

الفصل الأول



ثورة من التغيير المتواصل

لن يتوقف العالم ريثما تقوم بتحويل مؤسستك . المدراء التنفيذيون للعالم الإلكتروني عليهم إدارة البرامج المعقدة ذات المبادرات المتعددة التي ستقرر مستقبل أعمالهم التجارية، مع الإبقاء على عجلة الحاضر دائرة .

تعد قيادة التغيير المعقد المتواصل بلا توقف أمراً ملزماً لا يمكن تجاهله في أي وقت من الأوقات ، ولكن مثل هذا الأمر سيكون في عالم إلكتروني متغير بسرعة ، بمثابة مهارة متميزة للقادة الناجحين . القدرة على تلبية طلبات الحاضر وإيجاد الموارد للتعامل مع مستقبل متغير باستمرار ، ستكون ذات أهمية بالغة .

في سنة 1999 ، كان عالم إيليانور كلايثيرو يتسم بقلق متزايد حينها . بوصفها المدير التنفيذي لشركة أونتاريو هايدرو Ontario Hydro ، فقد كانت محركاً أساسياً في عملية الخصخصة الأخيرة لصناعة التغذية الكهربائية لأونتاريو .

الآن عليها أن تتعامل مع عواقب ذلك . أونتاريو هايدرو - شركة الخدمات العامة القديمة تلك - كان قد تم إغلاقها ، الأمر الذي أدى إلى إحداث شرخ في

سوق عمليات النقل الكهربائي وسوق التوزيع المحلي للطاقة الكهربائية ومبيع الإلكترونيات الفعلي من نشاط التوليد.

بدأت إيليانور الآن بإدارة شركة أونتاريو هايدرو سيرفيسز OHSC، وهي مؤسسة متعددة المهام تعمل على إدارة التوزيع والنقل للطاقة الكهربائية والتوريد غير المنظم للسلعة الكهربائية إضافة إلى أسهم في مجال الاتصالات والخدمة المنزلية وغير ذلك من النشاطات التجارية المحتملة.

قائمة القضايا التي كان عليها هي وفريقها الأول التعامل معها تشكل مهمة يتهيب التصدي لها أي شخص آخر:

- فصل المؤسسة التجارية عن شركة الخدمات العامة القديمة.
- إنشاء شركة جديدة كلياً.
- تطوير اتجاه استراتيجي جديد وحمل الجميع على العمل وفقه.
- اتخاذ الاستعدادات اللازمة في حال قررت حكومة أونتاريو طرح أسهم للبيع في شركة OHSC.
- تأمين تمويل دين أساسي لأول مرة ككيان مستقل من دون أي سجل كمؤسسة تجارية خاصة.
- التعامل مع بيئة تنظيمية ناشئة.
- العمل على إعادة تشكيل ثقافة شركة OHSC من مؤسسة احتكارية ذاتية التطلع إلى مؤسسة مرنة ذات تطلعات نحو السوق الخارجية.

وهكذا انطلقت الشركة للتعامل مع مثل هذه القضايا الشائكة والعملية كنقل كادر موظفيها إلى مبانٍ جديدة. من جهة، فقد كان أمامها هي وفريق إدارتها أكثر من 300 بند أساسي على جدول الأعمال ينبغي التعامل معها. لقد علق أحدهم على الوضع قائلاً: لدينا قوائم من القوائم. بالمناسبة كان لا يزال عليهم الإبقاء على عجلة العمل دائرة من خلال اتخاذهم قرارات التشغيل بشكل يومي.

اكتشفت إيليانور وفريقها على مستوى شخصي عميق الحقيقة المجرّدة للتغيير التحولي الكبير. بغض النظر عن المدى الذي يمكن أن تصل إليه في سعيك لاستقطاب مساعدة الناس الطيبين، بغض النظر عن عدد المستشارين الموهوبين الذين تتعاقد معهم، بغض النظر عن الانسحابات التكتيكية التي قد تلجأ إليها، فإن المسؤولية في التغييرات المعقدة الشاملة تقع على عاتق فريق الإدارة العليا. إذا كان هناك ثمة قرارات ينبغي اتخاذها وبرامج تغيير يتوجب إدارتها بكفاءة وفعالية، فإن على فريق الإدارة العليا أن يتصرّف كفريق واحد يتفهم القضايا ويعمل على مدار الساعة يومياً ولمدة أسابيع أو ربما أشهر. هذه هي الحقيقة، وأول درس بالغ الأهمية في أصول القيادة بالنسبة لرؤساء الشركات الداعين لإحداث التحويل هو: ابحث عن الكوادر المناسبة لتضمها إلى فريق عملك.

السبب الرئيسي وراء التنفيذ المتواضع في عملية التحويل هو التقاعس عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعدم القدرة على معالجة مشكلات الآخرين في الوقت المناسب.

رؤساء الشركات الذين يكون الفشل حليفهم، هم أولئك الذين يعجزون عن التعامل مع عدد قليل من موظفيهم الأساسيين من الذين يعود أداؤهم المتواضع بأفدح الأضرار على الشركة⁽¹⁾.

في العالم الإلكتروني e-world ستكون القدرة على صنع هذا النوع من القرارات أكثر صعوبة مع تقلص الأطر الزمنية المتاحة لبدء العمل في هذا الاتجاه.

(1) آر. تشاران وجي. غولفن. لماذا يفشل رؤساء الشركات. غورتشن حزيان / يونيو 1999، 69

يحتاج تقييم الكفاءة إلى وقت ويتطلب التحويل منك أن تكون قادراً على اقتناص اللحظة المناسبة .

تلجأ إلى التعاقد مع شخص ما بمؤهلات غير مناسبة، تستبقي شخصاً غير مؤهل في مؤسستك الجديدة من كوادر مؤسستك السابقة والأسوأ من ذلك، أن تكلف مجموعة من الأشخاص بمهمة تغيير لمجرد أن تقيهم في حالة انشغال، رغم أنهم ليسوا الأفضل، وقد يستغرق منك شهراً لاكتشاف حجم المصيبة التي قد تسببت بها. لقد أضعت الوقت وأصبت العاملين في مؤسستك بحالة من الإحباط وأهدرت نقودك:

لا شيء - أكرّر - لا شيء أكثر أهمية من هذا الدرس الأول، وأسواق المال تقرر بذلك .

إحدى الدراسات الرئيسية المعدة من قبل برايس ووتر هاوس كوبرز Price Water House Coopers حول المؤسسات التجارية الأوروبية أظهرت أن تلك المؤسسات التي تتمتع قياداتها ببراعة على صعيد التحولات التي تتطلب إحداث تغييرات في كل جانب من جوانب المؤسسات في آن معاً، حققت إنجازاً يفوق بنسبة 60٪ إنجاز المؤسسات الأخرى الأدنى منها براعة على هذا الصعيد .

لا يمكن لأي رئيس شركة في أوساط العالم الإلكتروني الذي يعد بالمنافسة أن يتخلى عن ذلك النوع من التفوق لصالح المنافسة .

لا تبدو آلية التغيير المتواصل معقدة في ظاهرها، وهي تشكل موضوعاً لعدد لا يحصى من الكتب والمقترحات الاستشارية حول التغيير . العوامل الأساسية هي :

- إيجاد قضية تجارية واضحة متأصلة في الحقيقة الظاهرية التي تستطيع أن تعبر عنها للمؤسسة حول ضرورة التغيير، ومن ثم الخروج لترويجها بلا هوادة .

- إنشاء جهاز إداري للاضطلاع بمهمة متابعة شؤون التغيير وتوجيهه، يضمن صنع القرارات الرئيسية في الوقت المناسب وإبقاء الإدارة العليا تحت الإشراف المباشر.
- التحقق من أن البرنامج مملوك من قبلك بشكل مباشر، من قبل فريق الإدارة العليا ككل أو من قبل شخص ما في فريق الإدارة العليا مع القدرة على إفساح المجال أمام أولئك القائمين على التفاصيل.
- اختيار مسؤول عن شؤون التغيير ذي كفاءة عالية لإدارة مكتب برامج خاضع لإشراف دقيق للغاية، حيث يجري تنسيق كافة المشاريع الفرعية، ومن ثم دعمه أو دعمها بشكل فاعل.
- إبقاء المشروع ما أمكن مستقلاً عن المؤسسة الرئيسية أثناء توزيع المهام على فرق العمل بحيث يتمكن أولئك المعنيون بذلك من تكريس ما يكفي من الوقت لتنفيذ كافة تلك المهام.
- تكليف الأشخاص المناسبين للعمل في البرنامج وترتيب كافة الأمور مع رؤسائهم لتجنب الوقوع في أي تناقض ومنحهم حوافز تسهم في إنجاز المشاريع بسرعة.
- أخيراً، ومن نقطة البداية، تزويد الخبراء الفنيين بكادر من الأيدي الماهرة في مجال تقنيات إدارة التغيير، وهو ما يؤدي إلى إبقاء المقاومة ضمن حدودها الدنيا ثم الإصرار على أنه يجري استخدامها.

إلى هذا الحد لا يزال الأمر بسيطاً، إلّٰتزم بالقائمة أعلاه وسوف يتشكل لديك برنامج أساسي، ولكن على غرار كافة القوائم، فهي مجرد سلسلة من النقاط التي لا يمكن بعث روح الحياة فيها إلّا في مرجل التجربة.

تتطلب الأنماط المختلفة من التحويل من القيادة أن تركز على قضايا

مختلفة. التوجه العام ينبغي أن يستكمل بفهم واضح وعميق للمسائل الاستراتيجية والعملياتية، بحيث يحوز برنامج التغيير الدعم المركز الذي هو بحاجة إليه ويجري طرح الأسئلة التي ينبغي طرحها. الواقع هو أن الظروف المحيطة بعملية التحول نحو التجارة الإلكترونية e-business، حيث عناصر الاستراتيجية لا تزال في حالة تطور وعصية على الفهم بالنسبة لمعظم رؤساء الشركات، هي ظروف مختلفة كلياً عن تلك المحيطة بعملية تكامل رئيسي لشركة اندماجية. في هذه الحالة، تتمحور القضية حول الكيفية التي تتمكن من خلالها من التمسك بالقيمة المشتركة للشركات السابقة. كلا هاتين الشركتين تختلفان عن عملية إنشاء ضخمة لأنظمة معلوماتية حيث تعمل على تجزئة مراحل العمل والعلاقات البشرية وتفرض إعادة اكتساب المهارات من جديد بشكل أساسي. بدورها، تختلف جميع هذه الإجراءات عن الانهيار الرئيسي في الأرباح حيث تكون بحاجة لإقناع الناس بالقدوم في رحلة تتكرر لسنوات متعددة تهدف إلى إعادة تنظيم وإعادة ابتكار المؤسسة التجارية. أخيراً، حتى المؤسسات المرتكزة إلى أرضية صلبة بشكل أساسي لا يعود باستطاعتها البقاء في حالة ركود لفترة طويلة. الضغط المتواصل من جانب أسواق المال سيضمن وجوب انخراط هذه الشركات أيضاً في عملية التغيير المتواصل. في العقد المقبل، ربما وجد كبير رؤساء إحدى الشركات ذات الأقسام المتعددة نفسه مشرفاً على بعض أو كافة هذه الأنماط من التحول. حتى في الشركات الأصغر حجماً، فإن التجارة الإلكترونية هي حقيقة واقعة، وأي نمط من أنماط التحول هذه يمكن أن يحدث في نفس الوقت. القادة الإلكترونيون بحاجة لمعرفة العامل المسير لكل نمط من أنماط التحول ولماذا، بحيث يمكنهم من معرفة الطريقة المناسبة لدعم البرنامج. يعني هذا الفصل بأربع من بيئات التغيير المعقدة هذه بهدف توفير إحساس بالقضايا القيادية المحيطة بعملية التغيير المتواصل ومن ثم يدرج عوامل النجاح الحاسمة لإحداث عملية التحول. التحولات الأربعة هي:

- التحول نحو التجارة الإلكترونية.
- إنشاء نظم جديدة.
- إنجاز عمليات اندماجية بين الشركات.
- عندما تنهار الأرباح.

التحول نحو التجارة الإلكترونية:

ستغدو التجارة الإلكترونية التحولية الأكثر استهلاكاً خلال السنوات العشر المقبلة. إذا لم تكن قد انطلقت في هذا الاتجاه بعد، فهذا أنت قد ورطت نفسك سلفاً في مشكلة عويصة. لقد بدأ رواد التجارة الإلكترونية رحلاتهم في هذا الاتجاه قبل نحو عقد من الزمن، نشأوا وترعرعوا مع الإنترنت وكأن لديهم متسعاً من الوقت وعدداً لا يكاد يذكر من منافسي الإنترنت لإحداث تغييراتهم. لقد كانت أولى جولات جوائز دول ستريت Doll Street من نصيبهم.

إذا كنت بصدد الدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية، فأنت الآن تابع، وفي بعض الصناعات، مثل الكومبيوتر، فأنت من الواصلين المتأخرين إلى عالم هذه الصناعة.

من سوء حظ أولئك الواصلين إلى الحفل في وقت متأخر، فإن التجارة الإلكترونية تختلف عن كل التحولات السابقة التي كانت تقودها العوامل الاقتصادية التنافسية «للأشياء» حيث كان الشأن الأهم هو حجم العملية. كلما كان حجم عمليتك التجارية أكبر، كلما كانت فرصتك أفضل، علاوة على ذلك، فإن الكثير من المؤسسات التجارية كانت محمية من قبل حقائق الجغرافية بمعارف محلية أو تكاليف نقل تبقي الآخرين خارجاً. في عالم التجارة الإلكترونية، يمكن الاستفادة من العوامل الاقتصادية التنافسية للمعلومات والمعارف ويمكن لكافة الشركات أن تكون عالمية. تختلف العوامل الاقتصادية للمعلومات عنها للأشياء. السبب الذي يجعل مؤسسات الإنترنت تقدم خدماتها

بلا مقابل هو أنها تخوض غمار منافسة لسبر أغوار الفكر والفوز بأكثر عدد ممكن من العملاء (على الصعيد العالمي)، وبهذه الطريقة كسب أكبر قدر ممكن من معارف العميل الفكرية: «إحصل على ما يكفي من العملاء، يقول المنطق، وسوف يكون بوسعك أن تعرف عنهم أكثر مما تعرف عن منافسيك». استخدم تلك المعارف لتلبية احتياجاتهم ولتسوف يأتيك المزيد منهم، متجاوزاً بالتالي مرحلة معينة عندما تكون مسيطراً على معظم السوق. عند مرحلة معينة، يغدو موقعك المحجة الرئيسية المقصودة نظراً لأن بوسع الزبون تحقيق أقصى ما يستطيع تحقيقه هناك. لقد أنشأت وبشكل فعال شركة احتكارية، لأن من الصعب للغاية على الآخرين إزاحتك عن موقعك. الخيار عائد إليك لأن تخسر اللعبة. إذا أردت شراء سيارة مستعملة على سبيل المثال، هل ستذهب إلى موقع يحتوي على عدد قليل من الباعة، أم إلى موقع يمتلك 75٪ من حجم العرض؟ إذا أردت نقطة دخول إلى الشبكة، هل ستجده صوب موقع ذي عدد محدود من الخدمات، أم إلى موقع متميز بمئات العلاقات؟ عليك بالسيطرة على القطيع وسوف تفوز باللعبة.

لن يكون بوسع المنافسين مطلقاً الحصول على ما يكفي من قوة السحب لتحقيق النجاح، طالما أنهم يفتقرون إلى معرفة الزبون أو العرض. هذه هي الفرصة الذهبية لتحقيق النجاح والثروة. الأمور تختلف في عالم السايبر سبيس Cyberspace، هذا هو منطق أمازون كوم، Amazon.com الذي حاز ولاء الزبون قبل أن يفتن أحد إلى ذلك. بمجرد أن يصبح لديك قاعدة زبائن يغدو بوسعك الارتحال عبر التصنيفات، مثلما هي حال أمازون كوم مع أجهزة الفيديو والسي دي وهلم جرا⁽²⁾. لا ينطبق هذا على العمليات التجارية من

(2) لاستعراض مفصل لاقتصاديات تجارة المعلوماتية عليك بالعودة إلى كتاب فيليب إيفانز

المؤسسة إلى الزبون وحسب، وإنما في دنيا التعامل بين مؤسسة وأخرى أيضاً. الشركة الرائدة في مجال البيع المباشر لأجهزة الكمبيوتر، انضمت إلى العمليات الشرائية للشركات الكبرى حول العالم، جاعلة الشراء من ديل عملية بسيطة⁽³⁾. تلك الشركات ليست بصدد خلق مثل هذه العلاقات ثلاث أو أربع مرات.

طالما أن ديل Dell تستخدم مكانتها القوية لتتعلم المزيد وتخدم بشكل أفضل فهي تمسك بالأوراق الرابحة، قم بجولة في أرجاء صناعتك: أية شركة تقوم بذلك الآن؟ إذا لم تكن أنت، إذا فأنت في ورطة. إن كان الأوان قد فات بالنسبة لك لتقوم بذلك بنفسك، من الأجدى لك أن تنضم إلى شخص خاض غمار ذلك كمورد. أسرع قبل أن تنفذ كافة تلك الفرص أيضاً.

كما يتبين من الإيضاحات أعلاه، فإن التجارة الإلكترونية شيء مختلف. قيادة شركة تجارية في طور تحولها نحو التجارة الإلكترونية يتطلب منك القدرة على الإلمام بشيء ما عن هذا العالم الجديد.

بقية هذا القسم تتطرق إلى مناقشة ثلاث نقاط رئيسية من المعرفة:

● ما هو شكل المؤسسة التجارية الإلكترونية؟

Blown to Bills: How the new Economics of information transforms strongly. =

Boston: Harvard Business school press 1999

ومن أجل مزيد من الإيضاح حول اقتصاديات التجارة الإلكترونية عليك بالعودة إلى كتاب: W. Brian Arthur.

Increasing Returns and the new world of E - Business K Harvard Business Review the power of virtual integration: - 3 أغسطس 1996 / تموز / يوليو - آب / أغسطس 1996

(3) مقابلة مع مايكل ديل من شركة كومبيوتر،

آذار / مارس، نيسان / أبريل 1998 Harvard Business Review

- كيف تتغير الصناعة في أنحاء الولايات المتحدة؟
- ما هو الشيء المختلف على الصعيد الاستراتيجي؟

هذه الأنماط جميعها تأتي مع تحذير. التجارة الإلكترونية هي تجارة جديدة، والأنماط التجارية تظهر يومياً، ومعظمها يؤول إلى لا شيء. ما هو وارد هنا هو مجرد بداية مرحلة طويلة من التعلم. لذلك عليك بها بأسرع ما يمكن، ولا تعتمد على المصادر التقليدية للمعرفة⁽⁴⁾.

ما هو شكل المؤسسة التجارية الإلكترونية؟

هنالك نقطتا بداية في التجارة الإلكترونية. خدمات إنترنت خالصة، مثل Amazon. Com، وتلك التي هي الآن، أو كانت سابقاً مؤسسات تجارية كلاسيكية.

بالنسبة للسواد الأعظم من الشركات فإن عملية الانتقال من الوضع الكلاسيكي هي بيت القصيد، ونقطة البداية في التحول نحو التجارة الإلكترونية هي أن تكون صورة في مخيلتك حول الشكل الذي ستبدو عليه مؤسسة تجارية (كلاسيكية سابقاً) ناجحة تعد سيسكو Cisco إحدى الشركات الرائدة على هذا الصعيد كونها انطلقت في هذا الاتجاه سنة 1992⁽⁵⁾.

(4) التجارة الإلكترونية بدأت تطور صحافتها التجارية الخاصة، مثل Business 2.0, fast company, Red Herring وغيرها.

بما أنها لم تنضج بعد، فإن هذه المنشورات يبدو أنها مصممة على إعطاء الصحافة التقليدية مثل Harvard Business Review منافسة جدية لتعميق الفهم حيال هذه البيئة الناشئة بقيادتها التجارية الجديدة.

(5) هذا الوصف لرحلة سيسكو إلى الآفاق المتقدمة للتجارة الإلكترونية تم إعداده من مداخلات وخطابات عامة متنوعة من قبل كوادر سيسكو والنشرات الموجودة من قبل Gartner Group cisco Huge Benefits آذار / مارس 1998.

cisco and internet procurement الأرقام دلالية فقط. أيلول / سبتمبر 1998.

في سنة 1992 وجدت أنظمة سيسكو نفسها بمواجهة تحدٍّ يتمثل في إيجاد وسائل منخفضة الكلفة لتقديم خدمة متميزة لمنتجات جديدة وزبائن جدد. العوائد كانت تتضاعف تقريباً كل سنة مع نمو في عدد الزبائن من تطور داخلي في منتج الإنترنت، إضافة إلى الملحقات الجديدة.

كلفة المحافظة على هذا النمو باستخدام وسائل الدعم الفني التقليدية كانت آخذة بالتحليق نحو أرقام فلكية.

إضافة لذلك، عند معدلات النمو المتوقعة، تصبح عملية إيجاد الكادر البشري الفني المؤهل بكل الأحوال بمثابة مشكلة. قامت سيسكو بأول تحرك لها نحو بيئة إنترنت بدائية، مدعومة بهذه المسألة التجارية.

الآن بعد مضي عقد من الزمن، بات موقع سيسكو على شبكة الإنترنت، سيسكو كونكشن أون لاين أو. سي. سي. أو WWW. cisco. com CCO، يتعامل مع نحو مليون عملية اتصال أو دخول إلى الموقع Log-ons شهرياً. مبيعاتها على الإنترنت تصل إلى عدة مليارات من الدولارات وهي أسلوب سيسكو المهيمن للقيام بالعمل التجاري. اليوم 80٪ من الاستفسارات التي سبق وتم التعامل معها من قبل مركز نداء سيسكو، تمت الإجابة عنها إلكترونياً عبر موقع سيسكو على الإنترنت مع زيادة في حجم الاتصالات عبر الإنترنت والتي فاقت بيسر وسهولة المكالمات الهاتفية العادية. تقدر سيسكو بأنه لولا موقعها الرقمي هذا لتوجب على حجم الكادر الداعم لموظفيها أن يفوق بثلاث مرات على الأقل حجمه الحالي حتى يتسنى له الاضطلاع بأعباء العمل. على سبيل المثال، عندما أضافت سيسكو خدمة جديدة إلى موقعها تتمثل بالسماح للزبائن بطباعة نسخ عن فواتيرهم، انخفض حجم مكالماتها بمعدل عشرة آلاف مكالمة شهرياً. إضافة لذلك، في الوقت الذي تضاعف فيه حجم العمل المتعلق بالاستفسارات خلال خمس سنوات، تحسنت التصنيفات المتعلقة برضا الزبائن بشكل أساسي. اعتماداً على مدى صعوبة المشكلة، قدرت سيسكو أنها وفرت

بحدود 150 دولاراً عن كل استفسار يتم التعامل معه من قبل موقعها على الشبكة، الأمر الذي سيؤدي إلى توفيرات بالملايين بالنسبة لتكاليف الدعم شهرياً. عندما تضاف إلى ذلك تكاليف التوزيع البرمجي والتوثيق الرقمي وتكاليف الدعم المخفضة، فإن التوفيرات الإجمالية التي يمكن أن تعزى إلى سيسكو قدرت بعدة مئات من ملايين الدولارات سنوياً.

استعلامات الخدمة الفنية، التي جرى تطويرها بشكل مبدئي من أجل الزبائن، ومن ثم لنقلها إلى مواقعها الرقمية، باتت الآن متوفرة لأي مستخدم له الحق بالتعامل مع موقع سيسكو، ومن ضمنه هيئة موظفي مركز نداء سيسكو. بما أن زبائن سيسكو يستخدمون موقعها الرقمي، فإن كل هذه البيانات حول تحديد مواطن الخلل وكيفية إصلاحها يجري اقتناصها بهدف الاستفادة منها مستقبلاً. تعتقد سيسكو أن المعلومات المتوفرة على قاعدة البيانات هذه، الآخذة بالتطور دائماً، تمكن وكلاء خدمة زبائنهم من حل مشكلات الزبائن بسرعة أكبر، الأمر الذي يسهم في تعزيز الطاقة الإنتاجية الإجمالية.

في مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة، تسعى المؤسسات التجارية للحصول على حلول من الشركاء، وليس منتجات من الباعة. مستوى الخدمة هو غالباً أكثر حساسية من سمات أو وظائفية المنتجات. موقع سيسكو الرقمي الذي يقدم الخدمات لزبائنه على مدار الساعة في جميع أنحاء العالم والذي يشكل مصدراً من مصادر الدعم الفني، هو امتداد لاستراتيجية الشركة التجارية لسيسكو عبر شبكة الإنترنت ويشكل السمة المميزة لمبدأ الشركة الأساسي: الأرباح ورضا الزبائن يعتمدان على العلاقة المتينة بين الطرفين.

إضافة لذلك، فإن موقع سيسكو يقدم المزيد من الدعم والخدمات الميسرة وتخفيض التكاليف المتعلقة بها داخلياً، فهو يعتزم بناء وتعزيز علاقاته مع الزبائن وترويج مبيعات إضافية.

بعد عقد من الزمن، باتت الآراء والمقترحات المتعلقة بالتجارة

الإلكترونية تمثل الشغل الشاغل للشركة برمتها. إضافة إلى قيامه بالتعامل مع خدمات ونداءات الزبائن، يعد موقع سيسكو الرقمي قناة مبرمجة من قنوات المبيعات. لقد تطرقت المقالات الصحفية الأخيرة إلى الحديث عن الكيفية التي تحقق شركات مثل ديل كمبيوتر Dell Computer مبيعات تزيد عن مليون دولار يومياً من خلال مواقعها الرقمية. بالمقارنة، فقد سبق لمجموعة سيسكو أن حققت بحلول كانون الثاني 1998 عوائد يومية من موقعها الرقمي تفوق بعشر مرات ذلك الرقم، ومبيعات سيسكو وحجم زبائنها هما أكبر حتى مما حوته أرقام العوائد. حسب النظام القديم، كان الزبون يقوم بالإعراب عن رأيه / رأيها بنوعية المنتج المطلوب وكيفية تعديله بما يتناسب واحتياجات قسم المبيعات، الذي يقوم بدوره بإعداد طلب الشراء وإرساله إلى سيسكو بواسطة الفاكس أو البريد الإلكتروني. أحد المدراء المكلفين بالإشراف على خدمات الزبائن لشركة سيسكو يقوم بإعداد الطلب بما يتناسب ونظام سيسكو. إذا ما تم تنسيقه بالشكل الصحيح، بمكوناته المتكاملة يتم حجز الطلب ومن ثم وضعه على جدول الإنتاج للساعات الأربع والعشرين المقبلة. مع ذلك، بما أن 75٪ من الطلبات لم يتم تنسيقها بالشكل الصحيح، فإن الطلب سيلقى الرفض وستتوجب عندئذ الاتصال بالزبون، في إعادة لعملية استحضار طلبات شراء من جديد.

اليوم يقوم المهندس / المهندس بتنظيم وتصميم طلب الشراء من خلال الاتصال المباشر ON LINE مع الويب سايت ويكتشف في الحال إن كانت هنالك أية أخطاء. يتم إخطار دائرة المشتريات في شركة الزبون لكن طلب الشراء سيتم التعامل معه مباشرة بافتراض أن الشاري هو جهة معتمدة أصولاً. بفضل إمكانية تحديد السعر ومكونات التصميم بشكل مباشر، يكون 98٪ من الطلبات دقيقاً، وينخفض بالتالي الوقت الذي تستغرقه عملية الإنتاج إلى يومين أو ثلاثة. لا يسمح موقع سيسكو إلا للزبائن المعتمدين أصولاً بالشراء عن

طريق الويب سايته، لكن بوسعهم التحقق من وضعية الطلب والحصول على البيانات المتعلقة بالسعر والمنتج ومراجعة المعلومات في عقودهم والتسجيل لحضور الندوات وتنزيل البرامج الجديدة من أرشيف الموقع المباشر. الخدمات الأخرى تشمل تنبيه البريد الإلكتروني الذي يقوم بإرسال معلومات حول الفيروسات البرمجية إلى الزبائن خلال 24 ساعة من اكتشافها.

لقد قامت سيسكو بتركيب مخدمات توزيع بعيدة لموقعها في مختلف بلدان العالم، ومن ضمنها مواقع ارتباط خاصة في أستراليا والصين وفرنسا وهونغ كونغ واليابان وهولندا وكوريا الجنوبية. المستخدمون لديهم إمكانية للوصول إلى اختيار متكامل باللغة المحلية بمحتوى خاص بذلك البلد المحلي. النسخ المترجمة للصفحة الرئيسية الخاصة بموقع سيسكو الفائزة بالجائزة، إضافة إلى الكثير من الصفحات الرئيسية الأخرى لهذا الموقع، متوفرة بـ 14 لغة أو أكثر.

باتت سلسلة خدمات سيسكو الآن سلسلة متكاملة تماماً بخطها الجديد الخاص بطلبات الزبائن الشرائية. لقد أوكلت سيسكو مهمة الإنتاج إلى مجموعة من الموردين المتنوعين الذين يعملون كمؤسسة تجارية واحدة. كل واحد منهم منهمك بالسعي لتقديم كل ما هو جديد على صعيد الإنتاج، وهنالك خطة مركزية واحدة للمجموعة بكاملها بدلاً من أن يحاول كل شخص منهم انتقاد الشخص الذي يليه في التسلسل. عملية جمع البيانات المتعلقة باحتياجات الإنتاج مؤتمتة كلياً، ونظراً لوجود خطة طلب واحدة لكل منهم، تكون احتياجات قائمة الجرد للسلسلة بكاملها في حدودها الدنيا، ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف بالنظام بكامله. الموردون يشحنون مباشرة إلى الزبون، من دون الحاجة إلى أي دور لسيسكو على هذا الصعيد. في الحقيقة، فإن 50٪ من حجم السلع يتم شحنها، من دون أن يكون لسيسكو أي دور في ذلك. تقول بعض الإحصائيات بأن الوقت الذي تستغرقه عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها

قد انخفض بمعدل الربع، وزمن هندسة التغيير انخفض بمعدل 70٪ وتكاليف التشغيل السنوية انخفضت بما يزيد عن 70 مليون دولار.

مدير برنامج سيسكو لطلبات الشراء عن طريق الإنترنت يعترف قائلاً بأنه على غرار المشكلة السابقة المتعلقة باستفسارات الزبائن، فإن التعامل اليدوي مع عمليات الشراء لم يكن ينطوي على أي اقتصاد يذكر في النفقات. كلما ازداد حجم أعمالك كلما احتجت إلى التعاقد مع عدد أكبر من الموظفين. في الحقيقة، فإن نسبة طلبات الشراء إلى عدد الموظفين الآن تقارب إلى حد ما النسبة السابقة. كانت سيسكو قد نجحت في إطلاق خطة التعامل مع السلع المباشرة من خلال عملية دمج تبادل البيانات الإلكترونية EDI مع برنامج أوراكل Oracle التصنيعي. مع ذلك فإن استخدام سلع وخدمات الدعم التي لم تذهب إلى الإنتاج بشكل مباشر، لم تلق سوى قدر ضئيل من الخدمة المؤتمتة. نتيجة لذلك، فقد رأت سيسكو أن هذه العملية الإنتاجية التي تتطلب جهداً بشرياً مكثفاً جعلت الكلفة بالنسبة لكل طلب شراء تصل إلى 130 دولاراً. (تكاليف التصنيع بالنسبة لطلبية شراء من شركات مختلفة تصل حتى 250 دولاراً لكل طلب شراء). في سيسكو، تعزى الكلفة المرتفعة لتصنيع الوحدة السلعية إلى موظفي مشتريات يكابدون عناء عملية تصنيع يدوي غير فعالة. يتمثل هدف مدير المشتريات في زيادة إنتاج سلع الطلبات المباشرة من 50٪ إلى 80٪، ما يؤدي إلى خفض الكلفة الإجمالية لطلبات الشراء من 130 دولاراً إلى 25 دولاراً. وجهت سيسكو الدعوة إلى الموردين لحضور ما يسمى بـ «يوم المورد»، حيث جرى إطلاعهم على آلية نظام العمل الداخلي لسيسكو. إن أحداً من كبار موردي سيسكو لم يرفض العرض.

لقد تبنت سيسكو معظم مفاهيم التجارة الإلكترونية المعروفة حتى الآن: تجارة الويب: Web Commerce وخدمة الزبائن Customer Support الخدمة الدولية International Support، إدارة سلسلة الواردات Supply chain

management ، تصميم وتنسيق المنتج Product customization and configuration ، المشتريات الإلكترونية e-procurement ، الإستراتيجية الإلكترونية e-strategy ، تشكيلة كاملة من الأنظمة المالية A full parpoly of financial systems ، وهي الآن تقع في مركز النظام البيئي ecosystem للزبون / المورد / الشريك ، التأثير مذهل . تحقق سيسكو عوائد بقيمة 600,000 دولار لكل موظف بالمقارنة مع شركة ثري كوم 3 Com بثلاثي هذا الرقم ، وليو سنت بثلثه⁽⁶⁾ .

من الواضح أنها ليست عملية مقارنة تفاح بتفاح عندما تقوم شركة مثل ليو سنت بالكثير على صعيد الإنتاج الداخلي ، لكن ذلك يعطي فكرة عن كفاءة وفاعلية مصنع المعدات الأصلي OEM في مجموعة مثل مجموعة سيسكو . سيسكو ، إلى جانب ديل وبضعة شركات أخرى ، هي في طريقها لتبؤو مكانة أسطورية كأول المشاريع العظيمة الناجحة على صعيد التجارة الإلكترونية . بخلاف أمازون وإيباي Epay وغيرها من مواقع الإنترنت المحصنة ، فقد بنت سيسكو نجاحها على الانتقال من عملياتها الحالية ذات المستوى البسيط المتواضع إلى تجارة إلكترونية حقيقية ، وتفعيل مزايا الويب للوصول إلى الأفضل من كل شيء ، إضافة إلى تركيز جهودها الذاتية على الأشياء التي تحسن القيام بها على النحو الأمثل . مع فروق بسيطة ، فإن حكاية سيسكو تتكرر خلال العقد المقبل والتحول نحو العالم الرقمي ، سيحذو حذو النموذج ذي الخطوتين لكافة التغيرات الحاصلة بنتيجة التحول نحو تكنولوجيا المعلوماتية .

التجارة الإلكترونية ، على غرار نظام إي آر بي E.R.P. قبلها ، هي عبارة عن تغيير يتحكم به «مجموعة من البرامج الرقمية» . للوصول إليها ينبغي عليك أن تمتلك نظاماً برمجياً إلكترونياً ، مثلما قام نظام ERP بتحمل عبء العمل

(6) مداخلة سيسكو Q3 Revenues x 4 / employees as of Q3, 1999

المذهل لصناعة تكنولوجيا المعلوماتية على مدى خمس سنوات (متسارعاً تحت وطأة بقعة الألفية Y2K)، وهكذا فإن السنوات الخمس التالية ستشهد انتشاراً شاملاً لمواقع الويب سايـت وأنظمة إدارة خدمات الزبائن وبرامج المشتريات الإلكترونية، والأنظمة اللوجستية الإلكترونية وإدارة التكاليف المالية وغير ذلك. في هذه الأثناء، سيصار إلى إدخال تحسينات على برامج إي. آر. بي أو ساب SAP وبيبل سوف People Soft وبان Baan وغيرها، لتتماشى مع عالم التجارة الإلكترونية. بمجرد أن تغدو البرامج جاهزة وتنتهي أزمة التركيب، سيتلو ذلك برامج تحقيق الأرباح عندما تسعى الشركة للحصول على عوائد التشغيل والمزايا المادية التي جرى الترويج لها.

مع ذلك، فليس هناك أية ضمانات بأن كل هذه الجهود ستحول الأتباع إلى رابحين. إذا ما سبقك أحدهم إلى هناك وحال بينك وبين الزبون، عندها قد تجد نفسك مدفوعاً مباشرة نحو عالم التهميش والنسيان. التجارة الإلكترونية غير مكرسة للتكنولوجيا، رغم أن التكنولوجيا تشكل أحد متطلباتها. إنها معنية بمعارف الزبون وكيفية استخدام هذه المعارف.

كيف تغير الصناعة من حولنا؟

من الصعوبة بمكان بالنسبة للشركة أن تسبق صناعتها بشوط بعيد، حتى الرواد هم بحاجة لأتباع ينضمون إلى مؤسساتهم الرقمية أو سلاسل توريداتهم. بالنظر إلى سلسلة من الصناعات، يبدو أنها تندرج ضمن أربع مراحل⁽⁷⁾ من التطور:

- التجارة الإلكترونية المعزولة Isolated E-commerce.

(7) إطار العمل هذا الرباعي المرحلة اشتق أساساً من وثائق برايس ووتر هاوس كوبرز LLP الفكرية الداخلية.

- تثبيت الإبقاء على المؤسسات الموسعة Locking in Extended Enterprises .
- إنشاء شبكات (ذات) قيمة Creating Value Networks .
- تطوير علم إيكولوجي تجاري Evolving a Business Ecology .

التجارة الإلكترونية المعزولة:

تتسم الصناعات في هذه المرحلة الأولى بإطلاق مواقع التجارة الإلكترونية من قبل الشركات الفردية. هذه المواقع عادة ما تكون قادرة على إنجاز العمل التجاري ببرامج آمنة لمشاركة المعلومات، تلقي الطلبات، الدفع، والكتالوجات.

مثل هذه المواقع غالباً ما تكون عبارة عن تعديل لمواقع الويب التجارية الأكثر بدائية التي كانت قد أنشئت أساساً لأغراض دعائية. بالنسبة للبعض، يشكل هذا الحدث المدى لطموحاتهم، ولكن بالنسبة للبعض الآخر فهو خبرة تعليمية متأنية في الطريق نحو نشاط أوسع نطاقاً في مجال التجارة الإلكترونية.

بالنسبة للشركات ذات النشاطات التجارية المتبادلة غالباً ما يشكل الموقع شبكة إضافية يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت فقط بالنسبة لكبار زبائن وموردي الشركة والأكثرهم قيمة.

وقت الكتابة، يكون بوسع موقع الويب التجاري تزويد الشركة بميزة لا تملكها بقية المنافسين الذين لم يخوضوا بعد غمار هذه التجربة.

ما تزال مواقع التجارة الإلكترونية نادرة في الكثير من الصناعات. الأكثر ندرة مع ذلك، هي تلك المواقع المدمجة بشكل فاعل ضمن البيئة الأساسية للشركة وأنظمتها الداخلية وعملياتها التجارية. حتى تاريخه، معظم المواقع أطلقت على سبيل التجربة، أو لدواع تتعلق بالعلاقات العامة، ووضعت ببساطة

على رأس النشاط التجاري القائم، وهذا ينطبق حتى على بعض الشركات المتطورة جداً.

النتيجة كانت عبارة عن فورة في اهتمام الزبائن وعدم قدرة الشركة على تخديم زبائنهم بالشكل الملائم. أحد المصارف الكندية الكبيرة اكتشف هذا عندما كان عليه أن يتراجع عن استراتيجيته لإحداث مصرف إلكتروني e - bank بسبب مشكلات في برنامج الباك أوفيس. صحيفة الإيكونوميست⁽⁸⁾ The Economist تعقبت هذه المشكلة في فترة أعياد الميلاد سنة 1999 عندما كانت المبيعات على الإنترنت بحدود 6 مليارات دولار، وعروض أسعار من موردي المعدات تهزأ من نوعية عمليات برنامج الباك أوفيس المتواضعة، حتى لأولئك الزبائن ذوي الثقافة الرفيعة. مع ذلك، فقد نوهت المقالة أيضاً إلى الاعتقاد الراسخ بالنسبة لشركات الدوت كوم dotcom firms بأنهم في سباق تنافسي للحصول على أكبر قدر ممكن من حصص السوق وأسهم الفكر، ومن الأفضل أن تكون هناك ولو كانت تنقصك الأهلية، وإنما تتعلم، من ألا يكون لك وجود على الإطلاق.

تثبيت الإبقاء على المؤسسات الموسعة:

في هذه المرحلة، تكف التجارة الإلكترونية عن كونها حدثاً جديداً في عالم الصناعة، الزبائن باتوا معتادين على المستويات الجديدة من الآنية في الاستجابة ومستويات الخدمة الجديدة.

التجارة الإلكترونية شرعت في جعل الشركات تعيد النظر في استراتيجيتها المتعلقة بالسوق حول مستويات جديدة من الخدمة والأسعار الأخفض وتصميم المنتج وخدمات التسليم والشراء وهلم جراً. الإدارة العليا بدأت تدرك أن هذه

(8) «Wish Fulfillment, The Economist, December 18, 1999»

الطريقة من العمل التجاري هي أكثر ديناميكية وأكثر حداثة من أي طريقة عرفت قبلها. هذه الديناميكية نابعة من الاتصال المباشر مع الزبون والدفع المتزايد للمعلومات حول الأفضليات بالنسبة للزبون. وهذا يتطلب ردود فعل على صعيد منتجات وخدمات ومستويات دعم جديدة.

كذلك فإن الطبيعة الهوائية المتقلبة لقاعدة الزبائن هي أعلى بكثير منها في المؤسسات التجارية التقليدية حيث يمكن أن يكون للموزعين علاقات ويمكن للزبائن أن يتحملوا نفقات القيام بجولاتهم التسويقية. في العالم الإلكتروني، يكون المخزن التجاري الجديد على مسافة كبسة زر منك، وما لم يُستحدث وجوده على الشبكة، فلن تكون هنالك حاجة ملحة لدى أي كان للتسوق من الموقع. إن أي شبكات إضافية بالنسبة لزبائن العلاقات التجارية المتبادلة والموردين ستساعد في إقامة علاقة جديدة أو تعميق العلاقة القائمة، عندما يبدأ الزبائن والموردون بتعديل طرق وأساليب عملهم التجاري. سلسلة التوريد التقليدية ستكون أكثر تأثراً.

الوسطاء القدامى قد يختفون ويظهر آخرون جدد، الوسطاء السابقون إما سيجدون طرقاً جديدة لإضافة القيمة، أو يتلاشون، مفسحين المجال أمام اللاعبين الجدد. هذه المرحلة ستشهد أيضاً ظهور شركات تبدأ بتجسير قدراتها لشركات أخرى والتركيز على مجالات يمكن أن تضيف القيمة من خلالها.

إنشاء شبكات (ذات) قيمة:

المؤسسات التجارية في هذه الصناعة توسع نطاق وجودها إلى ما وراء مجموعتها المباشرة أو مورديها وزبائنها لتطال مجمل الوسط الرقمي في صناعتها التقليدية. هذا يفتح المجال أمام تشكيلات أوسع نطاقاً من الموردين والزبائن، الصناعة قد تسعى إلى وضع المعايير من خلال جهد جماعي لتحقيق الكلفة ومكاسب العوائد المحتملة للجميع. هذا يحدث في أمريكا الشمالية في مجال صناعة السيارات ومهنة البقالة وغيرها.

تغيير جذري في الطريقة التي تعمل بها الصناعة يحدث عندما تبدأ المؤسسات التجارية بالتركيز على مصدر قيمتها الحقيقية وتحمل الآخرين على تقديم القدرات الأخرى. هنا يمكن لنا أيضاً أن نشاهد ظهور المؤسسات العابرة الافتراضية التي تتظافر معاً كمؤسسة واحدة لتقديم منتج أو خدمة، ومن ثم تنحل وتلاشى بعد أن تكون قد أنجزت مهمتها.

تطوير علم إيكولوجي تجاري : Evolving a Business Ecology

يتسم هذا العالم بإعادة ترسيم حدود الصناعة. في التجارة التقليدية، المنتجات تحدد الصناعات. على سبيل المثال نحن نتحدث عن صناعة العقارات، صناعة التأمين العقاري، صناعة صيانة الممتلكات وصناعة الأمن الداخلي. Home security industry. في العالم الإلكتروني، لا تتحدد الصناعة من خلال منتجاتها، وإنما من خلال زبائنها. وهكذا فإن قائمة الصناعات أعلاه تصبح صناعة مالك البيت Homeowner Industry. في هذا النمط من الصناعات، يحتل الزبائن مع احتياجاتهم موقع القلب، والمنتجات والخدمات متحلقة حوله.

إنه تطور ثوري تماماً، ليس من منطلق أن مفهوم الإنترنت لم يكن له وجود من قبل، وإنما من منطلق أنها جعلت من عملية التسوق حسب الحاجة ومن محطة واحدة حقيقة واقعة بين عشية وضحاها ومن دون أية تكاليف لمنشآت مادية من حجر وإسمنت.

تخيل صناعة إدارة النقل الشخصية تربط بين تأجير السيارات وشراء السيارات والتأمين والصيانة ومجموعات أصحاب الاهتمامات الخاصة بالسيارات، (مالكو السيارات الرياضية أو سيارات السباق الخاصة) أصحاب مصالح خدمة النقل العام، ومكاتب التاكسي وغير ذلك في منظومة واحدة. إنه عالم إيكولوجي، تجاري، ولكي يكتب له النجاح ينبغي على أعضاء هذا النظام البيئي تطوير علاقات تعاونية وتضامنية لتقديم المنتجات والخدمات ضمن

تصنيفات متنوعة. هذا يضيف قيمة للزبون نتيجة التنسيق والتكامل. مثل هذه البيئات بدأت بالظهور حول الملكيات التعاونية والسيارات وحتى مثل تلك التصنيفات الواسعة للزبائن كتلك المتعلقة بالجنسين. بالنسبة لمنفذ الاتصال الرقمي المتعلق بالنساء Women.com تركز الإيكولوجي على الاحتياجات الخاصة للنساء، قضايا المرأة والمنتجات والخدمات التي ترغبها النساء كنساء⁽⁹⁾.

في عالم الإيكولوجيا التجارية، لم تعد المنافسة قائمة بين الشركات الفردية، وإنما بين المجتمعات والموردين، ومشكلتك هي في أن تصبح جزءاً من مجتمع ما قبل أن تكتمل عضويته وقبل أن يتبوأ هذا المجتمع مكانة مهيمنة تجعل من الصعب بالنسبة للآخرين إيجاد موطئ قدم لهم فيه.



الصناعات المختلفة تكون في مراحل مختلفة من التطور ومؤسسات مختلفة قد بدأت من أماكن مختلفة. معظم الشركات هي في طور التجارة الإلكترونية البسيطة، بينما الشركات الأخرى التي تمتلك المقدرة على التبادل الإلكتروني للبيانات EDI سبق وانتقلت إلى نمط المؤسسة الموسعة.

العلاقات داخل شركة ديل أو سيسكو أو جي إي GE هي عبارة عن شبكة قيمة، وهو مفهوم سيصار إلى توسيع نطاقه بشكل دراماتيكي عندما ستعتمد فورد وجي. إم. إلى إنشاء شركات مشتريات، ما يسهم في إعادة تشكيل صناعة السيارات برمتها.

في عوالم شبكات القيمة Value Network والإيكولوجيا، سبق وشاهدنا

(9) الخدمات حتى تاريخه تشمل البريد الإلكتروني المجاني، نصائح حول الموضة، الديكور المنزلي، الجنس والأمور الرومانسية، الحمل والولادة والزواج، إضافة إلى التسوق والإعلان الذي يستهدف المرأة.

ظهور وسطاء متخصصين جددًا، وسطاء المعلوماتية infamediaries ومجمعي خدماتها Aggregators الذين يقدمون النصح والمشورة ويؤمنون سبل الوصول لمنتجات متنوعة وزبائن متنوعين. الوتيرة التي تسير عليها عملية تبني هذا النهج آخذة بالازدياد مع إدخال الشركات للتكنولوجيا الأساسية في صلب أنظمتها وتصاميمها، والشركات الكبرى باتت تصر على التعامل مع موردين أكفاء على صعيد التجارة الإلكترونية: كونها تشكل جزءاً من العالم الإلكتروني الجديد، فقد باتت الآن أحد متطلبات البقاء والاستمرارية.

ما هو الشيء المختلف على الصعيد الاستراتيجي؟

تتحرك الصناعات بسرعة خلال الحالات الأربع الموصوفة في القسم السابق وتتوقع برايس ووتر هاوس لمعظم الصناعات في أمريكا الشمالية أن تكون قد حققت تقدماً مهماً باتجاه شبكات القيمة والإيكولوجيا التجارية بحلول سنة 2003. من وجهة نظر لا تمت لأمريكا الشمالية بصلة، فإن هذه الشركات ستكون بصدد تسليط الضوء على عرض فرضية السوق تلك في شتى أنحاء العالم. إذا لم تكن جزءاً من هذه المنظومة المتكاملة في صناعتك، فسوف تفوتك فرص تحقيق القيمة. إذا تمكنت من التحكم بحجم هذه المشكلة، فهذا سيساعد في فهم المعطيات الجديدة على الصعيد الاستراتيجي في العالم الإلكتروني.

في الحقيقة، فإن جل هذه العملية هو أمر مألوف: الشركات صاغت استراتيجياتها في عالم ما قبل الإنترنت، خاضت غمار المنافسة العنيفة، حاولت فهم الزبون، قامت بإنشاء منظومات برمجية، وحملت الناس على استخدامها، قامت كذلك بإنشاء حلقات ارتباط على سلاسل توريداتها وعمدت إلى بناء علاقات افتراضية وخاضت غمار منافسات حامية الوطيس حول قنوات الاتصال (كما هو الحال بالنسبة للإنترنت في صناعة التأمين، حيث تتنافس مبيعات التأمين المباشرة مع القنوات التقليدية التي لا تزال شركات التأمين تعتمد

عليها). إذا ما استثنينا أشياء محددة، مثل افتتاح مواقع ويب للتجارة الإلكترونية، فإن القسط الأعظم من العالم الإلكتروني له انعكاساته في العالم الذي عرفناه. هذا ينطبق على كل تحول ذي شأن. إذا ما هو الشيء المختلف على صعيد التجارة الإلكترونية؟ تبرز لدينا خمس نقاط:

- السرعة الإلكترونية.
- الزخم المفرط للمنافسة.
- أسعار تتسم بالشفافية.
- الدور السامي للمعرفة.
- رواج الاتصالات وانتشارها في كل مكان.

السرعة الإلكترونية:

هنالك بعض من أوجه الشبه بين انتشار السايبرسبيس والاجتياحات السريعة لأراضي الغرب الأمريكي من قبل المستوطنين الجدد، وسط سباق متهور محموم تخوضه الشركات لترسيم قطاعاتها عبر إنشاء مواقع رقمية لها، سواء كانت راغبة «بالاستقرار» في تلك المواقع حالياً أم لا. تبدو السايبرسبيس كعالم غير محدود، إلى درجة أن المقبلين الجدد سيكون بمقدورهم إيجاد موطئ قدم لهم في هذا العالم الجديد بتكلفة زهيدة، وأولئك الراغبون في بيع منتجاتهم الخاصة سيكون بوسعهم على الدوام استخدامها كقناة لتحقيق هذا الهدف. ولكن السايبرسبيس، على غرار كافة الأشياء الأخرى في عالم التجارة، سيتوجب عليها الانصياع لقوانين المنافسة. أوائل المنتقلين إلى هذا العالم الجديد الذين يستخدمون مواقعهم لإنشاء فرضية متينة للقيمة، سيسعون للحصول على قطاعات خاصة بهم وسط مساحات الفكر والخيال mindspace إلى جانب بقية المستخدمين النشطين للويب، حيث يحصلون بالتالي على أفضلية تنافسية ستجد صداها لاحقاً في الأسواق المالية. أمازون. كوم أثبتت

ذلك بشكل قاطع عندما أرغمت ملكيتها لمؤسسة الكتاب الإلكتروني e - book شركة تجارة التجزئة الرائدة بارنز آند نوبل Barnes & Nobel على إنشاء موقع خاص بها على شبكة الإنترنت. رواد آخرون مثل ديك و سيسكو أنشأوا علاقات عميقة متكاملة بزبائنهم. الدخول إلى هذا العالم على الفور وتحقيق حضور فيه أمر في غاية من الأهمية. أخيراً، حددت أميركان إكسبرس مهلة أقصاها ستة أشهر لإنشاء مصرف إلكتروني e - bank عندما رشحت هاردوز لدخول مجال تجارة التجزئة من خلال الإنترنت e - tailing أعطيت مهلة ثلاثة أشهر فقط لتجهيز كل شيء والبدء بالتشغيل.

الزخم المفرط للمنافسة:

بمجرد إقرارها، ينبغي لعملية صياغة الاستراتيجية أن تتم بشكل أسرع بكثير منه في المؤسسات التجارية التقليدية. خلال العقد الأخير، نقل ضغط المنافسة المؤسسات التجارية التقليدية بعيداً عن مفهوم «سدد - جاهز - نار» على صعيد عملية صياغة الاستراتيجية التي كانت تقوم بتحليل موسع قبل إقرار الاستراتيجية. وعندها قامت بتنفيذ العمل الفعلي. اليوم، معظم الشركات انتقلت إلى الإيقاع الأعلى لمفهوم «جاهز - سدد - نار» حيث إنها تسعى لاختبار أفكار جديدة بسرعة، وتحليلها لاحقاً. مع ذلك، ففي عالم التجارة الإلكترونية، الإيقاع يكون أسرع بكثير. التجارة الإلكترونية تتمحور حول الإطلاق، والاستمرار في الإطلاق، حيث إن التنفيذ يغدو استراتيجية والنتائج هي تحليلك. المديرية التنفيذية لشركة إيباي e - Bay كانت جادة عندما قالت إنها تعيد النظر في استراتيجيتها كل يوم. بعض سمات هذه الحاجة لتعديل الاستراتيجية تأتي من الفرص السانحة غير المتوقعة. أكواريوم.كوم⁽¹⁰⁾ Aquarium.com هي شركة كندية صغيرة لتجارة المرفق على صعيد توريد

(10) الآن جزء من بيتس كوم Pets.com.

أحواض السمك الخاصة، أنشأت موقعاً لها على شبكة الإنترنت لخدمة زبائنها المحليين الذين أمطروها بوابل من الطلبات من اليابان حيث لم تكن الأصناف المباعة متوفرة للتو، وبدت رخيصة إلى درجة مخيفة بحساب الين.

فريق مايتي داكس Mighty Ducks لهوكي الجليد تعرض لفورة مشابهة من النشاط عندما غدت بضاعته موضة سائدة في فرنسا، الأمر الذي أطلق طوفاناً من النشاط التجاري من جانب المراهقين الفرنسيين. بعض الفرص التجارية تأتي من الضرائب غير المتوقعة للنجاح. المشكلات المعلنة على الملأ لبرنامج أمريكا أون لاين AOL مع طاقة شبكته تمت مقارنتها بالتجارة الإلكترونية عندما توقفت عن العمل لعدة ساعات تاركة تجار ذلك اليوم بحالة من القلق، وربما على استعداد للخصومة القضائية. الحالات المتزايدة من العدوانية المفرطة تتولد من الحاجة للدفاع عن مجالك باستمرار. موقع ياهو Yahoo الذي هو بالكاد أحد المداخل الهامة للإنترنت على الصعيد البياني، كان على الأقل محركاً أول وكان قد أنتج مجموعة من الأتباع الأوفياء. مع احترام المنافسة، ألقى ياهو نفسه مرغماً على القيام برد فعل مضاد. ركز على خطة تقديم خدمات إضافية مجانية (حقوق معظم عوائده من الإعلان)، معززاً من محتوى موقعه، ومكرساً بالتالي المزيد من عوائد الاستثمار بالنسبة لمنافسيه. في سعيه لتحقيق هذه الاستراتيجية، عمد إلى تطوير أو اكتساب مثل هذه القدرات كالمواقع المحلية في بلدان مختلفة شملت، الألعاب، المبوبات، مواقع الحوار، البريد الإلكتروني مدى الحياة، إنشاء مواقع رقمية، التقييم الرقمي، قوائم تودو To-do-Lists وغير ذلك. كل ذلك كان الهدف منه توفير تجربة ملائمة بحيث تغدو حياة الشخص الإلكترونية مرتبطة بموقع ياهو ويصبح من الصعب الانتقال إلى موقع آخر. أخيراً، فإن بعض الفرص تأتي من رد الفعل الشديد للمنافسين في عالم الواقع، جزء من رد فعل بارنز آند نوبل على تهميشها في مجال السايبر سبيس من قبل أمازون. كوم، كان بهدف شن هجوم

في عالم الواقع، في محاولة للسيطرة على نظام توزيع أمازون وإرغامه على التحول من عالم إلكتروني محض، إلى عالم فيه شيء من هذا وشيء من ذاك . Clicks & Mortar

أحد تجار السيارات الكنديين دفع الشركة إلى وضع محفوف بالمخاطر عندما قام ببيع سيارته عبر الحدود الجغرافية من خلال الإنترنت؛ رد فعل أصحابه من التجار كان عنيفاً عندما قاموا بمقاضاته أمام المحكمة في قضية ما تزال قائمة حتى الآن.

أسعار تتسم بالشفافية:

نظرياً، فإن أسعار الإنترنت ستكون شفافة بصورة متزايدة، حتى إلى درجة إطلاع الزبائن على كيفية وضع أسعار السلع المعقدة من خلال سلسلة القيمة. الأسوأ من ذلك، حسبما تقول هذه الفرضية، إن الناس لن يكونوا قادرين على اكتشاف الأسعار عن طريق المقارنة الشخصية وحسب، وإنما سيكون هنالك مواقع كاملة مكرسة لمقارنات الأسعار في فئات سلعية محددة. أحد الأمثلة الأولى الجيدة كان موقع الكتب⁽¹¹⁾ Books.com الذي يمكن أن ينتقل إلى مواقع أخرى للحصول على مقارنات أسعار من أجلك والسعي لمواءمتها على الفور.

مثال آخر هو برايس سكان. كوم. هذا النوع من مقارنات الأسعار والشفافية فيها يسرّع العملية الطبيعية لتسويق المنتجات والانتقال بها نحو منافسة إجمالية مستندة إلى حد بعيد على السعر⁽¹²⁾ النبأ السار الوحيد هو أنه بالإمكان

(11) الآن جزء من بارنيساند نوبل Barnesandnoble.com.

(12) لا شك في أن الإنترنت ستدفع بعملية التسعير في هذا الاتجاه، ولكن كما أوضحت الإيكونوميست «فريكشن إن سايرسبيس: ريتيلنج أون ذي أنترنت، إت إز سيد، إز أولموست بيرفكت كومبيتشن ريلي؟» 20 تشرين الثاني / نوفمبر 1999 فإن ضغط السعر لم يصل بعد إلى كافة القطاعات.

هيكلية التجارة الإلكترونية بحيث تعمل بأسعار كلفة منخفضة وبوسع أولئك ذوي المهارات والرؤية العميقة والمتمتعين بأفضلية كونهم المبادر الأول تثبيت تلك التكاليف المنخفضة متقدمين على منافسيهم خلسة وبشكل غير متوقع. بعض الشواهد يبدو أنها تدعم هذا الاتجاه، شركات الـ «أون لاين» لتجارة التجزئة تسعى فعلاً لتكون أرخص من المنافسين التقليديين، وهم أيضاً يعدلون الأسعار بشكل أكثر مقبولية وفي أغلب الأحيان. من الواضح أن هذا يضع ضغط الأسعار على موردي السلع التقليديين.

مع ذلك، كما هي الحال بين مواقع الـ أون لاين، فقد أظهرت الدراسات بأن المنافسة السعرية قد لا تكون بالزخم الذي تفترضه النظرية. هنالك تفاوتات كبيرة بالسعر، حتى بالنسبة للمنتجات المتطابقة، مثل تذاكر الخطوط الجوية التي استناداً إلى أساس قياسي دقيق، يمكن أن تتفاوت بنسب تصل حتى 18٪. وهذا ينطبق أيضاً على السلع الأخرى. بالكاد يمكن اعتبارها منافسة مثالية.

شركات تجارة التجزئة في مواقعها على شبكة الإنترنت تمتلك كافة الحيل والألعاب التي يمتلكها إخوانهم في عالم الواقع مع برامج ولاء وإخلاص وغير ذلك من العروض التي تجعل من أسعار الموردين المتنقلين أسعاراً مرتفعة. التسوق على الشبكة ليس أيضاً خلواً تماماً من أي جهد. تظهر الأبحاث أنه حتى المتسوقين الذين يستخدمون الـ «شوب باتس» Shop pots، التي هي عبارة عن برامج كومبيوتر تجوب مواقع كثيرة بحثاً عن الصفقة الأفضل، لا يزالون عادة يشترون من زعيم السوق. من الواضح أن السبب وراء ذلك هو الثقة على المدى الطويل، مع نضوج الشبكة أكثر فأكثر، يتوقع للأسعار أن ترزخ تحت ضغط أكبر، ما يؤدي إلى تسويق الكثير من السلع بشكل أكثر كمالاً. مع ذلك، سيبقى هناك دائماً مجال للمورد الحاذق الذي بوسعه تعديل خبرة التسوق بطريقة أو بأخرى.

الدور الرئيسي للمعرفة

الإنترنت هي عالم من المعرفة. هذا المفهوم الذي يعطي الانطباع بالعظمة هو في الحقيقة بسيط جداً. في كل مرة يقوم بها زبائن محتملون بالاتصال بموقع الشبكة، يتركون وراءهم معلومات أنهم قد جاؤوا، أنهم تقدموا باستفسارات محددة، أنهم قاموا بشراء شيء ما، أنهم قاموا بتصميم منتج ما، ملأوا استمارة إحصائية وكافة أنواع المعلومات التي بوسع الكمبيوتر تخزينها وتحليلها.

في الأيام الخوالي (1995) كانت عملية جمع البيانات المتعلقة بالزبائن تتطلب إجراء دراسات تحليلية، وكانت مكلفة وبطيئة.

اليوم بمقدورك الحصول على ذلك في الحال وبلا أية تكاليف تذكر. ذات الشيء ينطبق على التوريد. فجأة، يغدو محور الاهتمام مركزاً على تحليل المعلومات بهدف تكوين مفاهيم واضحة تمكّنك من ابتكار شيء ما يجده الزبون ذا قيمة ويقسم السوق إلى شرائح أصغر فأصغر، إنه عالم إدارة المعرفة. في هذا العالم لديك حاجتان: أن تُبقي على سيل المعلومات متدفقاً باستمرار وبعُمق متزايد دائماً، وإيجاد الأشخاص الذين بوسعهم تلقي تلك المعلومات واستنباط المفاهيم منها والتمسك بهم - باختصار، إيجاد قيمة للزبون. إن إدارة الموارد البشرية مسألة بالغة الأهمية. الحوافز والتشجيع للمحافظة على الناس أمر في غاية الأهمية، وهو أمر في غاية الصعوبة عندما تنقطع عنكم الموارد. إحدى الدراسات الأمريكية التي أجريت أخيراً حول «سادة الويب» web masters أظهرت معدل خدمة وسطياً مقداره سبعة أشهر. عندما شرعت نيت سكايب Net scape في بيع أسهم في سوق الأوراق المالية، فقد كانت تسعى إلى ربط الجميع إلى مركبها بعلاوات عالية محتملة، وهو نهج شائع في وادي السيليكون. ولكن حتى في البيئات الأقل زخماً ونشاطاً فإن القوة تأتي من استقطاب الأشخاص الذين بمقدورهم تحويل المعلومات إلى مفاهيم سلعية. إذا ما خسرت هؤلاء الناس تكون قد خسرت أفضليتك.

رواج الاتصالات وانتشارها في كل مكان:

لقد أدى ظهور الإنترنت كواسطة من وسائط الإعلام الجماهيري القابلة للديمومة والاستمرارية أواسط التسعينيات إلى تغيير طبيعة الاتصال في أوساط المستهلكين بشكل جذري. مع ذلك، فإن فكرة إنشاء مؤسسات مرتبطة بشبكة الإنترنت كانت متواجدة لبضع سنوات في أوساط العالم التجاري.

التبادل الإلكتروني للبيانات EDI مكن الشركات الفردية من تبادل المعلومات بواسطة عقد اتصال بين مؤسسة وأخرى مخصصة لهذا الغرض. ما تغير هو الطبيعة الواسعة الانتشار لحلقات اتصال الإنترنت، كل شخص بوسعه إقامة حلقة اتصال مع الآخر لقاء نفقات زهيدة بالمقارنة مع عملية التبادل الإلكتروني للبيانات سابقاً. فجأة، بات بمقدور أي شركة الوصول إلى ميدان كامل متكامل من الموردين وجني مكاسب ضخمة. هذا هو العالم الذي سبق لشركة جي. إي GE أن أدخلت إليه موقع مشترياتها الإلكترونية الحالي الذائع الصيت. الانتقال من نظام يعتمد إلى حد بعيد على العامل اليدوي تقتصر قدراته على إنشاء علاقات تعتمد على مجموعة توريد مقيدة بطيئة الأداء ومرتفعة التكاليف، إلى نظام يعتمد على الإنترنت مفتوح على مصراعيه أمام الباعة للوصول إلى احتياجات جي. إي. مع سرعة في عملية تأمين للمشتريات، فتح مصادر توريد جديدة ووفر على جي. إي. ملايين الدولارات.

* * *

لقد غيرت التجارة الإلكترونية المشهد الاستراتيجي إلى الأبد، وما جرى استثماره حتى الآن من طاقاتها الكامنة يكاد لا يذكر. تشكل الفروقات المبينة أعلاه مفاهيم مبكرة للدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية ويجري استكمالها بشكل سريع.

مع ذلك، ما نعرفه سلفاً هو أن التجارة الإلكترونية تعتبر مجالاً استثمارياً رحباً تعد الحواجز أمام الدخول إليه على نطاق واسع حواجز منخفضة، لكنها

آخذة بالارتفاع بشكل سريع، مجال لا يزال أوار المنافسة فيه في أوج احتدامه. هل ينبغي عليك الانتظار حتى يهدأ أوار هذه المنافسة؟ إلا إذا كنت عازماً على الخروج من هذه المهنة!

إذا كنت عازماً على خوض غمار هذه التجربة، كيف ستعد برنامجاً أساسياً للوصول بك إلى هناك؟ أولاً، عليك باتباع القواعد الأساسية التالية:

- عليك أن تكون مدركاً للسبب وراء قيامك بذلك، هل هو بالضبط استجابة لضغط المنافسة؟ هل تسعى لتحقيق قصب السبق في هذه المنافسة؟ أين هو موقع مؤسستك التجارية عند منعطف اتخاذ القرار؟ هل تسعى لأن تكون تابعاً أم متبوعاً؟ هل أنت متأخر سلفاً، وإذا كنت كذلك هل بمقدورك اللحاق بالركب، أم أن المنافسين قاموا باحتكار مصادر معلومات الزبائن؟ ما هو حجم الجهود التي ترغب في بذلها؟

- تحقق من أن القرارات الأساسية قد تم اتخاذها. التجارة الإلكترونية في أجلي صورها هي عبارة عن نقلة رئيسية على صعيد نمط الأداء التجاري للشركة. إذا ما كان فريق الإدارة العليا منقسماً حيال ما قد ينشأ من مسائل وقضايا، كالخلاف بين قنوات التوزيع، عندما تتنافس مواقع التجارة الإلكترونية بشكل مباشر مع اللاعبين التقليديين للبيع للمستهلك، فإن مثل هذه الخلافات لن تحل بشكل فعال، ووتيرة هذه الانطلاقة ستتباطأ، وبالتالي قد لا تتحقق الفوائد المرجوة. الإدارة القوية للمشروع الإلكتروني هي أمر حاسم.

- اعتمد على إدارة دقيقة للبرنامج. في الأساس، فإن عملية التحول إلى العالم الإلكتروني هي عبارة عن تجهيز المنشأة بالمعدات التكنولوجية اللازمة ووضع نظام التكنولوجيا في الموضع الصحيح. عليك أن تعيد النظر في كل جزء من أجزاء منشأتك التجارية. عندما تدخل دائرة هذا العالم، لا شيء أكثر أهمية من النجاح على الصعيد المالي سوى الرقابة اللصيقة لبرنامج / برامج التجهيزات.

- إبق نفسك في معزل عن المؤسسة القائمة. إن إنشاء مؤسسة رقمية يتحقق على النحو الأمثل في بيئة مختلفة إذا ما تمكنت من التعرف إلى السمات الأساسية للنهج التجاري الجديد بوضوح أكبر. مع ذلك، فحيثما أدى هذا إلى إحداث توترات مع المؤسسة القائمة، ينبغي لذلك العزل أن يكون محدوداً أو قصير الأجل. إن إقامة روابط اتصال مع الأقسام التقليدية للشركة، سيقول من حالات الخصومة والعدائية ويساعد الناس على الإحساس بأنهم يمكن أن يكونوا جزءاً من المستقبل.
 - عليك باللجوء إلى وسائل إدارة التغيير منذ البداية. إشراك الآخرين، حمل الجماعات المساهمة على فهم القضية التجارية والاستراتيجية الكامنة وراء البرنامج تعد عنصراً هاماً للحصول على القبول وبالتالي المؤازرة المخلصة. تنفيذ ذلك يتطلب تفكيراً متأنياً حيال الجهة التي يمكن أن تتأثر واستنباط أساليب لاستقطابهم إلى داخل المؤسسة - هذه هي إدارة التغيير.
- إذا كنت قد حققت المتطلبات السابقة، فكيف تقيم فاعلية استراتيجية الإللكترونية وعملية التحويل؟ كيف تقيّمها قياساً إلى عوامل النجاح الحاسمة؟

ثورة من التغيير المتواصل

التجارة الإلكترونية

1. عليك بالاستحواذ على الهامش البيني للتواصل مع الزبون (Customer Interface) بأي ثمن.
2. اجعل السرعة هاجسك الأول
3. أطلق، أطلق، أطلق، واستمر بالإطلاق.
4. أنشئ قوة من الكوادر المعرفية واشركها بشكل مكثف في الاستراتيجية والتكتيك، وتمسك بها خلال مرحلة التغيير.
5. قم بتطوير رؤية بعيدة المدى، ولكن عليك أن تبدأ بمشروع ما الآن - اليوم.

إنشاء أنظمة جديدة:

مات إل إي. آر. بي. ERP، عاشت إل إي. آر. بي. مع انقضاء مشكلة «بقة» الألفية Y2K، فإن الباعث الأساسي وراء الاعتماد الفوري لأنظمة تخطيط الموارد (إي، آر، بي) في كافة أنحاء المؤسسة التجارية لم يعد له وجود. مع ذلك، هذا لا يعني انتفاء الحاجة إلى هذه الأنظمة، حتى في عالم التجارة الإلكترونية، هنالك شخص ما مكلف بمهمة صنع المنتجات، والطلب على البيانات سيبقى على القدر نفسه من العظمة. في الحقيقة، كلما سعى اللاعبون الكبار في عالم التجارة الإلكترونية المجهزون بأنظمة لتخطيط الموارد ERP لإنشاء حلقات اتصال مع زبائنهم ومورديهم من خلال شبكات اتصال أكثر متانة وتبادل المعلومات الأكثر أهمية معهم، كلما ازداد الطلب على البيانات الدقيقة والمنظمة. الشيء نفسه ينطبق على تطوير المنتجات، وإدارة الزبائن وإدارة التكاليف. في الحقيقة، مجمل وحدات هذه الأنظمة الضخمة. لقد تم توسيع نطاق البرامج الكبيرة لربطها من خلال الإنترنت بحيث نستطيع أن نتوقع بثقة حصول توجهات نحو استمرار اعتماد مثل هذا النوع من الأنظمة، واستكمالها بمجموعة من البرامج الخاصة بالإنترنت للحصول على مكاسب مالية مذهلة. تشير التقديرات إلى أن العناية بالزبون الذي يتعامل من خلال الإنترنت يمكن أن يؤدي بالصناعة إلى تحقيق مكاسب بحدود 270 مليار دولار؛ تجارة الإنترنت إلى جانب الكفاءة بحدود 60 مليار دولار، إدارة سلاسل التوريد بحدود 450 مليار دولار وإنتاجية قوة عاملة بحدود 50 مليار دولار.

هذا الإجمالي الذي يزيد عن 800 مليار دولار قد يكون منخفضاً⁽¹³⁾. في الحقيقة، استناداً إلى سيسكو نفسها، فإن الشركات المعتمدة في عملها على الإنترنت بشكل كلي، تحقق إنتاجية تفوق بنسبة 65٪ إنتاجية غيرها من الشركات غير المعتمدة على الإنترنت كلياً.

حكاية سكة حديد الباسفيك الكندية CPR:

قضية

مهما كانت الأسباب الاستراتيجية، فإن لاعتماد أنظمة ضخمة آثاراً هائلة على العمل التجاري، حيث إنها تستحوذ على جوهر العملية التجارية، وتعيد بناء ذاتها. قضية سكة حديد الباسفيك الكندية CPR تفسر حجم وكثافة برنامج كهذا. «عليك أن تكون محباً للمغامرة لكي تقوم بمثل هذا الشيء»، يقول جنيفر هيث الذي كان يقود العمل الإداري في عملية من أكثر عمليات اعتماد أنظمة تخطيط الموارد تكاملاً والمنفذة في أمريكا الشمالية: «عليك أن تتمتع بحس المغامرة لإعطائك الطاقة اللازمة للانخراط بمثل هذا المشروع الكبير، أن تبقى بصحة جيدة وتستمتع بالتجربة التعليمية». كين بورتر مدير المشروع، يوافق على ذلك ويضيف أن المشاركة في حس المغامرة والمسؤولية هذا للمساعدة على تحقيق التغيير، هو من المتطلبات البالغة الأهمية لفريق إدارة المشروع ولجنة التوجيه. في سنة 1996، اعتمدت سكة حديد الباسفيك الكندية، إحدى أكبر شبكات سكك الحديد في أمريكا الشمالية، ما سمته بـ «استراتيجية التحرر المعلوماتي» IT Breakout Strategy بهدف تفعيل أنظمة التكنولوجيا لتحسين الأداء بشكل أساسي. هذا البرنامج انقسم لاحقاً إلى جزئين: أبيكس Apex (البرنامج الذي نشاهده هنا) كان يعنى بالتطبيقات والعمليات الهادفة إلى تفوق المؤسسة التجارية في مجالات التمويل والمحاسبة والمشتريات وإدارة الموارد الهندسية والميكانيكية. البرنامج الآخر كان يعنى بجودة الخدمة في عمليات النقل. كلا البرنامجين حدث في الوقت نفسه وكانا مرتبطين بالكثير من المشاريع الأخرى ومن ضمنها مشروع تخفيض عدد الموظفين Downsizing وآخر لتأمين الخدمات أو السلع أو قطع التبديل من مصادر خارجية بهدف خفض النفقات Outsourcing. لقد أصبح برنامج أبيكس جزءاً من تجهيزات ساب SAP، وهو نظام معلوماتي يشمل كافة أنحاء المؤسسة. قامت سكة حديد الباسفيك الكندية باعتماد كافة معايير ساب، باستثناء جدول الرواتب، في

البرنامج نفسه، ناقلين إياه من مشروع نظام إلى جهد تغيير متكامل ضخّم يهدف إلى إحداث تغيير جذري في طريقة عمل مصلحة سكة حديد الباسفيك الكندية. أعطيت الموافقة على البدء ببرنامج أبيكس أوائل سنة 1997، وبغية الالتزام بالمهل المحددة لمشكلة «بقّة» Y2K فقد توجب إنجاز العمل بإنشاء النظام الجديد في أواسط 1999. لقد كان مستوى الجهود ضخماً، ثمانية آلاف عامل تم تدريبهم على عمليات جديدة ينبغي تصميمها. ثلاثمائة وخمسون موقعاً كان ينبغي التعامل معها على امتداد شبكة سكة حديد مبعثرة في أنحاء كندا وشمال شرق والغرب الأوسط للولايات المتحدة الأمريكية. أنظمة جديدة ينبغي بناؤها وشبكات جديدة ينبغي إنشاؤها وعقد اتصال ينبغي إحداثها و5000 جهاز كومبيوتر مع برامجها الأساسية ينبغي تركيبها في مواقع لم يكن فيها أية متطلبات تجارية في الماضي، وبالتالي قدر محدود من المعرفة بهذه الأدوات.

الحاجة لتركيب المعدات الكومبيوترية المطلوبة كانت تعني أولاً زيارة كل موقع مرتين، ومضاعفة عبء العمل العادي على الفريق. كان لا بد من تطوير عمليات جديدة لربطها بهذه الأنظمة ونشرها أمام الناس الذين سبق أن كانوا يستخدمون غالباً طرائقهم ومفاهيمهم المحلية الخاصة أو الغربية وكانوا غير معتادين مطلقاً على طلبات البيانات للأنظمة العصرية كالاحتفاظ بسجل دقيق وتفصيلي للوقت. استخدام الكيبورد ودرجة الانضباط المطلوبة شكلت نقلة أساسية في الطريقة التي كان يؤدّي بها العمل في بيئة نقابية بالكامل تقريباً. الناس كان عليهم أن يعملوا بطرق مختلفة، وغالباً ما كانوا بحاجة إلى اجتماعات تدريبية لتطبيق الطرائق والمفاهيم الجديدة. هذا ما زال يمثل مشكلة اليوم حيث إن الناس ما زال يجري نقلهم من مكان لآخر والمهارات ما زالت مهدورة ومشتتة. إشراك نقابات العمال في هذا الأمر كان يشكلّ أمراً حاسماً، والجهود الأساسية كانت تبذل من قبل الجميع لخلق مناخ إيجابي. الدعم النقابي القوي أصبح سمة مميزة من سمات المشروع في كلا البلدين، إقامة علاقات عمل إيجابية في بيئة صعبة

محتملة. مشكلة الانتشار لم تؤخذ على محمل الجد في بداية الأمر، وكانت هنالك مهمات جسام ينبغي إنجازها على ثلاث مراحل: الانطلاقة الأولية القوية كان لها أنظمة أساسية كالتمويل والمحاسبة في كل مكان على الفور، يعقبها الانطلاقة الأقل زخماً التي كانت تعمل على نشر العملياتية Functionality في كل المواقع، مرحلة أخيرة تستكمل ما تبقى. المهمة التدريبية البالغة الدقة بدأت بالأساسيات، مثل كيفية استخدام الكمبيوتر واستخدام البرامج القياسية مثل ويندوز ولوتس نوتس Lotus Notes والقيام ببعض عمليات البريد الإلكتروني البسيطة. عندئذ فقط كان بوسعهم الانتقال إلى مجموعة أنظمة ساب بالذات. في كل مجال من المجالات، تم تنفيذ مجموعة من طرائق ومفاهيم العمل الأساسية والمتطورة الجديدة، مثل بيانات التكاليف القياسية، الـ إم. آر. بي. MRP والـ دي. آر. بي. DRP التي حلّت محل العمليات والأنظمة المحلية المصممة بشكل دقيق وفق احتياجات محدّدة، وكان من دواعي إحباط الجميع أنها كانت تظهر أحياناً قدرأ أقل من العملية، إلى أن تم تعديلها لتلائم دواعي احتياجات المؤسسة. سكة حديد الباسفيك الكندية هي عبارة عن مؤسسة متعددة المهام كانت سابقاً عميقة الجذور إلى حدّ بعيد. كان هنالك ضمن تطبيقاتها مجموعات كانت قد تعايشت مع بعضها البعض على مدى عقود، البعض منها كان يعمل معاً بشكل جيد، والبعض الآخر لم يكن كذلك. المجموعات المختلفة كانت لها جداول أعمال مختلفة كلياً والنقابات المختلفة كانت تمثل مجموعات مختلفة. على غرار جميع مثل هذه المشاريع، فقد كان هذا المشروع يواجه مشكلة محدودية الموارد الجديدة؛ الموارد التي كانت مطلوبة لمشاريع أخرى. كان على إدارة المشروع أن تتعامل مع الموارد المحدودة وتاريخ مشترك من الإخلال بالمهل والمواعيد المحددة، الأمر الذي قد يكون في غاية الخطورة بالنسبة لمشروع كهذا. تم تشكيل فرق عمل تضم أكثر من 150 شخصاً يمثلون كافة القطاعات المتضررة، التمويل، الهندسة الميكانيكية، إدارة المواد، تكنولوجيا

المعلوماتية، الهندسة، إدارة التغيير، وغير ذلك من المجموعات التي كان يتوجب تشكيلها وحملها على العمل معاً. عملية نقل وتعزيز المهارات الجماعية كانت ببساطة تشكل مهمة أساسية. كان على الأفراد خلال مراحل المشروع المختلفة السفر والعمل لساعات طويلة جداً، الأمر جعل من الصعوبة بمكان المحافظة على التوازن المطلوب بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. لا بد أن تداخل عدة برامج رئيسية وتشابكها معاً كان يشكل قضية أساسية، والإخفاق في الحفاظ على سجل ملائم للنشاطات في هذه المشاريع الأخرى كان مصدراً للمشاكل بالنسبة لـ أبيكس. إضافة لذلك، فقد أسهمت عمليتا خفض عدد الموظفين Downsizing والاعتماد على مصادر خارجية لتوريد الخدمات أو القطع Oustourcing في خلق مشكلات على صعيد العمل الجماعي، حيث إن الناس كانت تعمل في برامج يمكن أن تجعل منهم فائضاً محتملاً لا حاجة له. مفتاح النجاح يكمن في الحصول على ملكية إدارة محلية لتحقيق تنفيذ ناجح لخطط العمل وجني الثمار المرجوة. فريق عمل أبيكس كان متواجداً هنالك لدعمهم، للحؤول دون حدوث ذلك. كان الهدف منذ البداية يتمثل في تجنب فكرة أن تسعى المؤسسة لثنيهم عن فكرة السعي لتطوير الحل ومن ثم الاحتفاظ بحق النقد. كان هذا أمراً غير مقبول. مع ذلك فقد ثبت أن حمل الإدارة المحلية على الاضطلاع بهذا المستوى من المسؤولية غالباً ما يكون على قدر من الصعوبة، كل موقع كان ينبغي أن يكون له فريقه الانتقالي الخاص، وهي استراتيجية ناجحة جداً بمقدورها (تحت إدارة شخص كفء اصطلاح على تسميته بـ «المستخدم السوبر» خبير قادر على الاضطلاع بمهام التدريب المحلي) أن تشق طريقها عبر قائمة من المهام للإعداد للانتشار لتسلم المواقع. حيثما يتم تنفيذ ذلك بضمير حي، تكون عملية تسليم المواقع أكثر سهولة بكثير، وحيثما لا يتسنى ذلك، تكون المصاعب والمعاناة أكبر بكثير. بعد إنجاز المشروع، يتم حل هذه الفرق (مع مستخدميها السوبر) ويصار إلى إعادة تشكيلها للاضطلاع بمسؤولية

المهام الجديدة المتعلقة برفع مستوى الأرباح إلى حدودها القصوى، وتدريب كوادر جديدة. البرنامج جرى إطلاقه عملياً في الوقت المحدد وفي حدود العوائد الاقتصادية المرسومة؛ إنه انتصار كبير. هذا في ما يتعلق بالحقائق، ولكن ما الذي تعلمته جينيفر كين وزملاؤها من هذه التجربة؟

أولاً، توقع ما هو غير متوقع، على حد قول جينيفر: «ليس المهم كم تخطط، فبعض الأشياء لا تسير وفق الخطط المرسومة، إذاً عليك أن تتجاوز ذلك. هذه ليست حجة ضد التخطيط، وإنما لتوخي المرونة. عليك دائماً أن تصحح المسار».

ثانياً، أن تقدر الراعي القوي حق قدره؛ هذا المشروع كان تحت رعاية وتوجيه جورج هالاتسيس، الـ CFO/EVP، شخص عظيم الالتزام والتصميم، «عندما نكون بحاجة لقرار أو لشخص يكون إلى جانبنا، نجد جورج أمامنا على أهبة الاستعداد». يضيف كين قائلاً: «لولا عملية تسريع القرارات التي سمح بها هذا، لكانت وتيرة العمل بمجمله أبطأ بكثير ومتخلفة عن الخطة المرسومة».

ثالثاً، لقد تعلم الفريق ألا ينحى باللائمة على الأفراد، لأن كبح الرغبة الملحة في توجيه اللوم والتركيز على مجريات الأحداث التي أدت إلى خلق المشكلة يؤدي إلى خفض وتيرة الانفعال، ويسهم في إفساح المجال أمام علاقات عمل أفضل. «نحن أيضاً قيّمنا نجاحنا بالقياس إلى سجل نتائج متوازن. نظرنا إلى الكلفة وخطة العمل بالطبع، ولكن ركزنا على الفوائد التي ستعود على المؤسسة، على فاعلية إدارة التغيير لدينا، على فاعلية فريقنا بالذات وعلى ربط مراحل العمل بسلسلة ناظمة واحدة».

هذه النقطة الأخيرة كانت على غاية من الأهمية. «بوجود الكثير من المشاريع المختلفة التي يجري تنفيذها ضمن مصلحة سكة حديد الباسفيك الكندية في وقت واحد، فإن مسألة التحقق من أن هذا المشروع أو ذاك لم

يتكرّر ولم يؤثر سلباً على جوانب العمل الأخرى، إذا لم تكن على درجة من الوعي والتيقظ، يمكن أن نتعرّض لانتكاسة قاسية. مؤثرات التغيير هي مؤثرات تراكمية، وسوف يأتي وقت يبلغ فيه السيل بالنسبة للناس الزبي». «إذا تدخلنا عند هذه النقطة، نكون قد جعلنا أنفسنا عرضة للمتاعب...!» تقول جينيفر. أضف إلى ذلك أن تراكم التوتر والإجهاد وتجزؤ ثقافة مصلحة سكة حديد الباسفيك الكندية إلى مجموعات وظيفية وتخصصية وجغرافية، والحاجة إلى قدر مفرط من الوعي قد أعطيت حجماً أكبر من حجمها الحقيقي. أمام هذه الاحتمالية القائمة على حدوث انتكاسة قاسية، كان لا بد من الحفاظ على الرغبة التفاؤلية بتحقيق النجاح لدى فريق العمل. بمجرد سماعهم بفكرة المغامرة، انطلق أعضاء الفريق في مهمتهم لتسليم ذرى هذه المهمة، معززين من مستوى الثقة والرغبة في الاعتماد على بعضهم البعض. لقد بدأوا حتى باستخدام عبارات مهنية اصطلاحية في ما بينهم مثل «ثبت الحبل جيداً» on belay عند الحديث عن الحاجة لمؤازرة بعضهم البعض في المواقف الحرجة.

ولكن، حتى مع كل هذا القدر من التفكير الإيجابي، فقد اتجه المشروع نحو قدره المحتوم، لأن هذا ما يبدو أنه يحدث دائماً. في هذه الحالة، في نحو منتصف الطريق، كان المشروع قد بدأ يتراجع، لكن أحداً لم يشأ الاعتراف بهذه الحقيقة. أمام هذا الواقع من الإنكار، انطلقت جينيفر كين وفريق إدارة المشروع للخروج من هذه الورطة، بدأوا بفريق المشروع نفسه، طارحين المشكلات على بساط البحث: ما هو الخطأ، كم من الوقت كان يجري إضاعته، وما الذي ينبغي فعله؟ الهدف كان تكوين فهم كامل. بالنتيجة، كنا بحاجة لمناقشة الأمور «غير القابلة للنقاش». بعد أن سلموا بالحقائق وبعض الحلول، وهي عملية استغرقت أسبوعين في مشروع كان آخذاً بالتداعي، توجهوا إلى لجنة الإرشاد والتوجيه، تعلق جينيفر قائلة: «لقد كان ذلك اجتماعاً على قدر كبير من الأهمية، استمر ليومين ونصف اليوم بحضور كبار مساهميننا، وأسهم في خلق حوار هادف

ومفيد. النتيجة كانت عودة المشروع إلى مساره الطبيعي، وحتى التعويض عن الوقت الضائع لإنجاز جدول الأعمال. الرسالة كانت: توقع المشكلات، خطط لها ثم عالجها. بعد ذلك، وعلى نحو غير متوقع، انتهى كل شيء. أقيم لذلك احتفال كبير وعاد كل شخص إلى حياته الطبيعية، لكن أحداً لم يكن تقريباً مستعداً للعودة». إن واقع مثل هذا النوع من المشاريع يتمثل في أن الفرصة متاحة لقدر هائل من التطوير ولأن تغدو على قدر أكبر من التأهيل الفكري والعاطفي والاجتماعي. «هنالك مستويات كبيرة من النجاح ومستويات كبيرة من الإخفاق، وأنت تعرف بالتأكيد أنك على قيد الحياة!» هتفت جينيفر هيث قائلة.



يشكل تنفيذ عملية إنشاء كبيرة لأنظمة ERP مطلباً ملحاً يتطلب إعادة التفكير بكافة العمليات الرئيسية للمؤسسة التجارية وإعادة صياغة الطريقة التي يعمل بها الناس، كما هو موضح في المثال عن سكة حديد الباسفيك الكندية. قضية سكة الحديد الكندية كانت قضية شاملة إلى حد بعيد، ولكن حتى البرامج ذات الوحدة تتطلب تفكيراً عميقاً في ما يتعلق بعملية التحويل.

- إعرف لماذا أنت تقوم بذلك، بناء قضية تجارية للتغيير هو أمر أساسي إلى أبعد الحدود. التجهيزات الأساسية للتكنولوجيا تغير من طريقة عمل الناس، على الرغم من أن باستطاعتك إرغامهم على ذلك إلى حد ما، فمن الصعوبة بمكان الحصول على الموافقة القلبية الخالصة التي تريدها إذا لم يفهم أحد سبب قيامك بذلك. لا يمكن للتغيير أن يكون بهدف التغيير وحسب، وإلا لاستجلبت على نفسك حيرة الموظفين ولعناتهم وهم يقولون: «هذه أول وآخر مبادرة إدارية يمكن أن نقبل بها...» بناء قضية التغيير وحمل القيادة على شرحها وتبنيها، تشكلان نقطة البداية للتفكير التحولي الفعال. إن جزءاً من هذه الرؤية للمستقبل تتمثل في التمييز الواضح بين عمليات اليوم والعمليات الجديدة، كما هو التمييز بين «ما هو

قائم» و«ما هو مستقبلي». أن تسمح للناس بأن يكونوا جزءاً من التحليل، يسهم في حملهم على تقبل الأفكار الجديدة.

- تحقق من أن القرارات قد تم اتخاذها. من غير المرجح تماماً أن يكون برنامجك البرنامج الوحيد الذي يجري تنفيذه على هذا الصعيد، وأي واحد من هذه البرامج الأخرى، قد يكون له تأثير حقيقي على عملك. لقد حدث ذلك في حالة سكة حديد الباسفيك الكندية عندما أدى وجود برامج موازية إلى إرباك الناس والتأثير على العمل الجماعي. يمثل الربط بين البرامج المختلفة مهمة أساسية. علاوة على ذلك، فإن كل مؤسسة هي بحاجة إلى مصادر جيدة، والتنافس على المهارات المتميزة في مواجهة البرامج الأخرى يمكن أن يخلق مشكلة كبيرة. ليس بالمستغرب بالنسبة لكبار المدراء أن يرفضوا التخلي عن كوادر موظفيهم، لا سيما إذا شعروا بأن مشاريعهم الخاصة سوف تتأثر جراء ذلك.

- فرض إدارة صارمة للبرنامج. لا شيء أكثر أهمية بالنسبة لعملية اعتماد أنظمة الـ ERP من مشكلة الإدارة. هذه المشاريع أصبحت معروفة بإخلالها بالالتزام بمواعيد الإنجاز والتجاوزات في حدود الكلفة. النهج الأمثل يتمثل في إدارة ذات هدف محدد للمشروع تستخدم سلسلة طويلة من الوعود القصيرة المدى القابلة للتحقيق للإبقاء على سيطرتها المحكمة؛ بهذه الطريقة لا يمكن للبرنامج أن يتعد كثيراً عن نقاط سيطرتك.

- إبق في معزل عن المؤسسة القائمة. ينبغي لعجلة العمل في المؤسسة أن تبقى دائرة. الفصل في هذا النوع من المشاريع هو أوتوماتيكي تقريباً، طالما أنه ينبغي أن يكون هنالك موعد للتحويل من أسلوب عمل إلى آخر عندما تدخل الأنظمة الجديدة حيز العمل الفعلي.

- استخدم أدوات إدارة التغيير منذ البداية. إن جوهر إدارة التغيير في مشاريع الـ ERP يكمن في إدارة وتدريب الجهة المساهمة في المشروع. تتناب

الناس حالة شديدة من القلق وعدم الارتياح عندما يعاد تشكيل برنامج عملهم الروتيني، لا سيما إذا كانوا عرضة لاحتمال فقدان وظائفهم. التواصل مع المجموعات المتضررة أمر في غاية الأهمية. حقيقةً، فإن من المستحيل تماماً تجاوز الحدود في هذا التواصل. إضافة لذلك، فبإمكاننا تحديد طرق أخرى لتحقيق برنامج تغيير أساسي.

ثورة من التغيير المتواصل

الخطوات الأساسية

1. حافظ على الأطر الزمنية بدقة والتزم بها.
2. تعاقد مع أفضل مدير برنامج يمكنك العثور عليه.
3. تفهم الأبعاد الكاملة للمشكلة ومن ضمنها النشاطات الجانبية مثل إنشاء الهاردوير وتعليم المبتدئين.
4. إحرص على بناء ائتلاف مصالح متين وفريق داعم قوي وتمسك بهما في أي عمل لاحق كإجراء لتعديل وتحقيق الفوائد.
5. أشرك كافة الجهات المساهمة (ومن ضمنها النقابات) بشكل وثيق بحيث يحسون بأنهم شركاء في الملكية.
6. عليك أن تدرك أن اعتماد النظام هو الخطوة الأولى، لأنك ستكون بحاجة إلى برنامج كامل لضبط النظام وإجراء التعديل وتحقيق الفوائد بعيد الانتهاء من عملية وضع الأسس، لذلك لا تسمح لفريق عملك بالابتعاد.

السعي لتحقيق الخطوات الإندماجية:

لقد أطلق الانتقال نحو التكامل العالمي سلسلة من المشاريع الإندماجية وعمليات التملك الإضافية لمؤسسات جديدة لم يسبق لها مثيل. القادة الإلكترونيون⁽¹⁴⁾ سيعتمدون على النشاط الإندماجي بهدف تحقيق النمو

See Philip H. Mirvis and Mitchell Lee Marks, Managing the Merger, Englewood Cliffs, (14) NJ: Prentice Hall 1992, for what is still one of the best expositions of merger behavior ever written.

واكتساب الحجم الذي يحميهم من أن يصبحوا لقمة سائغة في أفواه الحيتان الأكبر حجماً. يشكل اكتساب المهارات الأساسية للتعامل الإندماجي مهارة أساسية بحد ذاته.

لكن العمليات الاندماجية تبقى حافلة بكل أنواع المشكلات الإنسانية والاقتصادية. التركيز في هذا الجزء هو بشكل حصري على القضايا التي غالباً ما تقرر ما إذا كانت المكاسب الأصلية المتوقعة ستتحقق أساساً. تقول التجربة بأن الاحتمالات الإيجابية ليست في صفك.

قبل بضع سنوات كانت ابنتي ذات الاثني عشر ربيعاً في رحلة استكشافية. كانت المجموعة تنقل قواربها من بحيرة إلى أخرى عندما زلت قدمها عند حافة الممر وانزلقت إلى مستنقع عفن يعج بالأوراق والطحالب. في الواقع، كانت قد غاصت تحت سطح الماء قبل أن يتمكن أصدقاؤها وقائد الرحلة من دفع المجاديف تحت إبطيها وحملها على الطفو. لقد تم إنقاذها، ولكن بصعوبة بالغة، لأن قوة جذب المستنقع كانت تعمل عمل تيار عكسي تحت سطح الماء يجذبها نحو الأسفل. الشعور بأنك تُسحب وأنت بلا حول ولا قوة إلى مستنقع سبخي هو، من منظور التغيير، شبيه جداً بمحاولتك تحقيق عمل اندماجي كبير. إنها في الواقع ليست مجرد نزهة للترويح عن النفس. الحقيقة تبقى أن 50٪ أو أكثر من المشاريع الاندماجية تكون عاجزة عن تحقيق أهدافها الأصلية المتمثلة في خلق القيمة، ولذلك فهي تدمر القيمة في سياق محاولاتها. أما البقية، فالكثير منها لا تحقق من أهدافها سوى مكاسب متواضعة فقط. لا أحد يريد لها أن تفشل، ولكن بمجرد أن تنحدر الشركة إلى المستنقع، تكون قد انحدرت إلى مستنقع لا قرار له، ولا أصدقاء بمجاديف يدفعونها إليها لحملها على الطفو.

وحوش المستنقع:

لقد استنتجت إحدى الدراسات التي قامت بها شركة برايس ووترز هاوس

كووبرز سنة 1996 أن الأفضلية الاقتصادية المحتملة للمشاريع الاندماجية لم تتحقق إلا في 50٪ من الحالات؛ وأحد الشواهد أخيراً أظهرت أنه لم يتحقق هنالك سوى قدر ضئيل من التغيير. الأدهى من كل شيء، كان حقيقة أن الفوائد العملية الناجمة عن تخفيض الإنتاج والتوزيع ونفقات التشغيل كانت الأقل احتمالاً بالتحقق. حتى مكاسب حصة السوق قد تكون مؤقتة أو عرضة للتآكل الكبير نتيجة الخسائر اللاحقة، ذات الفوائد التي كانت، في معظم الحالات، تستخدم لتبرير الصفقة في المقام الأول.

الضغوط التي تدفع بالشركات الاندماجية نحو المستنقع وتسهم في تآكل القيمة، هي أكثر من أن تعد وتحصى، وهي تبدأ بالظهور حتى قبل أن يجف الحبر الذي وقعت به الصفقة.

في ما يأتي تمت مناقشة ثمانٍ من أهم المشكلات:

- الصفقة الخاسرة The Devil Deal.
- كارثة التأخير.
- التوتر والقلق والكآبة.
- (بوق الإشاعات المدوي).
- الخيلاء والحساسية المفرطة.
- التخلف عن الركب.
- القيادة الضعيفة.

الصفقة الخاسرة The Devil Deal :

خسارة القيمة يمكن أن تبدأ مع الصفقة نفسها. أولئك منا ممن سبق لهم أن ابتاعوا شيئاً ما في أحد المزادات العلنية يدركون حقيقة هذا الشعور. مصيدة ما تجد نفسك عالقاً في حبالها في مثل هذه المزادات. ترتفع نسبة الأدرينالين

لديك، وكل تلك الخطط المبتكرة والمعدة بعناية تؤول إلى لا شيء عندما تكتشف أنك تدفع أكثر بكثير مما يستحقه ذلك الشيء حقيقةً. الأنا، استراتيجية تبسيطة، يمكن للنمو أن يتحقق بصورة أسرع عن طريق شرائه، ثم يضاف إلى ذلك العجرفة والغرور لرفع مستوى الأدرينالين إلى أعلى مستوياته. ولكن، في المشاريع الاندماجية والتوسعات الجديدة، يكون لمثل هذه المزايدات تداعيات حقيقية عندما يحاول المالكون الجدد تعويض المبالغ الإضافية التي دفعوها، على حساب الملكية الجديدة، على الغالب بهدف الإبقاء على الأسواق المالية بحالة من الانفراج والسرور. التخفيض الجائر للكلفة بالنسبة لأردأ الأصناف قد يكون مطلوباً، وفي أغلب الحالات يتم تخفيض القيمة الأساسية للمقتني الجديد.

كارثة التأخير :

إذا لم يصل العرض إليك، فإن التأخير التقليدي نوعاً ما في البدء سيفعل. بوسع القوانين الصارمة التي يؤكد عليها المحامون أن تخلق فجوة كبيرة بين الإعلان عن الصفقة واكتمالها. مع ذلك، فإن العالم لن يقف ساكناً بلا حراك خلال تلك الفترة الزمنية. موظفو الشركة المباعة، وحتى بعض موظفيك بالذات، سيكسرون جدار الصمت بأفكارهم الخاصة حيال ما يحدث.

الشائعات تتراكم فوق بعضها، والأشباح في كل مكان. إلى أن يحين الوقت الذي تبدأ فيه الشركة بالاندماج جدياً، فإن أمامها جبلاً صغيراً من المضاربة عليها تجاوزه. الأسوأ من ذلك، أن هذا الهاجس بالمشاريع الاندماجية يذهب بأفئدة الناس بعيداً عن أعمالهم وينحدر مستوى الإنتاجية وتدنّي الجودة، وحتى أكثر الناس تفاؤلاً يشرعون بالتفكير في حماية أنفسهم عن طريق ترك العمل. القيمة بدأت تتسرّب من مسارب صغيرة متعددة.

التوتر والقلق والكآبة:

تشكل المشاريع الاندماجية تغييرات أساسية، والتغيير يسبب التوتر بعد حدوثه: غثيان، فقدان الشهية، انعدام التركيز، حنق وانفعال، أو سلبية غير عادية. في إحدى الحالات الفريدة لأحد المشاريع الاندماجية بين شركتين كنديتين لصناعة الجعة، تزايدت حالات الانتحار والأمراض المميتة بشكل مثير بين الموظفين. الناس عندما تصاب بحالة من الصدمة، تبدأ بالتراجع كإجراء دفاعي، إحساساً منهم بأن حريتهم في التصرف باتت تتضاءل. في اللحظة التي تشعر فيها أنك بحاجة إلى قادة يضطلعون بمهام القيادة من حولك، تكتشف أنهم قد هرعوا إلى معسكر دفاعي، مطوقين أنفسهم بسياج من العربات وهم يضعون الخطط التي تمكنهم من الصمود والبقاء في العالم العدائي المقبل. الحقيقة المجردة هي أنه في الكثير من الحالات هنالك تشابكات معقدة في الإدارة والقيادة، والوظائف تندرج في حقيقة الأمر ضمن هذا الإطار. إذا ما تجاوزت هذه التشابكات حدودها، يبدأ شعور بالحتمية أو القدرية، شعور بالعجز بالاستحواذ على الناس. إنه شعور يوحي بأن مصائرهم يجري التحكم فيها في مكان آخر. قدرية قد تتخللها مشاعر الذنب أو الفشل. إذا ما بدا هذا غريباً، تذكر بأن مقدار التوتر الذي يحس به الناس يستند إلى انطباعاتهم الذاتية، وليس إلى أي معايير عقلانية أو موضوعية. علاوة على ذلك، لا يهم سواء كان التغيير جيداً أو سيئاً، إنها درجة التغيير على ما يبدو العامل المهم. الناس المقدمون على الزواج يعانون من القدر ذاته من التوتر الذي يعاني منه المقدمون على الطلاق. أخيراً، التوتر إحساس تراكمي. هذا الانفجار السايكولوجي الداخلي الذي يسببه التوتر، يزيل أي أثر للقيمة على الفور.

بوق الشائعات المدوي:

يمكن للتأخير أن يحرض على إطلاق الشائعات، لكن الطبيعة تمقت الفراغ، وأي تأخير مهما صغر شأنه في التواصل يفسح المجال أمام المتشائمين

العرافين للتنبؤ بأسوأ العواقب. لا شيء على هذا القدر من السوء، طالما أنه لا يمكن أن يكون هنالك ما هو أسوأ، مع قدر من التبرير. معظم المشاريع الاندماجية تصحبها تغييرات أساسية في أسلوب عمل الناس، من فقدان المكانة إلى فقدان الوظيفة. حتى لو ثبتت فائدة هذه المشاريع على المدى البعيد، فإن أحاديث القهوة والدردشات العرضية تجري في الزمن الحاضر والحالة الراهنة. هنالك نوع من الإثارة المروعة تنأت من التفكير في ما هو أسوأ، رعشة لذيدة. إن التفكير بفوائد غير محددة المعالم يولد شعوراً غير سار تقريباً. الشائعات تفاقم الشعور بالتوتر والكآبة، إضافة إلى استهلاكها لوقت العمل؛ وفقدان المزيد من الإنتاجية يعني فقدان المزيد من القيمة.

العجرفة والحساسية المفرطة:

المشاريع الاندماجية فيها الرابع وفيها الخاسر. المشاريع الاندماجية المقسمة بعدل وإنصاف هي مشاريع نادرة جداً. العجرفة والإصرار على إدارة دفعة القيادة «على طريقتنا» من قبل مدراء الشركة صاحبة الصفة، ممكن أن يؤدي بالشركة المملوكة للشعور بأنها الضحية. وهذا الأمر هو الأكثر احتمالاً، لأن كادر موظفي الشركة المملوكة يمتلكه سلفاً الإحساس بالمهانة والانهازم والغضب، ويبحث بهمة ونشاط عن أية علائم توحى بالانتصار. مثلما قد يبدو هذا غريباً، فإن هذه العجرفة قد تكون ستاراً لحالة من الخوف، لأن مدراء الشركة المالكة هم أيضاً عرضة للمخاطر. قد يكون لديهم أفضلية داخلية، ولكن لا توجد هنالك ضمانات بأنهم سيستمرون على هذه الحال، قد يكونون هم أنفسهم في الحقيقة من الطراز المهمل الذي عفا عليه الزمن، لا سيما إذا ما أقدموا على شراء شركة شابة مغامرة مقدامة. يمكن للخوف أن يتفاقم إلى سلوك سلطوي ورغبة دفينية في تشويه وخنق محدثي النعمة من المتعجرفين المغرورين.

حيثما توجد تباينات تعليمية، ثقافية أو عرقية، يمكن لهذا الموقف

السلبية أن يتفاهم. التأثير حول القيمة كبير. الشركات سريعة الحركة تتباطأ وتيرة سرعتها. الطاقة تتبدد في مشاحنات على الطريقة والأسلوب. الناس تسأم من هذا كله وتهجر العمل، أو ترغم على تركه بحجة أنها «صعبة المراس». كل هذا يترجم على أرض الواقع إلى إضعاف للشركات وخسارة للقيمة.

الحروب بين الثقافات المختلفة للشركات:

الثقافة هي عبارة عن التراكمات الناجمة عن «الطريقة التي نقوم بأداء عملنا من خلالها هنا وهناك». في المؤسسات الناجحة، تكون الثقافة هي عبارة عن ثمرة ونتاج للسلمات والخصال التي كان عليهم إظهارها لتحقيق النجاح، والمناهج التي يختارونها لأداء العمل. كل ثقافة من الثقافات ينبغي أن تكون قد استنبتت وأنشئت وصقلت بتأثير وروية، أو أن تكون قد نشأت وترعرعت دون اكتراث، اعتماداً على بعض المفاهيم المشتركة حول الحياة والعمل والخدمة التي أتى بها المؤسسون. هذه المفاهيم تتطور إلى «قيم» تتجسد عملياً على أرض الواقع، وبمجرد أن تغدو جاهزة للتطبيق العملي، لا أحد في الحقيقة يلقي بالاً للثقافة. ولكن ما إن تتعرض لخطر أو تهديد ما، حتى تصبح أئمن السلع عرضة للتهديد على نطاق واسع. ردود الفعل يمكن أن تشل حركة المؤسسة. المؤسسات التجارية القوية والمرنة التي هي «في أحسن حال يمكن أن تكون عليه» في السوق، يمكن أن تقع تحت سطوة مالكين بيروقراطيين يحاولون فرض أساليبهم في العمل على المؤسسة. أحد الأمثلة الكلاسيكية، رغم كونه غريباً، على ذلك هو دخول شركة آي. بي. إم. I.B.M. تجارة أجهزة الكمبيوتر الشخصية PC. الرعيل الأول من أجهزة كومبيوتر آي. بي. إم. الشخصية جرى تركيبه بواسطة مجموعة نشيطة في بوكارتون، فلوريدا. في غمرة النجاح الهائل غير المتوقع الذي حققته، وجدت هذه المجموعة نفسها على أعلى درجات السلم لتجارة تتطور بسرعة، لكن على صعيد طلبات السوق (السرعة، التجديد، المرونة، علاقات واسعة الانتشار)، وأساليب العمل

(الترباط معاً إزاء الموزعين) والمفاهيم الشخصية للمجموعة الأصلية، فقد كانت الفروقات بينهما فروقات هائلة. لقد استحال النجاح الذي حققته مجموعة الكومبيوتر الشخصي إلى «عدو» لها. حالما ظهرت إلى حيز الوجود، لفتت انتباه أعضاء فريق الإدارة العليا، الذين رأوا، استناداً إلى المفاهيم الأساسية حول الحاسبة الإلكترونية الكبيرة، في الكومبيوتر الشخصي مجرد «نافذة على تلك الحاسبة» وجرى اتخاذ القرار بضمها إلى قطاع منتجاتها. هذه البداية الفطنة كانت لا تزال أسيرة مفاهيم الحاسبات الإلكترونية الكبيرة، ما أدى إلى إبطاء وتيرة تطورها وتقييدها في إطار دورة تطويرية مدتها خمس سنوات، وفرض رقابة لصيقة على القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا. تتسم أي. بي. إم.، على غرار معظم الشركات اليوم، بالفطنة والكياسة، كونها استوعبت المشكلات وتعاملت معها، لكن تلك القرارات القديمة أسهمت تقريباً في وأد عملياتها التجارية على صعيد الكومبيوتر الشخصي.

خسارة القيمة في حروب الثقافات تتأتى من الوقت والجهد اللذين يهدران في خوض هذه الحروب، والخسارة المحتملة للقوة التنافسية التي تقع عندما تتسبب الموقف ثقافة غير ملائمة.

التخلف عن الركب :

السوق لا يقف ساكناً بلا حراك. المنافسون يدركون أنك ستقع في حيرة وارتباك، وسوف يشنون هجومهم. سيسعون إلى استمالة الزبائن بكافة السبل، ويحاولون سرقة خيرة موظفيك. الزبائن سيقلقون بشأن مواقفك الثابتة والتزامك حيالهم في العالم الجديد. وبهدف حماية أنفسهم، قد يتخذون قراراتهم باعتماد مصادر أخرى بدلاً من الاعتماد عليك فقط، الأمر الذي يسهم في خفض أسهمك التجارية في السوق.

القيادة الضعيفة :

المدراء الراضون تحت وطأة التوتر والموظفون الإداريون الواقعون في

دوامه من الحيرة والارتباك تكون القرارات التي يضعونها قرارات غير سليمة مستندة إلى معلومات غير موثوقة. ضغط الوقت يتصاعد بتصاعد عدد القرارات المتخذة، ما يؤدي إلى تدني نوعية القرار. يقال بأن المشروع الاندماجي يتطلب 10,000 قرار؛ وسواء كان هذا الرقم دقيقاً أم لا، فالمشروع الاندماجي يتطلب بالفعل قدراً هائلاً من القرارات. حالما يتحسسون بأن هذه القدرة على السيطرة بدأت تتفلت من زمامها، يهرع المدراء إلى استعراض سلوكيات سلطوية متزايدة، مطالبين بخطط عمل تفصيلية، وغير ذلك من المتطلبات. قدرة القيادة على اتخاذ القرارات الحاسمة تتدنى، والناس يلاحظون ذلك. هذا يثير مخاوفهم؛ وهكذا يبدأون بترك العمل أو التقاعد. الشركة التي تتخذ بشكل منهجي قرارات دون المستوى المطلوب ستخسر من قيمتها لا محالة. كل هذه العوامل تدفع بك إلى الأسفل نحو المستنقع. وهذه العوامل متواجدة بدرجات متفاوتة لدى كل مدير. التغيير مشكلة تكمن في كيفية تفاديها للتأثيرات الكاملة لهذا التغيير أو الخروج معافى في حال تعرّضت لها.

محاولتك الخروج من المستنقع:

كلما طالت فترة بقائك في المستنقع، كلما ازدادت محاولتك الخروج منه صعوبة⁽¹⁵⁾. ملابسك ستغدو مشبعة بالماء الآسن، جزمك مليئة بالقاذورات، عضلاتك واهنة نتيجة الجهود المبذولة للبقاء في مكان واحد، عقلك مشوّش، وفقد للقدرة على التفكير العقلاني. في عالم الاقتصاد، يمكننا أن نضيف ضريبة على التأخر في الخروج من المستنقع، حيث إنك تخسر نقاطاً من أسهمك في السوق وتنهار قدراتك الإنتاجية وينحدر هامش ربحك الإجمالي،

(15) لمزيد من إلقاء الضوء على الطريقة التي تدير من خلالها شركة ما سلسلة من الملحقات

الجديدة عليك بالرجوع إلى: Ronald N. Ashkenas, Lawrence J. Demonaco, and

Suzanne C. Francis, Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions,

Harvard Business Review, January - February 1998.

وتعجز عن خفض النفقات غير الضرورية. كل ذلك يمكن حسابه وإضافته إلى الإجمالي البائس للأرباح اليومية وتصنيع القيمة. الحركة البارة، بالطبع، تتمثل في عدم وقوعك في المستنقع في المقام الأول، وإذا قدّر ووقعت، أن تخرج منه بأسرع ما يمكن. السرعة هي أمر معترف به منذ وقت طويل على أنها عامل أساسي من عوامل النجاح في المشاريع الاندماجية. ولكنها لم تصبح أحد المنتجات الأساسية إلا مؤخراً. يؤكد فيلدمان وسبرات أهميتها في كتابيهما: «خمس ضفادع على جذع شجرة»⁽¹⁶⁾ Five Frogs on a Log ويشبهانها بعملية نزع الضماد. بإمكانك نزع ببطء مع قدر ضئيل من الألم لفترة طويلة، أو نزع واحدة، مع تحمل قدر أكبر من الألم ومتابعة حياتك. وصفتهم توحى بالخيار الثاني؛ احمل الناس على التحرك ثم أبقهم في حركة دائمة، لأن ذلك سيشتغلهم عن التفكير بقلقهم ووساوسهم. ولكن كيف نحصل على السرعة؟ هناك أعداد لا تحصى من الطرق والوسائل لتحقيق المشاريع الاندماجية سنتعرّض لست منها بالدرس والتحليل:

- حدّد هدفك.
- اعتمد على قيادة فاعلة.
- تجاوز المخاوف الآنية لأعضاء قيادتك.
- من نحن الآن؟
- القيمة: الفارق الجوهري.

حدّد هدفك:

الأمر يبدو في غاية الوضوح، ولكن إلى أي مدى تعتمزم الاندماج في

Mark L. Feldman and Micheal F. Spratt, Five Frogs on a Log: A CEO's Field Guide to Accelerating the Transition in Mergers, Acquisitions, and Gut Wrenching Change. New York: Harperbusiness, 1999. (16)

الشركة الجديدة، يشكل نقطة البداية. إذا كنت تعتزم تحقيق اندماج كامل مع الاستراتيجيات الأساسية لشركتك بالذات، إذاً عليك أن توضح ذلك وتمضي في عملية الاندماج على هذا الأساس. لا حاجة بك لأن تتظاهر بأنك تقوم بمجرد الاستشارة، الأمر الذي سيقابل بالامتناع على أية حال على أنه تصرف يتسم بالمحابة والمجاملة بطريقة ترفعية استعلائية. أولئك الذين لا يستطيعون تقبل ذلك، بوسعهم المغادرة. خيار قاس لكنه فعال. كذلك، إذا كنت تعتزم تركهم وطريقتهم السلسلة الخاصة، إذاً دعهم وشأنهم - وشأنهم تماماً. لا تقلق بشأن السرعة، إلا إذا كنت تعتزم الدمج.

الاعتماد على قيادة فاعلة:

كل الدراسات تبين أن كل الناس خلال الأزمات تتطلع إلى قادتها لإدراك أبعاد المشكلة. إذا كان القادة على ذات الدرجة من الارتباك والغضب والتباعد، أو كانوا من النوع الهدام، إذاً هذه هي الرسالة التي سيلقاها الناس.

العبء الأعظم يقع على عاتق المدير التنفيذي الذي ربما أجرى المفاوضات بشأن المشروع الاندماجي، أو على الأقل وافق عليه. وإذا لم يكونوا في طليعة المروجين له، سيتساءل الناس لماذا. المدير التنفيذي بحاجة إلى رؤيته أو رؤيتها الخاصة حيال المشروع الاندماجي وما هي الخطوات المقرر القيام بها من أجل المؤسسة، وعليهم تطوير تلك الرؤية بلا هوادة مع كادر الإدارة والموظفين والزبائن والموردين وأي مساهم رئيسي آخر. لكن القيادة تنطوي على أكثر من شخص واحد. فريق القيادة برمته بحاجة لأن يدافع عن النهج نفسه. هم بحاجة لأن يكونوا قد حددوا العوامل الحاسمة لنجاح المشروع الاندماجي والتفاني في الترويج لها والدفاع عنها بحنكة وبراعة. من السهولة بمكان بالنسبة للقادة أن ينصرف اهتمامهم عن المشروع الاندماجي، في الحقيقة، معظمهم سيعتبر المشروع الاندماجي ذاته مجرد انشغال ثانوي بصرف الانتباه عن القضية الأهم المتمثلة في إدارة شؤون المؤسسة. عندما تبدأ

الاجتماعات الانتقالية تشنت بين القضايا الأكثر أهمية، يبدأ كل شخص يفقد التركيز شيئاً فشيئاً. روح الالتزام والمثابرة من جانب القيادة عامل أساسي في نجاح وسرعة المشروع الاندماجي.

تجاوز مخاوفهم الآتية:

هنالك مخاوف ملحة، وهنالك مخاوف على قائمة الانتظار. كلما انطلق المشروع الاندماجي قدماً في مسيرته، كلما بدأت مخاوف جديدة بالظهور، المخاوف الملحة أساسية جداً. هل عندي عمل؟ هل سيحدث هنالك قدر كبير من التخفيض في عدد الموظفين؟ إلى من أرفع تقاريري؟ هل سأفقد امبراطوريتي؟ هل ينبغي عليّ أن أترك العمل؟ من منظور الزبون، هل سيصار إلى الاهتمام بتقديم الخدمات المناسبة لي؟ الإجابة عن هذه الأسئلة بسرعة ليست بالسهولة التي تتم بها صياغتها. قد يكون لدى الزبائن تجارب سلبية في الأيام الأولى. تخفيض عدد الموظفين قد يحدث بأعداد كبيرة عندما تحكم الإدارة سيطرتها على المؤسسة الجديدة. اتخاذ قرارات بشأن من سيبقى أمر صعب عندما يكون الكثير من الناس غير معروف، عملية تقصي قاعدة المهارات ستستغرق وقتاً طويلاً. إنشاء مؤسسة جديدة يندرج تحت نفس التصنيف. قد يكون من السهل صياغة العناوين الرئيسية، ولكن عملية ملء التفاصيل قد تستغرق دهوراً بحاله. إضافة إلى ذلك، فإن التعيينات النظرية والتوزيع الشكلي للأدوار أمر غير كاف. الناس بحاجة لمعرفة أدوارهم بشيء من التفصيل. إن مجرد تعليق مخطط تنظيمي للمؤسسة قد يثير من المشاكل ما يوازي تلك التي يحلها. مرة أخرى، هذا يستغرق وقتاً. حول هذا التأخير (الآخر) تدور دوامة الشائعات، ومياه المستنقع بدأت تداعب قدميك. الحل بالطبع، يكمن في فهم قائمة المشكلات، أن تشكل فرق الانتقال، أن تتعامل معها وأن تتواصل معها. إن سر النجاح يكمن في التواصل، وفي مزيد من التواصل مع الآخرين. تواصل حتى تسأم من التواصل. تواصل معهم بصدق وصراحة، عالج المشكلات العسيرة بطريقة مباشرة وواضحة.

ارسم خطط اتصالات لكافة المساهمين وحاول إرسال رسائل تتناسب قدر الإمكان ووضع كل مساهم. تذكر زبائنك، منافسوك سيفعلون. استنبط بعض الأفكار الكبيرة، وحاول نقلها إليهم، متحفاً إياهم بها بالحاح بمرور الوقت. لا تفسح أمامهم المجال مطلقاً لتلقي أية أخبار عن الشركة من خلال وسائل الإعلام، حاول دائماً أن تكون أول الواصلين. واستخدم خليطاً من الوسائل: اللقاءات الشخصية، الصحف الداخلية، رسائل البريد الإلكتروني، الخطابات، البريد المباشر، وكل وسيلة أخرى تراها مناسبة. الغاية هي الإعلام، قطع دابر غول الشائعات والإبقاء على سجل الشركة ناصعاً. حتى لو تمكنت من تسريع عملية صنع القرارات، بوسعك أن تخفف من وقع الأثر السيئ. بمجرد أن يتم حل هذه المشكلات الشخصية، فإن الحلول ستثير موجة أخرى من القلق إذا ما ترافقت عملية إزالة الشكوك مع تخفيض شامل في عدد الموظفين، أو إعادة تنظيم شامل للمؤسسة. المشكلة هنا أكثر صعوبة. كل شخص يبقى في الشركة يرغب في الاعتقاد أن أولئك الذين غادروا قد عوملوا معاملة حسنة. برغم كل شيء، قد يكون أولئك هم السابقون، وهؤلاء هم اللاحقون. هذا يمكن أن يترجم إلى نسب كبيرة من عوائد الأرباح تدفع للمساهمين. الكلفة يمكن أن تصبح كبيرة، وإذا ما وجدت نفسك لاحقاً غير قادر على توفير المستوى نفسه من السخاء، تكون قد أفسحت المجال أمام إثارة مخاوف وشكوك جديدة لا يستهان بها. هدفك هو الانتهاء من عملية تخفيض عدد الموظفين بسرعة، أخرج النسبة المطلوبة من أول مرة، ونفذ ذلك بطريقة غير مكلفة. إنها ليست بالمهمة اليسيرة. إن تفهم قائمة المخاوف يتطلب بحثاً. لا تخش مجموعات التمثيل المكلفة بالتحدث نيابة عن الآخرين. الجهل بالمشكلة يفاقم خطرها. البحث هو صديقك.

أوجد الإحساس بالسيطرة:

بمجرد تخلصهم من المخاوف الآنية حيال الوظائف، يبرز لديهم مخاوف

من نوع آخر، فقدان أي شعور بالقدرة على التحكم بمصائرهم. هذا الشعور قد يفاقمه الشعور بأن مؤسستهم باتت تحت سطوة وتحكم شياطين المؤسسة الأخرى، لا سيما سطوة المالك على المملوك، الشعور بأنهم محاطون بالأعداء الذين ربما يكونون قد فوّتوا فرصتهم الأولى باقتناص وظيفتك، ولكنهم سيثابرون على محاولاتهم عن طريق مهاجمة أساليبك في العمل، وهلم جرأً. إنه جنون الاضطهاد أو جنون العظمة، نعم، لكن التاريخ هو إلى جانب المصاب بهذا النوع من الجنون. الطريقة الوحيدة الفعالة لمنح الناس إحساساً بالسيطرة هو أن تشركهم في المسؤولية، وتشكيل المزيد من فرق الانتقال هي الطريقة المثلى، تشكيل هذه الفرق - خليط من الناس من كلا المؤسستين - يرغب الناس على التقارب؛ وبمجرد أن يتحقق ذلك، فإن الحوار سيساعد في محو جانب من تلك الصورة الشيطانية - أو جعلها أسوأ، إذا ما كان المصابون بجنون العظمة على حق. خبراء المشاريع الاندماجية لا يجادلون في الحاجة إلى فرق انتقالية، أما المشكلة فتكمن في حجم هذه الفرق وعدد أعضائها.

هنالك معسكران: أولئك الراغبون في أن يكونوا مدرجين ضمناً وبقوة، ويؤيدون تشكيل أعداد كبيرة من الفرق الكبيرة، وأولئك الذين هم من أنصار القرار ويفضلون وجود أعداد كبيرة من هذه الفرق وبحجوم أصغر بكثير من كبار صناع القرار الذين يتخذون قرارات عملية فاعلة بدعم وثيق من جانب فريق الإدارة العليا. الجانب الكبير سيحاول أن يثبت أن إدراج أعداد كبيرة يسرع التنفيذ من خلال تحجيم المقاومة. الجانب الصغير سيزعم أنه من الصعب على الفرق الكبيرة أن تتقارب وتتوصل إلى قرارات توافقية، وهي من البطء بحيث أن القيمة تتلاشى من المؤسسة في الوقت الذي يجري فيه استرضاء ومحابة كل شخص على حدة. البراهين تبدو أنها في صالح الجانب الصغير. الفرق الكبيرة سرعان ما تصبح مفككة ومشتتة ومهمشة؛ مع ذلك إذا كان لديك أعداد قليلة للغاية من الفرق، فإن كافة القرارات ستجد طريقها إلى الإدارة العليا التي

ستتراكم عليها الأعباء، ما يؤدي إلى إبطاء عملية التغيير. الحل بسيط، إبدأ بأسرع ما يمكن بعدد معقول من الفرق ذات المهام المشتركة من ذوي القرارات المتميزة والكفاءات الواعدة ورفدهم بكفاءات إضافية عند الضرورة. الاعتماد على كادر من المدراء الإداريين من ذوي الكفاءات المميزة أمر في غاية الأهمية. هذا سيقبّلهم على ارتباط بالمجموعة، ويقلل من احتمال مغادرتهم ويكشفهم أمام بعضهم البعض. هذا التعريض يجب أن يتم بعناية مع توفير الأسباب المسهلة لذلك. آخر شيء أنت بحاجة إليه هو المشاحنات غير الضرورية لأن هدفك هو حملهم على الوثوق ببعضهم البعض والبدء باتخاذ قرارات مشتركة بوسع الجميع الالتزام بها. أحد الأساليب التقليدية لتسهيل هذه العملية يتمثل بتعليق سجلين لتدوين الملاحظات أحدهما مستند إلى خلفية الآخر، ومن ثم حمل الناس من شركتين سلفيتين على تدوين آرائهم ووجهات نظرهم حول الشركة الأخرى. ثم يصار إلى تبديل مواقع السجلين وتجري مناقشة المشكلات. إذا رأيت أن هذا الأسلوب قد يكون محرّجاً بعض الشيء، اطلب منهم تدوين الطريقة التي سيتعاملون من خلالها مع مشكلة معينة، ومن ثم أشركهم في النقاش. التركيز على مدراء التسلسل يعكس تحيزاً حيال القرارات الإدارية أكثر منه حيال الانغماس في قضايا دعم هامة، لكنها ليست ملحة. الفرق العملياتية التي تعمل جنباً إلى جنب وفق وتيرتها الخاصة هي أفضل من يعالج مثل هذه القضايا.

من نحن الآن:

في المؤسسات المختلطة ذات السمات المشتركة لكلا المؤسستين بالنتيجة النهائية، تحتل قضية بناء ثقافة جديدة أبعاداً أسطورية. تغيير ثقافة قديمة أشبه بكسر عادة سيئة، أنت لا تقوم بذلك من خلال ابتكار عادة جديدة لتحل محلها. الموازي لذلك في مصطلح الثقافة هو مواجهة مشكلات معقدة في ما يتعلق بقيمة المؤسسة والسعي لتغييرها، بدلاً من تغيير السلوكيات الكامنة

وراءها. تذكر من أين جاءت الثقافة: تراكم السلوكيات مرتبط بالعمل والسوق وسلوكيات يمارسها المؤسسون.

نتيجة لوضعها تحت الضغط لسنوات، يشدد عود المؤسسة وتتحول إلى قيم مؤسسية محدّدة. هدفك هو استبدال ذلك الهيكل القديم بهيكل جديد. مع ذلك، قبل إقدامك على ذلك، قم بأداء واجباتك البيئية.

إن عملية قتل ثقافة «الهاي تيك» أو التكنولوجيا المتقدمة المرنة وسريعة الحركة، والتي تخدم الأسواق سريعة الحركة حيث الغلبة لمن يصل أولاً، وليس لمن يصل في الوقت المحدد، يمكن أن تعني إزالة معظم القيمة من مثل هذا التوسع الاندماجي. مع ذلك، إذا كان ما تريده هو منتجهم الأساسي، إذاً عليك به، أدرجه ضمن نظام منتجاتك، ثم أطلق سراح الغالبية العظمى منهم. إذا كان ما تريده هو الثقافة، إذاً حوّل التطوير إلى المؤسسة الجديدة، وسرّح كادر موظفيك بالذات.

المسائل هي استراتيجية محضة، لقد قرّرت خلق ثقافة مختلطة. كيف ستتعامل مع هذا الوضع؟

ابداً بالعمل:

عندما دخلت شركة برايس ووتر هاوس كوبرز في مشروع اندماجي سنة 1998، إحدى أولى مهامها كانت تتمثل في خلق منهجية مشتركة بالنسبة لتدقيق حساباتها التجارية. هذا التوجه توسع لاحقاً ليشمل كافة العروض التجارية للمؤسسة. اعتمدت الفرق منهجيات كل مؤسسة من المؤسسات السابقة؛ اختارت أكثرها قوّة أو ابتكرت منهجيات جديدة. على الرغم من أن المستشارين متعصبون لآرائهم إلى حد بعيد، إلا أنهم لم يحاولوا إسدال الستار تماماً على المنهجيات القديمة، وإنما عمدوا ببساطة إلى طرح المنهجية الجديدة والترويج لها بقوة. إن جوهر المؤسسة التجارية يكمن في ما تقوم به من عمل.

هذا هو أصل ثقافتها. غير العمل، وسوف تغير الثقافة. في المؤسسة التصنيعية قد يترجم هذا إلى فرق تصنيع تعمل على تطوير طرائق جديدة، والنضال لترسيخها تحت ضغط زمني مكثف حتى يتم الوصول إلى حل؛ قد يحتاجون إلى تسهيلات لتجاوز المشاحنات بشأن تطبيق الأفضل على صعيد المنهجيات المعتمدة، لكن مثل هذه العقبات يمكن التغلب عليها من خلال مقارنتها بطرف ثالث، أو استكشاف المؤسسة والأسباب العملية الكامنة وراء هذه المنهجيات. النتيجة هي السرعة.

سلوك نمطي جديد:

يمكن للسلوك أن يتغير رأساً على عقب، لكن القيم لا يمكن أن تتغير، إذا كنت تريد من الناس أن يعملوا ضمن فرق، قدم لهم التدريب على مهارات العمل الجماعي، قم بتشكيل فرق وقدم لهم حوافز أداء مستندة إلى مبدأ العمل الجماعي، وأغدق عبارات التقدير والثناء على المجددين منهم واستبعد أولئك المتقاعسين أو غير الأكفاء.

بالمناسبة، ابدأ بفريق القيادة، وركز على السلوكيات الجديدة. الشيء لا يتمثله الرؤساء، لا يستوعبه المروءوسون. لا يمكن لأي قدر من التدريب أن يتستر على العدائية والخلافات في أوساط القيادة. اسع إلى فرض سلوك قيادي جديد، وسترى عندها كيف أن سلوكاً جماعياً جديداً قد بدأ بالظهور. إذا أردت الإبقاء على النفقات منخفضة، خفض نفقاتك الخاصة أولاً. المبدأ القائل ابدأ بنفسك أولاً، مبدأ ممل، لكنه أساسي جداً. كيف لك أن تعرف أن الأقوال تحولت إلى أفعال؟ أنظر إلى القرارات الحاسمة، كيف يجري اتخاذها؟ إذا كان هذا السلوك هو السلوك الجديد الذي تريده، إذاً فقد نجحت بالتعامل مع الناس. عندما تتغير السلوكيات فإن قيمة جديدة ستبدأ بالظهور، وليس العكس.

اختر الشخص المناسب:

تخلّ عن الرأفة، تعامل مع كافة الموظفين، موظفي شركتك بالذات،

وموظفي الشركة التي قمت بشرائها، وكأنك تتعاقد معهم لأول مرة، وهو ما تقوم به فعلياً بشكل أو بآخر. قد تكون ملزماً بالتعامل مع بعض الحمقى نتيجة الصفقة الاندماجية، ولكنك لست ملزماً بالاستمرار في هذا النهج. ابحث عن أشخاص يتمتعون بالكفاءات والمزايا التي ترضيها. إعمل على تطوير قدراتهم، واستبعد ذوي المراس الصعب، بعد استنفاد فرص الإصلاح، وستجد أنك قد بدأت شيئاً فشيئاً ببناء كادر من العناصر المناسبة.

الرموز، الأبطال، والاحتفالات:

لطالما شكلت هذه العناصر الثلاثة عوامل دعم أسطورية؛ راية الوطنية، وكيل الأميركيان إكسبرس الذي لا يخذلك أبداً، نزهة الشركة السنوية. حاول أن تستنبط مجموعة رموزك الخاصة: إسم جديد للمؤسسة المشتركة؟ شعار جديد؟ ألوان جديدة، أزياء موحدة جديدة، الجديد من كل شيء، وأي شيء يستقطب الانتباه والتركيز. اصنع أبطالاً جددًا. اجمع الروايات واسع إلى نشرها في أرجاء المؤسسة. أغدق عبارات المديح والتقدير والثناء على أولئك الذين يتمثلون النهج السلوكي الجديد، ما يشجع الآخرين على محاكاتهم. أقم الاحتفالات من النوع المفرح البهيج، وكذلك من النوع الحزين. حاول أن تقيم جلسات رثاء واستذكار wakes للمؤسسات القديمة، إحياء ذكراها، ذكرى إنجازاتها، أناسها، ثم قم بوضعها في المتحف، وابدأ من جديد.

المشاركة الجماعية:

تحدثنا عن الفرق والحاجة لإشراك الناس لمنحهم الإحساس بالسيطرة. كيف تعمل على إشراك الناس؟ إحدى الطرق تتمثل في اتخاذ الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ودفعه من خلال سلسلة من الحلقات الدراسية حيث يجري تعزيز الاستراتيجية وتوسيع نطاقها بحيث تطل التفاصيل العملية. في نهاية مثل هذه العملية، والتي من الممكن مواءمتها مع دورة التخطيط العادية،

يكون قد تم إشراك الجميع وتم خلق حس من الالتزام حيال المؤسسة الجديدة. الانتظام الاستراتيجي هو إحدى الطرق. كافة النشاطات التدريبية يمكن تعديلها بحيث تشمل النقاش بشأن العالم الجديد. استخدم مجالس البلديات town meetings، استخدم أي ذريعة، ولكن أهم تلك الإجراءات على الإطلاق، هو اعتماد برنامج تنسيق استراتيجي.

القيمة: الفارق الجوهرى :

لقد كتب الكثير الكثير عن موضوع المشاريع الاندماجية، ولم يصف على ما كتب سوى النذر اليسير من الأشياء الجديدة على مر السنين. السرعة، الفرق، إعطاء الأولوية للتنفيذ استناداً إلى ما هو أكثر أهمية، كافة أنواع الأساليب لتحقيق السرعة هي مطبقة ومعتمدة منذ وقت طويل. ما تغير هو الرغبة في اعتماد مبدأ السرعة بمواجهة تلك الخطة من الحلول المؤقتة ودعم الأبحاث والحماسة التي يتم بها وصف العلاج. مع ذلك، فهناك شيء مختلف. سرعان ما خطرت لـ «فيلدمان وسبرات»⁽¹⁷⁾ Feldman & Spratt فكرة قيمة المساهم Shareholder value. إنها في الحقيقة فكرة بسيطة، والأفكار العظيمة دائماً تكون بسيطة. الهدف من المشروع الاندماجي يتمثل في الجمع بين مؤسستين لهما قيمة كبيرة في سوق الأوراق المالية، بحيث إن قيمتهما تبقى على الأقل على حالها، وفي أحسن الأحوال تزداد كثيراً. عدم تمكنك من القيام بذلك، سيؤدي بالمساهم الذي كان بإمكانه استبقاء أسهم له في كلتا المؤسستين إلى الخسارة. إنه ليس هدفاً معقداً، ومع ذلك فنحن نعرف أنه نادراً ما يتحقق. مفهوم فيلدمان وسبرات يتمثل في أنه إذا كانت قيمة مالك الأسهم هي الهدف، إذاً فتركز على مالك الأسهم. هذه «البساطة العظيمة» تستحضر وضوحاً فورياً. نقطة البداية بالنسبة لفريق إدارتك العليا يتمثل في تحديد محركات القيمة في

(17) Ibid. (Feldman and Spratt, Five Frogs on a Log)

الشركة المندمجة، التي قد تشتمل على سمات سلوكية معينة، أي ثقافة. رتبها ونظمها بسرعة. بعدها انتقل إلى احتمالية النجاح ضمن أطر زمنية مختلفة، ثلاثة أشهر، سنة، خمس سنوات إلخ. . أنت تبحث عن نسبة الـ 80٪ الكلاسيكية من القيمة المركزة في الـ 20٪ من محركات القيمة، وتحمل الفرق لبدء العمل على تحقيق القيمة المحددة. بعض الأشياء تحدث على الفور. الكثير من مشاريع البنية التحتية التي يحتمل أن تكون قد استنفدت قدراً كبيراً من وقت القيادة يبدو أنها لا تنتج سوى قدر ضئيل من القيمة لمالك الأسهم، وأحياناً لا تنتج شيئاً على الإطلاق. احملهم على الاضطلاع بمهامهم والعمل على حلها في وقتهم الخاص المناسب. لقد تحققت مكاسب سريعة، ما يعطي الناس شعوراً بالتقدم. القوائم الطويلة بشكل مخيف للخطوات المتوجب اتخاذها يجري اختصارها وفقاً للأولويات، ما يخفف العبء عن كاهل الإدارة.

إن عملية التصنيف وفقاً للأولويات توفر للقادة دائرة من الرؤية الواضحة لمناقشة شؤون العمل، مقدمين الموضوعية على العاطفة، رغم أن ذلك قد يستدعي عوناً خارجياً لتنفيذه. مهام الفرق باتت الآن واضحة جداً، وأهداف الأداء يكمن أن تحديدها من منطلقات حساب القيمة.

المتوقع من كل شخص أن يلتزم بالخطوة. إذا ما مضوا في مشاريعهم الخاصة ولم يعودوا، إذاً عليهم أن يغادروا.

عندما تبدأ فأنت لديك تصور مسبق عن «محركات القيمة»، ومن المفترض أن ذلك كان يشكل أساس الصفقة، لكن من المحتمل أنك لم تحط علماً بكافة أبعاد الموضوع. لذلك، فإن البحث عن قيمة مالك الأسهم يغدو تجربة تعليمية. القادة يقومون بأول وأفضل محاولة لهم للانطلاق، ومن ثم التحول إلى مستوى أكبر من الخبرة التحليلية المتطورة.



في عالم التجارة الإلكترونية، لا يمكن لأي شركة أن تتحمل خسارة أي

قيمة سوق . التكامل الفعال للمشاريع الاندماجية يشكل بذلك قضية أساسية . لسوء الحظ ، كما شاهدنا ، فإن بعض أساسيات التكامل الناجح يتم التخلي عنها بسهولة . الصفقة والتأخيرات الحاصلة يمكن أن تربك مسألة صياغة القضية التجارية وإيصالها إلى المؤسسة . فرق الإدارة العليا ممكن أن تتعرض للتهديد من قبل الأعضاء الجدد والصراعات على السلطة . إدارة المشروع في الدراما السياسية ممكن أن تهتز وتضعف . إبقاء أعضاء فريق المشروع الاندماجي منفصلين عندما يكون لديهم مهن للاهتمام بها والقلق بشأنها يمكن أن تكون صعبة . بالنتيجة ، فإن التكامل الاندماجي أمر في غاية الصعوبة . حتى تطبيق أساليب إدارة التغيير يمكن أن يكون صعباً إذا ما اعتمدت الإدارة أسلوب «الإرغام القسري» فقط .

ثورة من التغيير المتواصل

كيفية إنجاح المشاريع الاندماجية

1. اعتمد مبدأ السرعة
2. عليك بترتيب الأولويات اعتماداً على القيمة
3. ابق على عدد قليل من فرق العمل
4. إعمد إلى تصنيف الناس والأدوار بسرعة
5. تواصل ، تواصل ، تواصل
6. ركز على العمل والسلوكيات المطلوبة للقيام بالعمل عند محاولتك تغيير الثقافات .

عندما تتداعى الأرباح:

في عالم التجارة الإلكترونية الذي تغطي فيه المنافسة إلى حد بعيد ، فإن المؤسسات التجارية ستواجه الفشل كما هي الحال دائماً . على غرار ما كانوا يفعلونه دائماً ، فإن القادة سيسعون لتغيير مسارها كلياً ، وإذا ما كانوا قادة إلكترونيين e-leaders ، فسوف يكتشفون أن ذات الإيقاع الأساسي الذي كان يقود أسلافهم ، سيقودهم هم أيضاً ، وإنما بوتيرة أسرع . لقد استغرق من لاو

غيرستنر نحو سنتين لإخراج شركة آي. بي. إم. I.B.M. من أزمة أرباحها. في هذا السياق، قام بكل الأشياء الصحيحة، ومن ضمنها التخلص من الأصول والموجودات غير الضرورية عن طريق بيعها، إعادة تشكيل خط منتجاتها وخدماتها، تخفيض التكاليف، خفض عدد الموظفين، إعادة تفعيل عملياتها، إعادة زرع الثقة في نفوس الزبائن، وإعادة تصميم المؤسسة لتقديم قيمة بفعالية أكبر.

قام بإشادة جبل من السيولة النقدية، رفع القيمة، أعاد ترتيب الهيكلية للمؤسسة ككل. مع ذلك، بعد سنوات تلت، ما يزال يبحث عن أساليب جديدة لاستنباط مصادر جديدة للعوائد. إن تغيير شركة ضخمة ليس بالمهمة اليسيرة، فهو يستغرق وقتاً. إن أياً من مؤسسات التجارة الإلكترونية لم تصل إلى حد الإفلاس بعد، لكنها مسألة وقت فقط قبل أن تلاقي قدرها المحتوم، على غرار ما حصل للإنساياكلوبيديا بريتانيكا Encyclopedia Britannica، في سباقها التنافسي مع الصاعدين الجدد من محدثي النعمة.

الإيقاع القديم للتحويل الكارثي :

إن انهيار أحد أنماط المؤسسات التجارية يخلق أزمة في مؤسسة برد فعل يمكن التنبؤ به، «إيقاع قديم»، الجميع يرقص عليه، إنه أشبه بما يلي :

- ترك أرض الوطن
- إعادة التركيز
- إعادة الترتيب مجدداً
- إعادة الابتكار مجدداً

ترك أرض الوطن :

محيطات من الحبر لا تزال تراق في الكتابة عن الكيفية التي أعمى فيها

النجاح مؤسسات عظيمة عن التغييرات في أسواقها أو عن الوجود المحتمل لتقنيات جديدة. الأمثلة الكلاسيكية على ذلك تشمل آي. بي. إم. التي حالفها التوفيق من خلال مخابر أبحاثها، والتغطية الإجمالية لصناعتها بمعرفة شاملة تقريباً عن المكان الذي كان العالم يتجه إليه؛ ومع ذلك فقد فشلت تقريباً. الشركات العاملة في مجال صناعة الضحايا: الممتلكات والخسائر الناجمة عن الكوارث والسرقات Casualty industry اليوم تشعر بتأثير البيع المباشر المنظوي على احتمال فقدان الثقة بأنظمة توزيعهم الكلاسيكية المباشرة.

صناعة السيارات الأمريكية التي لم تستطع أن تصدق أن اليابانيين المهزومين تمكنوا من صنع سيارة وإعادة تحديد كيفية صناعة الأشياء؟ أو البريطانيين الذين تشبثوا بالإمبراطورية لوقت طويل بعد رحيلها. القائمة بلا نهاية. إن تحدي «مغادرة الوطن» هو أن تغادر قبل وقوع الأزمة؛ إنها طريقة من الصعب أن تقوم بها، حتى عندما تكون الأزمة واضحة جلية. تأمل في تجربة ماسي فيرغسون Massy Ferguson إحدى شركات صناعة المعدات الزراعية الكبرى، التي خاضت تجربة أمّرت من العلقم. كانت الشركة ترزح تحت وطأة الخسائر والديون المتلاحقة بنسبة تقدّر بحوالي 5:1، مئات المصارف كانت تقرر أبوابها مطالبة بأموالها، عشرات الألوف من المستخدمين كان يجري تسريحهم، وسوق المعدات الزراعية لم يتوقف عن التراجع. المدير التنفيذي كان يلقي الخطاب تلو الخطاب مخبراً كادر الإدارة بأن التغيير مطلوب إذا كان للشركة أن تتحول. على الرغم من هذا، فقد كان هنالك حالة مريبة من اللاواقعية حيال مجمل الوضع. كان لا يزال أمراً غير عادي بالنسبة لشركة يبلغ رأس مالها عدة مليارات من الدولارات أن تتلاشى هكذا بكل بساطة. الأفراد الأقوياء الذين كانوا مصممين على الإبقاء على قاعدة صلاحياتهم كان لا يزال بإمكانهم تأخير القرارات الصعبة بشأن إغلاق المصانع، لا سيما في أمريكا الشمالية، بعيداً بما فيه الكفاية عن نقطة الخطر.

الشركة مدينة بالكثير للمصرف إلى درجة بات من المتعذر معرفة من يملك من . لفترة طويلة كان الناس المغادرون يحصلون على تعويضات نهاية خدمة لا بأس بها، أما أولئك الذين لم يغادروا، فقد اعتبروا أنفسهم أشبه بالنخبة الذين لن يلاقوا أي عناء في إيجاد عمل خارج الشركة؛ هكذا هي سعادة إنكار الذات . ولكن التجربة كانت لتثبت بأنهم على خطأ لأن الكثير منهم لم يتسن له الحصول على الرواتب الضخمة نفسها التي كانوا يحصلون عليها .

التعامي عن الشيء، عن قصد أم عن غير قصد، ما يزال سائداً في المؤسسات التجارية هذه الأيام . الإنكار لا يزال صفة أساسية من صفات الإنسان، والمدراء التنفيذيون لا يزالون يلقون خطاباتهم حول البقاء والاستمرارية، التي، رغم كونها مكررة على الغالب، إلا أنها تصفهم على أنهم مصدر المشكلة . إذا كان حمل الناس على التحرك هناك أمراً صعباً، تخيل شركة تحقق أرباحاً ثابتة تسعى إلى التغيير قبل كارثة وشيكة لا يراها إلا مديرها .

إعادة التركيز مجدداً:

نظراً لتركزها في الطرف المستدق بين النمط القديم والنمط الجديد، فإن عملية إعادة التركيز تكون تحت سيطرة حقائق نموذج تجاري فاشل، وتتعامل مع أزمة كامنة . الأرباح تكون إما متداعية أو متوقع تداعيها . الأفكار القديمة ينظر إليها على أنها بالية، مع ذلك فالناس هم مرتهنون للماضي .

القادة بحاجة لأن يتعاملوا بنجاح مع الافتراضات الأساسية مع إبقائهم على الشركة قائمة والعمل على تأمين السيولة اللازمة لاستمرارها ونموها في اتجاهات جديدة .

تصبح الإدارة العليا للشركات في سياق عملية إعادة التركيز المكثفة منشغلة كلياً بالإجراءات المالية للنجاح . قبل بضع سنوات، كان يمكن لهذا أن يعرف في سياق العوائد على حقوق الأسهم أو الموجودات، أو إجراء ما آخر

لإنتاجية رأس المال. مثل هذه الإجراءات ما تزال مستخدمة، ولكن التركيز في هذه الأيام انتقل إلى مفهوم قيمة المساهم كونها أكثر إنتاجية للأفكار من إجراءات العوائد البسيطة. مع ذلك، فإن شيئاً واحداً لم يتغير، مفهوم قيمة المساهم كونها أكثر إنتاجية للأفكار من إجراءات العوائد البسيطة. مع ذلك، فإن شيئاً واحداً لم يتغير، مفهوم قيمة المساهم، على غرار أسلافه، فهو ينحى إلى حث القادة ودفعهم نحو الكفاءة ونشاطات تخفيض الكلفة كأسرع سبيل لاسترجار الأرباح وتخفيض مستويات الاستثمار. مع استمرار المؤسسة في التركيز على قيمة المساهم، وكانت مفتقرة إلى الخيال المبدع الذي يمكنها من إنشاء نفسها مجدداً، فإن تخفيض القيمة يغدو هاجساً بالنسبة لها، الأمر الذي يمكن أن يكون له تأثيرات منغصة حيث إن «زبد القيمة» يكون قد استخلص من المؤسسة، لأن ذلك «الزبد» غالباً ما يكون متركزاً على خلق آفاق مستقبلية جديدة. أحياناً، صناعات برمتها - صناعة الألبان في أمريكا الشمالية، على سبيل المثال - يمكن أن تعلق في مثل هذه الدوامات الحلزونية ذات الجذب السفلي. شيئاً فشيئاً تنحى المؤسسة بمجملها نحو الاعتقاد أن من المستحيل عليها التجديد والابتكار، والمؤسسة تغدو سلعية بشكل سريع، حيث إن الجميع يتنافس على السعر.

هذا الشرك السلعي من الصعب التخلص من حباله. المناخ الإجمالي للشركة التي هي بصدد إعادة التركيز يشبه المناخ الناجم عن عملية استيلاء عدائية. هنالك قدر كبير من الشك يحيط بهذا المناخ والناس تدفع نحو التوتر والخوف من حقيقة أنها مقبلة على فقدان وظائفها. إذا كانت مردودية عملهم متواضعة، فهذه المشكلة هي مشكلة مركبة. عندما يستحوذ الخوف على الناس فإن إنتاجيتهم تنخفض بشكل حاد، ما ينتج عنه مشاكل أكثر سوءاً في الأرباح والحاجة إلى إجراءات أكثر حماسة وجدية. مهما كانت درجة الولاء والمودة، فقد وضعت على محك الاختبار وأجهز عليها، بحيث إن الناس تبدأ بالتعامل

مع الشركة كمجرد بيئة عمل فقط . الإنتاجية تهبط ثانية . بوق الشائعات يبدأ يدوي في أنحاء المؤسسة والناس تحاول باستمرار انتقاد الإدارة . إنهم واعون ومدركون لأدنى قدر من التناظر واللاإنسجام في التواصل ويصبحون خبراء في قراءة ما بين السطور . أحسنهم يبدأ بالبحث عن وظيفة أخرى ، والبقية ذاهلون عما يجري ، عملاً بالمبدأ الصحيح القائل بأن هذا أيضاً سائر إلى زوال . قسم التمويل والقروض يصبح أكثر انتعاشاً ويمكن لشعور عميق بعدم الثقة أن يبدأ بالظهور بين أقسام العمل المختلفة . الإدارة العليا قد تكون جديدة أو في حالة من عدم الانتظام والتنسيق ، وجود حالات من انتزاع السلطة والصلاحيات ليست بالأمر المستغرب ، والمدير التنفيذي (غالباً ما يكون جديداً) همه الأول والأخير الإبقاء على قاعدة صلاحيته أو تعزيزها . بالنتيجة ، فإن الضعف والانحطاط الذي يحل بالمؤسسة يمكن أن يشلها تماماً . الهدف يتمثل بتجاوز هذه الفترة بأسرع ما يمكن . مع ذلك ، فإن بعض الشركات تعلق في شركها ، حيث تعجز الإدارة العليا عن إيجاد المهارات الاستراتيجية للخروج من دائرة الدمار . هذا قد يعني تغيير عناصر أساسية في الشركة .

إيه . تي . آند . تي . AT&T كانت تبدو مجرد شركة تحت إدارة روبرت آلان ، إلى أن تم استبداله بـ سي . مايكل آرمسترونغ ، أحد المدراء التنفيذيين السابقين لشركة آي . بي . إم . الذي كان قد حقق أرباحاً كبيراً في روك ويل Rockwell على صعيد إعادة بناء صناعة الدفاع لمرحلة ما بعد الحرب الباردة .

شرع آرمسترونغ في إعادة بناء الشركة . كانت آي . بي . إم . تحت إدارة جون أكريس مدرجة ضمن هذه الفئة إلى أن عمد مجلس الإدارة إلى اتخاذ إجراء لا يخطر على بال بالتخلص منه واستبداله بـ لاو غيرستتر ، الذي ركز جل انتباهه على الأمور الأكثر أهمية . بعد نجاحه الواضح في التخفيض ، نقل غيرستتر الشركة إلى مرحلة من الازدهار المالي محققاً لها قدراً هائلاً من السيولة النقدية تقدر بعدة مليارات من الدولارات ودفع بسعر الأسهم إلى أقصى مستوياته .

إعادة التنسيق : Realign

مرحلة إعادة التنسيق هي عبارة عن مرحلة الأمل المشرق في المؤسسة . لقد أدركت القيادة أنها لا تستطيع أن تشق طريقها نحو الازدهار والمعاافة . كل ما يفعله ذلك الضغط المتواصل هو خلق نوع من فقدان الشهوة إلى الطعام anorexia . المبيعات والعوائد بحاجة إلى إعادة بناء ، والأفضل من مصادر جديدة . تحقيق ذلك يتطلب إحداث نقلة على صعيد الاستراتيجية العملية ، وربما شراء مؤسسة جديدة لتطوير نقاط الدخول إلى السوق . تطوير استراتيجية جديدة هو مجرد خطوة على طريق إعادة تنسيق وترتيب المؤسسة التجارية . عندما تمت خصخصة صناعة خدمات الطاقة الكهربائية ، أو جرى عرض أسهم شركات القطاع المشترك للتأمين على الحياة للبيع في أسواق البورصة ، كان على قادتها أن يتعلموا بطريقة مستعجلة . كانوا على درجة من الضخامة بحيث إنهم استقطبوا اهتمام محللي الشؤون المالية في الحال ، ولم يكن هنالك ثمة من مجال للتخفي . إعادة تنسيق التفكير القيادي أمر واضح في تلك الحالات ، لكنه يصح من منطلق أكثر عمومية . في عالم يتحرك بخطى سريعة ، لا يمكنك الاعتماد على إدارة غير قادرة على مجازاته . الهيكلية تتلو الاستراتيجية . القول المأثور صحيح ، وفي التحول الاستراتيجي الذي تفرضه الخسارة ، مثلما يجري إنشاء الاستراتيجية ، يجري تحليل الثقافة والهيكلية بهمة ونشاط لتحديد النواحي التي ينبغي إجراء التعديل فيها . في البنية / الهيكلية التنظيمية / فإن من يبلغ من ، هو الأمر الأكثر وضوحاً للعيان ، يتلو ذلك تحديد الدور والمسؤولية . لكن عملية إعادة التنسيق تشمل أيضاً كيفية عمل الشركات . وهكذا فإن الانتقال إلى عملية التفويض ومنح الصلاحيات والعمل الجماعي وأنظمة الرواتب والأجور المستندة إلى الأداء تكون مطلوبة . النهوض مجدداً من قلب إحدى الأزمات يعني أيضاً إعادة النظر بأنظمة المعلومات الأساسية . في الحقيقة ، فإن إعادة نظر جذرية كاملة مطلوب إجراؤها لكافة البنى الداعمة للشركة . الهدف يتمثل في تحديد الاتجاه الاستراتيجي الجديد وترسيخ الميزة التنافسية .

المخاطرة بالطبع تكمن في أن تكون الاستراتيجية غير سليمة، وبالتالي فإن التغيير الاستراتيجي والبنوي الجديد سيدفع بك ببساطة نحو الأسفل.

الابتكار مجدداً: لا تخلط بين إعادة الابتكار وإعادة التصميم، على الرغم من التناقض الظاهري الذي ينطوي عليه تصريحهما، فإن هامر Hammer وتشامبي Champy زعما أنهما كانا يتحدثان عن إعادة الابتكار عندما ألفا كتابهما «إعادة تصميم الشركة» Rengineering the corporation⁽¹⁸⁾. أما زال الأمر ملتبساً لديك؟ حركة التخفيض التي حصلت في أوائل التسعينيات، والادعاءات بأنها فشلت في 70٪ من الحالات، أفستد بريق «إعادة التصميم» كمصطلح. وذلك النوع من إعادة التصميم هو ما ندعوه «إعادة التركيز» في محاولة منا لاعتصار الدم من حجر قديم أو كاجتراح المستحيل. بالطبع أخفقت المحاولة. لأن اعتصار شيء جاف وقديم لن يفيدك بشيء مطلقاً. ولا إعادة الابتكار تعد أفضل أنواع الممارسة. محاولة الابتكار من جديد باستخدام تحسينات إضافية من مفاهيم أناس آخرين، سيساعدك على التحرك، ولكن من غير المرجح أن يوفر لك الإمكانية التي ستجعلك مميزاً. مهما كلف الأمر، استخدم أفضل الممارسات كمحرض لفعل ما هو ممكن؛ ولكن في النهاية، ليس هنالك ثمة من بديل للتفكير بمستقبلك أنت بالذات. إذاً ما هو الابتكار مجدداً؟ من منظور استراتيجي، هو إيجاد الحل لمشكلة محددة وإنما معقدة جداً. على سبيل المثال، كيف تقدم لكل زبون من زبائنك ما يشجعه على الشراء والإبقاء على تعامله معك (أو ما يبدو أنه تشجيعي) أثناء توافقتك مع أو كسرك لقاعدة الكلفة لمورد جملة. في أدبيات العمل التجاري، يعرف هذا بـ «إنتاج الأشياء بما يتوافق واحتياجات الزبون» customization، وهو النمط

(18) مايكل هامر وجيمس تشامبي، «إعادة تصميم الشركة»: بيان بأهداف ودوافع الثورة التجارية.

نيويورك: هاربر بيزنس، 1993.

الاقتصادي للمئة سنة المقبلة لتحقيق الفوز في الأسواق العالمية المجزأة: سوق المفهوم الواحد. التعديل الإجمالي للأشياء بما يتوافق واحتياجات الزبون يبدو نظرياً إلى أبعد الحدود، لكنه على غرار الإنتاج الإجمالي الذي سبقه، لا يمكن أن يكون أكثر واقعية. الخطوط المختلطة، فترات الإنتاج القصيرة، علاقات المورد المرنة، وبقيّة عوامل الثورة التي عصفت بصناعة السيارات هي عبارة عن تعديل إجمالي للأشياء بما يتوافق وطلبات الزبائن على أرض الواقع العملي. كانت تتحرك بناءً على رغبتنا في صنع سيارة تلائم احتياجات الزبون؛ ولكن مع عدم الرغبة في دفع السعر التقليدي. على نقیض آخر، يمثل الكوفي بار Coffee Bar الذي بإمكانك أن تحصل فيه على المشروب الذي يناسب ذوقك الخاص شكلاً من أشكال التعديل وفقاً لمتطلبات الزبون customization. الأمثلة الأخرى تشمل المؤسسات المالية التي ستحثك على السعي لتعديل الخدمات التي تقدمها لك هذه المؤسسات والناشرون الذين سيقدمون مناهج دراسية للأساتذة متوافقة مع احتياجاتهم التعليمية. وبالطبع، أشهرها على الإطلاق، كونها الأكثر اكتمالاً، هي طريقة ديل Dell في بيع وابتكار أجهزة الكمبيوتر. إن مفاهيم الإنتاج الشامل الموحد mass customization قد عصفت بكل منحنى من مناحي العمل التجاري أو الصناعي.

امتلاك الأمثلة لا يضمن لك رمية محققة. قوة النموذج القديم، والإنتاج الجملي، لا يزالان طاغيان. إن مفاهيم مثل اقتصاديات الإنتاج الشامل ذي الكلفة المخفضة economies of scale، الاستفادة من الطاقات capacity utilization، كميات النظام الاقتصادي economie order quantities، وغير ذلك، التي كانت في صميم الإنتاج الجملي، لم ترحل بعيداً لكنها غيرت شكلها ومستوى أهميتها. تعلمك كيفية تطبيق المبادئ الجديدة في قضيتك هو أمر في غاية الأهمية.

إعادة التركيز وإعادة التنسيق وإعادة الابتكار - الإعادات الثلاث - هي المنطلقات الأساسية للتحول أوقات الأزمات crisis transformation وهي تثبت نجاحها إلى حد بعيد، سواء كان التحول كبيراً بحجم شركة آي. بي. إم، أو صغيراً كالتحول الذي قامت به هيثر Heather - مديرة تنفيذية محترمة - في إحدى شركات التصنيع الكبيرة. إنجازها الكبير كان يساهم في توفير الهيكلية ومن ثم استخدامها في تسريع عملية التغيير. أوكلت إليها مهمة إعادة تفعيل إحدى المؤسسات التجارية ذات المستوى المرموق سابقاً والتي كانت أحوالها تسوء يوماً بعد يوم. عمدت إلى تطبيق استراتيجيتها الخاصة المتعلقة بالإعادات الثلاث والتي نقلتها إلى المؤسسة كبنية أساسية لعملية التحول. قامت بسلسلة من الخطوات. الخطوة الأولى (إعادة التركيز) ركزت على تحسين الاستراتيجيات القائمة وتنحية الكلفة. كان هنالك بعض الأمور الواضحة التي ينبغي القيام بها، والتي يمكن الشروع بها في الحال. حالما قامت بذلك، على أية حال، كانت مدركة للحاجة لإعادة التنسيق وإعادة الابتكار. جمعت أعضاء فريقها المكلف بمهمة التغيير حيث قدموا لها رؤية بشأن المستقبل، والتي بدأوا بتأهيلها من خلال الاتصالات، ومن خلال مناقشتها مع قطاع أكبر من الناس وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الخطابات وبرامج التدريب. بدأت بتطوير مهارات خاصة بكلا الجنسين بين كوادر موظفيها، الأمر الذي كانت مدركة لمدى الحاجة إليه خلال مرحلة إعادة الابتكار، مرحلة العمل الجماعي، القيادة إلخ... وهكذا سارت الخطوة.

عندما خرجت من مرحلة إعادة التركيز، كانت قد أرست القواعد الأساسية لرؤية جديدة حيال كيفية إدارة العمل، الأمر الذي بدأ الناس بتقبله. هذا لم يبلغ مرحلة إعادة التنسيق؛ لكنها زادت من احتمالات اختصارها. مرحلة إعادة الابتكار كانت ستستغرق عدة سنوات حيث إن استراتيجيات جديدة كانت قيد التجربة. ولكن في وقت مبكر كانت العناصر الأساسية للوضع قد بدأت بالظهور. بعد أن أصبحت طبيعة العمل الذي يتوجب على الناس القيام به أكثر

وضوحاً، كانت قادرة على حمل كبار الموظفين على البدء بالتفكير بشأن ملابسات الأداء والبدء باختبار عمليات أخرى للتفكير بشأن ملابسات التعاون والتنسيق. بالنتيجة، عندما بدأت بوادر النجاح تتزايد، باتت الثقة بالبنى الأساسية التي أرسى قواعدها واضحة جلية.

طريقتها في التفكير بشأن التغيير وحتى نقله، سرّعت من عملية التحويل بشكل أساسي.

الناس كانوا أكثر هدوءاً وتقبلاً للتغيير، وشعروا أنه تحت السيطرة. المفاهيم والأفكار التي سبق أن أخفقت في تحقيق انطلاقة ناجحة، باتت في صميم استراتيجيات العمل. الزمن بات من جديد لانهائياً.

حتى مع الإيقاع القديم، فأنت لا تزال بحاجة إلى التقنيات الأساسية لعملية التحويل:

- ينبغي عليك أن تعرف سبب قيامك بذلك. إذا كانت الشركة تواجه أزمة مالية خطيرة، فإن ذلك نظرياً ينبغي أن يكون سبباً كافياً. مع ذلك، فإن الإنكار والرفض سيكونان مفرطين. حل القيادة هو الديكتاتورية بعينها.

بالنسبة لكافة مزايا العمل الجماعي في أوقات الأزمات، فإن دور القائد يتمثل في توفير رؤية فورية وواضحة. لعل آرثر مارتينيز أجرى الكثير من الاستقصاءات والتحريات هنا وهناك، وكان لديه فكرة واضحة جداً حول ما يتوجب القيام به في شركة سيرز Sears عندما كانت في حالة نزف، وقام بذلك بسرعة. أعاد تركيز المؤسسة على عملياتها الأساسية على صعيد تجارة التجزئة وعمد إلى التخلص من بعض تلك المؤسسات الوقورة مثل سيرز كتالوج Sears catalog⁽¹⁹⁾. من دون اتجاه ثابت ورؤية

Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, and Richard T. Quinn, «The Employee - Customer - Profit Chain at Sears», Harvard Business Review, January - February 1998.

واضحة في أوقات الأزمات، فإن الشركة ستؤول إلى حالة من التردّي والانحطاط.

- تحقق من أن القرارات الأساسية قد تم اتخاذها. الأمر المرتبط بالنقطة الرئيسية هو أن القائد قد يكون بحاجة لأن يحيط نفسه بأناس قادرين على تحديد الاتجاه ورسم ملامح الطريق نحو الحلول المطلوبة. لا يوجد أي وقت على الإطلاق لتقمص لعبة السياسة، ووجود فريق توجيه وإدارة كفؤ يقف خلف المدير التنفيذي، أمر لا غنى عنه.
- اسع إلى تطبيق إدارة برمجية صارمة. الإدارة البرمجية ستكون على غاية من الأهمية لمواجهة الأطر الزمنية المحدودة المطلوبة وسوف تثمر عن النتائج التي بوسع الدائنين تقبلها. مكتب البرامج بحاجة لأن يرفع تقاريره إلى مدير الشركة مباشرة.
- ابق منفصلاً عن المؤسسة القائمة. في أوقات الأزمة الحقيقية سيكون لدى الشركة فريق تمويل مضطلع بمهمة العناية بشؤون إدارة الدائنين المتعبة، لا سيما إذا كانت هنالك مصارف تسعى لاسترداد قروضها. هذا سيبقى بمعزل عن بقية شؤون المؤسسة، ولكن من الصعب الإبقاء على باقي مناحي عملية التمويل منفصلة، حيث إنها تتطلب قدراً كبيراً من المشاركة من قبل القادة في أنحاء المؤسسة للدراسة والتحليل والسعي بهمة بنشاط لتخفيض التكاليف وغير ذلك.
- استخدم أدوات إدارة التغيير منذ البداية. كما هي الحال مع قضية الفصل، فإن إدارة التغيير تميل إلى التخلي عن قدر ما من حذاقتها وكياستها لصالح بقائها واستمرارها. مع ذلك، فإن القضايا الأساسية المتعلقة بالتواصل تبقى مع المجموعات الداخلية والخارجية.

التحديات الماثلة أمام القيادة لإحداث التغيير هي تحديات قاسية، أمام الشركة خيار النضال في سبيل البقاء أو الفناء. التأكيد الأساسي يركز على

قرارات صعبة حقاً قد تؤثر على حياة الآلاف من الناس بسرعة. في الحقيقة، على المدى الطويل، قد تكون الشركة بحاجة إلى قائدين، أحدهما لإجراء الجراحة، والآخر لرتق الشق الجراحي وإعادة الجلد إلى سابق عهده.

تغيير متواصل بلا انقطاع تقلص الأرباح

1. كن على استعداد لاتخاذ قرارات صعبة حقاً، وبسرعة.
2. أوقف نزيف الدولارات والربائين بسرعة، ثم تحول نحو الاستراتيجية بسرعة.
3. اصنع استراتيجية مشتركة أولاً لتصحيح وضع الأسهم، مستغنياً عن المؤسسات غير الأساسية وساعياً إلى دخول أسواق جديدة.
4. ضع استراتيجية تشغيلية باستخدام قدر عال من التنسيق وتقنيات مشاركة عالية لخلق نوع من الالتزام وتخفيف التوترات في أعقاب تنفيذ استراتيجية تخفيض عدد المستخدمين.
5. تعامل مع نموذج تجزئة المؤسسة القديمة على أنه فرصة كبيرة للتفكير بطريقة مختلفة بشأن المؤسسة، ربما اعتماد طريق المؤسسة الإلكترونية أكثر منه إعادة بناء العالم القديم.

الانتقال نحو التحول المستمر:

هنالك من يعتبر أن انعدام وجود أزمة آنية، حقيقية أو مستحدثة، هو مؤشر على أهلية ناجمة عن وجودك في عملية تحول. هذا هو العمل عادةً. ليس تماماً. جاك ويلش، عميد قادة التحويل، يعترف بحرية بأنه ورث مؤسسة قوية بشكل أساسي، لكنه لم يتوقف لحظة أبداً عن محاولة تحسينها جذرياً، جاعلاً منها ثاني أكبر شركة رأسمالية، بعد مايكروسوفت، سنة 1999. الشيء الذي اكتشفه هو وآخرون من أمثال جاك ناصر في شركة فورد⁽²⁰⁾، شل

See Suzy Wetlaufer, «Driving Change: An Interview with Jacques Nasser,» Harvard Business Review, March-April 1999. (20)

إنترناسيونال⁽²¹⁾، بي. بي. BP سكوتش باور Scottish power، دايملر بنز Daimler Benz ومئات من الشركات الأخرى الناجحة، هو أن السوق الذي لا يرحم يتطلب عملية مستمرة من إعادة التقييم لقيمة المؤسسة من كل شخص. لا يوجد هنالك أية مجالات للتخفي لأي منا.

حول هذه الفكرة المتعلقة بالقيادة الإلكترونية وحاجتها للتحويل المستمر تدور بقية فصول هذا الكتاب. الأزمات لها أهميتها. تحقيق انطلاقة ولمرة واحدة نحو أشكال جديدة من النشاط الاقتصادي مثل التجارة الإلكترونية، يمكن أن يعيد تشكيل الشركة في وقت قصير جداً.

المشاريع الاندماجية والتشكيل الجديد للمؤسسات التجارية هي أحداث ضخمة، لكن الحقيقة هي أنه عندما يتم إنجاز أي من هذه الأحداث، فإن التحويل المستمر يكون هو عنوان لعبة القيادة. في الفصول التالية سيتم التعرف إلى عوامل النجاح الخمسة الحاسمة للتحويل الشمولي المستمر.

See W. Warner Burke, William Trahan, and Richard Koonce, Business Climate (21) Shifts: Profiles of Change Makers. Boston: Butterworth Heineman, 1999.