

## تقييم التوجهات والممارسات الشاملة

«يفضل الكثير من الشركات الانطلاق بتروٍ عوضاً عن الاندفاع إلى تعهيد كل شيء»، توني ماسينا Tony Macina من قسم العمليات الموجهة لدى أي بي إم جلوبال سرفيسز.

«يسود الاعتقاد أنه إذا ما سلمت المشكلة إلى طرف آخر فسيكون بمقدوره إزالتها بصورة سحرية. إلا أن هذا النهج الإجرائي لم ينجح بسبب عدم استثمار الزبون لوقته في تحري إجراءات الأعمال الأساسية»، جيرى كوبرمان Jerry Cooperman نائب رئيس غارتنر غروپ Gartner Group.

«نعم يستطيع المزود تحقيق كل الأشياء التي اقترحت، ولكن أين خدمة «القيمة المضافة» الشهيرة؟ إذ إن ما نحصل عليه لا يفوق في شيء ما يمكن لأي متعهد قديم تأمينه»، مدير خدمات تكنولوجيا المعلومات لدى أي بي إم BAe.

### تقديم

أضحت غالبية صفقات تعهيد تكنولوجيا المعلومات الضخمة والمتميزة التي تبلغ قيمتها مئات الملايين أو البلايين من الدولارات معروفةً ومألوفةً . وتشمل قائمة الشركات التي قامت بتعهيد أجزاء مهمة من وظائفها في تكنولوجيا المعلومات كلاً من: بريتيش أيروسبيس British Aerospace، ومصرف تشيز مانهاتن Chase Manhattan، وكونتيننتال أيرلاينز Continental

، ومصرف كونتيننتال، وإنرون Enron، وفرست سيتي First city، وجنرال دينامكس General Dynamics وكوداك Kodak وماكدونل دوغلاس Mcdonnell Douglas (والتي أصبحت بوينغ Boeing فيما بعد). إذ قامت تلك الشركات بنقل موجودات تكنولوجية المعلومات لديها ورخصها وكادراتها إلى المزودين. ومنذ أن جرى التوقيع على أولى هذه الاتفاقيات الضخمة، توسع سوق التعهيد وازدادت خدماته (انظر الجدول 1-1). ثم تباطأ النمو قليلاً في سنة 1999 بعد القفزة الهائلة التي تحققت في سنة 1998، لكن النقص في عدد العقود الضخمة في سنة 1999 رافقته زيادة في عدد الصفقات متوسطة الحجم. إضافة إلى أن الكثير ممن تحدثنا إليهم كانوا يخططون لإجراء تعهيد، إلا أنهم أجلوا تنفيذ ذلك لحين بعد تجاوز مشكلة السنة 2000 ومسائل أخرى<sup>(1)</sup>.

لم يقتصر نمو تعهيد تكنولوجية المعلومات على اختراق القطاعات المختلفة، وإنما تعدى ذلك إلى المناطق المختلفة. إذ ألق السوق في كل من أمريكا الجنوبية ومناطق من جنوب شرق آسيا وأوروبا الغربية والتي كانت قد قاومت فيما مضى هذا التوجه. وهكذا توقعت أي دي سي IDC معدلات نمو سنوية تبلغ 16٪ لآسية والباسيفيك و20٪ لأمريكا اللاتينية و8٪ لأوروبا الغربية و5٪ لليابان و14٪ لكندا و26٪ لبقية العالم. وذلك خلال الفترة الواقعة بين سنتي 1997 و2002.

وكان لتنامي خبرات الزبون وازدياد المنافسة في سوق التعهيد الفضل في تحسين قدرة الزبائن التفاوضية للظفر بصفقات أكثر مرونة وإيجابية. ويدخل صغار المزودين السوق من خلال التركيز على نشاطات محددة متخصصة، كما هو حال كونفرجنت كومونيكيشينز Convergent communications التي تستهدف الشركات التي تملك ما بين 20-500 كمبيوتر سطح المكتب.

(1) Caldwell, B. (1995) Outsourcing Megadeals-More than 60 Huge Contracts Signed Since 1989 Prove They Work. Information Week, Issue 552, November 6.

جدول 1.1 حجم سوق تعهيد تكنولوجيا المعلومات

المصادر	النتائج
كالدويل <sup>1</sup> (1995) caldwell	أشارت الدراسات التي قامت بها مؤسسة داتا كويست Dataquest إلى أن سوق تعهيد تكنولوجيا المعلومات قد ازداد من 9 بلايين دولار سنة 1990 إلى 28 بليون دولار سنة 1994، مما يمثل معدل نمو يفوق 25٪ سنوياً. وتظهر الأرقام الأخرى التي تقدمها المؤسسة نمواً أكبر. إذ أنفقت الشركات في سنة 1995 طبقاً لأبحاثها، 22 بليون دولار في سوق تعهيد خدمات سطح المكتب وإدارة الشبكات، وتوقعت أن تبلغ قيمة هذه السوق 37 بليون دولار سنة 1998.
موقع إنفوسيرفر على الإنترنت WWW.infoserver.com	دل الاستقراء الذي أجراه أوتسورسينغ إنستيتيوت والذي شمل 1200 شركة أن 50٪ من جميع الشركات ذات موازنات تكنولوجيا المعلومات التي تفوق 5 ملايين دولار تقوم بالتعهيد أو أنها تدرس هذا الخيار. كما أفاد أن نسبة 1 إلى 12 من المبالغ التي أنفقت على تكنولوجيا المعلومات سنة 1995 قد صبت في عقود التعهيد.
موقع إنفوسيرفر على الإنترنت WWW.infoserver.com	قدرت يانكي غروپ Yankee العوائد الشاملة لتعهيد تكنولوجيا المعلومات في سنة 1994 بمبلغ خمسين بليون دولار.
موقع إنفوسيرفر على الإنترنت WWW.infoserver.com	قدرت إنترناشونال داتا كورپوريشن حجم سوق التعهيد الشامل بمبلغ ستة وسبعين بليون دولار في سنة 1995 ومئة بليون دولار في سنة 1998. وأنه سيتجاوز المئة وواحداً وخمسين بليون دولار بحلول سنة 2003.
موقع إف تي على الإنترنت WWW.ft.com/ftit/ August (1999)	قدرت غارنر غروپ أن يبلغ معدل النمو العالمي 16,3٪، وحجم السوق مئة وعشرين بليون دولار بحلول سنة 2002.
موقع إنپوت على الإنترنت www.input.com/october (1999)	تنبأت إنپوت Input أن يصل حجم سوق الولايات المتحدة الأمريكية بمفرده إلى مئة وعشرة بلايين دولار في سنة 2003. مما يعكس معدل نمو سنوي يبلغ 22٪. على أن يمثل تعهيد إجراءات الأعمال 24٪ من إجمالي حجم السوق، مما يكافئ نمواً سنوياً يبلغ 29٪.

المصادر	النتائج
لاستي وويلكوكس (2000) (ب)	يتوقع التقرير أن يتجاوز حجم سوق تعهيد تكنولوجيا المعلومات الشامل مبلغ مئة وخمسين بليون دولار في سنة 2004، استناداً إلى أبحاث سابقة واستقراء للولايات المتحدة والمملكة المتحدة. بحيث يشمل على تزويد خدمات التطبيقات وتعهيد إجراءات الأعمال وتعهيد تطوير الإنترنت والتزود بتخطيط موارد المؤسسات (إي آر بي). كما يشير التقرير إلى أنه سيتم تعهيد نحو 30-35% من موازنات تكنولوجيا المعلومات التنظيمية بحلول ذلك التاريخ.

وقد عمد كبار المزودين أيضاً إلى تمييز خدماتهم لتركز على أسواق النشاطات المحددة. فعلى سبيل المثال جزأت أيه تي أند تي سوليوشنز AT&T Solutions وحدة تعهيد تكنولوجيا المعلومات لديها إلى ثلاثة أقسام: بناء الشبكات وإدارة الشبكات والاستشارات. وشهد السوق بالفعل تنوعاً متزايداً بحيث تخلى عن نموذج قياس موحد ملائم للجميع إلى نموذج «أفضل صنف». ويسمح ذلك للموردين المختصين في مثل هذه المجالات، ككمبيوترات سطح المكتب والتشبيك ومراكز الاتصال ومراكز المعلومات وإدارة التطبيقات، بانتقاء ما يناسبهم من أجزاء عمليات تكنولوجيا المعلومات. ويأخذ استخدام مثل هؤلاء الموزعين أحياناً في الصفقات الضخمة شكل مقاولات فرعية، ويمكن في تلك الصفقات اللجوء إلى التعهيد الفرعي بهذه الطريقة لنحو 30-50% من العمل طبقاً لتقديراتنا. وفي الوقت ذاته دفعت تطورات التجارة الإلكترونية - كالحاجة إلى التصرف بسرعة مع قليل من الخبرة، إضافة إلى توسع الخدمات المتاحة من قبل الغير - بهذه الممارسة أكثر نحو توسيع نطاق الشركات الراغبة بدراسة التعهيد. وسنرى لاحقاً التطور السريع الذي حدث في سنة 2001 لمزودي خدمات التطبيقات/استضافة التطبيقات على الويب web، وتعهيد إجراءات الأعمال كمثال على ذلك التوسع.

ويعتبر تنوع الخيارات واتساعها أمراً جيداً، إلا أن اختلاط البيئة بسبب الاتجاهات والخيارات والشروط الجديدة يرغم أصحاب المهن على مواجهة تحديات مستمرة لفهم سوق وممارسات التزود بتكنولوجية المعلومات. كما أن ذلك يتم باستمرار على خلفية نقص في مهارات تكنولوجية المعلومات، حيث قدرت ميتا غروپ Meta Group أن 30٪ من القوة العاملة في تكنولوجية المعلومات في الولايات المتحدة في سنة 1999 قد شملت كوادر تعهيد، وأنه يتوقع أن يستمر هذا التوجه بالتزايد حتى سنة 2003 على الأقل. وطبقاً لمعطياتهم الخاصة بالولايات المتحدة فقد كان هناك أربعمئة ألف وظيفة شاغرة في تكنولوجية المعلومات في سنة 1999، وأن فجوة العمل هذه ستبلغ 1,2 مليون بحلول سنة 2003. ويواجه المدراء مع خيارات تعهيد تكنولوجية المعلومات التي لا تعد ولا تحصى أسئلة صعبة: ما هي فعالية التشغيل التي يمكن تحقيقها باستخدام التعهيد؟ وهل هي ذات أهمية؟ وهل يساعد تعهيد تكنولوجية المعلومات على التركيز على استراتيجية الأعمال والكفاءات الجوهرية للشركة؟ وهل هناك أبعاد استراتيجية لتعهيد تكنولوجية المعلومات كالنفاذ إلى تكنولوجية معلومات من مستوى عالمي أو توليد عوائد من تحالف أعمال مع مزود كبير؟ وهل يمكن أن ينتج عن التعهيد عدم مرونة في التشغيل قد تؤذي مسيرة سوق اليوم، أو عدم مرونة استراتيجية وضياع في الفرص قد تضر بالتوجه نحو الشركات المساهمة والقدرة على تصور المستقبل؟ وسنعرض في ثنايا هذا الكتاب أمثلة على كل هذه الاحتمالات.

أما في هذا الفصل فسوف نسلط الضوء على النتائج المتعلقة بممارسات تعهيد تكنولوجية المعلومات الحالية مع التركيز على الفترة ما بين سنتي 1992 و2001. (وسنقوم في الفصل التاسع «التزود المستقبلي» بتسليط الضوء على توجهات تطويرية أخرى). لقد ترسخت بعض تلك الممارسات بشكل جيد، وسنقوم بثمانين صلاحيتها اعتماداً على أبحاث سابقة وعلى التجربة. أما الممارسات المستجدة فقد قمنا بتوثيقها، لكن الوقت فقط هو الكفيل بإثبات صحتها.

تدل الأبحاث الاستقرائية عموماً على أن أغلب الشركات ماتزال تتبع استراتيجية تزود انتقائية من خلال تعهيد مجموعة جزئية فقط من نشاطاتها في تكنولوجيا المعلومات. كما تظهر تلك النتائج بشكل خاص أن التعهيد الانتقالي، وهو التسليم المؤقت لوظيفة تكنولوجيا المعلومات إلى مزود، قد أضحى وسيلة متداولة لإدارة الانتقال من الأنظمة الموروثة إلى التطبيقات زبون - مخدم. وقد أثبت التعهيد الانتقالي جدارته على الرغم من أن حجم صفقاته يسوغ اهتماماً عاماً أقل مقارنة بالصفقات الضخمة. وعلى النقيض يستمر التعهيد الكلي (والذي نُعرّفه هنا بأنه تعهيد أكثر من ثمانين بالمئة من موازنة تشغيل تكنولوجيا المعلومات) في جذب اهتمام الإعلام نظراً لقيمة هذه الصفقات بالدولار.

وقد تميزت أولى هذه الصفقات بكونها عقوداً ذات أسعار ثابتة وقائمة على التبادل وطويلة الأمد، من أجل مجموعة قاعدية من الخدمات. وعلى وجه التخصيص يعرض المزودون القيام بما كان الزبون يقوم به في السنة الأساس لقاء تكلفة أقل من موازنة الزبون القاعدية بنسبة تراوح ما بين 10 - 30%. إلا أن الكثير من صفقات التعهيد الكلي لتكنولوجية المعلومات هذه ذات الأسعار الثابتة والقائمة على التبادل آلت إلى المشاكل. إذ غالباً ما كانت الشركات تعيد التفاوض على عقودها في منتصف المدة أو تقوم في بعض الحالات الحدية بإنهاء تلك العقود قبل أوانها.

وتقوم بعض الشركات بإعادة تشكيل صفقات التعهيد الكلي لتجاوز مخاطر العقود ذات الرسوم المقطوعة والقائمة على التبادل من خلال أنواع جديدة من التعاقد منها:

1 - **التعهيد ذو القيمة المضافة:** والذي يجمع بين نقاط القوة لدى الزبون وتلك التي لدى المزود من أجل تسويق خدمات تكنولوجيا المعلومات ومنتجاتها، مما يولد تشاركاً في المجازفات والمكافآت، أو من أجل

- تحقيق تحسينات في الأعمال الداخلية ذات منفعة متبادلة.
- 2 - المشاركة بالممتلكات: وتسهم في إنشاء أهداف مشتركة عبر الملكية المشتركة.
  - 3 - التزود المتعدد: وهو الاعتماد على عدة مزودين لإلغاء قوة احتكار المزود وتحقيق مزايا «أفضل صنف».
  - 4 - التعهيد للخارج: وشعاره «أرخص وأسرع وأفضل» وهو التزود بتكنولوجية المعلومات من خارج البلد والبحث عن أسعار ملائمة وتطوير الأداء والمهارة.
  - 5 - التزود المشترك: وهي عقود قائمة على الأداء، تربط الدفعات المستحقة إلى المزود بأداء الأعمال.
  - 6 - تعهيد إجرائية الأعمال: هو تعهيد إجرائية مصنفة على أنها غير جوهرية إلى جانب تكنولوجية معلوماتها، والتي يمكن للغير القيام بها بالمستوى نفسه على الأقل وبسعر تنافسي.
  - 7 - فك الارتباط: يسمح لأقسام تكنولوجية المعلومات داخل الشركة بالعمل بصورة مستقلة، مما يفوض كادر تكنولوجية المعلومات بالتصرف كمزودين.
  - 8 - التعاقد المبدع: وهو مسعى من «الزبائن الحازمين» لتحسين العقود القائمة على التبادل.

ولكن هل أضاف ذلك في سنة 2001 جديداً إلى ما تنبأت به ريتا ترديمان Rita Terdiman نائب رئيس غارتنر غروپ في سنة 1996؟<sup>(2)</sup>.

«ما تشاهدونه فعلياً في عالم التعهيد ما هو إلا توجه أساسي نحو كل أنواع التحالفات المبدعة، والتي قد تأخذ شكل رهان عادل أو لا تأخذه، ولكن يوجد بالتأكيد حيل أكثر في جعبة كلا الشريكين».

---

(2) Schmerken, I. And Goldman, K. (1996). Outsourcing Megadeals: Drive the New IT Economy. Wall Street & Technology, 14, no. 4, April, 36-41.

إن الجواب كما سنرى هو ليس تماماً. فعلى الرغم من أن الوقت مازال مبكراً في الكثير من الحالات لتقييم قابلية هذه التوجهات من التعاقد على الاستمرار، فإنه بمقدورنا التعليق على مستويات النجاح حتى الآن، وكذلك تقديم دلائل سرديّة نقلاً عن الكثير من الأشخاص الذين تبنا ذلك.

### التعهيد الانتقائي

ممارسة: التزود الانتقائي لتكنولوجية المعلومات هو الممارسة الأكثر شيوعاً

رغم أن الصفقات الطويلة الأمد والضخمة التي تقدر بعدة ملايين أو بلايين الدولارات تصدر العناوين، فقد دلت الأبحاث بشكل منتظم على أن التعهيد الانتقائي لتكنولوجية المعلومات هو الممارسة الأكثر شيوعاً. وينظر باعتماد التعهيد الانتقائي إلى تكنولوجية المعلومات على أنها مجموعة من النشاطات: بعضها يمتلك ويوجه داخلياً والبعض الآخر يتم تعهيده. وخلصت الاستقراءات التالية إلى أن التعهيد الانتقائي هو الممارسة الأكثر شيوعاً<sup>(3)</sup>:

- في استقراء لثلاثمئة من مدراء تكنولوجية المعلومات في الولايات المتحدة، جرى تعهيد أقل من 10٪ وسطياً من موازنة تكنولوجية المعلومات.
- وجد استقراء لمئة وعشر شركات (مصنفة ضمن قائمة فورتشن 500

(3) للاطلاع على تفاصيل هذه الاستقراءات وعلى نماذج من الأبحاث انظر:

Caldwell, B. (1996). The New Outsourcing Partnership. Information Week, 585, June 24, 50-64; Collins, J. and Millen, R. (1995). Information Systems Outsourcing by Large American Industrial Firms: Choices and Impacts. Information Resources Management Journal, 8, no. 1, Winter, 5-13; CFOs, CIOs, and Outsourcing. Computer World, 28, no. 20, May 16, 96; Foley, A. (1993). Hong Kong Bucks Asia Services Trend. Computer World, Hong Kong, May 13, 1, 56; Apte, U., Sobol, M., Hanaoka, S., Shimada, T., Saarinen, T., Salmela, T. and Vepsalainen, A. (1997). IS Outsourcing Practices in the USA, Japan and Finland: A Comparative Study. Journal of Information Technology, 12, no. 4, December, 289-304.

- Fortune 500) أن 76٪ منها أنفقت أقل من 20٪ من موازنة تكنولوجيا المعلومات على التعهيد، في حين أنفقت 96٪ منها أقل من 40٪.
- وجد استقراء لثلاثمئة وخمس وستين شركة أن 65٪ منها قامت بتعهيد نشاط أو أكثر من نشاطاتها في تكنولوجيا المعلومات، وأن الشركات التي قامت بتعهيد كامل تكنولوجيا معلوماتها لم يتجاوز عددها 12.
- وجد استقراء أجرته أي دي سي أن التعهيد في الولايات المتحدة الأمريكية يمثل 17٪ من سوق خدمات تكنولوجيا المعلومات.
- حدد استقراء لثماني وأربعين شركة أمريكية ممارسات التزود بتكنولوجيا المعلومات الداخلية والشاملة التي يعتمد عليها أكثر مستخدمي تكنولوجيا المعلومات فعالية في أمريكا طبقاً للائحة المئة الأوليات<sup>(4)</sup> التي وضعتها مجلة كمبيوتر ورلد Computer World. إذ قام 77٪ ممن أجابوا عن الاستقراء بتعهيد وظيفة تكنولوجيا معلومات داخلية واحدة على الأقل، إلا أن التعهيد كان منشوداً بشكل عام في نشاطات مختارة مثل عمليات الدعم والتدريب والتعليم والاسترداد بحالة الكوارث وغيرها.

وتقدم شركة سيرز و روبك وشركاهما Sears, Roebuck and co مثالاً على التعهيد الانتقائي. فقد أبرمت سيرز عقدين، أحدهما مع أي سي سي إس ISSC من أجل الأنظمة الموزعة وبرمجيات مكتب المساعدة helpdesk، وآخر مع أدفانتيز Advantis (وهو مشروع مشترك بين شركة سيرز وشركة أي بي إم) من أجل الكمبيوترات الرئيسية.

وقد وجهت سيرز عناية كادر تكنولوجيا المعلومات الداخلي الجديد على تطوير تطبيقات جديدة في حين يقوم مزودو تكنولوجيا المعلومات بإدارة «العالم القديم». وقد قال دون زيمرمان Don Zimmerman كبير مدراء الأنظمة لدى سيرز في سنة 1996 «كلما أكثرنا من تعهيد وظائف خدمات المعلومات الأولية كلما أمكننا إنماء مواردنا بشكل أفضل».

أما ديجيتال إكويپمنت كورپوريشن (دي إي سي) DEC (والتي تملكها حالياً كومباك Compaq) فقد وقعت الكثير من صفقات التعهيد الانتقائي مع الزبائن. وتربح دي إي سي عادة الصفقات على حساب كبار منافسيها بفضل استعدادها لدعم التعهيد النسقي modular. ومن بين الأمثلة على تلك الصفقات: عقد لمدة خمس سنوات مع پركين إلمر Perkin Elmer مصنع أدوات علمية من أجل تنفيذ مركز المعطيات، وعقد لمدة ثلاث سنوات مع شركة داو كيميكال Dow chemical من أجل عمليات مكتب المساعدة، وعقد مع شركة جي إي أيركرافت GE Aircraft من أجل الكمبيوترات المتوسطة. وتنظر شركة دي إي سي إلى مثل هذه العقود التعهيدية الانتقائية على أنها مداخل لأعمال أكبر حالما تثبت نفسها في العقود الأصغر. فعلى سبيل المثال: وسعت شركة جي إي أيركرافت في سنة 1997 نطاق العقد مع شركة دي إي سي ليشمل إدارة ودعم عمليات أوراكل Oracle. ويأمل فرع الشركة دي إي سي - جاپان DEC-Japan بأن يضاھي هذه الاستراتيجية لكسب حصص من الأسواق في اليابان. وقد دفعت الأزمات المالية اليابانية خلال سنة 1998 بالشركات المساهمة اليابانية إلى إجراء تخفيضات صارمة بالتكاليف واتباع نهج التعهيد<sup>(5)</sup>. وقد أشار مدراء كبار المزودين أيضاً إلى هذا التوجه الانتقائي:

«تطور توجه التعهيد التدريجي خلال الستين الأخيرتين. وهو يمثل الآن معظم صفقات التعهيد التي تراها»، شاك جارو Chuck Jarow مدير التسويق لدى سي إس سي CSC، سنة 1997.

«يفضل الكثير من الشركات الانطلاق بترو عوضاً عن الاندفاع إلى تعهيد كل شيء»، توني ماسينا من قسم العمليات الموجهة لدى شركة أي بي إم غلوبال سرفيسز، سنة 1997.

**تقييم: حققت معظم الشركات النجاح بفضل استراتيجيات التعهيد الانتقائي.**

(5) نقاش شخصي أجرته ماري لاسيتي مع كونيكي واتانبيه Kuniaki Watanabe رئيس ديجيتال إكويپمنت كورپوريشن جاپان، في طوكيو باليابان، في 20 كانون الثاني/يناير سنة 1998.

يُعرّف نجاح التزود على أنه تحقيق الأهداف المرجوة من التزود. ورغم قلة الدراسات التي قيمت النتائج المرجوة مقارنة بالنتائج الحالية، إلا أنها دلت على أن التعهيد الانتقائي يلبي عادة توقعات الزبون.

- في استقراء أجرته مؤسسة كولنز وميلن<sup>(6)</sup> Collins and Millen في سنة 1994 وشمل مئة وعشر شركات من بين الخمسمئة المصنفة من قبل فورتشن، تبين أن 95٪ منها قد حققت زيادة في المرونة وأن 95٪ منها كرست كادرها الداخلي على الكفاءات الجوهرية في تكنولوجيا المعلومات، وأن 86٪ منها قد حققت وفورات في التكاليف، وأن 88٪ منها قد حسنت الخدمة.
- وجدنا نتيجة الاستقراء الذي أجريناه وشمل ألف مسؤول معلومات رئيسي في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة أن التعهيد الانتقائي كان ناجحاً. وقد قيّم المجيبون على الاستقراء الأداء الإجمالي للمزود بأنه «جيد»، وأن معظمهم قد حقق النتائج المرجوة من تعهيد تكنولوجيا المعلومات، كما قيّموا مجمل المشاكل والنزاعات الناجمة على أنها بسيطة (انظر الملحق أ لمزيد من التفاصيل).
- درس لاسيتي وويلكوكس (1998) واحداً وستين قرار تزود شمل التعهيد الكلي والتزود الكلي بإشراف داخلي والتعهيد الانتقائي. وعلى الرغم من إعطاء 15 سبباً لقرارات تزود فإن تخفيض التكاليف كان أكثرها تواتراً (80٪) يتبعه تحسين الخدمة (59٪). وقد وجدنا أن 85٪ من قرارات التعهيد الانتقائي قد لبت آمال الزبون بتخفيض التكاليف، في حين أن 29٪ فقط من قرارات التعهيد الكلي و67٪ من قرارات التزود الكلي بإشراف داخلي قد حققت التخفيض المتوقع في التكاليف.

أما الاستقراءات الأخرى فلم تتضمن قياساً للنجاح، إذ اكتفت بسؤال

المشاركين بالاستقراء عن النتائج المتوقعة. فعلى سبيل المثال في استقراء شمل 48 شركة أمريكية من لائحة المئة الأوليات المصنفة من قبل كمبيوتر ورلد، توقع 90% أن تسمح لهم قرارات التمهييد التي تبناها بتوفير المال<sup>(7)</sup>. وشملت التوقعات الأخرى المهمة على الترتيب تقليص الحاجة لتوظيف مختصين في تكنولوجيا المعلومات، وتحسين قابلية التنبؤ بالتكاليف وأخيراً تحسين التركيز على الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجية المعلومات.

فما هو سبب نجاح التمهييد الانتقائي؟ يمتد باع تكنولوجيا المعلومات ليشمل نشاطات متنوعة من حيث المساهمة في الأعمال والمكاملة مع الإجراءات الموجودة ومستوى النضج التقني. ويتطلب مثل هذا التنوع حلولاً خاصة. ولا يملك عادة مزود واحد أو قسم تكنولوجيا معلومات داخلي واحد الخبرة أو اقتصاديات الحجم لتنفيذ كل نشاطات تكنولوجيا المعلومات بالشكل الأكثر فعالية. في حين أنه بالإمكان تعهيد بعض النشاطات وخاصة نشاطات تكنولوجيا المعلومات المستقرة وذات المتطلبات المعروفة، أما النشاطات الأخرى فتتطلب كثيراً من العناية بإدارتها والحماية والرعاية لضمان نجاح الأعمال.

ممارسة: إن أنواع خدمات تكنولوجيا المعلومات الشائعة التمهييد هي البنى التحتية ونشاطات دعم تكنولوجيا المعلومات.

تدل الاستقراءات على أن أنواع الخدمات الأكثر تعهيداً هي البرمجة والاستعادة في حال الكوارث وإدخال المعطيات. وعلى الرغم من أن الاستقراءات ترتب نشاطات تكنولوجيا المعلومات الأكثر شيوعاً بشكل مختلف (انظر الجدول 1 - 2) إلا أن النشاطات ذاتها تظهر مراراً وتكراراً.

Sobol, M. and Apte, U. (1995). Domestic and Global Outsourcing Practices of America's Most Effective IS users. The Journal of Information Technology, 10, no.4,269-280. (7)

ولم يجد أي استقراء أن الشركات تُعهد بشكل منهجي التخطيط الاستراتيجي أو إدارة تكنولوجية المعلومات أو الروابط مع الزبائن. وتدل الاستقراءات في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة بشكل عام على أن 60٪ من التطبيقات مازال تطور وتتم صيانتها داخل الشركة بالرغم من أن فنلندا واليابان تزيدان من تعهيد التطبيقات.

تقييم: وجدت عدة دراسات أن تعهيد البنية التحتية لنشاطات تكنولوجية المعلومات ناجح عادة.

أجرى غروفر وشيون وتنج<sup>(8)</sup> (1996) استقراءين (ن=68 و ن=188) ثم قاموا بدراسة الترابط بين أنواع وظائف تكنولوجية المعلومات المُعْهدة وبين النجاح الملاحظ، ووجدوا أن معدل النجاح الملاحظ عالٍ في ما يخص تعهيد عمليات الأنظمة والاتصالات. أما تعهيد تطوير التطبيقات ودعم المستخدم النهائي وإدارة الأنظمة «فلم تقلد إلى زيادة الرضى». وقد وجد ويلكوكس وفيتزجيرالد (1994 أ) أنه من الأسهل بالنسبة للمشاركين بالاستقراء تعهيد نشاطات «ناضجة تقنياً». فالزبائن قد فهموا كيفية تحديد كلفة تقييم مثل هذه النشاطات ومن ثم فإن بإمكانهم التفاوض على عقود سليمة. وحيث إن البنى التحتية لتكنولوجية المعلومات مثل عمليات الكمبيوترات الرئيسية والشبكات والاتصالات هي ناضجة تقنياً في الغالب، فإنه بالإمكان تعهدها بنجاح.

Grover, V., Cheon, M. and Teng, J. (1996). The Effect of Service Quality and (8)  
Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. Journal of  
Management Information Systems, 12. no. 4, Spring, 89-116.

## جدول 1 - 2 استقراءات شاملة حول تعهيد تكنولوجيا المعلومات

وظائف تكنولوجيا المعلومات الأكثر تعهيداً	الاستقراء	المؤلف
البرمجة التعاقدية (67٪) صيانة الكومبيوترات الصغيرة والرئيسية (67٪) دعم البرمجيات والتدريب (56٪) صيانة محطات العمل والكومبيوترات الشخصية (39٪) مكاملة الأنظمة (28٪)	استقراء 40 مسؤول معلومات رئيسياً في أمريكية	أرنت وجونز (1994) <sup>(9)</sup> Arnett and Jones
التعليم والتدريب (50٪) دعم الكومبيوترات الشخصية (49٪) خدمات الشبكة (33٪) تطوير التطبيقات (33٪) صيانة التطبيقات (26٪) مراكز المعلومات (24٪)	استقراء 110 شركات أمريكية	كولنز وميلن (1995) Collins and Millen
صيانة البرمجيات (39٪) تدريب المستخدمين (37٪) تطوير التطبيقات (35٪) دعم الكومبيوترات الصغيرة (35٪) الاستعادة في حال الكوارث (22٪) مراكز المعلومات (7٪)	استقراء 365 مسؤول معلومات رئيسياً ومسؤولاً مالياً رئيسياً	ديكلفا (1994) Dekelva
النسبة المئوية للنمو خلال 3 سنوات: ● عمليات الأنظمة (36٪) ● تطوير التطبيقات والصيانة (30٪) ● إدارة الاتصالات (17٪) ● دعم المستخدم النهائي (16٪)	استقراء 63 شركة أمريكية ثم استقراء 188 شركة	غروفر وشيون وتنج (1994 و 1996) Grover, Cheon and Teng.

Arnett, K. and Jones, M.(1994). Firms that Choose Outsourcing: A Profile. Information (9) & Management, 26. 179-188; Collins and Millen (1995) op. cit.; Sobol and Apte (1995) op. cit.; Grover et al. (1996) op. cit.; Apte et al. (1997) op. cit.; Dekleva (1994).

وظائف تكنولوجيا المعلومات الأكثر تعهيداً		الاستقراء	المؤلف
<p>التعهد البريطاني: الاستعادة في حالة الكوارث (75%) كمبيوترات متوسطة (73%) زبون - مخدم كمبيوترات شخصية (68%) شبكات (66%) كمبيوترات رئيسية (61%) دعم مستخدم نهائي - كمبيوترات شخصية (45%)</p>	<p>التعهد الأمريكي: زبون - مخدم وكمبيوترات شخصية (66%) مكتب مساعدة (63%) الاستعادة في حال الكوارث (60%) كمبيوترات رئيسية (60%) دعم مستخدم نهائي - كمبيوترات شخصية (54%) شبكات (46%)</p>	<p>استقراء 101 مسؤول معلومات رئيسي في أمريكا وبريطانية</p>	<p>لاسيبي وويلكوكس (2000ب، انظر الملحق أ) Lacity and Willcocks</p>
<p>التعهد البريطاني: صيانة الكيان الصلب (68%) تدريب المستخدم والتعليم (42%) مراكز المعلومات (38%) دعم الكمبيوترات الشخصية (34%)</p>		<p>162 مسؤول معلومات رئيسياً في المملكة المتحدة</p>	<p>ويلكوكس وفيتزجيرالد (1994) Willcocks and Fitzgerald</p>
<p>التعهد الفنلندي: تطوير البرمجيات (48%) عمليات الدعم (46%) صيانة البرمجيات (42%) شبكات المعطيات (39%) التدريب والتعليم (38%)</p>	<p>التعهد الأمريكي: عمليات الدعم (48%) التدريب والتعليم (48%) الاستعادة في حالة الكوارث (40%) تطوير البرمجيات (33%) إدخال المعطيات (22.9%)</p>	<p>استقراء 48 شركة أمريكية و141 شركة فنلندية و86 شركة يابانية</p>	<p>سوبل وأبت (1995) Sobel and Apet أبت وآخرون (1997) Apet et al.</p>
<p>التعهد الياباني: تطوير البرمجيات (61.6%) عمليات مراكز المعلومات (44.2%) صيانة البرمجيات (38.4%) عمليات الدعم (33.7%)</p>			

وتُعتبر جنرال ديناميكس (جي دي) مثالاً على تعهيد ناجح لكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تقريباً. ويبدو أن سر النجاح هنا هو ترتيب الشركة من الداخل قبل تعهيد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. (ويبرز درس مشابه من دراسة حالة دوپون DuPont في الفصل الثاني).

وقد كان تقلص صناعة الدفاع وراء حماس جي دي لتعهيد تكنولوجيا المعلومات، إذ إن ذلك قد حُض على تخفيض التكاليف على نحو شامل ومشترك، وعلى العودة إلى استراتيجية الكفاءة الجوهرية. وعمدت جي دي قبل الشروع في التعهيد إلى ترشيد تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك دمج مراكز المعطيات. ووقَّعت جنرال ديناميكس في سنة 1992 عقداً مدته عشر سنوات بقيمة 3 بلايين دولار عَهَّدت بموجبه تكنولوجيا المعلومات إلى سي إس سي CSC. ونقلت جي دي قرابة 2500 شخص إلى سي إس سي. وكانت منظمة مركزية قد اضطلعت بإدارة البنية التحتية سابقاً، مما سهل عملية الانتقال إلى سي إس سي:

«كانت جنرال ديناميكس قد باشرت بالفعل إجراءات الترشيد إذ قلصت مراكز المعطيات الثلاثة وأموراً أخرى مختلفة. ثم سلمتها إلى سي إس سي وأبقت على خمسة أشخاص لإدارة كامل العملية هم نائب رئيس لمتابعة الاستراتيجية وبعض المساعدين للتحقق من البيانات والفواتير ومثل هذه الأمور»، مدير الحسابات لدى سي إس سي.

**ممارسة: تستخدم الشركات التعهيد الانتقالي لبناء العالم الجديد.**

التعهيد الانتقالي هو ممارسة تعهيد مؤقت خلال مرحلة انتقال رئيسي إلى تكنولوجيا جديدة. ويكتسب التعهيد الانتقالي زخماً كحل للنقص في الموارد والذي يتسبب به على سبيل المثال نشوء استخدام كومبيوتر زبون - مخدم. فالشركات لا تملك الكادر لإدارة الأنظمة الموروثة في الوقت ذاته الذي تبني به تطبيقات زبون - مخدم جديدة.

وتعتمد الشركات غالباً إلى تعهيد الأنظمة الموروثة لتسمح لكادر

تكنولوجية المعلومات لديها بالتركيز على التطويرات الجديدة. ومن أولى حالات التعهيد الاتقالي المعلنة جلياً شركة صن مايكروسيستمز Sun Micro Systems. حيث وقعت الشركة في سنة 1993 عقد تعهيد مدته ثلاث سنوات وقيمتها 27 مليون دولار أمريكي مع سي إس سي، تقوم الأخيرة بموجبه بإدارة الأنظمة الموروثة لشركة صن في حين يتفرغ كادرها لبناء أنظمة زبون - مخدم. ونذكر من بين الصفقات المماثلة:

- وقعت شركة إلف ألوشيم Elf Alochem في سنة 1995 عقداً بقيمة 4.3 ملايين دولار أمريكي مع شركة كاين Keane ومقرها بوسطن. وتقوم شركة كاين بموجب هذا العقد بالحفاظ على أنظمة محاسبة شركة إلف ألوشيم (التي تعمل على طيف من المنصات)، في حين يقوم الكادر الداخلي لشركة إلف ألوشيم بترحيل التطبيقات إلى زبون - مخدم.
- وقعت شركة أوينز - كورنينغ فايبر غلاس Owens - Corning Fiberglass عقداً مدته خمس سنوات وقيمتها 50 مليون دولار مع ويلت باكارد Hewlett - Packard، تحافظ بموجبه ويلت باكارد على الأنظمة الموروثة في حين ينفذ كادر تكنولوجية المعلومات في شركة أوينز كورنينغ، أنظمة إس آيه بي SAP (والتي تعمل على منصة عمل زبون - مخدم) في 75 موقعاً في العالم.
- قام سوق الأوراق المالية ناسداك NASDAQ بتعهيد الأنظمة الموروثة إلى مؤسسة تات Tate للخدمات الاستشارية (في بومباي بالهند) في حين طور كادر تكنولوجية المعلومات في ناسداك أنظمة زبون - مخدم.
- عهد ريتش پرودكتز كورپوريشن Rich Products Corporation وهو مُصنّع أغذية مركزه في بوفالو صيانة التطبيقات إلى سي تي جي CTG بموجب صفقة مدتها ثلاث سنوات وقيمتها 3 ملايين دولار أمريكي، في حين طور كادر تكنولوجية المعلومات الداخلي للشركة أنظمة جديدة. وبحسب قول مسؤول المعلومات الرئيسي لدى الشركة في سنة 1997: «كان قيام أولئك الأشخاص بتطويرات جديدة مثل التطويرات المتعلقة

بالإنترنت أكثر أهمية من قيامهم بدعم الأنظمة الموروثة»، مايك كرولي  
Micke Crowley مسؤول المعلومات الرئيسي لدى ريتش پرودكترز.

تقييم: عادة ما ينجح التمديد الانتقالي.

إن الأنظمة الموروثة ناضجة فنياً ومن ثم فإن بمقدور الزبائن التفاوض على عقد دعم سليم من أجل فترة زمنية قصيرة. وإضافة إلى ذلك فإن الزبائن الذين يكرسون كادرهم الداخلي من أجل تطوير تكنولوجيا جديدة يشترطون عادة موارد المزود مع إبقائها لديه لرفد المهارات داخل الشركة. وقد نجحت هذه الاستراتيجية في الحالات التي درسها ويلكوكس وفيتزجيرالد (1994 أ) لأن الكادر الداخلي قدم آفاق الأعمال اللازمة في حين قام المزود بنقل مهارات تقنية خلال المشروع. وخلال الوقت الذي استغرقه إتمام الأنظمة الجديدة جرى تعلم أمور تنظيمية مهمة. إذ أضحت بإمكان الزبائن دعم التكنولوجيا الجديدة بأنفسهم أو في بعض الحالات التفاوض حول عمل صيانة سليم. وقد درس سبرامانيان Subramanian ولاسيطي (1997) أول تنفيذات أنظمة زبون - مخدم. وجرى في الشركات الثلاث التي كانت محور الدراسة تطوير الأنظمة داخل الشركة، إلا أنه تم توظيف خبرة خارجية لتقييم المخططات الفنية ولتدريب كادر تكنولوجيا المعلومات وللمساعدة في التحويل.

### موجز التزوّد الانتقائي

مازال التمديد الانتقائي الممارسة التي تتبعها معظم الشركات ويبدو أن نسبة نجاح هذه الاستراتيجية عالية. ويسمح التمديد الانتقائي للمنظمات بالتماس أفضل خيار تزوّد من أجل نشاطات تكنولوجيا معلومات معينة، نظراً لتنوع الموجودات والمهارات والإمكانيات اللازمة لتقديم تنوع في نشاطات تكنولوجيا المعلومات. ويوفر التزوّد الانتقائي بيئة تنافسية تزيح العقبات التنظيمية التي تقف في وجه التحسين، كما تحث على رفع الأداء. ويؤمن

التزوّد الانتقائي أيضاً المرونة اللازمة للتكيف مع المتغيرات، ويسمح للشركات بالاستفادة من المعرفة التنظيمية، إلى جانب كونه أقل مجازفة من التعهيد الكلي.

إلا أن للتزوّد الانتقائي محدودية رئيسية هي تكاليف الصفقات المرتبطة بالتقييمات المتعددة ومفاوضات العقد المتعددة وكذلك إدارة المزودين المتعددين والتنسيق بينهم. ولهذا السبب رفضت بعض المنظمات التعهيد الانتقائي والتمست عوضاً عنه حلول تعهيد كلي ذات تقييمات وعقود أقل عدداً (رغم أن العقود المتبقية هي أوسع نطاقاً وأطول مدة)، وكذلك في ما يخص إدارة المزودين.

وسوف نوثق في الفقرة التالية المشاكل المرتبطة بكثير من العقود الكلية ذات الأسعار الثابتة والقائمة على التبادل، كما سنناقش المنظمات التي حاولت تخفيض المخاطر المرتبطة بالتعهيد الكلي بوساطة العقود المبدعة والتحالفات. وتظهر أهمية ممارسات تخفيف المخاطر في تعهيد تكنولوجيا المعلومات مراراً وتكراراً، لذا فقد كررنا لها الفصل السادس من هذا الكتاب.

### التعهيد الكلي: لعبة غير خاسرة بعد الآن

كانت غالبية العقود الضخمة الأولية ذات أسعار ثابتة وطويلة الأمد وعلاقات قائمة على التبادل. وكان يشوب نموذج التعاقد عدد من الفرضيات الخاطئة، مثل قدرة الزبون على توقع الاحتياجات على المدى الطويل والاعتقاد الخاطيء بأن المزودين هم شركاء على الرغم من عدم وجود تقاسم بالمخاطر وبالمكافآت. وقد واجهت تلك العقود الأولى واحدة أو أكثر من المشاكل التالية (انظر لاسيتي وهيرشهيم 1995 أ Hirschheim، وويلكوكس وفيتزجيرالد 1994أ):

- أتعاب إضافية لقاء الخدمات الخارجة عن إطار العقد أو أتعاب إضافية لقاء خدمات كان الزبائن يفترضونها من ضمن العقد.

- أسعار ثابتة تتجاوز قيمتها السوقية على المدى الطويل.
- الفشل في تحسين مستويات الخدمة أو انحطاط مستويات الخدمة بسبب سوء التعريف التعاقدى لمستويات الخدمة أو النقص في فهم العقد من قبل المستخدم.
- عدم القدرة على مواءمة العقد مع الاحتياجات المتغيرة للتكنولوجية والأعمال.
- فقد السلطة بسبب الوضع الاحتكاري للمزود.
- عدم قدرة الزبون على إدارة التواصل بين المستخدم والمزود.

وقد وجد الكثير من الزبائن أن عليهم إعادة التفاوض أو حتى إنهاء تلك العقود في منتصف مسيرتها. وفي حالات أخرى توحد زبائن صفقات ضخمة معاً لمواجهة الخلافات مع مزود مشترك وحلها.

وقلما اعتمدت العقود الضخمة الموقعة حديثاً على أسعار ثابتة أو مدى طويل أو علاقات قائمة على التبادل مع مزود وحيد. إذ يسعى الزبائن لتفادي تلك المطبات بوساطة التمهيد ذي القيمة المضافة والصفقات ذات الأملاك المشتركة والتزود المتعدد والتزود المشترك والتعاقد المبدع.

ممارسة: غالباً ما تعتمد الشركات إلى إعادة التفاوض (أو إنهاء) العقود ثابتة الأسعار والقائمة على التبادل وطويلة الأمد.

تتواتر الأخبار الصحفية باطراد عن إعادة التفاوض في صفقات تعهيد تكنولوجية المعلومات الكلي الرئيسية ذات الأسعار الثابتة والقائمة على التبادل وطويلة الأمد. وقليلة هي صفقات التمهيد الكلي الضخمة لتكنولوجية المعلومات التي بلغت استحقاقها دون عقبات. ويتم حل الخلافات أكثر فأكثر بواسطة إعادة التفاوض على العقد أو في بعض الحالات بواسطة الإنهاء المبكر. وقد قدرت مجموعة غارتنر في سنة 1997 استناداً إلى استقراء شمل 250 مسؤول معلومات رئيسياً أن 75٪ من مجمل زبائن تعهيد تكنولوجية

المعلومات سيعيدون التفاوض حول عقودهم قبل حلول سنة 2000. وتوقعت غارتنر أن ينهي 10٪ من تلك المجموعة عقودهم قبل موعدها وأن يتحول 20٪ منهم إلى مزودين آخرين. وقد أعطت مصادر أخرى نتائج مشابهة.

- إذ توجب على ميلبنك Millbank وتويد Tweed وهادلي Hadley وماكلوي Mcloy إعادة التفاوض على العقود من أجل 40٪ من الأعمال القانونية المتعلقة بتعهيد تكنولوجيا المعلومات. وقدر جون هالفي John Halvey محامي ميلبنك وتويد في سنة 1997 أن قسماً صغيراً فقط من إعادة التفاوض سيقود إلى تبديل المزودين نظراً لأن للمزود المسند إليه العقد أفضلية من حيث التكلفة تراوح بين 5٪ و10٪ على مقدمي العطاءات الجدد<sup>(10)</sup>.
- اشتمل 20٪ من أعمال تعهيد تكنولوجيا المعلومات لدى شاو Shaw وبيتمان Pittman وپوتس Potts وتروبريدج Trowbridge على إعادة تفاوض. وأيد الشريك روبرت زاهلر Robert Zahler الرأي بأن معظم العقود لا تقود إلى تبديل المزودين بل إلى إيجاد أرضية مشتركة مع المزود الأصلي.
- استقرأ كوپرز Coopers وليبرانند Lybrand 428 من الشركات ذات النمو العالي وذات العوائد التي تقل عن 50 مليون دولار، وتبين أن 83٪ منها قد قام بتعهيد بعض تكنولوجيا المعلومات أو المحاسبة أو التصنيع. وفي سنة 1997 كان 24٪ من المشاركين بالاستقراء يخططون لإنهاء اتفاقاتهم<sup>(11)</sup>.

(10) مقتبس عن:

Caldwell, b. (1997). Outsourcing Deals Often Renegotiated. Information Week, Issue 628, April 28, TechWeb News.

(11) انظر:

Caldwell, B. and McGee, M. (1997). No Big Savings-Too many Outsourcing Deals Don't Pay Off as Expected. Information Week, Issue 621, March 10, TechWeb News.

- ووجدنا في استقراء لألف مسؤول معلومات رئيسي في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة أن 32٪ ممن شاركوا بالاستقراء قد ألغوا على الأقل عقد تعهيد واحد لتكنولوجية المعلومات. وعند إلغاء المشاركين بالاستقراء لعقود تعهيد تكنولوجية المعلومات قبل أوانها فإن 51٪ قد بدلوا المزودين و34٪ أعادوا نشاط تكنولوجية المعلومات إلى داخل الشركة (انظر الملحق أ).

ويتفق الخبراء عادة على أن إعادة التفاوض خير من الإنهاء.

«عندما يتوقف العقد عن ملاءمة احتياجات المستخدم، فإن الطرفين سيجلسان معاً ويعيدان التفاوض على العقد. وقليل هم المستخدمون الذين ينهون العقد، نظراً لارتباطهم الوثيق بالمتعهد»، هاري غلاسيغال Harry Glasspiegel، شريك لدى شاو وبيتمان وپوتس وتروبريدج، سنة 1995.

ومن الأمثلة عن إعادة التفاوض على العقود:

- أعادت شركة إنرون Enron بعد مضي ثلاث سنوات التفاوض على عقدها مع إي دي إس والذي تبلغ قيمته 2 بليون دولار ومدته سبع سنوات (والذي وقع في سنة 1989)، إذ إن تعريف الخدمات الأساسية ومستويات الخدمة لم يكن ملائماً.
- عندما تملك شركة فرست يونيون First Union شركة فرست فيدلتي First Fidelity في سنة 1996 أعادت التفاوض على العقد الموقع بين فرست فيدلتي وإي دي إس والذي تبلغ مدته عشر سنوات لأن العقد لم يعد متوافقاً مع الاحتياجات الناجمة عن تغيير الأعمال.
- كادت شركة ترانز ألتا Trans Alta في سنة 1996 أن تضع حداً لعقد تعهيد

وأيضاً:

Caldwell, B. and McGee, M. (1997). 'Outsource or Not?' Information Week, Issue 657, November 17, TechWeb News.

مع دي إي سي بقيمة 75 مليون دولار بسبب رداءة خدمة الزبون، إلا أن نائب الرئيس الجديد الذي عيّن في وقتها قرر إعادة التفاوض خشية إنهاء الخدمة خلال إنتاج برمجية ضخمة.

- أعادت إكزيروكس Xerox وإي دي إس التفاوض على عقد بينهما بقيمة 3.2 بلايين دولار ومدته عشر سنوات، بعد مضي سنتين فقط على إبرام العقد (انظر كيرن وويلكوكس 2001).
- تناقلت الأبناء أن بنك تشيزمانهاتن أعاد التفاوض على عقده مع شركة آيه تي أند تي AT&T والذي تبلغ قيمته 90 مليون دولار سنوياً (والموقع في سنة 1994) بعد أن أعاق العقد نجاح عملية تملك.

كما تتوفر أمثلة أيضاً عن إنهاء عقود:

- أنهت شركة إل إس أي لوجيك LSI Logic في سنة 1997 صفقة مع أي بي إم غلوبال سرفيسز مدتها خمس سنوات وأعدت توظيف الكادر الذي سبق نقله.
- وقعت زالي كورپ Zale Corp في سنة 1989 صفقة مع أي إس إس سي ISSC مدتها عشر سنوات. وبعد استرداد زالي إثر إفلاسها في سنة 1994 جرى إنهاء مبكر للعقد مع أي إس إس سي وإيجاد مزوّد آخر.
- أنهى بنك تشيزمانهاتن عقده مع فيسرف Fiserv لمعالجة الشيكات عندما أضحى عقبة أمام اندماجه مع كيميكال Chemical. ودفع بنك تشيز إلى فيسرف مبلغ 15 مليون دولار لإنهاء ذلك العقد (في سنة 1996).
- أنهت موني Mony وهي شركة تأمين مقرها في نيويورك عقداً مع سي إس سي بقيمة 210 ملايين دولار في منتصف المدة (في سنة 1997).
- درس لاسيتي وهيرشهيم (1993 أ) شركة كيماويات أنهت عقداً مدته سبع سنوات قبل أوانه بسبب أتعاب إضافية غير متوقعة ورداءة الخدمة. وأعدت الشركة بناء قسم تكنولوجيا المعلومات بوساطة شراء تكنولوجيا كمبيوترات متوسطة، واستعادة أربعين موظفاً سابقاً في تكنولوجيا

المعلومات من المزوّد. وكمثال آخر أنهت شركة تصنيع عقد تعهيد في إحدى شركاتها الفرعية عندما ارتفعت تكاليف تكنولوجيا المعلومات لتبلغ 4٪ من مبيعات تلك الشركة الفرعية. ورحلت الشركة الأنظمة العائدة للشركة الفرعية إلى مركز معطيات الشركة الأم.

دفع ارتفاع معدل إعادة المفاوضات ببعض الزبائن إلى إدراج مراحل إعادة تفاوض ضمن العقد الأصلي. فعلى سبيل المثال صُمم العقد طويل الأمد بين البنك الفيدرالي في كاليفورنية California مع آتيل إنفورميشن سرفيسز Alltel Information Services على شكل «بروتوكول تغيير». وقد صرح نائب الرئيس التنفيذي للبنك: «جرت كتابة عقدنا بحيث يسهل توسيع أو إنقاص نطاقه دون حاجة للدخول في مفاوضات مضنية».

وتتفادى الشركات الأخرى إعادة التفاوض حول العقود عبر بدء العلاقات طويلة الأمد بعقود قصيرة الأمد. فعلى سبيل المثال، بدأت سيغنا Cigna ما كانت تأمل أن يكون علاقة طويلة الأمد مع إنتكس أنفورميشن سيستمز Entex بعقد مدته سنة واحدة (وستتم دراسة هذه الحالة بصورة معمقة في فقرة التعاقد المبدع). وقالت كلارا مارتن Clara Martin الشريكة في كلين Klein ومارتن في تصريح لها سنة 1995 تنبأت فيه بإحدى النقاط الرئيسية للعقد المقبل:

«أنت تتعامل مع صناعة تخضع شهرياً لتغيّرات جذرية. ومن ثم فأنت لا ترغب أن تكون قد قيّدت نفسك قبل ثلاث سنوات بعقد يعيقك لثلاث سنوات مقبلة بطريقة لم يكن بإمكانك توقّعها أبداً».

ممارسة: يتحد كبار زبائن تعهيد تكنولوجيا المعلومات معاً لمواجهة الخلافات مع مزوّد وحلها.

تتكون أي أي تي يو جي IITUG، - المجموعة الدولية لمستخدمي تكنولوجيا المعلومات - والتي تشكلت في آب/أغسطس من سنة 1996، من

مدراء تكنولوجيا المعلومات في عدة منظمات رئيسية يمثلون المستهلكين الأساسيين لخدمات تكنولوجيا المعلومات المشتراة (انظر موقع الويب على العنوان [http:// www. iitug. org](http://www.iitug.org)). وأعضاء هذه المجموعة، التي تطلق عليها الصحافة اسم «نادي أصحاب البلايين»، هم زبائن يملكون عقود تعهيد تكنولوجيا معلومات من قيمة بليون دولار ومن بينهم بنك أميركان إكسپرس، وبيت لحم ستيل Bethlehem Steel، وبلو كروس أند بلو شيلد Blue Cross and Blue Shield، وبوينغ وبريتيش أيروسبيس، وبريتيش پتروليوم، وجنرال موتورز، وهيوغز إلكترونيكس Hughes Electronics، وجي بي مورغان J P Morgan، وكوداك، ورولز رويس Rolls - Royce، وإس إن إي تي SNET، وحكومة جنوب أستراليا، وتكسترون Textron، ويونايتد هلث كير United Health care، وإكزيروكس. أما الأهداف الرئيسية لهذه المجموعة فهي:

- نشر المعلومات الفنية غير الخاصة.
- مناقشة المسائل المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.
- التشجيع على التشارك بالمعلومات وعلى الدعم بأفضل الممارسات والإجراءات وبرامج الجودة.
- تحديد مبادرات مشتركة ومتابعتها بهدف تحسين تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- تزويد المزودين برؤية مشتركة حول القوى الدافعة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات.

**تقييم:** مازال الأعضاء يعتقدون أن أي تي يو جي هي أداة قيمة للتحدث عن مشاكل التعهيد المشتركة ولتحسين الخدمة والعلاقات.

سألنا بعض المشاركين في دراسات الحالة الرئيسية التي قمنا بها عن كيفية عمل أي تي يو جي على أرض الواقع، فأفادوا أن الزبائن يعملون بشكل رئيسي مع ثلاثة مزودين أساسيين هم أي دي إس وأي بي إم وسي

إس سي من أجل تحسين الخدمات والعلاقات. وتشهد الاقتباسات الآتية على مدى فعالية تلك الطريقة:

«قامت المجموعة بتشكيل مجموعة مستخدمي التعهيد الرئيسيين من خمس عشرة شركة، تشمل إكزيروكس وماكدونالد دوغلاس وأميريكان إكسپرس وكوداك وغيرها، من أجل مساعدة الشركة في جمع معلومات أكثر عن تعهيد تكنولوجية المعلومات. وعلى الرغم من تباين قطاعات هذه الأعمال فهو تدريب مفيد على جمع المعلومات عن إدارة علاقات التعهيد. ففي الواقع تظهر المشاكل ذاتها في كل شركة مشاركة بغض النظر عن عوامل القطاع والسوق والتكنولوجية»، مأخوذة عن تقرير بي آيه إي BAE حول التعهيد.

«إنها قيمة جداً. وما نحاول فعلياً عمله هو هز الصناعة. وهي أفضل طريقة للتحديث عنها. فهذه الصناعة غير ناضجة البتة. ويكفي التفكير بالمبالغ التي تضح فيها الآن، والسرية التي تحاط بقياس الأداء. إذ إن بإمكانني قياس أداء أجهزتي الهاتفية في حين لا يمكنني القيام بذلك من أجل كمبيوتراتي. لذا فنحن نحاول هز الصناعة. ويوجد داخل الغرفة التي نجتمع فيها ثلثا قيمة كل العقود في وقت واحد من حيث الصفقات المنجزة حتى تاريخه»، مدير العقد الرئيسي لدى حكومة جنوب أستراليا.

«فنحن نجلس معاً وأقول لهم إنني أجتمع مع مزوّدي ونعمل معاً على حل هذه المشكلة في مقطع الشبكة المحلية. وغالباً ما نجد أن لديهم نفس المشكلة ونحدث عنها، «أنا أفكر في عمل هذا» ويمكن أن يقولون «حاولنا ذلك لكنه لم ينجح». وأجد ذلك مفيداً جداً لأنه لم يكن بمقدوري التحدث إلى أحد في أستراليا له الخبرة ذاتها. أستطيع الجلوس والتحدث إلى أولئك الأشخاص لأجد أن التجارب مشتركة في كل الصفقات. وأجد أن كل فرد قد واجه أياماً سيئة وأياماً جيدة. وهكذا فإنه أمر جيد من حيث التشارك بالتجارب»، مدير العقد الرئيسي لدى حكومة جنوب أستراليا.

«خلال المناقشات مع مجموعة مستخدمي التعهيد نجد أن المشكلة

الخاصة (وهي العمل بكمبيوترات سطح المكتب) تؤثر على كل تلك المنظمات. وكان أحد الأسئلة الرئيسية: كيف بمقدورنا القيام بالترقيات والتحركات والتغييرات وغيرها بشكل فعال؟ واستنتج المدراء أن نموذج التشغيل الكلي لإدارة معدات اتصالات المعطيات DCE يخضع لتغييرات سواء أكانت هذه الخدمة مقدمة داخلياً أو خارجياً، وأن ذلك يقتضي حمل الأعمال على الموافقة على بيئة أكثر معيارية»، مأخوذة عن تقرير بي أيه حول التعهيد.

**النتائج:** إن معظم الشركات التي قامت بالتعهيد على نطاق واسع كانت على الأغلب في أوضاع مالية سيئة أو كانت لديها وظائف تكنولوجية المعلومات رديئة، أو كانت لديها وظائف تكنولوجية معلومات ذات أهمية متواضعة ضمن تنظيماتها.

لماذا يقع كثير من عقود التعهيد في المشاكل؟ وجدت الدراسات عموماً أن التعهيد الكلي قد لجأت إليه الشركات الضعيفة من حيث الأداء المالي أو أداء تكنولوجية المعلومات أو وضع تكنولوجية المعلومات:

- أجرى پول ستراسمان Paul Strassmann في مقالة استفزازية، ولكن دقيقة في بحثها، عنوانها «التعهيد لعبة للخاسرين» تحليلاً للوضع المالي الأكبر 1000 شركة مساهمة وفق تصنيف مجلة فورتشن<sup>(12)</sup>. واستند في تحليله إلى أنه لو أجري التعهيد الكلي انطلاقاً من دوافع استراتيجية لتوزعت الظاهرة بشكل متكافئ بين الشركات الألف. وخلص في تحليله الإحصائي إلى أن الشركات التي قامت بتعهيد غالبية موازنتها لتكنولوجية المعلومات كانت في أوضاع مالية سيئة. وتكمل نتائجه بشكل جيد

Strassmann, P. (1995). Outsourcing, A Game for Losers. Computer World, 29, no. 34, (12) August 21, 75.

وأيضاً:

Strassmann, P. (1997) The Squandered Computer. Information Economics Press, New Canaan.

النتائج التي توصلنا إليها حول أول عقود التمهيد الكلي واسع النطاق والتي سنناقشها في الفصل الرابع من هذا الكتاب.

- وجد لوه وفنكاترامان<sup>(13)</sup> Loh and Venkatraman في عينة من 55 من كبريات الشركات المساهمة الأمريكية، أن التمهيد كان مرتبطاً سلباً بأداء تكنولوجيا المعلومات وإيجاباً بتكاليف تكنولوجيا المعلومات. كما وجدوا في أبحاث حول هذا الموضوع مطلع التسعينيات من القرن العشرين وبشكل لافت للنظر، أن الإعلانات الصحفية عن صفقات تمهيد تكنولوجيا المعلومات واسع النطاق كانت مترابطة إيجاباً مع التحسينات في سعر أسهم شركة الزبون. ويمكن ملاحظة ظاهرة مماثلة، في الإعلانات المتواترة للشركات عن استراتيجيات الإنترنت خلال سنتي 1999 و 2000.
- استقرأ أرنت وجونز Arnett and Jones (في سنة 1994) أربعين مسؤول معلومات رئيسياً لتحديد السمات البنيوية التي تميز الشركات التي تُعهد تكنولوجيا المعلومات عن تلك التي تزوّد بها بإشراف داخلي. ووجدوا أن الشركات التي لجأت إلى التمهيد تميزت بتدخل أقل للمدراء التنفيذيين في تكنولوجيا المعلومات، وبمدراء تنفيذيين لا يستخدمون الكمبيوتر شخصياً، وبرؤساء تكنولوجيا معلومات لا يتوفر لهم اتصال مباشر مع المدراء التنفيذيين<sup>(14)</sup>.

إلا أن الزبائن هم أقل استخداماً لتمهيد تكنولوجيا المعلومات كمنقذ مالي. وناقش في الملحق (أ) نتائج استقراء ألف مسؤول معلومات رئيسي في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، والتي تدل على أن 15٪ فقط من المئة وواحد مجيب على الاستقراء يتوقعون من تمهيد تكنولوجيا المعلومات أن يخفف من مشاكل السيولة النقدية.

Loh, L. and Venkatraman, N. (1992). Determinants of Information Technology (13) Outsourcing: A Cross Sectional Analysis. Journal of Management Information Systems, 9, no. 1, 7-24.

Arnett and Jones (1994) op. cit.

(14)

تقييم: أظهرت الأبحاث أن التحالفات بين الشركات القوية والضعيفة لا تنجح.

استخدمت بعض الشركات تعهيد تكنولوجية المعلومات كطريقة للخروج من مأزق سواء أكان أداءً مالياً سيئاً أو وظيفة تكنولوجية المعلومات محفوفة بالمشاكل. فعلى سبيل المثال وقع بعض كبار المدراء في شركات ضخمة على عقود تعهيد طويلة الأمد لتكنولوجية المعلومات ليتقاضوا مبالغ نقدية كبيرة لقاء ممتلكاتهم من تكنولوجية المعلومات، وقد وصلت إلى 300 مليون دولار أمريكي في إحدى الحالات التي درسناها. إلا أن مثل هذا الضخ النقدي قد ينظر إليه على أنه قرض، إلا أن له معدل فائدة عالياً كامناً يتوجب دفعه خلال مجرى العقد. (ملاحظة: لا تقبل البنوك ممتلكات تكنولوجية المعلومات كضمان إضافي بسبب معدل الاستهلاك المرتفع). ويبدو أنه قلما ينجح تعهيد وظيفة ذات مشاكل، إذ إن الأمر لا يتعدى غالباً نقل المشاكل إلى المزود ولومه عليها عوضاً عن كادر تكنولوجية المعلومات الداخلي:

«يسود الاعتقاد أنك إذا ما سلمت المشكلة إلى طرف آخر فإنه سيكون بمقدوره إزالتها بصورة سحرية. إلا أن هذا النهج الإجرائي لم ينجح بسبب عدم استثمار الزبون لوقته في تحري إجراءات الأعمال الأساسية»، جيرى كوبرمان نائب رئيس غارتنر غروب، 1995.

وليس بمقدور التعهيد ألياً تحويل شركة ضعيفة إلى شركة قوية. وقد وجد بليك وإرنست Bleeke and Ernst في دراسة، أجريت في سنة 1995، على أكثر من 200 تحالف أن التحالفات تفشل عندما تتشارك شركات ضعيفة مع شركات قوية. وفي دراسة أخرى لسبع وثلاثين شركة اشتملت على أكثر من 500 مقابلة، وجد كانتر Kanter أنه يتوجب على الشريكين أن يكونا قويمين من أجل إنجاح التحالف<sup>(15)</sup>. فالتحالف ينجح عندما يحضر كل شريك معه

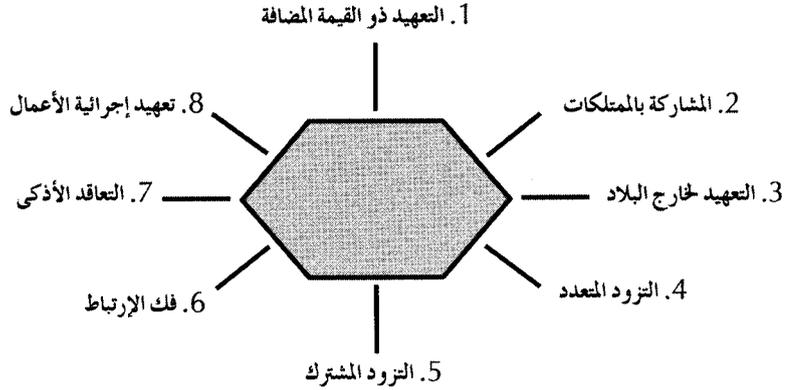
شيئاً إلى الطاولة، وهو ما تسعى الشركات أكثر فأكثر إلى تحقيقه بوساطة التعهيد ذي القيمة المضافة.

### الاتجاهات البارزة

شهدنا منذ سنة 1996 إحراز طيف من الممارسات، منها ما هو جديد ومنها ما هو ليس بالجديد حقاً، لتقدم ملحوظ إلى جانب الأنماط الأساسية التي سبق أن ناقشناها في هذا الفصل. وسنشير في الفصل الأخير أيضاً إلى الاتجاهات البارزة في القرن الجديد وناقشها، كما سنقيم أرجحية تطويرها وشروط النجاح. أما في ما تبقى من هذا الفصل فنصف ونقيم ثمانية توجهات في الممارسة، والتي أظهرت زخماً في الفترة بين سنتي 1996 و2001. وقد سبق أن لمحننا إلى هذه الاتجاهات الميينة بالشكل (1 - 1).

قد تبدو هذه التوجهات ناتجة عن عدد من العوامل. فبعضها، من جانب معين، هو ردود أفعال على ممارسات سابقة في منظمات أخرى كانت مخيبة للآمال بشدة. وجاءت تلك التوجهات في بعض الحالات نتيجة فترة تعلم طويلة في تعهيد تكنولوجيا المعلومات، وكأنها تصحيح لممارسات سابقة لم تفلح (وأحياناً كرد فعل مفرط عليها). كما يمكن أن تبدو بعض الممارسات المعتمدة نهجاً لتخفيف المخاطر، وقد كانت تلك الممارسات تجريبية في بعض الأحيان - «لنجد طرقاً جديدة للقيام بذلك» - حتى ولو أنها غير مختبرة نوعاً ما. كما أن الكثير من الممارسات التي سنقوم بتفصيلها هي أيضاً عبارة عن محاولات لتطوير مقاربة أكثر استراتيجية لتعهيد تكنولوجيا المعلومات، انطلاقاً من أهداف أكثر استراتيجية تسمو فوق «تشغيل خدمة تكنولوجيا المعلومات بشكل مرضٍ»، كما أنها تمثل أيضاً محاولات

للحصول على القيمة المضافة على الأعمال من العلاقات مع المزودين. ونبدأ من أول محاولة وهي: التعهيد ذو القيمة المضافة.



الشكل 1 - 1 ثمانية توجهات في تعهيد تكنولوجياية المعلومات 1996 - 2001

الممارسة 1: التعهيد ذو القيمة المضافة: تضافر القوى لتسويق منتجات وخدمات تكنولوجياية المعلومات، أو لتطوير تحسينات في الأعمال الداخلية ذات منفعة متبادلة

ينشد الزبائن القيمة المضافة من مزودهم بتعهيد تكنولوجياية المعلومات. وباستخدام التعهيد ذي القيمة المضافة يجمع الشركاء القوى لإضافة قيّمة، كاستخدام قدرات تسويق المزود لبيع تطبيقات مطورة حسب الطلب إلى زبائن خارجيين. ونظراً لأن لكل شريك حصة في العوائد الناجمة عن المبيعات الخارجية فإن علاقة الشراكة ليست قائمة على تبادل المخاطر والمكافآت بل على تقاسمها.

كان عقد إكزيروكس - إي دي إس إحدى أكبر الصفقات التي أطلق

عليها صفقة «قيمة مضافة» (انظر كيرن وويلكوكس 2001). وبخلاف الكثير من صفقات التمهد الكلي الكبيرة الأخرى، لم تكن إكزيروكس في وضع ضعف مالي أثناء التفاوض على العقد. وقد أعلن رئيس إي دي إس والمدير التنفيذي لإكزيروكس عند توقيع العقد:

«أدركنا أن كل واحدة من شركتنا قد أحضرت معها إلى الطاولة أفضل قدراتها النوعية مما سمح بمستوى أداء لم يكن بمقدور أي منهما تحقيقه بمفردها. وهذا مثال على شركتي تكنولوجية تسمح كل منهما للأخرى بتحقيق رؤية مشتركة لإضافة قيمة لزيائنها» - (مأخوذة في 10 تشرين الأول/أكتوبر 1996 من الموقع

[http:// www. xerox. com/PR/NR 950321-EDS. html](http://www.xerox.com/PR/NR_950321-EDS.html)

وقد أخذت القيمة المضافة في هذه الحالة، صيغة عوائد مشتركة مستقبلية من أجل تطوير خدمة توزيع وثائق إلكترونية شاملة وبيعها.

ومن بين الأمثلة الأخرى على عقود ذات قيمة مضافة:

- قامت كوداك وأي بي إم بتأسيس تكنولوجي سرفيس سوليوشنز Technology Service Solutions لتقديم صيانة كمبيوترات شخصية إلى البائعين المتعددين ولدعم الصناعة بالخدمات.
- خططت شركة موتشوال لايف إنشورنس Mutual Life Insurance وسي إس سي لتسويق برمجيات وخدمات لصالح صناعة التأمين.
- أقامت شركة أندرسن كونسلتينغ Consulting Andersen وشركة داو كيميكال Dow Chemical تحالفاً استراتيجياً، خطط الشركاء بموجبه لبيع أي أنظمة مطورة لصالح شركة داو إلى زبائن خارجيين. وتم بالفعل في سنة 1996 طرح الخدمات عبر ثلاثة مراكز تحالف - اثنان في الولايات المتحدة وواحد في بلجيكة - والتي اكتنفت استثمارات داو كيميكال البالغة 100 مليون دولار سنوياً في الاستشارات والمشاريع ودعم التطبيقات المرتبطة بتكنولوجية المعلومات.

تقييم: تعد الصفقات ذات القيمة المضافة بأن تتغلب على محدودية العقود ذات الأتعاب المقطوعة والقائمة على التبادل، ولكن يتوجب على الشركاء إضافة قيمة فعلياً بوساطة تقديم منتجات وخدمات مطلوبة من الزبائن في السوق.

غالباً ما يكون التفاؤل الذي يرافق المخططات الرامية إلى بيع موجودات الزبون في السوق العامة مبالغاً به. إذ بنيت الأنظمة المنتجة محلياً لتلبية احتياجات الأعمال ذات الخصوصية، ويتطلب تحويل مثل هذا النظام إلى منتج تجاري استثماراً هاماً من أجل تعميم البرمجية وجعلها من بنية نسقية. وبناءً على المناقشات مع فيل يتون Phil Yetton مدير مركز فوجيتسو Fujitsu لإدارة تكنولوجية المعلومات في سيدني Sydney بأستراليا، فإنه يتوجب على الشركات إنفاق ما يقارب تسعة أضعاف تكلفة التطوير الأولية من أجل تحويل تطبيق منتج محلياً إلى تطبيق تجاري. وقليل هم الزبائن الذين يرغبون بالاستثمار في مثل هذا المشروع لأنه لا يمثل جوهر أعمالهم. وأكثر من ذلك، فإن القيمة المضافة بوساطة الاستثمار التجاري لبرمجيات منتجة محلياً، كما هو الحال في الصفقة بين بريتيش هوم ستورز British Home Stores وسي إس سي الموقعة في سنة 1993 ومدتها عشر سنوات، لا تشكل سوى جزء صغير من العقد الكلي بحيث لا تؤثر على اتجاهه، ولا على حوافز الأطراف أو أولوياتهم والتي تتركز عادة حول التعامل مع الضغوط اليومية حيث توجد العوائد الكبيرة على الأغلب.

ويستخدم الزبائن في بعض الحالات تعبير القيمة المضافة لوصف عقودهم القائمة على التبادل عندما يأملون بتحقيق كسب إضافي عبر منح التعهد لمزوّد معين. وفي الواقع كان لزاماً في الكثير من الصفقات ذات القيمة المضافة إعادة النظر بها بعد تنفيذها. فعلى سبيل المثال أعيد التفاوض على الصفقة بين إكزيروكس وإي دي إس بصيغة صفقة قائمة على التبادل بعيداً عن صفقة ذات قيمة مضافة:

«لقد دخلنا في الصفقة وفي ذهننا فكرة الشراكة على ما أعتقد، ولا أقصد علاقة شراكة مالية أو قانونية بل نهج تعاوني وتشاركي في ذهننا. والمشكلة هي إذا لم يُكتب العقد بهذه الطريقة فإن الأمور لن تسير وفقها. وعلى الأرجح أنها لن تسير كذلك في جميع الأحوال لأنه في آخر النهار تكون للشركتين أهداف مختلفة. ويتحول الطريق الذي نسير فيه الآن نحو علاقة مزوّدة. وأعتقد أننا قد أسقطنا كلياً من حسابنا كل الأفكار السابقة التي كانت تدور حول جعل تلك العلاقة علاقة شراكة»، المدير التنفيذي لإكزيروكس (مأخوذة عن كيرن وويلكوكس سنة 2000).

وكمثال آخر، فإن علاقة داو كيميكال مع أندرسن كونسلتينغ هي علاقة قائمة على التبادل بشكل كبير رغم تصنيفها كقيمة مضافة. وينصب تركيز العقد على تأمين خدمات تكنولوجيا المعلومات وليس على المبيعات الخارجية. وحُددت مسؤولية أندرسن كونسلتينغ بزيادة تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات وإنتاجية دعمها بنسبة 30٪ من جهة، وبتقليص زمن التطوير بما لا يقل عن 40٪ من جهة أخرى خلال الفترة ما بين 1997 - 1999. وتركزت الإجراءات على تطوير التطبيقات الداخلية ودعمها. فعلى سبيل المثال تم قياس الإنتاجية استناداً إلى نقاط وظيفية مقارنة بالقياسات القاعدية لداو في سنة 1995<sup>(16)</sup>.

وقد فُهمت القيمة المضافة على هذا النحو في الكثير من الصفقات أي كدلالة على تحسينات داخلية في أداء أعمال كلتا الشركتين. وقد بيّنا في دراسة حالة بي أيه إي BAe، والتي سنناقشها في الفصل الثالث، كيف تطور المفهوم الأولي للقيمة المضافة خلال العقد. ففي سنة 1994 قامت بي أيه إي باختيار سي إس سي لأنه كان للأخيرة عقود رئيسية مع شركات الفضاء

(16) موصوفة في:

Klepper, R. and Jones, C. (1998). Outsourcing Information Technology, Systems and Services. Prentice-Hall, New Jersey.

الأخرى. واعتقدت بي أيه إي أنه سيكون بمقدور سي إس سي إضافة قيمة نظراً لنهاذها إلى البرمجيات والخدمات في صناعة الفضاء. إلا أن العقد كان عقداً قائماً على أساس التبادل ولم يتضمن توصيفاً لمثل هذا النقل للتطبيقات والخدمات، كما أن المزود لا يملك حرية تقاسم منتجات وخدمات الزبائن الآخرين. وبعد مضي سنة على العقد ادعى مدير خدمات تكنولوجيا المعلومات:

«نعم يستطيع المزود تحقيق كل الأشياء التي اقترحت، ولكن أين هي خدمة «القيمة المضافة» الشهيرة؟ إذ إن ما نحصل عليه لا يفوق في شيء ما يمكن لأي متعهد قديم تأمينه».

وبعد مضي أربع سنوات على العقد اتفقت بي أيه إي وسي إس سي على أن الخلاف حول مفهوم القيمة المضافة يعود إلى تعاريف ورؤى مختلفة لهذا التعبير. واتفق الطرفان على تعريف للقيمة المضافة من ثلاث مستويات (القيمة المضافة للمنفعة، والقيمة المضافة للسعة والقيمة المضافة للأعمال)، وتقدم سي إس سي بوضوح قيمة مضافة على المستويين الأول والثاني في الوقت الراهن، وقد وضعت الخطط لتحقيق المستوى الثالث في سنة 1999 (انظر الفصل الثالث).

**الممارسة 2:** قام بعض الزبائن والمزودين بتوقيع صفقات مشاركة بالامتلاكات من خلال حصول كل منهم على ملكية في شركة الآخر.

تتمثل إحدى المحدوديات الرئيسية للعقود التقليدية القائمة على التبادل، في عدم تقاسم الزبون والمزود للمخاطر والمكافآت. وكانت أرباح المزود مبنية على رفع أرباحهما إلى الحد الأقصى نظراً للأتعاب الثابتة، وعلى تحميل أتعاب إضافية لقاء الخدمات التي تخرج عن إطار العقد. أما أرباح الزبون فكانت تقوم على السعي للحصول على أكبر عدد ممكن من الخدمات لقاء الأتعاب الثابتة، وعلى الأمل بترقيات مجانية وبنفاذ إلى التكنولوجيا

الجديدة. وتقوم بعض الشركات بشراء أسهم الشركات الأخرى بصورة متبادلة من أجل ربط مستقبلهما معاً بشكل وثيق، ويتضمن ذلك شراء المزودين لأسهم الزبائن، وشراء الزبائن لأسهم المزودين، أو أن يقوم الطرفان بأخذ حصة من كيان محدث (ويلكوكس ولاسي تي 1998). فعلى سبيل المثال، وقع بنك سويسرة Swiss في سنة 1996 صفقة تعهد مدتها 25 سنة مع بيرت سيستمز Perot Systems بقيمة 6.25 بلايين دولار. وخطط الشركاء لبيع حلول زبون - مخدم إلى الصناعة المصرفية. وكان على البنك شراء 25٪ من الأسهم من بيرت سيستمز، وعلى الأخيرة بالمقابل شراء حصة من شركة برمجيات أوروبية سيستور أيه جي Systor AG يملكها البنك. ووحد خمسمئة وعشرون موظفاً في بنك سويسرة جهودهم مع مئتي موظف في بيرت، واحتفظ بنك سويسرة بالتحكم الكامل بكل الوظائف المرتبطة بالأمن وتطبيقات الملكية والكيان الصلب، في حين غطى التحالف العمليات الشاملة والإدارة ووظائف هندسة الأنظمة. وتوجد أمثلة أخرى على المشاركة بالامتلاكات من بينها:

- شكلت دلتا إيرلاينز Delta Airlines وأيه تي أند تي AT&T (إن سي أر NCR ترانسكويسيت TransQuest لتقديم حلول تكنولوجيا المعلومات إلى صناعة خطوط الطيران - السفريات. ونقلت دلتا بموجب اتفاق مدته عشر سنوات وقيمتها 2.8 بليوناً دولار 1100 موظف و3000 تطبيق إلى ترانسكويسيت، في حين ساهمت إن سي أر NCR بثلاثين موظفاً وبالبرمجيات وبالنقد. وهدفت الشركتان من هذا العقد إلى توليد مليون دولار سنوياً تتقاسمها الشركتان مناصفة.
- وفي أستراليا تملك لند ليز Lend Lease 35٪ من موجودات فرع أي إس إس سي الأسترالي، عندما قامت بتعهيد كل أنظمة معلوماتها إلى أي إس إس سي.
- وقعت تليسترا Telstra (شركة الاتصالات الأسترالية) عقداً بقيمة 2.9 بليون دولار مع أي بي إم غلوبال سوليوشنز. وأسست تليسترا شركة

مشاركة جديدة مع أي بي إم أطلق عليها اسم أدفنترا Advantra من أجل خدمات الشبكات، وبلغت حصة تليسترا 26٪ من أسهم أدفنترا، وزودت أدفنترا بدورها تليسترا بعمليات الشبكات وإدارتها.

- أنشئ بنك داياوا Daiwa الياباني وفرع أي بي إم في اليابان شركة مشاركة في سنة 1998. وتملك بنك داياوا، وهو أحد أكبر البنوك إذ تبلغ قيمة موجوداته 130 بليون دولار، 65٪ من المشروع المشترك. وتوقع بنك داياوا أن يوفر قرابة 38 مليون دولار خلال مدة عشر سنوات. كما توقع البنك أيضاً الحصول على خدمة زبون محسنة ومبادرات أعمال جديدة اعتماداً على الإنترنت وعلى التحرير.
- وقع بنك الكومونولث الأسترالي في سنة 1997 عقداً مع إي دي إس لمدة عشر سنوات بقيمة 3.8 بلايين دولار. ودفع بنك الكومونولث 130 مليون دولار لقاء 35٪ من الحصص في إي دي إس الأسترالية. وقال جون مولكاهي John Mulcahy رئيس تكنولوجية المعلومات في البنك، إن الصفقة تركز على توليد عوائد أكثر من عنايتها بتخفيض التكاليف.

تقييم: إن قابلية هذه الكيانات ذات الملكية المشتركة للحياة هي موضع شك.

في حين تسمح آلية التقاسم الحقيقي للمخاطر والمكافآت بالتغلب على الخصومات السابقة التي عرفتها العقود القائمة على التبادل، فإنه يتوجب أن يكون لهذه الكيانات الجديدة أهلية جوهرية تمكنها من جذب الزبائن الخارجيين.

وما صفقات المشاركة بالامتلاكات في جوهرها إلا صفقات ذات قيمة مضافة مع حافز إضافي هو الملكية المشتركة. وماتزال هذه الكيانات الجديدة في معظم الحالات تكسب حصة الأسد من العوائد من الزبون الأصلي.

ويحتاج بوب فاوثروب Bob Fawthrop الذي يعمل لدى المزود لوجيكا Logica في أنه ينجم عن كون الزبون الأساسي للشركة المشتركة مالكاً أيضاً، تضارب في المصالح متأصل في صفقات الملكية المشتركة. فللزبون هدفان

متنافسان: رفع تسليم خدمة مقبولة التكلفة من قبل الشركة المشتركة إلى الحد الأعلى، ورفع العوائد من الشركة المشتركة إلى الحد الأعلى. فكيف يمكن تحقيقهما معاً؟ ويجادل فاوثرورب أبعد من ذلك في أن المدراء التنفيذيين هم أعضاء في مجلس إدارة شركة الزبون وهم في الوقت ذاته أعضاء في مجلس إدارة الشركة المشتركة. فأى قبعة يتوجب عليهم اعتمارها؟ أيجدر بهم أن يدفعوا نحو زيادة الخدمات ذات التكاليف المنخفضة، ومن ثم تضييق العوائد من الشركة المشتركة، أم أن يدفعوا نحو توليد عوائد من الشركة المشتركة والتي ستأتي بشكل رئيسي من شركة الزبون على شكل أتعاب لقاء الخدمات؟ وبصراحة فإن صفقات المشاركة بالممتلكات ليست بديلاً من العقود القائمة على التبادل إذا كان الزبون الرئيسي شريكاً في الملكية أيضاً.

من ناحية أخرى تدل آخر الأنباء عن دلتا إيرلاينز وبنك سويسرة ولند ليز على فشل نموذج المشاركة بالممتلكات. كما أن الاتفاقية بين تليسترا وأي بي إم كانت أيضاً في طور إعادة نظر جذري مطلع سنة 2000. وجرى كذلك إنهاء الشركة المشتركة بين دلتا وإي تي أند تي في سنة 1996، وأعادت دلتا كل شيء إلى داخل الشركة. وكانت قلة خبرة إن سي آر في صفقات الخدمة المهنية واسعة النطاق عاملاً رئيسياً في الإنهاء المبكر للعقد.

وفي سنة 1997 خُفضت علاقة الشراكة بين بنك سويسرة وبييرت سيستمز من حيث المدة إلى عشر سنوات عوضاً عن 25 سنة ومن حيث القيمة إلى 2.5 بليون دولار عوضاً عن 6.25 بلايين دولار. كما خفض بنك سويسرة استثماره في بييرت للأظمة من 26٪ إلى 15٪. واستُبدل واقع مكافحة المشاكل والنقص في الكوادر بالآمال الكبيرة حول المبيعات الخارجية وأرباح الشراكة. وقد وصف أحد المدراء التنفيذيين السابقين لدى بييرت سيستمز ما حدث خلال المقابلة التي أجريناها معه:

«لم يخطط لهذه الصفقة أحد، وقد أنجز العقد بسرعة خلال ثلاثة أو أربعة أشهر وكانت الخطة أن نتولى كامل البنية التحتية لديهم وأن يكون هنالك دار برمجيات مشتركة تؤمن الخدمات المالية التي ستبنيها الشركة في الأسواق الناطقة باللغة الألمانية. وتم بعد ذلك إعادة التفاوض حول العقد وتقليصه إلى عقد مزوّد. ورغم أن المشاركة بالأسهم ما تزال قائمة إلا أن العقد أقرب إلى عقد خدمة».

وفي الواقع أشارت يو بي إس UBS في كانون الثاني من سنة 2000 إلى نهاية التحالف الاستراتيجي في تكنولوجيا المعلومات والذي مدته أربع سنوات، عندما استردت من بيرت للأظمة حصتها البالغة 40٪ في شركة تكنولوجيا المعلومات سيستور Systor العائدة ليو بي إس. وبقيت يو بي إس أكبر زبائن بيرت إذ تشكل أكثر من 25٪ من العوائد السنوية لها، لكن التركيز انحصر في إدارة العمليات الكمبيوترية.

وتبين من خلال حديثنا مع المستشار الذي كُلف بإصلاح العقد بين لند ليز وأي إس إس سي، أنه يعتقد أن صفقات المشاركة بالممتلكات خدمت كبديل رديء لعقد سليم:

«تقوم بترتيب الصفقة التي تنص على حصولك على كل الموارد، فيشكرونك ويقولون لك الآن لم يعد لديكم أية موارد وقد أصبح النادي كاملاً بأرضه ولاعبيه وكل شيء لنا، لذا سنقول لك ما بإمكاننا عمله لك وما ليس بالإمكان. وهكذا لا يتوجب على المزوّد النهوض المبكر في الصباح ومع ذلك فإنه يتقاضى المال، والمغزى من ذلك أنه يتوجب عليك تملك بعض الآليات التي تعبر عن أنك ستدفع مالا أكثر عندما يقومون بالتسليم».

كما لوحظ في بعض صفقات المشاركة بالممتلكات أنها تجعل المزوّد راضياً عوضاً عن تنشيطه. وقد يثار هذا الأمر في التعاقد الضعيف غير المفصل بما فيه الكفاية، وفي حالة ضعف الخطوط الأساسية للخدمة

وضعف القياسات. كما يمكن أن يحدث اختلاف في الرؤية بين كبار مدراء الزبون والمسؤولين عن العمليات. ويجادل المزود من الناحية الاستراتيجية في أن التركيز على توليد أعمال جديدة وعوائد هو في مصلحة كلا الشركتين، بيد أن التطبيق العملي يظهر أثراً معكوساً تترجمه شكوى مستخدمي الزبون ومدراء العقود من سوء الخدمة ومن فقد كوادر المزود الجيدة لصالح عقود جديدة.

### الممارسة 3: التزود المتعدد: عقد واحد وعدة مزودين

قام جون كروس John Cross، في عدد شهري أيار/ مايو وحزيران/ يونيو سنة 1995 من مجلة هارفرد للأعمال Harvard business Review، بوصف استراتيجية التمهيّد متعدد المزودين التي تنتهجها بي بي إكسپلوريشن (بي بي إكس) BP Exploration (BPX). إذ قامت بي بي باستخدام ثلاثة مزودين بموجب عقد شامل يجبر المزودين على العمل معاً عوضاً عن التمهيّد الكلي لمزود وحيد:

«قررنا الوقوف ضد استلام كل احتياجاتنا في تكنولوجيا المعلومات من مزود وحيد كما تفعل بعض الشركات، إذ اعتقدنا أن مثل هذا النهج قد يجعلنا عرضة لأتعاب متزايدة وخدمات غير مرنة. وبحسنا عوضاً عن ذلك عن حل يسمح لنا بشراء خدمات تكنولوجيا المعلومات من عدة مزودين، وأيضاً باستلام الأجزاء وكأنها آتية من مزود وحيد».

وجاء في تقرير لبي بي إكس أن استراتيجية التزود هذه قد ساعدتها على تخفيض كادر تكنولوجيا المعلومات بنسبة 80٪ وعلى تخفيض تكاليف تشغيل تكنولوجيا المعلومات من 360 مليون دولار في سنة 1989 إلى 132 مليون دولار في سنة 1995 (انظر الفصل السادس).

وأعلنت جي بي مورغان JP Morgan في تموز/ يوليو من سنة 1996 عن استراتيجية تعدد مزودين مشابهة. حيث وقعت عقداً لمدة سبع سنوات وبقيمة 2.1 بليون دولار مع أربعة مزودين رئيسيين. وتستمر سي إس سي (زعيمة التحالف) حتى هذا التاريخ (سنة 2000) بحمل مسؤولية التنسيق بين سي إس

سي وثلاثة مزودين آخرين هم: أندرسن كونسلتينغ، وأي تي أند تي سوليوشنز، وبل أتلنتيك نتورك إنترغريشن Bell Atlantic Network Integration ونقلت جي بي مورغان 45٪ من كادر تكنولوجية المعلومات لديها (أكثر من 900 شخص) إلى شركات التحالف. وقد انضم هؤلاء الأشخاص التسعمئة إلى الستمئة موظف الإضافيين المكرسين من قبل شركات التحالف لهذا العقد. والتحالف مسؤول عن مراكز المعطيات والكمبيوترات المتوسطة واستخدام الكومبيوتر الموزعة وخدمات الصوت والمعطيات في نيويورك ولندن وباريس. واللاف للنظر أنه على الرغم من حجم الصفقة فإن العقد لا يمثل سوى 30٪ من ميزانية تكنولوجية المعلومات السنوية لشركة جي بي مورغان والبالغة 1 بليون دولار، ويمكن اعتبار هذا العقد مثلاً على التعهد الانتقائي لتكنولوجية المعلومات. واحتفظت جي بي مورغان باستراتيجية تكنولوجية المعلومات وتطوير ودعم التطبيقات وإدارة المزود داخل الشركة. ويتوقع من العقد أن يوفر 50 مليون دولار سنوياً على جي بي مورغان. وعلى الرغم من أن التوفير في التكاليف كان العامل المحرك إلا أن المدراء التنفيذيين في جي بي مورغان يدعون بأن الدافع الحقيقي وراء العقد كان المساعدة على الحفاظ على الريادة التكنولوجية للشركة، وعلى تقديم خدمة أفضل إلى الزبائن النهائيين، وعلى تركيز الكادر الداخلي على التطبيقات الجديدة. وطبقاً لمصدر من داخل الشركة فإن العقد قائم على أسلوب فريق مرن تضع له جي بي مورغان التوجهات الاستراتيجية.

أما دوپون Dupont فوقعت في سنة 1997 سلسلة من العقود مدتها عشر سنوات بقيمة 4 بلايين دولار مع سي إس سي وأندرسن كونسلتينغ (أيه سي)، مما شكل ثاني أكبر تحالف تعهد تكنولوجية معلومات في حينه. وبخلاف جي بي مورغان، عارضت دوپون وجود مقاول أساسي. واعتمدت دوپون على التبعيات المتبادلة لضمان التنسيق والتعاون والتشارك بين المزودين (انظر الفصل الثاني).

وكذلك قامت شيفرون Chevron في سنة 1998 بتعهيد عمليات الكمبيوترات الرئيسية إلى إي دي إس، وشبكات الصوت والمعطيات إلى جي تي إي GTE ودعم برمجيات المكتب المساعدة إلى سبرينت Sprint. وتوقعت شيفرون أن تخفض تكاليف تكنولوجيا المعلومات بنسبة 10٪ خلال سنوات الصفقة الخمس والتي بلغت قيمتها 450 مليون دولار. ونقلت شيفرون 400 موظف إلى التحالف فيما أبقت على 700 موظف تكنولوجيا المعلومات من أجل التطبيقات والبرمجيات المساعدة.

تقييم: تخفف مخاطر الاعتماد على مزود وحيد باستخدام التزود المتعدد لكن الأزمنة والموارد الإضافية المطلوبة لإدارة مزودين متعددين تحل مكانها إلى حد ما.

إن مفتاح التزود المتعدد هو التنسيق بين المزودين وإدارتهم، وهذا قد يكون مكلفاً. وقد قمنا بتحري تكاليف إدارة ما بعد العقود في صفقات تعهيد تكنولوجيا المعلومات باستخدام قواعد معطيات 260 منظمة، جرى تجميعها في معهد أوكسفورد لإدارة المعلومات. وتبين أنها تستهلك ما بين 4٪ إلى 8٪ من التكاليف الكلية لتعهيد تكنولوجيا المعلومات خلال عمر العقود، وذلك دون النظر إلى فاعلية تلك الترتيبات الإدارية لتكنولوجيا المعلومات وممارساتها (انظر الفصل السابع). واحتلت صفقات التزود المتعدد بثبات القسم الأعلى من لائحة التكاليف. ويمكن الإطلاع على بعض أسباب ذلك في ما يأتي.

ففي حالة بي بي إكس، سادت في البدء صعوبات لحمل المزودين على العمل معاً (لمزيد من التفاصيل انظر دراسة حالة بي بي في الفصل السادس). وعثرت بي بي إكس على خطة لتقديم خدمة سلسلة، يقوم بموجبها أحد مزوديهما الثلاثة بتأدية دور مقاول رئيسي في كل من مواقع الأعمال الثمانية لها. وتمثل وظيفته في التنسيق بين الخدمات التي يقدمها المزودون

الثلاثة إلى الأعمال التي يدعمها الموقع. وتسمح اتفاقية إطار العمل لمدرء الأعمال في كل من المواقع الثمانية الرئيسية بالتفاوض مع مزوّدتي تكنولوجيا المعلومات في ما يخص الخدمات حسب الطلب. وتشير بي بي إكس إلى أن المزوّدتين عملوا معاً بشكل جيد لتقديم خدمة يومية، ويعود الفضل جزئياً إلى الاعتماد المتبادل الشديد في ما بينهم. ومع ذلك:

«إنهم أيضاً منافسون يسعون إلى أعمالنا المستقبلية. ونتيجة لذلك فإنهم يمانعون التشارك في ما بينهم، في أفضل الممارسات على سبيل المثال»، جون كروس John Cross مدير تكنولوجيا المعلومات لدى بي بي إكس، سنة 1995.

وتُظهر حالة جي بي مورغان أيضاً أسلوباً في تعدد المزوّدتين، ولكن في هذه الحالة يُنصب أحد المقاولين مقالواً رئيسياً خلال كامل العقد، في حين أنه بحالة بي بي إكس يلعب كل مقاول دوراً رئيسياً في جزء من بي بي إكس على الأقل. وفي حين يبسط أسلوب جي بي مورغان النموذج الإداري، فإن ممارسة بي بي إكس تطور من حيث المبدأ اعتماداً متبادلاً أكبر بين المزوّدتين.

أما دويون فلا تستخدم مقالواً رئيسياً. إذ تعتمد صفقات دويون بنجاح على التبعيات المتبادلة، عوضاً عن الترتيب القانوني، من أجل ضمان تعاون سي إس سي CSC وأيه سي AC حيثما تتداخل الوظائف. وبما أن المشاريع التي تقودها أيه سي تتطلب البنية التحتية التي تملكها سي إس سي، وأن مشاريع سي إس سي تتطلب دعم أيه سي، فإن كلا من المزوّدتين متحمس للتعاون مع الآخر:

«ونظراً لتكامل سلاسل إمدادنا فسيكون هنالك على الدوام وضع يوجد فيه بعض واجهات أندرسن مع سي إس سي وواجهات سي إس سي مع أندرسن. ومن ثم فإنهما سيكونان معاً في المأزق نفسه إن شئت.

وهكذا يحتاج كل منهما إلى نجاح الآخر، وفيما لو حاولا أذية بعضهما فلن يفلح المسعى إذ إن صاحب الأذية سيتضرر حتى ولو كان ذلك في المعاملة المقبلة»، مدير التحالف الشامل لدى دويون.

لقد احتفظت جي بي مورغان ودويون بكادر داخلي أكثر بكثير من بي بي إكس. ولعله من الواضح أن الشركات الثلاث جميعها قد تجد صعوبة في إعادة بناء وظيفة تكنولوجيا المعلومات الأصلية خاصتها إذا ما تطلب الأمر ذلك. لكن التمهيد الكلي في حالة بي بي إكس غير قابل للنقض تقريباً، مما يجعل تخفيف مخاطر إدارة المزود أكثر حرجاً مقارنة مع حالتي جي بي مورغان ودويون.

**الممارسة 4: التمهيد لخارج البلاد: «أرخص وأسرع وأفضل». الاستفادة من أفضل الأسعار ومن موارد الأداء والمهارات في الخارج**

برزت صناعات تطوير البرمجيات والبرمجة خارج البلاد بشكل سريع عبر العالم في بلدان مثل إيرلندا وإسرائيل وماليزيا وهنغاريا والمكسيك والفيليبين ومصر. فحتى سنة 1998 كان ربع أكبر 500 شركة أمريكية يقوم بتمهيد مشاريع تطوير البرمجيات لما وراء البحار. وقد تمت صناعة تصدير البرمجيات في الهند بين سنتي 1990 و 1998 من 240 مليون دولار إلى ما يفوق 2 بليون دولار، أي بمعدل نمو مركب يفوق 50٪ سنوياً. والتمست الشركات من تمهيد ما وراء البحار بشكل رئيسي توفيراً أكبر في التكاليف (30٪ مقارنة مع 20٪) مقارنة بداخل البلاد. إلا أن التنافس في المهارات وازدياد تكاليف إجراء الأعمال في مواقع مثل الهند، تسبب في ارتفاع الأسعار.

وتسبب النقص المستمر في مهارات تكنولوجيا المعلومات في الاقتصاديات المتطورة بزيادة جاذبية التمهيد لخارج البلاد، وبعدم اقتصار الخدمات المقدمة على تأمين المهارات البرمجية بشكل رئيسي. وبإمكان بلد

مثل المكسيك، نظراً لقربه من الأسواق الأمريكية، تقديم «برمجة قريبة من البلاد»، ومنافسة بلد مثل الهند بنجاح بسبب بعده آلاف الأميال رغم زيادة الأخير لهذا السوق.

أما شركة سنسبيري Sainsbury البريطانية للبيع بالمفرق، فخصصت ميزانية بلغت 30 مليون جنيه إسترليني للتعامل مع مشكلة سنة 2000. وتم تنفيذ أعمال التحويل كاملة وبنجاح خارج البلاد، في الهند، باستخدام الكمبيوترات الرئيسية لسنسبيري خارج ساعات الذروة عبر وصلات فضائية.

وهناك ظاهرة أخرى هي استخدام المهارات خارج البلاد من قبل مزوودي تكنولوجيا المعلومات الرئيسيين. وتوجد لائحة طويلة من الشركات الشاملة التي تلجأ إلى الموارد خارج البلاد. فإذا نظرنا إلى الهند فقط فإن لكل من بي تي BT وأي بي إم وأي تي أند تي ونوثل Novel ومايكروسوفت Microsoft وأوراكل Oracle ويونيسيس Unisys وويلت باكارد Hewlett Packard، مراكز تطوير هناك. ويقوم بعض المزودين بإقامة مصانع برمجيات لتطوير حلول تخطيط موارد المؤسسات للزبائن الشاملين مثل فوجي Fuji وشل Shell وفيليبس موريس Phillips Morris. وما ذاك إلا استجابة للنقص الشديد في المهارات من أجل المشاريع الكبيرة لتخطيط موارد المؤسسات في أوروبا والولايات المتحدة.

تقييم: إن ارتفاع المقدرات خارج البلاد ونقص المهارات في الولايات المتحدة وأوروبا يعني أن قلة التكاليف خارج البلاد قد تكون أقل أهمية من النوعية والسرعة وطيف المهام التي يمكن تغطيتها. لذا يتوجب إعطاء المواصفات المفصلة والتحكم والتحديد الواضح للمسؤوليات الأهمية العظمى.

أتبعت عدة شركات تجاربها الناجحة في تعهيد الأعمال المرتبطة بمشكلة سنة 2000 لخارج البلاد، بعقود أخرى. وكمثال على ذلك وقعت

لكس فهيكلز Lex Vehicles وهي أكبر شركات تأجير السيارات في بريطانيا، عقوداً أخرى مع شركة ماستك Mastek ومقرها في الهند، من أجل مركز مكالمات متكامل يشمل الكمبيوتر والهاتف.

وقد أظهرت دراستنا لهوليدي إنز Holiday Inns وفورد Ford الحاجة لعقود ومواصفات مفصلة، ولتحكم قوي بالأعمال بعيدة المدى (كومار Kumar وويلكوكس 1999). وإن لتواجد مدراء المبيعات الرئيسيين في موقع الزبون مزايا، إلا أن قوانين العمل والهجرة في الولايات المتحدة على سبيل المثال قد قيدت تاريخياً هذه الممارسة. وبالنظر فقط إلى مشاريع تخطيط موارد المؤسسات الصعبة وسيئة السمعة في بعض الأحيان، نجد أنه يتم مراراً مراجعة متطلبات التصميم لمشروع معياري في الموقع، مع تقدم إجرائية التطوير. وقد وجدنا أنه كي تنجح البنية العابرة للحدود يحتاج الأمر إلى متانة أكبر في التصميم الأولي وترميمات أقل في مراحل العمل المختلفة (ويلكوكس وسياكس 2000 Sykes). وهذا يعني بدوره أن الزبون ومقدم تخطيط موارد المؤسسات يحتاجان للعمل عن قرب أكثر خلال مرحلة التصميم الأولية وبمساعدة أدوات تنبؤ. وعند التخطيط للذهاب خارج البلاد فإن هنالك تفاعلاً كبيراً إلا أنه يقتصر على المكتب الأمامي للتصميم والمواصفات. ويتم بعد ذلك تقييس التطوير ويمكن من ثم إجراؤه خارج البلاد باستخدام منهجيات مقيسة ومقاربة متحكم بها وعالية الشفافية لإجرائية التطوير، بحيث يكون بمقدور الزبائن مراقبة التقدم والجودة في كل وقت.

### الممارسة 5: النزود المشترك: العقود القائمة على الأداء

ابتدعت شركة إي دي إس أكبر مزود في تعهد تكنولوجية المعلومات تعبيراً جديداً في علاقة الزبون بالمزود هو النزود المشترك. وبموجب النزود المشترك فإن إي دي إس لا تكتفي بإدارة موارد تكنولوجية المعلومات بل تجعلها متوافقة مع أهداف الأعمال. وطبقاً لما قاله غاري فرناديز Gary

Fernades نائب رئيس إي دي إس في سنة 1996 «يتجاوز التزوّد المشترك أفق التخفيضات الهامشية في تكاليف تكنولوجيا المعلومات إلى التوافق الفعلي بين موجودات وإنفاق تكنولوجيا المعلومات وبين أهداف الأعمال. وينجم عن ذلك تحسين المؤسسة بكاملها». أو كما صاغها مسؤول الإعلام في الشركة: «يُنْفذ التعهيد من أجلك أما التزوّد المشترك فيُنْفذ معك». وقد أيد التغيير في أنشطة إي دي إس جهد داخلي لإعادة التأهيل.

ونقلت مجلة فورتن في السنة ذاتها أنه جرى تعليم موظفي إي دي إس، التركيز أكثر على خدمة الزبون، ضمن برنامج أطلق عليه العاملون في الشركة اسم «مدرسة السحر». وقد أشار تيد شاو Ted Shaw نائب رئيس قسم الخدمات المصرفية في أي دي إس، إلى أن «أعمال الشركة ما تزال بالدرجة الأولى تعهيد قائم على الأتعاب». وعلى أي حال فإن التزوّد المشترك ما زال حتى في سنة 2000 مفهوماً حديثاً نوعاً ما ولا يشكل سوى نسبة مئوية صغيرة من العوائد.

وكان عقد إي دي إس مع مدينة شيكاغو من أجل نظام معالجة لتذاكر مخالفات وقوف السيارات، من أوائل الأمثلة على التزوّد المشترك. إذ وافقت مدينة شيكاغو على دفع حصة من العوائد الناجمة عن النظام إلى إي دي إس عوضاً عن الدفع لقاء التطبيق. ويدعي قاطنو شيكاغو عادة والتي تعرف باسم مدينة الرياح بأنهم لم يتلقوا تذكرة أو أن الرياح قد طيرت التذكرة. لذا أضافت إي دي إس لاصق على الوجه الخلفي للتذاكر وأسهم هذا التغيير البسيط في زيادة العوائد بشكل ملحوظ. وأفادتنا مصادر مطلعة أن هذا المشروع قد حقق فوائد مالية لكلا الطرفين وأن أي دي إس كسبت مردود استثمار عالياً جداً:

«في البداية كان النظام يحقق أموالاً إلا أن العوائد كانت هامشية. ثم أضافت إي دي إس لاصق على الوجه الخلفي للتذاكر. وما كان يحدث

في شيكاغو بسبب كونها مدينة تعصف بها الرياح هو ادعاء الجميع بأن تذكرتهم طيرتها الرياح. وكان هذا التغيير الذي أدخلوه على إجراءات الأعمال، إذ ابتدعوا نوعاً من التذاكر مزوداً بكمية صغيرة من الغراء. وقد كتب عليها على سبيل النكتة: نحن شركة ذات تقنيات متطورة، لكي تكسب مالاً أكثر: ضع غراء على الأشياء».

وقدمت إي دي إس خدمة مماثلة في لندن. إذ كان لكل قسم إداري من مدينة لندن نظام معالجة تذاكر خاص به، مما جعل تعقب المخالفين صعباً عبر الأقسام الإدارية. ثم أوجدت لندن وكالة مركزية لكنها لم تكن تملك بنية تحتية في تكنولوجيا المعلومات. فجاءت إي دي إس وأنشئت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. وقد قال أحد المخبرين عندما تحدثنا معه:

«يسير النظام على ما يرام. والزبون راضٍ لأنه لم يكن يملك بنية تحتية. وقد أدارت إي دي إس كل شيء بما في ذلك عملية إرسال التذاكر وتحصيل النقود».

ونذكر مثلاً آخر على التزوّد المشترك، هو العقد بين إي دي إس مع شركة أدوية أمريكية لن نسميها، وفيه ترتبط نسبة الدفع بقدرة إي دي إس على تخفيض إجراءات تطوير وتسجيل الأدوية الجديدة.

وتقدم شركات تعهيد أخرى أيضاً عقوداً قائمة على الأداء، لأن طلب الزبون قد ازداد بشكل ملحوظ. فعلى سبيل المثال أعلنت بيرت سيستمز في منتصف التسعينيات من القرن العشرين عن صفقة مع سيتي بنك Citibank تكون بموجبها بيرت سيستمز شريكاً في عوائد نظام سيتي بنك لتصفية عمولات وكالات السفر. وقد استمرت العقود القائمة على الأداء لبيرت سيستمز، كما هو الحال مع إي دي إس، في تشكيل نسبة مئوية صغيرة من إجمالي الأعمال في سنة 2000.

تقييم: ينجح التزوّد المشترك بشكل جيد عندما يتم تنظيم مقدرات المزوّد على شكل تعاقدى من أجل إكمال حاجات الزبون.

أثبت التزوّد المشترك نجاحه في عدة مجالات. وقد أسهمت القدرات الجوهرية لشركة إي دي إس في إعادة الهندسة وتطوير التطبيقات على توليد عوائد في أنظمة تذاكر وقوف السيارات. وتم في تلك الحالات إنشاء حالات فوز للزبائن والمزوّدين.

ولاقَت صفقات تزوّد مشترك أخرى نجاحاً أقل بسبب ضعف التوافق بين مقدرات المزوّدين واحتياجات الزبائن أو بسبب رداءة إطار العمل التعاقدى. فعلى سبيل المثال: أفادنا مخبر أن عقد التزوّد المشترك بين إي دي إس وبين نادي كتب مقره لندن لم ينجح جيداً بسبب أن إدارة القوة العاملة العمالية، لم تكن إحدى المقدرات الجوهرية لشركة إي دي إس. وكانت الصفقة من نوع صفقة تقاسم عوائد طُلب بموجبها من إي دي إس تحسين مبيعات الكتب باستخدام تكنولوجية معلومات مبتكرة. ومن حيث الظاهر كان الكادر اللازم مقصوراً على مهارات من مستوى مخفض ومنخفضة الأجر من أجل شحن الكتب والتخزين في المستودعات... الخ.

إلا أن ارتفاع معدل إجمالي الحركة أدى إلى كارثة في التسليم. وبالإضافة إلى ذلك كان موقع المستودع في منطقة بعيدة عن لندن مما جعل حركة تنقل العمال صعبة. وكما أفادنا مخبر: «كان الأشخاص لدينا يرتدون الجينز والقمصان وكانوا سوقيين مما روع إي دي إس». إذ إن إي دي إس شركة تعرف كيف تدير مهنيين يتميزون بتحفيز عالٍ وتعليم عالٍ ومظهر أنيق. وقد اتسم الوضع وضوحاً بعدم توافق ثقافي.

وكانت الصفقة بين رولز رويس Rolls Royce وبين إي دي إس وإي تي كيرني AT Kearney (التي تملكها إي دي إس) مثلاً آخر على صفقة تزوّد مشترك تواجه تحديات بنوية. إذ كان عقد إي دي إس يقتضي بشكل رئيسي

تقديم عمليات تكنولوجية المعلومات بتكلفة قاعدية إلى رولز رويس، في حين أن عقد إي تي كيرني كان مسعراً بحسب القدرة على إعادة هندسة إجراءات الأعمال. ومن الناحية العملية حملت إي تي كيرني مستوى عالياً من المجازفة لم يكن كلياً ضمن مجال سيطرتها.

وتتطلب إعادة الهندسة الناجحة تعاون وقبول الأطراف الثلاثة كلها، إلا أن مكافأة كيرني فقط هي التي كانت قائمة على التسليم. ومع ذلك كانت الأطراف ملتزمة بإنجاح الصفقة. (عندما يتم تنفيذ ابتكارات في التمهييد للمرة الأولى فإنه من الشائع إعادة تخطيط المسارات المتعثرة). ولمزيد من المعلومات حول خدمة التزود المشترك إي دي إس - كيرني، انظر الموقع على الإنترنت: <http://www.eds.com/industries/manufacturing/offerings/mfg-cosousing.Shtml>.

الممارسة السادسة: تعهيد إجراءات الأعمال - تعهيد إجرائية معرفة على أنها غير جوهرية إضافة إلى تكنولوجية معلوماتها، والتي يمكن لطرف آخر القيام بها بنفس السوية على الأقل إنما بسعر منافس.

عوضاً عن الاكتفاء بتعهيد تكنولوجية المعلومات المرتبطة بإجرائية أعمال، فإن تعهيد إجرائية الأعمال BPO يُعهد تسليم إجرائية الأعمال كاملاً إلى مزود. ويعرف إريك بلانتز Eric Blantz، وهو محلل لدى شركة الأبحاث في تكنولوجية المعلومات داتاكويسست Dataquest، تعهيد إجرائية الأعمال على أنه تعهيد كامل إجرائية أعمال وذلك لفترة زمنية محددة:

«إن التعبير المفتاحي هو المسؤولية دائمة التطور. ومن ثم فإن هذه العقود هي طويلة الأمد. فإذا كانت قائمة على مشروع لا نعتبرها تعهيد إجرائية أعمال، أما إذا كانت لتولي وظيفة للشركة بحيث لا تبقي الشركة على شيء من تلك الكفاءة أو على القليل داخل الشركة، عندها نعتبر أن العقود هي تعهيد إجرائية الأعمال». (مأخوذة في 20 كانون الثاني/

يناير 2000 عن موقع الإنترنت: [www.infoserver.com](http://www.infoserver.com)

وأصبح تعهيد إجراءات الأعمال أحد أسرع أجزاء سوق التعهيد نمواً. وقد قدرت إنپوت أي إن سي Input Inc أن يمثل تعهيد إجراءات الأعمال ربع سوق التعهيد بحلول سنة 2003. وطبقاً إلى تقرير بحثي شمل 304 شركات متعددة الجنسيات، قامت برعايته پرایس واترهاوس كوپرز في سنة 1998، فإن أكثر الإجراءات شيوعاً من حيث التعهيد هي كشف الرواتب (37٪) وإدارة الفوائد (33٪) وإدارة المطالبات (24٪) ومعالجة التطبيقات (21٪) والموارد البشرية (19٪) والتدقيق الداخلي (19٪) والتزود - الاقتناء (15٪) والمحاسبة - المالية (12٪). أما أهم الفوائد الاستراتيجية الناجمة عن تعهيد إجراءات الأعمال فتضمن تخفيض التكاليف (79٪) والتركيز على الأعمال الجوهرية (75٪) وجودة خدمة محسنة (70٪). وعلى أية حال فقد حدد المشاركون في الدراسة أيضاً عدداً من العوائق أمام النجاح ومنها المقاومة التنظيمية (56٪) ومقاييس الأداء غير الدقيقة (56٪) وفقد التحكم بالإجرائية (48٪) والنقص في تجارب التعهيد السابقة (43٪) والنقص في التخطيط (42٪).

**تقييم:** في حين أن تعهيد إجرائية الأعمال هو امتداد منطقي لتعهيد تكنولوجيا الأعمال، إلا أنه يتوجب على الزبائن دمج التخطيط والتعلم المكتسب عبر تجارب تعهيد تكنولوجيا الأعمال السابقة.

فعلى سبيل المثال، لم يتم استخدام تعهيد إجرائية أعمال لوظيفة المحاسبة في بي بي إلا بعد تعهيد تكنولوجيا المعلومات في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين. ففي سنة 1991 قامت بي بي بتعهيد كل عملياتها المحاسبية في منطقة بحر الشمال، ثم عمليات المحاسبة في أمريكا الجنوبية، فأمريكا الشمالية، وأخيراً في بقية أوروبا. وعموماً يفيد كولن غودال Colin Goodal المسؤول المالي التنفيذي لدى سيدانكو Sidanco الشركة المنتسبة لبي بي، والمسؤول المالي السابق لدى فرع بي بي الأوروبي، أن تعهيد إجرائية الأعمال يقود إلى خدمة أفضل وتكاليف أخفض، لكنه يضيف

أن بعض صفقات التمهييد لم تنجح. ويصرح غودال:

«لقد استرجعنا بعض الأشياء بسبب أن الصفقة لم تنجح أو أن المنظمة التي آلت الصفقة إليها لم تكن على المستوى المطلوب أو أنها لم تكن تشاركنا القيم ذاتها. ولكن المشكلة على الأرجح هي أننا لم ننتبه بما فيه الكفاية لإنجاح الأمر. فالتمهييد ليس خياراً سهلاً. فأنت لا ترميه من فوق السور ببساطة وتترك الشخص الآخر يحرز نجاحاً معه. فقد يتطلب جهداً أكبر مقدماً مما لو نفذ داخل الشركة» (نقلاً عن موقع الإنترنت [www.infoserver.com](http://www.infoserver.com) في كانون الثاني/يناير 2000).

وهكذا فإن تعهيد إجراءات الأعمال يتطلب الانتباه ذاته الذي يتطلبه تعهيد تكنولوجية المعلومات، بل وأكثر في ما يخص اتخاذ القرار وانتقاء المزود والتفاوض على العقد وإدارة العلاقات. وأعلنت بي بي أموكو BPA أيضاً في مطلع سنة 2000 عن تعهيد وظيفة الموارد البشرية بما في ذلك مكونات تكنولوجية المعلومات بموجب صفقة قيمتها 600 مليون دولار ولمدة خمس سنوات مع إكزلت Exult ومقرها في أيرفين Irvine في كاليفورنية. وقامت بي بي أموكو بتعهيد الأعباء الإدارية وتكنولوجية المعلومات محتفظة لنفسها فقط «بالأشياء التي تتطلب حكماً وسياسة». وكانت مخاطر مثل هذا المشروع الكبير في تكنولوجية المعلومات - إجراء تقييس شامل وتحقيق النفاذ بالزمن الحقيقي لأنظمة الموارد البشرية - جلية إلا أن الصعاب لم تكن لتلحق الأذى مباشرة بالأعمال، كما أنه تم استخدام أخصائي ذي خبرة لتولي المخاطر المالية الأولية، وأخيراً كان هناك إمكانية لتخفيض 2 بليون دولار في تكاليف التشغيل بواسطة هذا المشروع المشترك (انظر الفصل السادس).

الممارسة 7: فك ارتباط وظائف تكنولوجية المعلومات الناجحة وتحويلها إلى شركات مستقلة.

إن فكرة تحويل قسم تكنولوجية معلومات داخلي إلى كيان خارجي،

ليست جديدة قطعاً إلا أن الممارسة ماتزال مستمرة. ويُزعم أن التحويل يخول كياناً تكنولوجية المعلومات التصرف مثل المزودين. ويمكن للشركات مفكوكة الارتباط، مع تحررها من القيود البيروقراطية المرتبطة بكونها وظيفة دعم، أن تركز على عقلية تسويق تعطي خدمة زبون جيدة بأسعار منافسة.

ولم يكن فك الارتباط في الماضي ناجحاً عموماً. فعلى سبيل المثال لاقى كل من بنك ميلون Mellon، وسيرز روبك Sears Roebuck، وكيمبرلي - كلارك، وبوينغ نجاحاً محدوداً فقط من خلال شركات تكنولوجية المعلومات التي قاموا بفك ارتباطها.

أما إن في فيليبس NV Philips، شركة الإلكترونيات متعددة الجنسيات، فقد كانت أكثر نجاحاً وعلى فترة زمنية طويلة. ففي مطلع التسعينيات من القرن العشرين قامت بفك ارتباط 183 شخصاً يمثلون موظفيها في تطوير ودعم البرمجيات ونقلتهم إلى شركة جديدة أطلق عليها اسم أوريجين Origin والتي كانت تملك جزءاً منها دار البرمجيات الألمانية بي إس أو BSO في ذلك الوقت. كما نقلت إن في فيليبس في سنة 1991 كل موظفيها في الاتصالات والمعالجة إلى شركة تملكها كلياً هي فيليبس سي أند بي سرفيسز Philips C&P services، وأعطتها مطلق الصلاحية في البحث عن أعمال لصالح طرف آخر. وتبين أن الأمر صعب من الناحية العملية، واحتاج الأمر إلى مهارات تجارية وتسويقية جديدة، حيث إن سوق الخدمات الخارجية كان شديد التنافس ومستوطناً من قبل المزودين الموجودين ذوي النجاحات السابقة والمتلهفين لإبقاء التهديدات الكامنة خارجاً. وثبت في النهاية أن 95٪ من أعمال تلك الشركة الفعلية كانت مع فيليبس إن بي. ونتيجة ذلك أحدثت شركة أوريجين جديدة بدمج أوريجين وفيليبس سي أند بي سرفيسز. وتطورت أوريجين مع مرور السنوات إلى شركة خدمات في تكنولوجية المعلومات منافسة تضم بعض الشركات المساهمة الكبيرة في لائحة زبائنها موزعة عبر العالم.

تقييم: توحى تجارب الماضي أن الشركات المفكوكة الارتباط تنجح فقط إذا كانت لها جدارة جوهرية تمكنها من اجتذاب زبائن خارجيين.

يعتمد نجاح فك الارتباط، كما هو حال صفقات المشاركة بالامتلاكات، على القدرة على اجتذاب نسبة مئوية مهمة من المبيعات من زبائن آخرين (غير الزبون المؤسس الأصلي). ويوجد مثالان بارزان على فك ارتباط ناجح هما وحدة سابر Sabre العائدة لأميريكان إيرلاينز American Airlines وإي دي إس. فقد كان لأميريكان إيرلاينز منتج ممتاز له زبائن خارجيين كثر، هو نظام الحجز على الخطوط الجوية. واستمرت الشركة المفكوكة الارتباط في اجتذاب عدد كبير من الزبائن الخارجيين، فعلى سبيل المثال وقعت في سنة 1997 صفقة بقيمة عدة بلايين من الدولارات لتقديم كل وظائف تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية والداعمة بما في ذلك عمليات مراكز المعطيات وإدارة الشبكات وتطوير التطبيقات ودعمها.

أما المثال الناجح الآخر على فك الارتباط فهو إي دي إس، التي بيعت بداية إلى جنرال موتورز في سنة 1984 ثم أصبحت شركة قائمة بذاتها في سنة 1996. واستطاعت إي دي إس جلياً اجتذاب الكثير من الزبائن الخارجيين إلى جانب جنرال موتورز. وستعتمد قابلية حياة الشركات المفكوكة الارتباط الأخرى أيضاً على ملكيتها لمنتج حيوي من أجل اجتذاب زبائن خارجيين، وعلى قدرتها على تطوير المهارات التجارية والتسويقية الجديدة اللازمة لإدارة شركة مفكوكة الارتباط.

الممارسة الثامنة: التعاقد المبدع: محاولة من المتسوقين الحازمين لإدخال تحسينات على محدوديات العقود التقليدية.

بيّن جون هالفي John Halvey، الشريك في ميلبنك وتويد وهادلي وماكلوي، في منتصف التسعينيات من القرن العشرين أن العقود كانت تخضع بالفعل لتغييرات، إلا أن الزبائن هم من كانوا يدفعون باتجاه صفقات

متينة وعقود أفضل :

«إن مجتمع المستخدمين الآن أكثر حنكة بكثير. فقد تعلموا من خلال التجارب أين تكمن الأحداث المحرصة التي يمكن أن تؤدي إلى متاعب... إن فهم التحديات القانونية في صفقات التعهيد يشكل الفرق بين علاقة سعيدة وكارثة تامة».

وأشار هاري كلاسبيغال Harry Glasspiegel الشريك في شاو وبيتمان وپوتس وتروبريدج في ذلك الوقت أيضاً إلى «أن البائعين في عجلة من أمرهم للاتفاق أكثر مما مضى. فهم لا يريدون أن يجول الزبائن بهدف المقارنة أو أن يحصلوا على نصيحة قانونية خارجية». فعلى سبيل المثال درست أميريتك Ameritech التعهيد لمدة 15 شهراً قبل منح عقد مدته عشر سنوات بقيمة عدة بلايين من الدولارات إلى أي بي إم في سنة 1996. ونبين في ما يأتي بعضاً من ممارسات التعاقد المبدع إضافة إلى تقييمات أكثر تفصيلاً.

### الممارسة 8 أ: ضم عقد مكتوب من قبل الزبون إلى طلب المقترح

عندما قامت إلف ألوشم Elf Alochem، وهي شركة كيماويات في فيلادلفيا، في سنة 1995 بتقصي السوق بحثاً عن مزود تعهيد تكنولوجية معلومات، اتبعت نهجاً جديداً من خلال إرسال عقد كامل مرفق مع طلب المقترح. وسمح العقد للشركة بتوصيف ما تحتاج إليه بالضبط من مزود التعهيد بدقة، وكذلك بتزويد كل المزودين بمعلومات دقيقة من أجل إعداد عرض بناء. ومُنح العقد الذي بلغت قيمته 4.3 ملايين دولار ومدته أربع سنوات إلى كاين Keane وهي شركة في بوسطن Boston. وعملت كاين على صيانة أنظمة المحاسبة لشركة إلف ألوشم من سنة 1995 إلى 1999 والعملية على طيف من المنصات، في حين اضطلع الكادر الداخلي لشركة ألوشم بتخطيط الترحيل إلى زبون - مخدم وتطويره.

وكان لدى ريتشارد سايكس Richard Sykes، مدير تكنولوجية المعلومات

لدى أي سي أي شركة الكيماويات متعددة الجنسيات، عقداً مفصلاً مكتوباً ومصدراً مع طلب المقترح إلى أربعة مزودين محتملين في سنة 1995 من أجل تعهيد عمليات مركز المعطيات. وجرى توقيع الصفقة مع أوريجين في شباط/فبراير 1996 لمدة خمس سنوات. وتضمنت أن يدفع البائع 4.5 ملايين جنيه إسترليني من أجل وسائل استخدام الكمبيوتر وأن يتحمل مسؤولية نقل 400 شخص يمثلون كادر مركز المعطيات إلى كشوف رواتبه. وقد أثبتت الصفقة مع مطلع سنة 2000 نجاحها، وكان ينظر في إمكانية التفاوض مجدداً. وفي دوپون DuPont (انظر الفصل الثاني لمزيد من التفاصيل) شعر مدير التحالف الشامل أن المهمة الرئيسية المتمثلة في ترجمة طلب مقترح مبني فنياً إلى متطلبات قانونية هو أمر محبط. وفي الواقع يبدأ الأطراف عادة المفاوضات من لا شيء عندما تقدم العروض استناداً إلى طلب مقترح. وقد يكون بالإمكان اعتماد نهج إلف ألوشم كنموذج يُحتذى به من أجل إنقاص مثل تلك التحويلات.

**الممارسة 8 ب: تقديم خدمات تتجاوز نطاق العقد من أجل جعل العرض منافساً**

يزداد إدراك الزبائن لخطر إعطاء السلطة الاحتكارية لمزودهم بالتعهيد. لذا يعتمد الزبائن إلى حماية أنفسهم من خلال تضمين العقد فقرات تحدد بأن للزبون الحق في طرح مناقصة من أجل أي خدمة خارجة عن نطاق العقد. ويأمل الزبائن من ذلك ضمان حماس المزود وتقديمه لأسعار منافسة. وقد تضمنت الصفقات الضخمة الأربع: بريتيش أيروسبيس BAe ومصصلحة الضرائب الداخلية IR وجنوب أسترالية SA ودوپون DuPont التي أجرينا عليها دراسات حالة إمكانية التزود التنافسي بالنسبة للخدمات الخارجة عن نطاق العقد.

**ولكن: لا يضمن التنافس دوماً حماية الزبون**

يتوجب في الواقع العملي منح بعض الخدمات التي تقع خارج الخط

الرئيسي إلى المزود الأساسي لأن الخدمات متكاملة إلى حد لا يسمح بإدخال طرف آخر. فعلى سبيل المثال وجد الزبون في مصلحة الضرائب الداخلية أن خيار طرح مناقصة تنافسية ساذج نوعاً ما. إذ إن إي دي إس تحيط بكل شيء لدرجة تجعل من غير الممكن افتراضياً اقتطاع مجالات لصالح مزود آخر. واستبدلت مصلحة الضرائب الداخلية اختبار السوق غير الرسمي على أساس محدود باختبار السوق الرسمي من أجل المساعدة على تفاوض أفضل حول الأسعار:

«لم نكن بشكل عام نلجأ إلى اختبار السوق رسمياً. لأن الطريقة التي يمكن أن ننفذ بها اختبار السوق ما هي إلا الاختبار غير الرسمي للسوق مقارنة مع سعر إي دي إس، ولن نلجأ إلى اختبار سوق رسمي بتاتاً شريطة أن تكون المقارنة معقولة»، مدير المحاسبة لدى أي آر IR.

لقد وجدنا حالتين تسبب فيهما قرار تعهيد الأعمال الإضافية إلى مزود آخر بخلق مشاكل صيانة مهمة. فعندما خرجت شركة فضاء أمريكية عن إطار عقد تعهيد بعدة بلايين من الدولارات لأول مرة رفض المزود دعم كامل الوظيفة:

«ينص عقدنا على إمكانية اللجوء إلى الغير. وعندما أراد (المزود) تحميلنا 2500 دولار لترقية كل فرصة عمل إتش بي HP إلى مسوق قرص صلب 2 جيغا بايت، لجأنا إلى مكان آخر وابتعناها بقيمة 1000 دولار لكل واحدة. ويرفض الآن (المزود) دعم آلاتنا لأننا وضعنا كياناً صلباً من طرف آخر فيها»، مستخدم في شركة الفضاء (في السنة الثانية من سني العقد العشر).

ومن وجهة نظر المزود فإنه ليس بإمكانه ضمان جودة المنتجات أو الخدمات التي تُسلم خارج إطار العقد الأصلي.

وقامت، في ظروف مشابهة، شركة نفط بمنح عمل تطوير واسع النطاق

إلى شركة ليست المتعاقد الرئيسي معها. فرفض المزوّد بعد أن جرى تطوير النظام تشغيل التطبيق على كمبيوتراته الرئيسية، إلا إذا مُنح عقد الدعم.

### الممارسة 8 ج: التسعير المرن

استخدم تعبير «التسعير المرن» للدلالة على آليات تسعير متنوعة، منها تسعير المزوّد الإجمالي، وتسعير السوق، والتسعير التفضيلي للزبون. ويستخدم الزبائن أكثر فأكثر آليات متعددة لتعديل الأسعار ضمن العقد الواحد.

ويقوم بعض الزبائن بإجراء مفاوضات للحصول على حصة من وفورات المزوّد. فالزبائن على معرفة بانخفاض أسعار الوحدة ما بين 20٪ إلى 30٪ سنوياً، ويودون أن ينعكس ذلك على أسعارهم. ويقوم بعض الزبائن بمتابعة تكاليف المزوّد بوساطة بنود محاسبة بدفاتر مفتوحة، وبطلب نسبة مئوية من وفورات المزوّد. ويقدم عقد بي إيه إي BAe وسي إس سي CSC مثالين على محاسبة بدفاتر مفتوحة:

«إنها محاسبة بدفاتر مفتوحة. وهكذا تستطيع (بي إيه إي) إلقاء نظرة على التكاليف وإجراء قياس مستقل علينا اعتماداً على قياس أداء الإنتاجية»، مدير المحاسبة لدى القسم سي C من سي إس سي.

ويوجد إجمالاً حد على الهامش الذي يحق للمزوّد تحميله لقاء كامل الخدمات. وعلى الرغم من أن هذا الهامش لا ينطبق على الخدمات الفردية فإن بي آيه إي ارتأت أن المحاسبة بدفتر مفتوح قد تفيدها في تدعيم موقفها التفاوضي. (وتجدر الإشارة إلى أن معظم أصحاب المهن، المعنيين بتعهيد تكنولوجيا المعلومات، ممن تحدثنا إليهم أبدوا ملاحظة تفيد بأنه قلما تكون المحاسبة بدفتر مفتوح محاسبة تامة بدفتر مفتوح).

ويعتمد زبائن آخرون على قياسات الأداء السنوية من قبل طرف آخر من

أجل تقييم أسعار السوق الراهنة. إلا أن الكثير من الزبائن الذين تحدثنا معهم يشعرون بأن قياس الأداء ناضج فقط من أجل عملية الكمبيوترات الرئيسية والمتوسطة. ويشتكي الزبائن من أن صناعة قياس الأداء ماتزال غير ناضجة في مجالات استخدام الكمبيوتر الموزعة وتطوير ودعم تطبيقات تكنولوجية المعلومات، كما يشير أحد المخبرين:

«من خلال تجربتنا فإنني بصدق لم أكن مسروراً من إجرائية قياس الأداء. وهذا لا يسعد لا سي إس سي ولا بي أي إي. إذ تبدو الإجرائية وكأنها ساذجة نوعاً ما»، مدير العقود لدى القسم بي B من بي أي إي.

واستخدم الكثير من الزبائن فقرات لضبط أتعابهم ثابتة السعر وفق تقلبات الحجم. وينشد الزبائن بشكل رئيسي تكاليف متغيرة لتكنولوجية المعلومات عوضاً عن التكاليف الثابتة. وهذه الفقرة المعيارية نوعاً ما، مرضية للزبائن حيث إن 65% ممن شملهم الاستقراء في المملكة المتحدة والولايات المتحدة قد حققوا هذه الفائدة من التعهيد (انظر الملحق أ - الفوائد المتوقعة مقابل تلك الفعلية من تعهيد تكنولوجية المعلومات).

وتُجرى بشكل إجمالي معظم عمليات تعديل الأسعار على ما يبدو مرتين بالعام وليس شهرياً أو سنوياً نظراً للتكاليف الناجمة عن القياسات والاتفاقات على هذه التعديلات.

#### الممارسة 8 د: بدء العلاقات طويلة الأمد بعقود قصيرة الأمد

رغب مدراء مركز الرعاية الصحية سيغنا Cigna في مدينة أتلانتة Atlanta بولاية جورجيا Georgia إقامة علاقة طويلة الأمد مع متعهد تكنولوجية المعلومات لديهم إنتكس أنفورميشن سرفيسز Entex. إلا أن سيغنا دفعت باتجاه عقد لمدة سنة رغم توافر إمكانية الطلب إلى إنتكس القيام باستثمارات هامة في سيغنا دون أي ضمانات للمستقبل. لكن العقد قصير الأمد أسهم في تشجيع كلا الطرفين، فإنتكس أرادت من التجديد

حصـد استثمارها، أما سيغنا فرغبت بالتجديد كي لا تتحمل نفقات التحول إلى متعهد آخر. ونجحت هذه الاستراتيجية جداً في كلتا الشركتين حيث إنه تم لاحقاً تمديد العقد والعلاقة.

### الخلاصة

تستمر الشركات في توقيع صفقات تعهيد كلي كبيرة، إلا أن هذه الصفقات تختلف كلياً عن أول العقود القائمة على التبادل. وأضحى الزبائن أكثر ذكاءً بفضل الخبرة المتراكمة في تعهيد تكنولوجيا المعلومات، فالزبائن إجمالاً أفضل إدراكاً لنقاط القوة وللمحددات، وهم يقومون ببناء الصفقات بطرق تزيد من احتمال النجاح إلى الحد الأقصى. كما تحاول الشركات تفادي شرك المزود الوحيد من خلال التزود المتعدد أو من خلال إيجاد السبل للتشارك في العوائد أو في وفورات التكاليف مع المزودين. وينبغي مراقبة خيارات التعاقد تلك بصورة محكمة من أجل تحديد العوامل الحرجة للنجاح.

وإذا كان مجتمع المستخدمين يصبح أكثر حنكة ويتعلم من خلال التجارب أين هي الأحداث المحرصة التي قد تتسبب بالمشاكل، فإنه يوجد عدد لا يستهان به من المستخدمين ممن لا يتعاقدون بكفاية ومرونة وافية لضمان حصولهم على ما يعتقدون أنهم وعدوا به وما يتوقعونه (انظر الملحق أ حول كمال العقود). ولذا فإننا سنعرض قصتين موجزتين عن خصومات من أجل قرع ناقوس التحذير:

فكر مزود تكنولوجيا عالية سريع النمو في سنة 2000 بالخروج من اتفاق تعهيد كلي كان قد أجراه قبل أربع سنوات. إذ إن عقد تلك الصفقة قد تم بصورة رديئة وأصبح الآن غير راضٍ عن أداء المزودين، ويرغب بتبديلهم مع نهاية العقد ذي السنوات الخمس. وعلى مر السنين أضحى الكثير من الأشخاص المعنيين بإدارة العقد أنفسهم متعاقدين (مستقلين)، ولم تكن

الشركة قد ركزت على خدمة تكنولوجيا المعلومات وإدارتها للسبب ذاته الذي قامت من أجله بالتعهد، تركيز الانتباه الإداري على توسيع الأعمال. وأدى كل ذلك إلى جعل تطوير استراتيجية خروج صعباً للغاية، خاصة وأن فقرات الإنهاء في العقد كانت موضوعة بشكل رديء وغير كاملة في ما يخص المسائل الهامة.

وفي سنة 1996 وقعت سيرز - مجمع للبيع بالمفرق في المملكة المتحدة - صفقة تعهد كلي بقيمة 344 مليون جنيه إسترليني ومدتها عشر سنوات، تشمل العمليات المالية واللوجيستية والكمبيوترية، مع أندرسن كونسلتينغ من دون عرض منافسة مفتوحة، وكانت سيرز في ذلك الوقت تواجه مشاكل مالية كبيرة. وجرى التوقيع على الصفقة في قاعة اجتماعات مجلس الإدارة مع مساهمة محدودة من كادر تكنولوجيا المعلومات. وجرى نقل نحو 900 موظف إلى أندرسن كونسلتينغ بغية تحقيق وفورات كبيرة بالتكاليف (قرابة 25 مليون جنيه سنوياً بحلول سنة 2000). إلا أنه وبعد مضي 17 شهراً وعقب استقالة المدير التنفيذي الرئيسي الذي وقّع العقد، تم إلغاء الصفقة، وعاد 500 موظف إلى سيرز بعد أن كانت قد أنفقت 35 مليون جنيه في سبيل تنفيذ الصفقة وقرابة 70 مليون جنيه كأتعاب بين سنتي 1996 - 1997. والواقع أن التعاقد على الصفقة لم يكن جيداً وذلك ينطبق أيضاً على إجراءات التقييم وأنظمة القياسات التي تم وضعها. ولم يكن للصفقة تأثير كبير من الناحية الاستراتيجية والتشغيلية كما أقرت بذلك الإدارة العليا لاحقاً، وتحولت سيرز بعد ذلك إلى أسلوب متعدد المزودين أكثر انتقائية. وكانت فقرات إنهاء الصفقة رديئة، ولم يكن ثمة استراتيجية متفق عليها منذ البدء من أجل إدارة عملية الخروج من الصفقة بما في ذلك استعادة الموجودات أو نقلها إلى مزود آخر، ورخص البرمجيات، وقبول طرف آخر ونقل الموظفين. وقد كلفت عملية إدارة الخروج من الصفقة سيرز ما يزيد على 15 مليون جنيه على الأرجح.

## الاستنتاجات

يستمر سوق التزوّد بتكنولوجيا المعلومات بالنمو والتطور. وما يزال التمهيد الانتقائي لتكنولوجيا المعلومات التوجه الأكثر انتشاراً (وإن يكن الأقل مسموعة ورؤية) من أجل مجموعة جزئية محددة من نشاطات تكنولوجيا المعلومات. ويستخدم الزبائن بشكل خاص التمهيد الانتقالي بتواتر متزايد، والذي يقوم على تمهيد العالم القديم والمستقر والمفهوم بشكل جيد، في حين يتم التزوّد بإشراف داخلي في ما يخص تطوير العالم الجديد. وقد أثبت التزوّد الانتقائي على أنه استراتيجية تزوّد ناجحة، خاصة حيث طور حنكة مطلعة إضافية استناداً إلى التجربة والاهتمام الاستراتيجي. ومن بين فوائده:

- المحافظة على المرونة والتحكم.
- تشجيع الأداء الداخلي وأداء المزوّد بوساطة إنشاء بيئة تنافسية (أي شيء قابل للانتزاع)
- رفع نقاط القوة الفردية للكوادر الداخلية وللمزوّدين إلى الحد الأقصى.
- تخفيض المجازفة المرتبطة بحلول التمهيد الكلي نظراً لصغر الأخطاء.
- إمكانية دمج التعلم بصورة أسرع.

ويبدو في ضوء ما تقدم أن نموذج الرؤية المستقبلية الذي قدمناه في سنة 1995 في مقالتنا بمجلة هارفرد للأعمال قد صمد أمام اختبار الزمن (لاسيما وويلكوكس وفيني 1995). إلا أن للتزوّد الانتقائي بعض الجوانب السلبية التي كنا قد أشرنا إليها في ذلك الوقت أيضاً ومن بينها:

- زيادة تكاليف الانتقال المرتبطة بإدارة التقييمات المتعددة والعقود المتعددة.
- النقص الكامن في المكاملة والتعاون والتنسيق بين المصادر المتعددة.
- زيادة التركيز على المزايا التشغيلية المفصلة على حساب الشؤون الاستراتيجية.

يحقق التزوّد الانتقائي كما سبق أن أكدنا في سنة 1995، وفي مرات كثيرة لاحقة، أفضل النجاحات في بيئة اهتمام بالاستراتيجية والأعمال وفي إطار استراتيجية تزوّد كلي بتكنولوجية المعلومات تحتفظ بالمرونة والتحكم. وتجرب الشركات حالياً خيارات تزوّد جديدة، من أجل تلطيف تلك المخاطر، تتضمن أشكالاً مختلفة من إدارة المزوّد من أجل تخفيض تكاليف المعاملات والتنسيق (انظر الفصل السادس من أجل معالجة وافية لتلطيف المخاطر). ومن بين نماذج التعاقد البارزة الأخرى يوجد التزوّد المشترك والتزوّد ذو القيمة المضافة وتزوّد المشاركة بالملكات والعقود ذات الأسعار المرنة. وبالرغم من معالجتنا لتلك الخيارات بصورة منفصلة إلا أنه من الواضح وجود الكثير من التداخل والخلط بين التعابير.

إذ يمكن أن تشير الصفقات ذات القيمة المضافة إلى التشارك في العوائد الناجمة عن بيع منتج مطور بصورة مشتركة، أو إلى التعاقد مع مزوّد يتمتع بخبرة خاصة بصناعة معينة. كما يمكن النظر إلى صفقات المشاركة بالملكات على أنها صفقات ذات قيمة مضافة مع حافز إضافي هو الملكية المشتركة. أما العقود القائمة على الأداء فيمكن أن تشير إلى أن أتعاب المزوّد مرتبطة بأداء شركة الزبون (كعوائد البيع) أو أنها قائمة على أداء المزوّد (كتحسين الإنتاجية والجودة). وكذلك يمكن لصفقات الأسعار المرنة أن تشير إلى تخفيض الأتعاب الثابتة وفقاً للتكاليف الداخلية للمزوّد أو وفقاً لقياسات أداء أفضل مزوّد. وحيث إن بعض هذه الخيارات الجديدة لن تبلغ النضج قبل سنوات، فإن مفاهيم نجاحها تعتمد غالباً على التوقعات وليس على النتائج. وعلى الرغم من أن تقييم صلاحية الكثير من هذه العقود الجديدة يحتاج إلى وقت، فإن أفضل الممارسات التي تضمن الحصول على قيمة من تكنولوجية المعلومات ستكون واحدة على الأرجح: تشخيص دقيق للمشاكل وتقييم صارم لخيارات التزوّد ومفاوضات سليمة حول العقد وإدارة فعالة لما بعد العقد، كل ذلك محدد ومعالج كمقدرات جوهرية لمنظمة الزبون.