعار وستختفي التطبيقات الحالية مثل مستويات

الفائدة لبطاقة الائتمان أو سيقرر انتزاعها.

- وعلى الشبكة، لن تكون لعبة عرض السعر جيدة كفاية. وسيتم التنافس على الخدمة، ابتكار المنتج، الفائدة الناتجة، والمعرفة. وسيكون اتصال النهاية الأمامية للشبكة بأنظمة العمل الموجودة بمثابة تعقب أتشيلز Achilles لخدمة الزبائن للاعبين تقليديين رئيسيين. وستكون النصيحة والمعرفة بالإضافة إلى إدارة الميتماركت ومجتمعات القيمة المضافة حذاً للمنافسة.
- ستعجل الميتماركت العالمية التسوق عبر الحدود لزبائن الخدمات المالية وخدمة هذه الحسابات. وبالتالي سيعجل هذا إلى حد كبير تكامل السوق الأوروبية، على الرغم من المحاولات التنظيمية ومحاولات أخرى لإبطاء أو عرقلة تلك العملية في بعض المراحل. أما المقياس فسيساعد ويعرقل في آن واحد: فهو سيساعد من ناحية التكلفة، وسيعرقل من ناحية الخفة في الحركة والخدمة.
- لا يمكن تجنب الأزمات التنظيمية بشكل كلي. إذ سندخل فترة من التنظيم الأشد تكثيفاً، وهذا يتطلب شفافية أعظم والكشف عن المصالح المتقاطعة.
- سيتم تحويل عصابات كبيرة من النظام المالي لتجارة الجملة عن طريق العولمة المعجلة لأسواق الرأسمال وتبسيط المشاركة في المجازفة والأحكام العادلة. كما

ستؤدي القوى المحركة للميتاماركت إلى حدوث إعادة هندسة بسرعة كبيرة للاستجابة لإعادة بناء الأسواق بسرعة وللطلبات المتغيرة للزبائن. ولن يكون بمقدور أي بلد تجاهل السيولة المقدمة.

وهكذا ستحول السرعة، الفعالية، والشفافية صناعة الخدمات المالية حول العالم. وبالتالي ستصبح هذه الصناعة العظيمة إحدى العوامل الرئيسية الممكنة لنمو العمل المسرع وابتكار القيمة حول العالم.

التعليم العالي

نحن نعي بأن الكليات والجامعات اليوم «مرتبطة بالشبكة»، لكن تحول التعليم العالي لا يزال غير متمم بعد. وسيعرض التطور التعليم العالي على وجه اليقين تفسيراً هاماً لطرق العمل الإلكتروني في العمل. ولقد كان لمفاهيم العمل الإلكتروني إمكانية هائلة في قطاع خدمات نقلت بشكل تقليدي المعلومات عبر قنوات برأسمال كبير (رأسمال مادي ثابت، وبشري) - إلى حد كبير حتى أننا نتوقع تحولاً رئيسياً في القطاع، والذي بقي ثابتاً لم يتغير منذ تأسيس الجامعات في العصور الوسطى. ونحن نعتقد بأن كل مراحل التعليم - الابتدائي، الثانوي، التعليم العالي، التعليم المستمر - سوف تصبح في وقت قريب معتمدة على الانترنت. وبهذه الطريقة فقط سيكون من الممكن تعزيز التماسك، النوعية، والانتشار، وتحضير الطلاب للمشاركة

بشكل مبدع في عالم يتحول بسرعة على أسس الانترنت وما وراء الرأسمالية.

وبينما نتعرف بأن مجتمعات عديدة تدخل في بيئة تعليمية «K through 99»، فسوف نركز هنا على التعليم العالي. ففي هذا القطاع تنل مجموعة من المؤسسات الناجحة بشكل كبير منتجاً عبر نموذج متشابه من حيث البنية حول العالم. وعلى أي حال، فإن كلمة «منتج» تطلق ضوء إنذار. فقد يفضل العديد من أعضاء ومدراء الكليات أن يخصصوا لمكاتب القبول (رسوم الدخول) والعمل لمؤسساتهم مفاهيم مثل الأسواق، الزبائن، الطلب، العرض، القدرة، التكاليف، والتسعير، دون ذكر المربح. وإن تجاهل هذه الحقائق ليس ممكناً ولا حتى مفيداً، ليس في الوقت الحاضر ولا في العصر الآني للميتاماركت المتوسطة للانترنت. قد لا يمكن للتعليم أن يساعد ولكنه يغير. وبالإضافة إلى ذلك، فسوف تكون مفاهيم العمل ذات صلة وثيقة به بشكل متزايد عندما تبدأ المشاريع الموجهة للربح قريباً بنقل منتج التعليم العالي بوساطة الانترنت والتكنولوجيات المتصلة به، تتحدى المؤسسات التقليدية غير الموجهة للربح للتعليم العالي. وبشكل عام ممكن رؤية التطور في قطاع البيع بالتجزئة. حيث عرفت تغطية الصفحات الأولى حول الصراعات بين أمازون دوت كوم وبارنز اكس نوبل Amazon.com و Barnes X Noble، وبين شركتي Toys ,R,US و e Toy، بالتغييرات المثيرة التي يحدثها

الانترنت. وبالمقارنة، فإن التغييرات في العملية التعليمية - والتغييرات المحتملة - هي أقل وضوحاً. فقد استمر الأساتذة بإلقاء المحاضرات وتسهيل المناقشات. وتابع الطلاب التحدي لتطوير مقدرتهم على التفكير الحاسم. ولا يزال التعليم يلقت وجهاً لوجه في مؤتمرات صغيرة، وقاعات تدريس نموذجية، وقاعات للمحاضرات. وهكذا يبدو العالم الذي ينقل فيه الانترنت عناصر هامة للتعليم غير ممكناً بالنسبة للعديد من أعضاء الجامعة. كما تحدث مجادلات حماسية، وحتى احتجاجات، بشأن تأثير التكنولوجيا في كل زاوية من الجامعة، ولأسباب واضحة: ففي العالم الجديد الشجاع الوشيك، يمكن للتكنولوجيا ألا تتوسط الجامعات.

في عالم ثابت لا يتغير، قد يكون أعضاء الجامعة على حق. إذ ليست هناك من حاجة للدفاع عن غنى تجربة التعليم وجهاً لوجه بالمقارنة مع التعليم المتوسط للتكنولوجيا: فمن الواضح أنها تجربة جيدة. وعلى أية حال، فالعالم ليس هكذا فهو عالم متغير. وهذه المؤسسات التي تصمد ستفعل ذلك في لحظات تعرضها للخطر.

نعتقد بأن التعليم العالي سيطالب باتباع النموذج مابعد الرأسمالي، ولنبنني هذا الافتراض على تقدير الضغوط التي تواجه التعليم العالي حالياً. إذ تقترح معظم المشروعات أنه حتى افتراضات التسعير الشائعة (مستويات التعليم الحالية)، فسوف

يكون لدى التعليم العالي طلباً مفرطاً من مئات الآلاف من الطلاب سنوياً خلال العقود العديدة القادمة. وهذا الطلب الزائد تسببه عدم القدرة على بناء قاعات تدريس ومصانع فيزيائية بسرعة كافية لمجاراة الطلب في البلدان النامية والمتقدمة. وعلى أي حال، فإذا استطاع استخدام التكنولوجيا خفض كلفة التعليم بشكل كبير بينما يقدم قدرات تعليمية أعظم، فمن الممكن أن يرتفع مستوى الطلب المفرط أكثر حتى، إلى الملايين سنوياً حول العالم، ومع ذلك يمكن أن يقدم التعليم ذو الجودة العالية لجميع من يطمحون إليه.

واليوم، تعد أكثر 65% من المهن ذات خبرة مقارنة مع 20% فقط عام 1950. ومع ذلك فإن هناك شخص واحد من بين مئة في العالم قد تلقى تعليماً جامعياً. وحتى هؤلاء الذين يحصلون على شهادات جامعية فإنهم يجدون أن زمن صلاحية هذه الشهادات يتقلص. ولإحراز التقدم في مهنتهم، فلا بد من التعلم مدى الحياة، وتظهر الأرقام ذلك بوضوح: فاليوم تقريباً 50% من الطلاب هم فوق سن الخامسة والعشرين، مقارنة مع 25% فقط في عام 1970. كما سيكون من المستحيل فرضياً بناء مؤسسات أساسيات كافية لتلبية انفجار الطلب هذا. وسواء أردنا أم لا، فسيكون التعلم عبر التكنولوجيا الاستجابة الاستراتيجية لتلبية هذا الطلب. ولقد تفهم مجتمع الاستثمار فرصة الربح الكبيرة هذه، ويعد تدفق الرأسمال في هذا القطاع الشرارة التي

يحتاجها للانطلاق.

■ في حرم الجامعات، بدأ مفهوم يعرف بحل واحد بالمائة (تكلفة) 1-percent (cost) يستبدل دورات التدريس في الطلبات بدورات تدريس عبر التكنولوجيا بجزء من التكلفة. ويعتبر علم الحساب الجديد للعمل الالكتروني المطبق في التعليم العالي صريحاً. إذ تقترح دراسات حديثة بأن 25 - 30٪ من مواضيع التدريس تمثل 80٪ لتعليم معظم الطلاب الجامعيين. كما أطلقت مجازفات عمل جديدة متعددة لجذب «مقدمي المحتوى» والكليات الأفضل في كل من مجالات المواضيع هذه لخلق تعليم مرتكز على الانترنت بأسلوبين على أساس عالمي. وذلك لإحاطة مقدمي المحتوى والكليات الأفضل بالمتجيين والمجمعين الأفضل لمحتوى التسلية والتعليم. والنتيجة المرتقبة هي الوصول إلى محتوى تفاعلي يسيّر الطلاب ذي نوعية عالية، ويتوفر حول العالم.

■ وهي ليست إلا مسألة وقت حتى يتم تعزيز تجربة التعليم عبر التكنولوجيا من خلال موجات أكبر من التكنولوجيا الجديدة. وبشكل متزايد، فسوف يرتقي التعليم على الخط إلى «سلسلة الثراء». كما سيتم إيصال عناصر أكثر وأكثر من المنهاج الدراسي عن طريق التكنولوجيا. كما

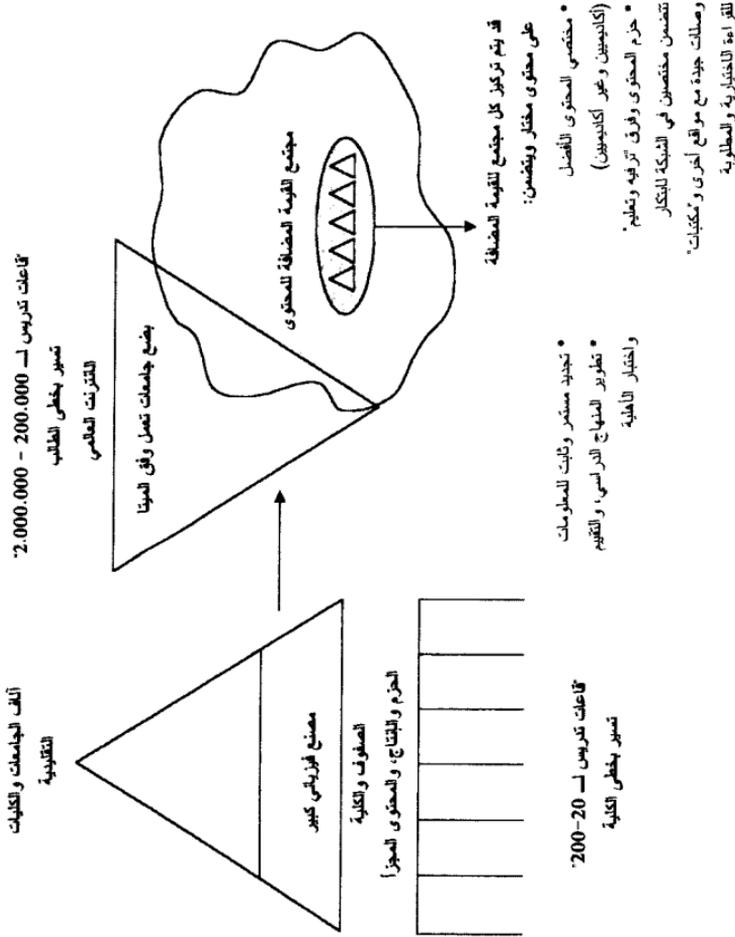
أن الأنظمة الاقتصادية القياسية لجاذبية هذا النموذج واضحة. سيكون من السهل ملاحظة القدرة التي تتمتع بها المؤسسة على تقديم محتوى تعليمي بنوعية أعلى بتجميع أكثر فائدة ومتعة للمعلومات بجزء من تكلفة التعليم الحالي. وسيتلقى هؤلاء الذين يكملون دورتهم بنجاح ويعبرون عن جدارتهم درجة شرف في آخر الأمر، وسيحصلون على شهاداتهم من المؤسسات الكبيرة ذات السمعة الحسنة والتي تقدم هذه الدورات الدراسية.

وهناك أسواق تقليدية في عالمنا الجديد الـ K-99 من المتعلمين. وتقترح الأهمية المتزايدة للتعلم عن بعد، التعليم الخاص، وحاجة الناس بجميع أعمارهم لاكتساب المعرفة والمهارات المتاحة من خلال مؤسسات التعليم العالي، طلباً أعظم على التدريب، الدورات الدراسية، والشهادات. ومن الواضح أنه سيكون هناك فائدة أولية لمن يوجهون هذه الاحتياجات.

ويمثل الشكل 5 - 13 شرحاً جزئياً للقوى المحركة وراء تطبيق ما وراء الرأسمالية في مسألة التعليم العالي (أو لهذا الأمر، في أي مرحلة من التعليم). حيث يتم نقل نظام الجامعات والكليات التقليدي بعيداً عن المركز بشكل كبير. حيث يقوم عشرات الآلاف من الأساتذة والمعلمين، في آلاف

الجامعات والكليات، بتخفيض الجمع والمحتوى الفردي للصفوف من 5 - 200 طالب. ويختلف التقديم، النوعية والمحتوى بشكل كبير جداً، كما تختلف النتائج من منظور الطلاب بنفس الدرجة. وبينما يتم تحقيق بعض الترابط من خلال الكتب المدرسية الموحدة، رسوم الدخول، الدرجات، ومتطلبات الشهادة، التبادلات الأكاديمية، ومسائل أخرى، فإن الطريقة مع ذلك مجزأة تماماً - وكذلك الوسائل. وعلى أية حال، تعد الأنظمة الاقتصادية الضمنية لهذه البنية صعبة، مع وجود مصانع فيزيائية كبيرة جداً تدعم هذه الأنشطة ووجود طلب على جميع هذه الأشكال يفوق العرض إلى حد كبير.

ويقترح الجانب الأيمن للشكل 5 - 13 ابتكار ميتاماركت للمحتوى التعليمي. إذ قد يتألف من مجموعة من مجتمعات القيمة المضافة للمحتوى، وربما يبلغ عددها 25 - 30، موازية الدورات الدراسية الجامعية المبتغاة. وقد يركز كل مجتمع للقيمة المضافة على ابتكار المحتوى الأفضل في موضوعه وجمع المحتوى الأكثر فائدة وملاءمة، وتطوير واختبار للسلاسل المتعاقبة للدورة الدراسية الدائمة (المناهج) والاختبار. وربما تطبق القوى المحركة لأي ميتاماركت هنا: فقد تفتح كلاً من مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت لأي وافد جديد يقدم محتوى أفضل أو نقل أفضل. وقد ينشأ ابتكار ميتاماركت مثل هذا دوراً جديداً للجامعات. إذ قد يكون الجمهور المتوسط



الشكل 5-13 التعليم العالمي

الالكترونياً للتعليم العالي أكبر بكثير من الجمهور الحالي. كما قد تعزز الأنظمة الاقتصادية الجديدة توطيداً رئيسياً بين مؤسسات التعليم العالي. وربما تحث أيضاً على عدم الاستغلال التنظيمي على المصانع الفيزيائية الكبيرة وبنى الجامعات، والتي قد تصبح أقل أهمية. وكذلك قد تقوم بعض الجامعات بتنظيم وإدارة الميتماركت التعليمية. وقد تقيم نوعية المحتوى والنقل لمجتمعات قيمة مضافة عديدة مركزة على المحتوى، وتنظم عملية النقل الدائم للطلاب، وتراقب اختبار الأهلية، ومتطلبات الأهلية بالنسبة للشهادات، ومنح الشهادات.

وهكذا فقد يتم تحويل الأنظمة الاقتصادية للتعليم العالي بشكل مثير. فقد تجد اليوم الجامعة التي تخدم مجموعة مؤلفة من 10,000 طالب جامعي، مع ميزانية عمل سنوية تبلغ 350 - 500 مليون دولار وتعليم بحدود 20,000 - 30,000 دولار سنوياً، نفسها تخدم مجموعة مؤلفة من 200,000 - 300,000 طالب. كما قد تدير ميتماركت مؤلف من 50 مجتمع قيمة مضافة للمحتوى والتوصيل، يتم تمويل كل منها بحوالي 10 - 20 مليون دولار سنوياً (نماذج اقتصادية تشبه الإنتاج التلفزيوني أكبر من التعليم العالي اليوم)، مع ميزانية عمل إجمالية بين 500 مليون و1 بليون دولار وتعليم سنوي لكل طالب بحدود 1,500 - 3,000 دولار.

وبتعبير جودة المنهاج الدراسي، فقد يحد عدة طلاب

التقديمات المجمعمة ذات الجودة العالية والتوصيل الميسر بحذر ومغرية جداً، مقدمة طريقاً سريعاً نحو كفاءة مادة الكتاب (الموضوع). وينبغي على هذه القيم، مجتمعة مع التعليم المنخفض، أن تعوض أكثر عن غياب العديد من المزايا التقليدية للتعليم العالي - الاتصال المباشر مع الجامعة، الزملاء، التأميم (التحول إلى الاشتراكية)، أنشطة العمل على الشبكة، الألعاب الرياضية - ولن يكون مفاجئاً فيما لو تم إتاحة هذه القيم من خلال وسائل وأماكن أخرى.

قد لا يكون من المعقول بأن نتوقع تخلي الجامعات كلياً عن مصانعها الفيزيائية عندما تطور التعلم عبر الانترنت. وعلى أية حال، تقدم الأنظمة الاقتصادية لهذا النموذج بديلاً موجهاً للربح ومغرياً جداً للمؤسسات الغير موجهة للربح. وربما تجذب هذه الأنظمة أيضاً الجامعة القائدة، والتي قد ترى أهمية تطوير قاعاتها الدراسية إلى مئات من القاعات الدراسية الالكترونية الممكنة للملايين، بينما يتم تعويضها بمستويات أجر مايكل جوردان. ونحن نعتقد بأن باستطاعة الميثاماركت أن تساهم إلى حد كبير في التعليم العالي - وأنه سيتم انتشار العملية بأسلوب يشابه إلى حد معقول الوصف الذي قدمناه. وبينما تقتضي العملية تغييراً جوهرياً، فإن غرضها لا يزال تقليدياً إذ يكمن في زيادة القيمة الكلية للرأسمال البشري والرأسمال الفكري في العالم. ولا يمكننا أن نتجاهل بأنه حالما يحدث هذا بشكل

جاد، فإن أثره على التعليم العالي سيكون تحويلياً:

- من المحتمل أن يتآكل النظام المسيطر: فقد يضع عدم التوسط الطلاب في تواصل مع المحتوى الأفضل، المطور من قبل أعضاء بارزين في الجامعة إلى قاعات دراسية الكترونية بعشرات الطلاب إن لم يكن الملايين منهم. وستغير الأسس الاقتصادية للمهن الأكاديمية بشكل مثير.
- قد تجد العديد (وربما معظم) الجامعات والكليات انهيار التطبيقات بشدة إلى حد تتلاشى معه حيوية مؤسساتهم الاقتصادية.
- قد ينتقل تطوير المحتوى التعليمي والمدرسي إلى نموذج جديد.
- وقد تصبح المصانع الفيزيائية المدهشة والكبيرة عواقب للقادة المؤسستيين الذين يحاولون التقدم إلى ما وراء الرأسمالية - وقد تقدم أيضاً مزايا كبيرة للاستشارة الطلابية / الجامعية الدورية، والبحث، والكشف عن قدرات العمل على الخط، فيما إذا كانت المؤسسات موضوع النقاش قادرة على التقدم بسرعة.
- وقد تنخفض قيمة الوضع الممتاز والخاص لبعض المؤسسات. وربما تصبح رسوم الدخل المنفتحة مجتمعة مع اختبار الأهلية الصارم قاعدة لجميع المؤسسات مع عروض متوسطة الكترونية.

■ وقد يكون هناك هجرة لقيمة الشعار (القيمة التجارية). إذ قد تستحقها الجامعة الأعلى «الوكيل الحر»، أي أكاديمية أمثال مايكل جوردن. كما قد تزداد قيمة المساهم في الجامعة الالكترونية التي تمنح شهادات معتمدة مع دورات مقدمة من قبل هيئة عالمية من عدة أساتذة لاعمين.

وتحدث جميع هذه النزعات. إذ تكتسب شركات النشر الالكترونية الصحف المدرسية في كل مكان في العالم كما تحول العديد منها لتقدم على الخط التفكير العلمي والأكاديمي في الوقت الفعلي. كما يتم تشكيل مؤسسات تعليمية على الخط وتخصص موارد للاستثمار لابتكار نماذج جديدة للتعليم العالي.

ولابد من أن تكون النتائج الاجتماعية والاقتصادية هائلة حقاً نتيجة لذلك. إذ ستتاح فرص التعليم العالي بشكل متزايد بأسعار مغرية حول العالم. وعندما يتم تنمية الإمكانية البشرية، فلا بد أن ينتج عن ذلك توسع مثير في النشاط الاقتصادي على أساس عالمي. وهكذا فلا بد أن يؤثر ذلك، مجتمعاً مع أسواق رأسمال أكثر فعالية، على ابتكار القيمة الاقتصادية واتساع الثروة.

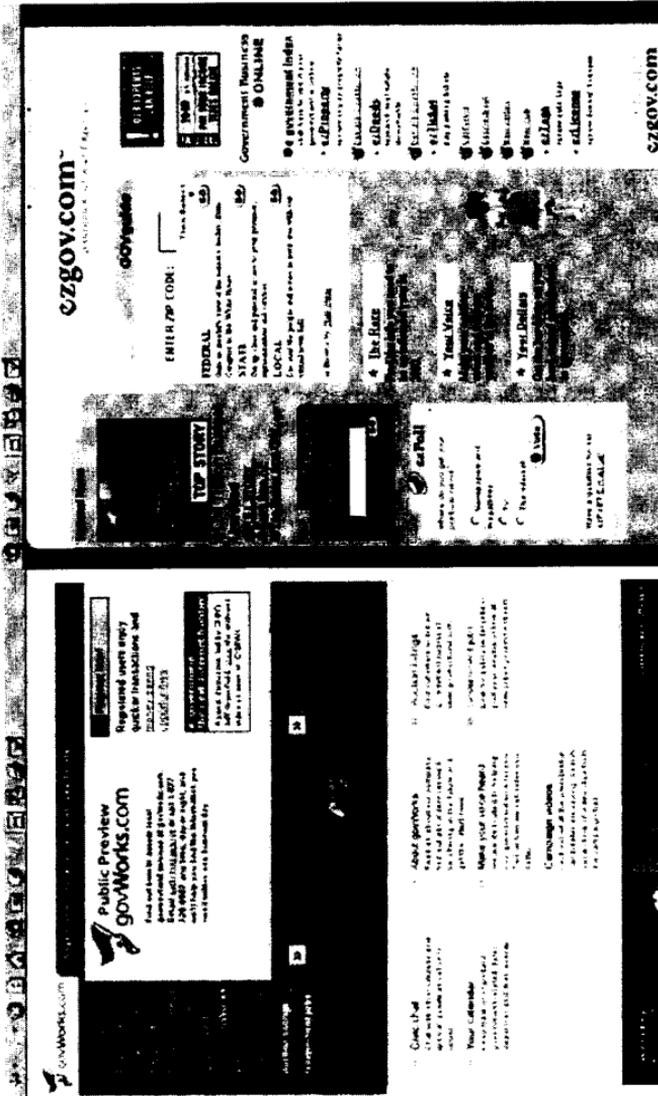
القطاع العام:

نركز في هذه المناقشة على القطاع العام للولايات المتحدة فقط لسهولة التحليل، ولكن قد ينطبق معظم النقاش على

حكومات أخرى حول العالم. فباستهلاكها أكثر من ثلث الناتج القومي الإجمالي للأمم، لن تكون حكومة الولايات المتحدة محمية أكثر من أي قطاع آخر من القوى المحركة لما وراء الرأسمالية. وقد يخلق عدم توسط القطاع العام أقسام جديدة كبيرة مخصصة في القطاع الخاص الموجه للربح، يتم تنظيمها في ميتاماركت مخصصة بالخدمة.

وفي الوقت الذي يكون فيه العمل الإلكتروني عبارة عن تسويق، بيع، وشراء الخدمات والسلع عبر الانترنت ووسائل إعلام الكترونية أخرى، فإن الحكومة الالكترونية هي استخدام للمعلومات الالكترونية لتحسين الأداء، ابتكار القيمة، وتمكين بناء علاقات جديدة بين الحكومات، الأعمال التجارية، والمواطنين. حيث تبني الحكومة الالكترونية جسور اتصال بين كيانات الحكومة ومزوديها وزبائنها، فهي تصل بين المواقع، وحدات الحكومة، والزبائن، والسلطات القضائية. وبالممارسة، تقتضي الحكومة الالكترونية تبني أعمال الحكومة الحالية وتحويلها إلى شبكات عمل وتطبيقات مشتركة.

كما كانت الحكومة الفيدرالية في منافسة شديدة مع الحكومة الالكترونية لسنوات عديدة - بدءاً بمراجعة الأداء القومي، والذي استهدف استخدام العمل الإلكتروني لتحويل عمليات الإدارة الفيدرالية، وصولاً إلى مبادرات أمريكا للعمل (حق المواطن باستخدام الشبكة للحصول على المعلومات



الشكل 14-5 أمثلة عن بعض صناعات سوق الحكومة

والخدمات العامة). وعندما كان القطاع العام يناضل، بدرجات مختلفة من النجاح، لتطبيق تكنولوجيات العمل الإلكتروني على عملياته وخدماته الخاصة، فقد تولى ورعى ممارسات قيادة عديدة مع تكنولوجيات جديدة من ضمنها الشيكات المصرفية الإلكترونية. البطاقات الذكية، والأسواق التجارية الإلكترونية. ولقد تحدى تقرير رئاسي حول العمل الإلكتروني في 28 كانون الأول عام 1999 جميع الوكالات الفيدرالية للاستمرار في تقوية نفوذ الانترنت لتحسين خدمة الزبائن وجعل عمليات الحكومة أكثر انفتاحاً وفعالية.

وتتحرك الحكومات المحلية والرسمية باتجاه المركز إذ تحول اهتمامها نحو الانترنت كوسيلة لتحسين الأعمال الداخلية، خدمات الحكومة، وتدفق المعلومات عبر الوكالات والسلطات القضائية. وفي عام 1999، اشتركت أكثر من 50٪ من مجمل الولايات في مبادرات العمل الإلكتروني الهادفة إلى توفير القيادة الإلكترونية لتنفيذ العمل وتحصيل الضرائب (وكلاهما مستهدفين في مجتمع العمل). كما تتبكر حكومات محلية عديدة خدمات مثل ezgov.com، يرهاها جاك كيمب Jack Kemp وماريو كومو Mario Cuomo والتي تقدم للشبكة مقدمي خدمة رئيسيين مثل مكتب موتور فيكل Motor Vehicle Bureau. وكلمة السر على المستوى المحلي هي تقديم «نافذة واحدة للحكومة» للمواطنين ومستويات خدمة مطورة. ويوضح الشكل 5 - 14 بعض

المنتجات الحديثة. وتتبنى الحكومات طريقة متواضعة ولكنها فعالة. فهي لا تقوم بالمفاوضة حول عقود كبيرة بأسعار عالية لبناء أنظمة متعارف عليها. ولكنها تستخدم بدلاً من ذلك حلولاً صغيرة لمشكلات بسيطة ومعيارية مثل إدارة العمليات المطلوبة من قبل رخص السماح بالصيد، الضرائب على الملكية، بطاقات السواقة والسيارات، وبطاقات السماح بالوقوف.

وذلك بالإضافة إلى تقديم حلول مهمة لتلبية حاجات نطاق كامل من الولاية والسطح البيئي للزبون المحلي، يشغل العمل الإلكتروني مجموعة متنوعة من محركات البحث عن المعلومات للحكومة حتى تتمكن من إيجاد طريقها من خلال ما يسمى عادة «متاهة البيروقراطية». ووفقاً لكيلى كيمبل، الرئيس التنفيذي لـ سي.دي.آر.تكنولوجيز SDR Technologies، «فإن الفرصة في الحكومة الإلكترونية كبيرة جداً حتى أنه بالرغم من النمو السنوي بمعدل 200 - 300٪، فلا تزال متخلفين عن سوانا».

لقد كان الانترنت ولا زال، مع قبوله كقناة حيوية للعمل، القائد الرئيس للفائدة المعجلة والالتزام نحو الحكومة الإلكترونية بين الموظفين الرسميين للقطاع العام عبر الأشهر الستة الماضية. نعم ستة أشهر - ولهذا فهي لا تزال جديدة، ولكنها حقيقة وسوف تكون مركزاً لأعمال الحكومة بشكل متزايد. وتتضمن العناصر الرئيسية التي تقود هذا التحول ما يلي:

■ الطلب المعزز على خدمات حكومية أكثر استجابة، وملاءمة، وسرعة من قبل المواطنين والأعمال التي تعتاد الآن على الخيارات الواسعة على الخط في القطاع الخاص.

■ انكماش القوى العاملة للقطاع العام بفعل الضغط المستمر لتحسين، وتوظيف، أو التخلص من العمليات الكتابية أو استبدالها بعمليات الكترونية.

■ قلة تحمل مجتمع العمل بشكل متزايد للرضوخ المزدوج ومتطلبات إعداد التقارير وتنظيمات الإدارة السرية.

■ مطالبة صناع السياسة بتنفيذ أسرع للتشريع، والذين هم على استعداد لتغيير القانون والأنظمة لتمكين الاستخدام الواسع للتكنولوجيات الالكترونية.

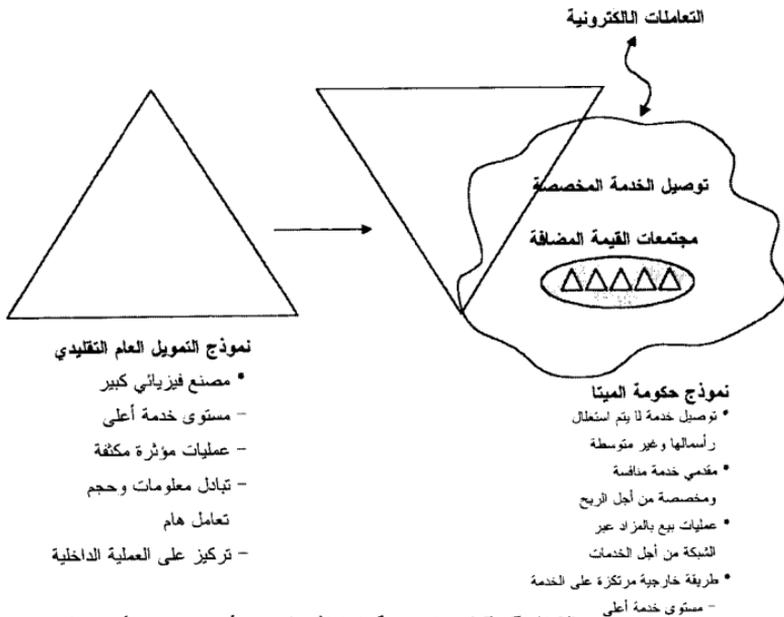
وبينما تتحرك كيانات القطاع الخاص غالباً باتجاه العمل الالكتروني لتحسين الحد الأدنى، فإن السلطات القضائية للقطاع العام، غير المهتمة بالربح، لديها دوافعها الخاصة المقنعة. إذ يرغب الموظفين المعينين والمنتجين ببناء صورة عامة أفضل وإنجاز خدمة أعظم. كما يطمحون لزيادة ثقة الناخب والمكلف بدفع الضرائب، إدارة المجازفة والرضوخ بفعالية أكبر، وتقوية نفوذ الرأسمال البشري.

وخلال السنتين القادمتين، سيتابع الانترنت وتكنولوجيات الكترونية أخرى تحويل الحكومة. وتتضمن بعض رؤى (مظاهر)

هذا التحول تحولاً في الدور الأساسي لوكالات الحكومة من دور المنفذ إلى دور المسهل (الميسر). حيث سينصب دور الحكومة في مراقبة الرضوخ، فيما يعارض لتنفيذ السياسة والقوانين والأنظمة بشكل عملي. كما ستوضع القوانين مع المعلومات العامة المدخلة في الوقت الفعلي في ضوء جميع البيانات الاحصائية والتاريخية ذات العلاقة، من خلال استخدام اللقاءات البلدية على الخط والتصويت الالكتروني.

وعندما يتمكن الانترنت من الحصول على المعلومات المثبتة الآنية في كل درجات الخادمين المدنيين من أعلاها إلى أدناها، فسيكون لدى الحكومة نظرة لم يسبق لها مثل عن أداء مزودي ومقدمي الخدمات. وستصبح معظم العمليات الحكومية روتينية، بينما ستقدم مجتمعات القيمة المضافة الأكثر كفاءة وفاعلية للخدمات. كما ستعمل الحكومة كدماج للنظام، مبتكر ومدير للميتاماركت، جامعة الأعمال والمواطنين مع البائعين والموظفين العاميين الذين يقومون بخدمتهم. ومن خلال نافذة خدمة عامة على الخط، سيبدأ المواطنون بالتفاعل مباشرة مع المقدمين النهائيين مثل المستشفيات، البنوك، شركات التأمين، والجامعات. وستسير الطلبات على الخدمات إلكترونياً مباشرة إلى المقدم، دون الحاجة إلى التنقل في درجات حكومية عديدة. واستجابة لذلك، ستقدم الخدمة مباشرة لطالباها عن طريق البائع، محولة مرة أخرى العمليات الحكومية.

ويقدم الشكل 5 - 15 تفسيراً موجزاً لانتقال الحكومة إلى بناء ميتاماركت. إذ يخلق التطبيق النظامي للانترنت من أجل الشراء وكسطح بيني لنقل الخدمة ميتاماركت يحتمل أن تكون فيه خدمات الحكومة المخصصة بشكل متزايد. كما تتم مراقبة خدمات عديدة من قبل وكالات الحكومة دون أن يتم إيصالها مباشرة عن طريقها. (وهناك سيناريو آخر ممكن: فقد تراقب الميتاماركت ومجتمعات القيمة المضافة بشكل متزايد من قبل صناع سوق الخدمة العامة في القطاع الخاص). وكنتيجة جزئية لعدم التوسط، ومثل ميتاماركت أخرى، فقد يقدم ميتاماركت



الحكومة سطحاً بينياً مشتركاً مباشراً بين المواطنين الذين يناشدون خدمات الحكومة وبين وكلاء توصيل خدمات القطاع الخاص.

ومع الوقت، يمكن لهذه العلاقات أن تتطور بطرق مدهشة. فعلى سبيل المثال، قد ينتظم آباء الطلاب في المدارس العامة، ملاك المنازل في الجوار الذين يناشدون صيانة الطرقات، أو المواطنون الذين يلتمسون حماية الأمن والحماية من الحرائق من البلدية، للتعامل مباشرة مع مقدمي الخدمات الخاصة على أساس اتفاقهم على الأداء. ولكن تعثر تجارب من هذا النوع في الماضي بسبب الافتقار للشفافية في نظام التوصيل، وعدم موافقة الحكومة على نوعية الخدمات المقدمة، وعدم فعالية وكفاية عمليات البيع بالمزاد العامة بالنسبة للخدمات. أما اليوم يقدم القبول الكبير للمفاهيم المرتكزة على الشبكة فرصة مثيرة لعدم استغلال رأسمال الحكومة، عدم توسيط الخدمات، وخلق ميثماركت أكثر نشاطاً لا يصلح الخدمة العامة. كما تستطيع القوى المحركة للميثماركت أن تحسّن بشكل كبير أداء وكلاء الخدمة داخل السوق، تبسيط عملية الطلب العام، وتبسيط مراجعة الأداء من خلال مردود سريع للمستهلك. كما يمكن أن تسهّل الميثماركت إلى حد كبير الإصدار الأسرع للخدمات الجديدة. وقد تسمح لوكالات الحكومة بالتركيز أكثر على المواطنين والعناصر الأخرى لضمان تلبية إيصال الخدمة لحاجات المتلقي حقاً.

ومن وجهة نظر مهتمة بالفعالية، ينبغي أن يخفّض هذا التحول التكلفة النهائية لنمو الخدمات العامة. فعن طريق خصخصة آلية النقل، يغير بشكل مثير التوازن السياسي للخدمات العامة والكثير من المحركات التي كانت ترفع تكاليف الحكومة خلال العقود الستة الماضية. كما يوسع المقياس المرتكز على السوق للخدمات العامة، كما ستخلص المنافسة المعززة بموجب شروط الميتماركت إيصال خدمة أفضل بأسعار أكثر إغراء. وفي النهاية، ينبغي ألا يتوسط الكثير من المعلومات ووظائف السمسرة لوكالات الحكومة، وأن يخفض بشكل مثير حاجة الحكومة لقاعدة كبيرة لرأس المال البشري والفيزيائي.

ومن منظور علم دراسة الموارد المالية العامة، فسوف تنجح الأنظمة الاقتصادية لميتماركت القطاع الخاص المستندة على الشبكة: إذ ستخلق الحلول المرتكزة على الشبكة فعالية أكبر للتكلفة عبر النطاق الكامل للبرامج العامة. كما ستبدو منافسة للميتماركت. والخصخصة في معظم البرامج الكبيرة، متضمنة برامج التأهيل الأكبر، مغرية بالنسبة للسلطات المالية العامة. وهكذا قد تعكس تخفيضات الميزانية بمعدل 20 - 30٪ وفعالية القطاع الخاص المنافسة بشكل متزايد في إيصال الخدمات العامة، المكاسب التي تقدمها الميتماركت. وستكون الأنظمة الاقتصادية مقنعة بمفردها، ولكن المقياس السياسي سينجح. كما يجب أن يطالب المواطنين بأن يقوم الموظفون

العامون بما يلي :

- تطبيق المبادئ ما وراء الرأسمالية بشدة في الحكومة.
- تخفيض الصرف العام بنسبة 20 - 30٪.
- تطوير أطر السياسة العامة التي تستطيع التجاوب مع فترة النمو الاقتصادي المتفجر، والتي قد تصل فيها تقديرات أسواق الرأسمال في الولايات المتحدة إلى 80 تريليون دولار في السنوات الثمان أو العشر القادمة.

الخاتمة

هناك العديد من الطرق الممكنة الأخرى - والخادعة - لتفسير تطبيق ما وراء الرأسمالية ولقد استطعنا أن نصور حال عدم تمويل العناية الصحية وإيصالها والقابلية المتوقعة لحمل ونقل خطط العناية الصحية، المباشرة للأفراد (بدلاً من بيعها كمجموعة للشركات) ومن ثم للأفراد التابعين لها من عمل إلى عمل. وفي قطاعات أخرى للعناية الصحية، تتشكل الميتماركت حول عناصر رئيسية لإيصال العناية الصحية، متضمنة عرض المنتجات الطبية، التصوير والتشخيص، تمويل العناية الصحية والإدارة الفيزيائية. كما استطعنا أن نكتشف ميتماركت جديدة تتشكل بسرعة في مناطق التصنيع للعملية والمواد. كما أمكننا أن ننظر إلى تبادلات التأمينات الرئيسية، محاولة الآن استخدام القواعد البيانية لمعلوماتها لابتكار

ميتاماركت عبر عدد من القطاعات. وكذلك تمكنا من اكتشاف حدوث ميتاماركت في الأعمال الصيدلانية، والمرافق، والمستشفيات، والتكنولوجيا العالية. ولكن الهدف من هذا الكتاب لا يكمن في القيام بمراجعة شاملة. فنحن نطمح فقط لعرض مجموعة من المبادئ الاستراتيجية والرؤى الاستراتيجية، التي تدعمها أطر عمل متعلقة بالمفاهيم، والتي يجب أن تثبت فائدتها بالنسبة للمدراء عندما يبدوون بتطبيق هذه المبادئ.

وهناك ثورة تحويلية ومثيرة تصل عبر جميع صناعاتها، وتتجاوزها إلى الحكومة (أو تصل بها إلى الحكومة). فهذه اللحظة لا تشبه الثورة الصناعية. ولكن هناك اختلاف، فقد تقدمت الثورة الصناعية ببطء، بينما سوف تحدث هذه الثورة - في العديد إن لم يكن جميع الأوضاع - خلال السنتين القادمتين، محدثة عراقيل ضخمة، فرص، وابتكار مرافق لمقادير هائلة من الثروة والقيمة الاقتصادية الجديدة.

وبينما لا يضطر المدراء المؤسسيين والمتحدين لفهم جميع التفاصيل التقنية وتوجيه كل مظهر من مظاهر الثورة الجديدة، فإنهم بحاجة لقبول التغيير الهائل بدلاً من تجاهله أو تأجيل التوجه فيه. وسوف يحتاجون للشجاعة والمشاركة في هذه الثورة وتوجيه مؤسساتهم بنجاح من خلالها.