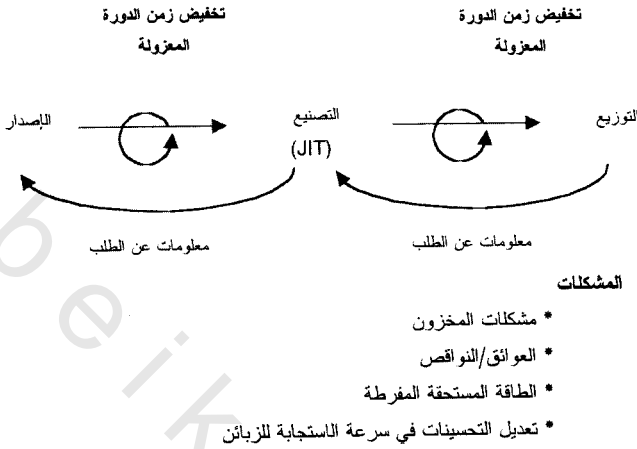


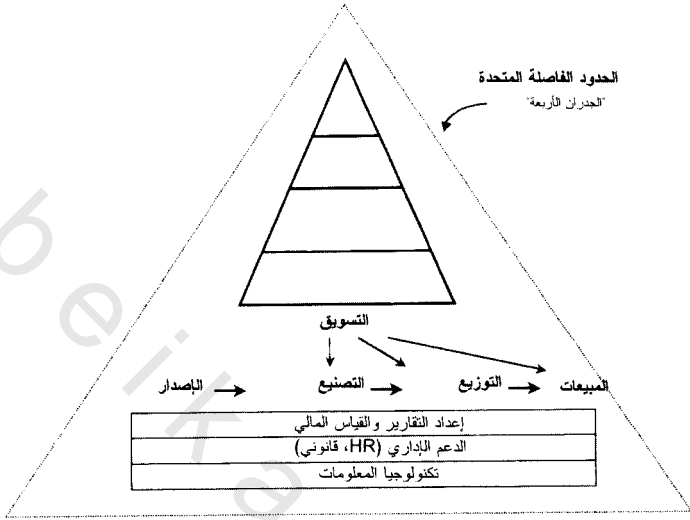
نماذج العمل التجاري الجديدة لـ B2B

سوف تتغير نماذج العمل التجاري عندما تنتقل الشركات الرئيسية إلى علم الميتماركت. تقليدياً (انظر الشكل 3 - 1)، قد يتضمن نموذج شركة تصنيع الإصدار، التصنيع، التوزيع، والمبيعات، مدمجة نموذجياً بسلسلة عرض متزامنة يتم امتلاكها وتشغيلها إلى حد كبير من قبل الشركة نفسها. وقد تكون عملية تطوير المنتج، التسويق، والترويج مصطفة مع سلسلة العرض عن قرب. وقد تدعم أنظمة الاتصالات عن بعد، وأنظمة IT، والأنظمة المالية هذه العمليات التجارية الأساسية. وبينما يستمد نموذج العمل التقليدي، مثل نماذج الميتماركت الموزعة في هذا الجزء، من قطاع التصنيع، تعمل المفاهيم الرئيسية بنفس المستوى الجيد من أجل قطاعات أخرى مثل الخدمات المالية، الأعمال المنظمة، وحتى المؤسسات الحكومية والعامّة. وسوف نرى بعض هذه التطبيقات في الفصل الخامس.



الشكل 2-3 تحسين سلسلة العرض المعزولة

المضافة، وتحقيق تخفيضات في زمن الدورة، وتنفيذ الطرق الآنية فائدة عظيمة. ومن خلال تبني الطريقة المركزة على الوقت لعمل التصميم، تم تخفيض المخزون في كل مكان في المشروع، وتحسنت فاعلية رأس المال العامل بشكل مثير، وتطورت أيضاً سرعة الاستجابة للسوق ككل. ومن جهة أخرى، لم تزل تلك الأعمال المطورة تعاني من مشكلات هامة في الرأس المال العامل مثل نواقص ونقاط ازدحام، ومشكلات المخزون، والحاجة لطاقة محددة زائدة عندما ازداد الطلب على نحو لا يمكن التنبؤ به وأثبتت الحواجز الهزيلة لطاقة الإنتاج والمخزون عدم كفايتها لتلبية هذا الطلب المتزايد. وبينما



الشكل 3-1 التصنيع/العمليات التجارية التقليدية

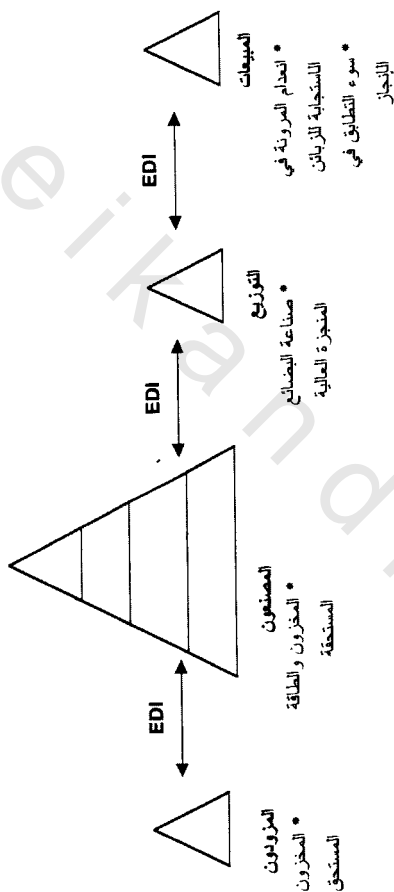
أثناء فترة الثمانينات وأوائل التسعينات، ركزت نماذج العمل في معظم الشركات على إعادة الهندسة الداعمة للعمل، في المرحلة التي صممت فيها خرائط العمل للشركات الفردية وأبعدت فيها الخطوات التي لا تتعلق بالقيمة المضافة واستبدلت بأنشطة لإضافة القيمة (انظر الشكل 3 - 2). وبالنسبة للعديد من القطاعات فقد تضمن ذلك تطوير عمليات «آنية» (JIT)، والتي تولد فيها إشارات الطلب استجابة سريعة ومرنة لخدمات أو أجزاء الشحن والتصنيع للخطوة التالية في سلسلة العمل.

ويمنح التخلص من الخطوات غير المتعلقة بالقيمة

استهدف المخزون الفوائد والاستخدام غير الفعال لرأس المال العامل كمشاكل خطيرة أثناء هذه الفترة، ظهرت مشكلة أكثر خطورة وهي عدم القدرة على تنفيذ الطلبات.

أثناء هذه المرحلة من سلسلة العرض وتحسين العمل، كان هناك العديد من المواقف من أتمتة العمل والإبعاد عن المصدر السابق لأوانه. فقد فاقم استخدام EDI لربط العناصر سلسلة العرض وبشكل أفضل، أو إدخال تكنولوجيا التصنيع المؤتمتة، مشكلات عدم استقامة سلسلة العرض بدلاً من تطويرها. إذ يقود إدخال الـ EDI أو الأتمتة في هذا النوع من سير العمل إلى مشكلات مخزون أكبر. كما مال الإبعاد عن المصدر لتعقيد المشكلات وجعلها أكثر صعوبة ليتم تصحيحها من خلال إعادة هندسة إضافية للعملية. ويمثل الشكل 3 - 3 رسم تخطيطي بمستوى عال لهذا النوع من الأتمتة والإبعاد عن المصدر السابق لأوانه .

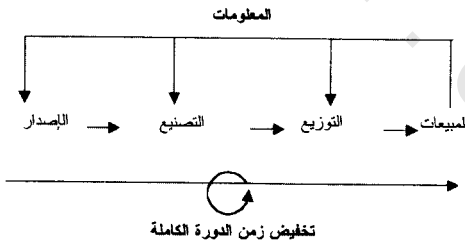
فلو عملت الحلول المرتكزة على الانترنت للميتاماركت بالنسبة لنماذج العمل في تلك الفترة، لكانت تلك الطريقة قد فاقمت انعدام الكفاءات أكثر. ولما كانت النتيجة ميتاماركت ديناميكية متطورة باستمرار، بل سلسلة عرض مؤتمتة يمكن هزيمتها بسهولة بفعل التقلبات في الطلب وتكون عرضة للاستجابة الشاذة.



عملية إبعاد الخدمة المشتركة عن المصدر
عدم الاصطفاف الموصول مع حاجات الزبائن

الشكل 3-3 EDI وعملية الإبعاد عن المصدر السابق ناوته: أتمتة "الحاضر as-is" بدلاً من "المستقبل to-be"

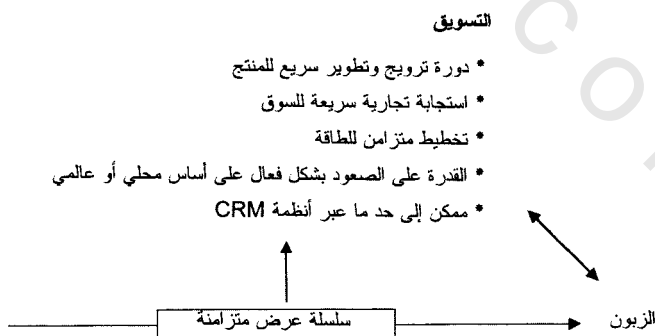
خلال فترة التسعينات تابعت معظم الشركات تطوير نماذج عملها التجاري باتجاه سلاسل عرض متزامنة. وكان أساس نجاحها المشاركة في المعلومات حول السوق والطلب في كل مكان من سلاسل العرض. وهكذا فقد خفضت هذه العملية وقت الدورة الكاملة وحدثت من مشكلات المخزون ومتطلبات رأس المال العامل بشكل مثير. كما قادت سلاسل العرض المتزامنة إلى استعمال وتخطيط متوازن للطاقة وإلى تحسينات هائلة في سرعة الاستجابة للزبائن. وفي الوقت نفسه، وحدثت أنظمة ERP إلى حد ما نماذج العمل الأفضل وقدمت منتجات التكنولوجيا لتمكين وإدارة نماذج العمل المحسنة هذه بشكل أفضل داخل المؤسسة. ويقدم الشكل 3 - 4 خلاصة لنموذج سلسلة العرض المتزامنة وفوائده.



- استخدام وتخطيط متوازن للطاقة
- متطلبات الرأسمال العامل ومشكلات المخزون المخفضة
- تحسينات هائلة في سرعة الاستجابة للزبائن
- ممكنة إلى حد ما عبر أنظمة ERP داخل الجدران الأربعة للشركة

الشكل 3-4 سلسلة العرض المتزامنة

وفي نفس الوقت الذي كانت فيه سلاسل العرض قيد التطوير، كانت سلاسل الطلب المتزامنة والتسويق تستفيد من تطورات العمل هذه. وهكذا فقد أمكن لاستراتيجيات الترويج والشعار الارتكاز على سلاسل العرض ذات السرعة العالية في الاستجابة، حتى استطاع مدراء التسويق تخفيض أوقات الدورة الترويجية وتطوير المنتج، ودعم التخطيط المتزامن للطاقة، ودخول أسواق جديدة بثقة كبيرة. وقد علم هؤلاء بأن سلسلة العرض قد تسمح للشركة بزيادة مبادرات التسويق بسرعة والاستفادة من فرص السوق غير المتوقعة. وبدأت أنظمة إدارة علاقات الزبائن (CRM) بشكل متزايد بتوحيد هذه العمليات ونقاط التقائها مع أنظمة ERP لدعم هذه التطورات في العمل. ويلخص الشكل 3 - 5 تطورات سلسلة الطلب وفقاً لاصطفافها مع سلسلة العرض.



الشكل 3-5 التسويق وسلسلة الطلب المتزامنة

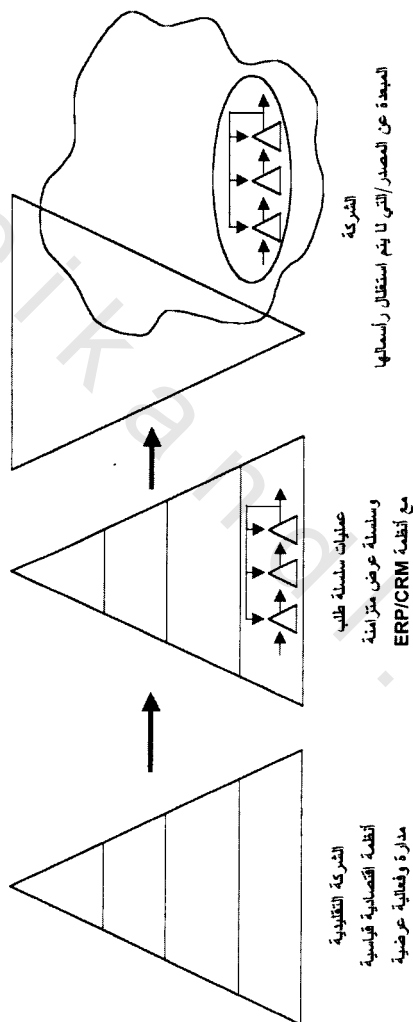
بينما يربط الشكل 3 - 6 هذه المفاهيم مع بعضها البعض لاقتراح التطور الكامل للأعمال أثناء السنوات الخمس عشر أو العشرين الماضية. حيث يتطور نموذج مرتكز على الأنظمة الاقتصادية التقليدية للمقياس، مع تطورات عرضية للفعالية، في نموذج عمل لسلسلة عرض وطلب متزامنة معززة بأنظمة CRM وERP. ومن ثم يلتقي بثورة B2B، التي يعاد فيها جميع الأعمال المبعدة عن المصدر في مجتمعات قيمة مضافة وميتاماركت ديناميكي.

كما تؤسس نماذج العمل للميتاماركت ومجتمعات القيمة المضافة الفعالة بشكل منتظم من التشكيلات الأولية إلى تطورات مفاهيم العمل الجديدة. وبغياب هذا التطور المتعاقب الطويل نسبياً للتفكير الخاص بالعمل التجاري، قد تسقط بذور الانترنت في تربة قاحلة. وربما لا تبشر اليوم الثروة والنمو المسرع المحتمل حتى نستبق التنفيذ عبر السنوات القليلة القادمة.

يوجز الشكل 3 - 7 الصفات الموجزة الرئيسية المتطلبة للعمليات في بيئة B2B. إذ ينبغي على نموذج العمل الجديد أن:

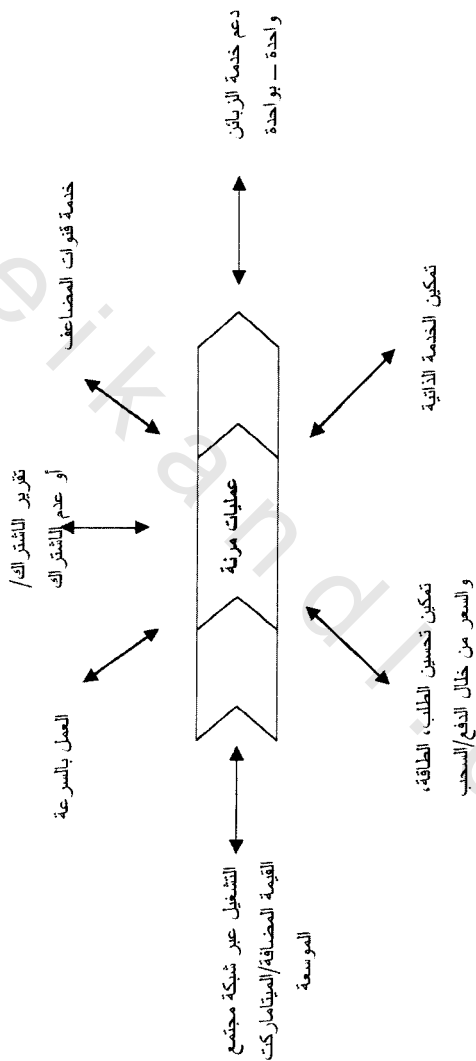
- يكون قادراً على العمل بشكل مستقيم عبر شبكات الميتاماركت/مجتمع القيمة المضافة.
- أن يكون قادراً على العمل بالسرعة والفعالية التي تمتاز بها سلسلة العرض المتزامنة وأن يحسن الأداء بشكل

مستمر.



الشكل 3-6 تحول العملية إلى الميتامركت MetaMarkets

- أن يسمح للاعبين مجتمع القيمة المضافة بالاشتراك أو عدم الاشتراك لتحسين الأداء الكلي لمجتمع القيمة المضافة.
- أن يكون قادراً على خدمة قنوات متعددة في سلسلة العرض من الشركة مالكة الشعار إلى الزبائن الذين يمتلكون حق الدخول المباشر لسلسلة العرض بفضل حدوث عدم التوسط.
- وأن يقدم شفافية ومرونة كافية بالنسبة للخدمة الذاتية حيث يستطيع الزبائن والشركاء في العمل والموظفين التأثير على الأداء بشكل فعال وكذلك على أنشطة مجتمع القيمة المضافة لتحسين الأداء بشكل مستمر.
- أن يعمل كما تعمل سلسلة العرض المتزامنة حتى تقدم العمليات الدعم لخدمة الزبائن وهو عبارة عن التحويل الكبير والسريع بناءً على رغبة المشتري.
- السماح بتحسين السعر، الطاقة، والطلب إلى أن يسحب النموذج المنتج من خلال سلسلة العرض لدعم التحويل بناءً على رغبة المشتري. كما ينبغي أن يسحب التخطيط وتوزيع الطاقة، وأن يدعم مقدرات البيع بالمزاد حتى يصبح بالإمكان دفع الطاقة أو المنتج الزائد إلى أسعار فعالة عبر الشبكة.

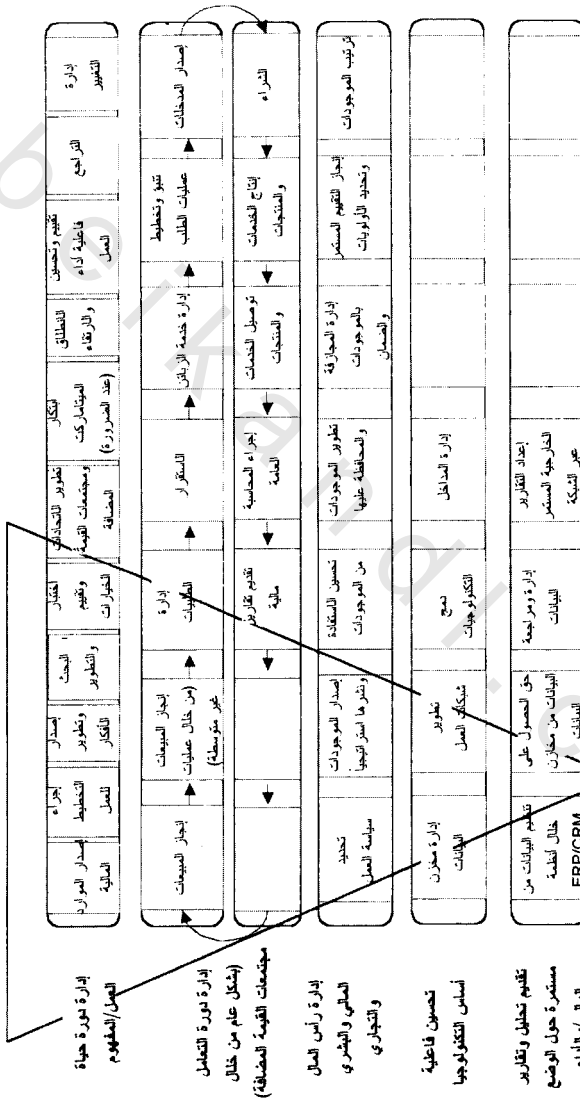


الشكل 7-3 الصفات المميزة لتصميم عملية B2B

ولتوضيح ذلك، قدم الشكل 3 - 8 خلاصة عن نموذج عمل الميتماركت العام. وكما يقترح الشكل فقد تم استبدال الأعمال التقليدية بأنواع جديدة من الأعمال التي تعكس الطبيعة الديناميكية لمجتمعات القيمة المضافة والأسواق الالكترونية (الميتماركت) أي ما وراء السوق المادية.

ولاشك أن أحد الأعمال الرئيسية هو القدرة على إدارة سلسلة وجود مفهوم العمل. إذ لابد للاعبين الشبكة من أن يكونوا شديدي البراعة في سرعة تعريف مفاهيم العمل الجديدة، خلق اتحادات مناسبة وتشكيل مجتمعات قيمة مضافة وميتماركت، إدارة هذه العمليات، وتحويل العمليات عندما تصل إلى نهاية دورة الوجود. وكما في كل مظاهر العمل في السنوات القليلة التالية، سيأتي التغيير بسرعة، وستصبح دورات الحياة أقصر - مستلزمة عملية إدارة ديناميكية للعمل.

وعلى نحو مشابه، هناك حاجة لإدارة دورات التعامل داخل مجتمعات القيمة المضافة والميتماركت الكلية. وستصبح كفاءات الإدارة الجديدة تماماً ضرورية لتوجيه التعاملات في شبكة مدمجة بعيدة عن المركز. وإذا تمت معالجتها بشكل فعال، لابد أن تنخفض تكاليف التعامل بشكل مثير، وأن تتطور المرونة والسرعة بشكل محسوس. وستختلف ضوابط لإدارة ونفوذ الإدارة وكذلك عمليات الاتصالات عن بعد ولأنظمة التكنولوجيا بشكل هام عما إذا كانت العمليات داخل الجدران



الشكل 3-8 مثال توضيحي لنموذج عمل جديد بالنسبة لـ B2B

الأربعة للشركة. كما أن أحد ميزات نموذج الميثماركت تكمن في إمكانية إدارة رأس المال التجاري والبشري والمالي بشكل أكثر فعالية وتقويته عبر سوق أوسع. وهكذا ستختلف العمليات التي تختبر نفوذ رأس المال بحذر، وتقيم نقاط النفوذ الرئيسية لابتكار القيمة، وتركز العمل على أساس تحسين الأداء والنمو، بشكل مثير عن المفاهيم والطرق التقليدية.

وكما سيتغير أعضاء مجتمع القيمة المضافة لسلسلة العرض باستمرار، سيتغير كذلك العمود الفقري للتكنولوجيا. وستظهر مفاهيم تكنولوجية ولاعبين جدد بشكل مستمر، متطلبة ضرورة وجود عمليات داخلية لإدارة هذه التحولات والتحسينات التكنولوجية. وأخيراً، سيتطلب مجتمع القيمة المضافة شفافية إجرائية ومالية معاً لدعم التعاملات ولقيادة قيمة السوق. وسيصبح إعداد التقارير التحليل المستمر للأداء وللوضع المالي المعيار - ويمثل تطوراً نوعياً هاماً في العمليات المالية.

وتتطلب جميع هذه الأعمال مقدرات إدارة وتنظيم هائلة. فهي تخول الشركات تقوية رأسمالها وابتكار القيمة بسرعة. ولكنها تقتضي أن تكون الإدارة متبصرة، حاسمة، ومرنة.

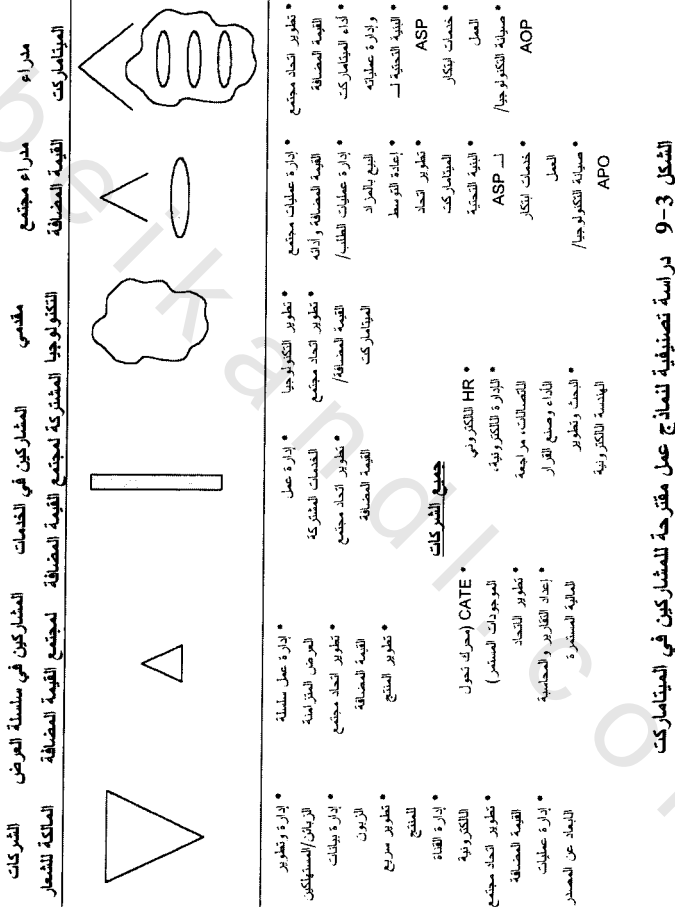
وبينما تبقى مسائل سلسلة العرض على قدر من الأهمية، فسوف تبقى مسؤولية على عاتق مجتمعات القيمة المضافة والميثماركت بدلاً من المشاريع الفردية. حيث تركز مجتمعات

القيمة المضافة على تحسين سلسلة العرض - وهي الكفاءة الرئيسية له. إلا أنها أقل اهتماماً بشؤون تطوير المنتج وإدارة الشعار. فبالنسبة للشركة المالكة للشعار المتصلة بميتاماركت ما، فإن الهم الأساسي هو تطوير الاتحاد والإدارة البعيدة عن المصدر. حيث أن التطوير السريع للاتحاد هو كفاءة جوهرية: إذ ينبغي أن تكون الشركة قادرة على تبني منتجات وخدمات مصممة حديثاً وأن تبتكر بسرعة اتحاد لتصنيع هذه المنتجات أو تأمين تلك الخدمات للسوق. أما المكونات فهي محاسبة مالية ذات مهارة عالية، صناعة قرار MXA سريعة جداً، مفاوضات متبصرة، وإجراء مقاولات فعالة للصفقات. وبالإضافة إلى ذلك، تعد القدرة على تصميم وتنفيذ شبكات مبعدة عن المصدر بسرعة سمة هامة جداً في هذا النوع من الأسواق. كما لا بد من اعتبار المراقبة والإدارة المستمرة للشبكة المبعدة عن المصدر كفاءة رئيسية. وبالرغم من عدم مسؤوليتها المباشرة عن تصنيع وتوصيل المنتجات، تحتاج الشركات المالكة للشعار أنظمة وأجهزة توجيه كفؤ لتضمن تكامل شركاء الاتحاد لديها مع بعضهم البعض وكذلك السوق وخطة العمل في مستويات السرعة، الجودة، والتكلفة المطلوبة من قبل عالم التجارة. وهناك مجموعة إضافية من الأعمال الرئيسية وهي استيعاب الزبون، إدارة الزبائن والتحكم بقناة الزبائن. حيث يتركز انتباه الشركات المالكة للشعار على الزبائن - لفهم متطلباتهم

وحاجاتهم ولتصميم وإصدار منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات. وهكذا تتم معظم الاتصالات لجمع المعلومات وتسويق المنتجات والخدمات عبر الانترنت. ويقترح هذا النموذج الجديد تركيز مكثف بشكل كبير على عمليات البحث وتطوير المنتج R&D وكلاهما يركز على العمل الالكتروني e، مجتمعة مع توسيع هائل للمصادر وتكثيف للاهتمام الموجه لفهم الزبائن والاستجابة لهم.

يقدم الشكل 3 - 9 تصنيف لنماذج العمل المقترحة للمشاركين المتعددين في العمل في ميتاماركت ما، كما يوجز سلسلة من العمليات المشتركة بين جميع اللاعبين داخله. وبسبب المستوى العالي لعدم التوسط في الميتاماركت، هناك أنواع عديدة من الأعمال المشاركة، وكل منها لديه عمليات متميزة تمكنه من أداء دوره المحدد في الميتاماركت.

كنا قد استخدمنا عبارة «جزئي» سابقاً للدلالة على مستوى مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت. ففي هذا المستوى الجزئي، يولد تركيز المشاريع المشاركة على عملياتها وأدوارها الخاصة السيولة الاقتصادية للميتاماركت ويحث على التحسين المستمر لكل لاعب. وكما ذكرنا سابقاً، تميل العمليات بالنسبة للشركات المالكة للشعار للتركيز على إدارة الزبون والمستهلك وكذلك على تطوير وإدارة الاتحاد. (كما تقترح هذه العمليات أيضاً في الشكل 3 - 8). وتختلف



الشكل 9-3 دراسة تصنيفية لنماذج عمل مقترحة للمشاركين في المبتاعين

العمليات بالنسبة للشركات المالكة للشعار عن عمليات المشاركين في سلسلة العرض لمجتمع القيمة المضافة. حيث تركز هذه الأعمال على التحسينات المستمرة في فعالية مساهمتها في سلسلة العرض، وفي الحفاظ على البنية الكلية والأهداف الموضوعية لسلسلة العرض المتزامنة لمجتمع القيمة المضافة الذين يشاركون فيه.

وتستخدم أعمال الخدمات المشتركة الأنظمة الاقتصادية القياسية وتفوق العملية لإيصال خدمات عالية الجودة ومحددة (مثل المصادر البشرية HR، المحاسبة المالية، دعم IT، نقل الأحداث العام والقانوني حول المبيعات والتسويق). وهناك تشابه بين منفذي ومطوري التكنولوجيا الذين يقدمون الرابط لمجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت وبين مقدمي خدمات المشتركين في تركيزهم على تقديم حلول ذات جودة أعلى للنطاق الواسع من زبائنهم.

كما تميل العمليات التجارية لمدرء مجتمعات القيمة المضافة ومدرء الميتاماركت للتركيز على تنظيم وإدارة الشبكة الكلية وكذلك إدارة أنشطة تبادل المعلومات والتعاملات. ولأن نجاحهم مستمد من مستويات الأداء المحققة من قبل مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت، فإن المراقبة الحذرة للأداء الكلي، إدارة التعاملات، تبادل المعلومات، وكذلك حل المشكلات هي عملياتها الأولية. كنا قد صورنا سابقاً مجتمعات

القيمة المضافة والميتاماركت وهي تؤسس وتعيد تأسيس فرقها بموجب ما تسميه نظام الوكالة الحر. وبهذا القياس، يسلك مدراء مجتمع القيمة المضافة كالمدراء العاملين لفرق فردية ويعد مدراء الميتاماركت مدراء منظمي العصبية ككل.

بالطبع ترتبط الميتاماركت مع بعضها البعض عن طريق سلسلة من العمليات المشتركة. ويوجد بينها محرك تحول الموجودات المستمر الضروري لأي مشارك في الميتاماركت. بينما تتضمن عمليات أخرى مشتركة تطوير سريع للاتحاد لدعم عمليات عدم التوسط وإعادة التوسط المستمر بالإضافة إلى التقرير والمحاسبة المالية لدعم محرك تحول الموجودات المستمر وتطوير الاتحاد. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون جميع العمليات التجارية الأساسية مرتكزة على الشبكة وممكنة الكترونية بغية تأمين السرعة والمرونة المتطلبة في الميتاماركت الديناميكية. وهكذا سيستخدم كل لاعب في الميتاماركت الشبكة فيما يتعلق بالمصادر البشرية (المراسلة البريدية للحصول على العمل، المقابلات الأولية، الاتصالات عن بعد التي يجريها الموظف، وخط المساعدة للحصول على الفوائد)، وكذلك لتبادل المعلومات التقنية في سياق الهندسة الالكترونية والبحث والتطوير الالكتروني. كما سيستخدم اللاعبون الشبكة للتعاون على تطوير التصميم ووضع النماذج الأولية، ولمعاينة مواصفات التصميم والموافقة عليها وكذلك فيما يتعلق باستراتيجيات

الوصول إلى السوق. حيث ستكون الإدارة الالكترونية، الاتصالات عن بعد، معاينة الأداء، واتخاذ القرار كلها عمليات مرتكزة على الشبكة. ويبدو أن الاعتماد غالباً بشكل خاص على العمليات الممكنة عبر الشبكة يخلق بيئة داخلية مختلفة عن بيئة الشركات التقليدية: حيث هناك توقع قوى للسرعة والمرونة وحسم الأمور بالإضافة إلى التبادل السريع للمعلومات.

وتعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ضرورية لإدارة شركات الميتماركت. ويرتب الشكل 3 - 10 سلسلة من مؤشرات الأداء الرئيسية العامة - إلا أن القائمة موحى بها فقط وليست شاملة - وهي تمثل منظوراً إضافياً على الأدوار والأهداف الموضوعية للاعب الميتماركت المتعددين. وتتعقب هذه المؤشرات تصنيف العمليات في الشكل 3 - 9.

وبشكل طبيعي، يشترك كل لاعب داخل الميتماركت في الهدف الموضوعي لقيادة قيمته الخاصة ومضاعفات السوق لديه عن طريق المساهمة بالنمو السنوي في الأرباح والاحتياجات النسبية، وكذلك المساهمة في تدفق النقد غير المحسوم للميتماركت. وسوف يختبر الفصل السادس الأنظمة المترية للأداء والعوامل الثابتة للقيمة بالنسبة للميتماركت والعمل الالكتروني B2B بشكل أعم.

وتعتبر أحد أهم مفاهيم ومميزات اقتصاد الميتماركت الجديد الدرجة التي يقوي فيها نفوذ رأسماله الفكري. حيث

الشركات	المشاركون في العرض	المشاركون في الخدمات المشتركة	مقدمي التكنولوجيا	مدراء القيمة المضافة	مدراء المبادرات
المعالجة للشعار	لمجتمع القيمة المضافة	لمجتمع القيمة المضافة	التكنولوجيا	القيمة المضافة	المبادرات
تطوير الخيار / القناة	* الأنظمة المترية لسلسلة العرض (التكلفة، زمن الدورة، الموثوقية)	* الأنظمة المترية للخدمات المشتركة	* نمو القاعدة المدخلة	* أداء مجتمع القيمة المضافة (DCF)	* أداء المبادرات (تدفق النقد)
نمو المبيعات للزبائن / والمستهلكين	* سرعة تطوير الاتحاد	* عدد مجتمعات القيمة المضافة	* عدد المشاركين	* تحول مجتمع القيمة المضافة	* تحول المبادرات
استقرار/ واستمرارية المستهلك/ الزبون	* إدارة الرأسمال العامل (مستويات المخزون وحمولاته)	* عدد المشاركين في مجتمع القيمة المضافة	* استقرار مجموعات الزبائن	* عدد لاعبي شبكة العمل	* عدد لاعبي شبكة العمل
سرعة تحول الموجودات	* تكاليف الطاقة المحجوزة	* حجم وسرعة التعاملات		* تكاليف التعامل	* حجم تدفق المعلومات
استقرار الاتحاد	* جودة مجتمع القيمة المضافة				
سرعة تطوير المنتج					
سرعة تقديم المنتج الجديد					

الشكل 10-3 مؤشرات أداء رئيسية عامة مقترحة

يخدم عدم استغلال رأسمال الشركة مالكة شعار وتقوية نفوذ القنوات الالكترونية للزبائن نطاق واسع من الخيارات لتوسيع العمل بسرعة. والجدير بالذكر أيضاً هو أنها تسرع عملية تحقيق الفكرة بالسماح للمدراء في الشركة المالكة للشعار بالتركيز أكثر على متطلبات الزبائن والفرص وعلى خلق ميثماركت بسرعة استجابة وفاعلية معززة للعمل. كما يمكن لهذه الشركات ابتكار أفكار جديدة وإطلاق منتجات وخدمات جديدة بشكل أكبر من الشركات التقليدية، وبرأسمال أقل. وتستطيع هذه الشركات أيضاً اختبار السوق، تعريف أعمال وأفكار جديدة ناجحة، وتركيز القدرة على تلبية متطلبات الزبائن بسرعة وكفاية أكبر من الشركات التقليدية. وتعد هذه المقدرات أساس العمل بالنسبة للتقييم العالي الذي تتطلبه هذه الشركات: حيث يمثل صف الخيارات من أجل التفاعل بسرعة مع المستهلكين والزبائن قيمتها.

لم يكن الزبائن مندمجين تماماً بسلسلة عرض متزامنة وسريعة الاستجابة، كما لم يكن لديهم أبداً هذا القدر من التحكم - وذلك لتحديد واستقبال ما يريدونه من عالم التجارة.

دراسة حالة: أنظمة سيسكو

لتوضيح الأعمال والأنظمة العريضة للميثماركت، نستمد المناقشة التالية بدقة من معلوماتنا المؤسسة حول أنظمة سيسكو. فبسبب تقدم الشركات مثل سيسكو بسرعة كبيرة، لا يمكن

لمناقشتنا أن تعرض بشكل كامل حتى الوقت الحاضر، ولكنها توضح العمليات والتكتيك الذي تستخدمه سيسكو وشركات مماثلة حديثاً، كما تقترح نماذج قد تستكشفها شركات أخرى عندما تقرر تأسيس ميثماركت أو المشاركة فيه.

لمحة عن سيسكو

تشارك سيسكو في صناعة تهيمن عليها تقليدياً أعمال تصنيع كبيرة وذات رأسمال كبير، وهي لاعب أساسي إلا أنها في الواقع لا تصنع أيّاً من منتجاتها (ولقد أظهر اختبارنا لورقة ميزانيتها في الفصل الأول هذا المستوى من عدم استغلال رأسمالها). كما تعد سيسكو واحداً من منافسين أربعة قادة - ومنافسيها هم لوسينت Lucent، نورتل Nortel، والكاتل Alcatel - وهي تطور، وتصنع، وتسوق وتدعم أنظمة عمل شبكية بروتوكولات متعددة مصممة لوصل شبكات مناطق عريضة ومحلية موزعة جغرافياً. وتقدم الشبكة حق استخدام للصوت، البيانات، وتطبيقات وسائط الإعلام المتعددة.

تأسست سيسكو عام 1984، وتوزعت فروعها في سان خوزيه في كاليفورنيا، وتوظف أكثر من 26000 موظف. ولقد ازدادت أرباحها في 41 فصل متعاقب، كما يجعلها استغلال سوقها (بحدود 485 بليون دولار في أواخر شباط 2000) الشركة الثانية من حيث القيمة في العالم، بعد ميكروسوفت فقط. كما

شهدت سيسكو نسب نمو سنوية بين 30 إلى 40 بالمئة ومن المتوقع استمرار نموها بهذه النسبة. ويتضمن زبائنها أعمال بجميع الأحجام، وكالات حكومية، مؤسسات تعليمية، المرافق، ومستهلكين فرديين. ومن الجدير بالملاحظة أن شركات الاتصالات عن بعد ومقدمي خدمة الانترنت (ISPs) تضم قسم زبائن هام. وتحتل سيسكو المرتبة الأولى أو الثانية باشتراكها في 18 قسم للسوق من أصل 20. وكما وضعت سيسكو بصمتها في تاريخ B2B للاتصالات بتقدمها في المركز الأول في تقوية نفوذ العمل الالكتروني عبر سلسلة القيمة الكلية. كما أسست الشركة شبكة مرتكزة على الانترنت تصل بين زبائنها، شركاءها في العمل، وموظفيها. وتعمل هذه الشركة المرتكزة على المقاييس كخطة عمل أو أساس لنشر التطبيقات. ولقد كانت سيسكو السباقة في تفسير العمل الالكتروني B2B على أنه أكثر من مجرد بيع المنتجات عبر الانترنت. كما ظهرت القيم الأكبر التي يمكن استغلالها: وهي تنسيق العمليات وبناء علاقات مع شركاء العمل لخفض التكاليف، تسريع الابتكار، وتقديم خدمات مطورة، وتدعيم رضا الزبائن. والأهم من ذلك أن سيسكو خلقت نموذج ملكية شعار لا يتم استغلال رأسماله وعزلت دورها التقليدي كصانع معدات، فاختارت بدلاً من ذلك التركيز على الكفاءات الأساسية لابتكار المنتج، والتسويق، وخدمة الزبائن، وإدارة علاقات العمل.

عمليات واستراتيجية شبكة عرض عالمية:

في عام 1992، بدأت الشركة بتخطيط استراتيجية شبكة العرض العالمية لديها. وعلى حد قول مدير المعلومات (CIO) إن الإنترنت ليس لوضع موقع الكتروني dot.com لشركة أساسية. بل هو بشكل أساسي لتحويل شركة من الداخل إلى الخارج (انفورميشن ويك أونلاين 28/2/2000 Information Week Online). وبإدراكها مدى اعتماد النمو على قدرتها تنظيم عمليات التسويق والتوزيع والتصنيع، قررت إدارة سيسكو إبعاد معظم ذلك العمل عن المصدر واستخدام تكنولوجيا شبكية لوصول المزودين والموزعين عن قرب بالعمليات الداخلية. وتؤدي تلك المبادرات إلى تكاليف مخفضة، مرونة في الوصول للسوق، تركيز على تطوير المنتج الجديد، إدارة الشعار وحاجات الزبائن.

وتضمنت استراتيجية سلسلة العرض لسيسكو أربع مبادرات، مشتملة على ابتكار مجتمعات القيمة المضافة لسلسلة العرض والخدمات الداعمة:

- (1) نظام مشروع واحد: أي ابتكار نظام مشروع واحد يربط تصنيع القطع، خدمات التصنيع، موزعي الأجزاء، شركاء السوقيات، موظفي سيسكو وزبائنها في نظام معلومات واحد. ويمكن هذا النظام شركاء العمل من إدارة وتشغيل أقسام رئيسية من سلسلة عرض سيسكو. ويتم اليوم إبعاد 70٪ من إنتاجية سيسكو عن المصدر

كما يتم إدارتها من قبل مصنعين وموزعين وشركاء
سوقيات. كما تتخلص سلسلة العرض الكلية من نفس
إشارة الطلب: إذ ينتقل أي تغيير في طرف من السلسلة
مباشرة على طول السلسلة. وهو برهان كبير على كيفية
ابتكار عدم التوسط للقيمة.

(2) **المعلومات المتبادلة في الوقت الفعلي:** السماح لإشارات
طلب السوق بالتدفق مباشرة لضم المصنعين دون تأجيل
والسماح لها بتعقب مستويات مخزن سيسكو في الوقت
الفعلي. وتخفيض قاعدة المعلومات الواحدة لتنبؤ الطلب
المخزون وتؤدي إلى وجود جداول دائمة.

(3) **التنفيذ المباشر:** إصدار نموذج تنفيذ مباشر يستطيع
بموجبه معظم شركاء التصنيع للشركة الشحن مباشرة
للزبائن. ويملاً المزودون اليوم 55٪ من طلبات سيسكو
مباشرة. ويستقبل الزبائن نموذجياً المنتج خلال ثلاثة أيام
من التصنيع، ويتم الدفع مباشرة للمزودين من خلال
أنظمة سيسكو الداخلية، وهكذا تحد من الفجوة من
النفقة المسببة والنفقة المدفوعة.

(4) **الاختبار المؤتمت:** أتمتة الاختبار لضمان الجودة بابتكار
خلايا اختبار على خطوط المزودين والتأكد من تشكيل
خلايا الاختبار للإجراءات بشكل أوتوماتيكي عندما تصل
طلبية ما.

5) التقديم المعجل للمنتج الجديد: أي تعجيل تقديم المنتج الجديد (NPI) لخفض عدد إجراءات التكرار المتطلبة أثناء بناء النماذج الأولية. وكذلك قصدت أتمتة العملية من أجل جمع المعلومات عن بيانات المنتج وقت وصوله إلى السوق بثلاثة أشهر.

ويتواصل الصانعين والمجمعين والموزعين وشركاء السوقيات في عقد مع سيسكو من خلال وصلة التصنيع على الخط MCO Manufacturing Connection Online وهو مذهب لسلسلة العرض. ويعين هذا المفهوم سيسكو بشكل هام كمدير لمجتمع القيمة المضافة. وتؤمن MCO، المستخدمة في حزيران 1999، لسيسكو وشركائها حق استخدام معلومات التصنيع في الوقت الفعلي متضمنة بيانات التنبؤ، المخزون، وطلبات الشراء. ويتضمن ابتكار MCO، تثبيت نقاط الدخول لأنظمة معلومات تصنيع عديدة في سطح بيني واحد للمستخدم. وبواسطة مجموعة شبكات الشركة، بإمكان شركاء العمل لسيسكو مراقبة الطلبات مباشرة من زبائن سيسكو وشحن الأدوات المجمعة - دون أن تمس سيسكو الطلبية مباشرة - وهكذا يحث النظام سيسكو على الدفع لما تم استخدامه من أجزاء.

وحالما يقدم الزبون طلبية، تكون العملية كالتالي:

1. يرتبط عمل الطلبية بنظام الجدولة، والذي ينظر إلى وفرة

المنتج لتحديد الأولوية بالنسبة لكل طلبية.

2. توزع بعدها بيانات العنصر إلى طلبيات لموزعي ومصنعي سيسكو.

3. يبلغ تطبيق الكتروني تجاري بشكل أوتوماتيكي مجموعة من المزودين عندما تنحرف الطلبات القادمة عن التنبؤات أو الخطط.

يؤدي تعقب المخزون المطور إلى استجابة أسرع لنواقص العنصر وإمكانية نقل المخزون بين مزودين مختلفين. وبدمج المزودين في عملية تنظيم الطلبيات، اقتطعت الشركة وقت التوصيل للمستخدمين من 23 يوم إلى عشرة أيام. وبخفض تكاليف تنفيذ الطلبيات، تكاليف المخزون، الحد من الأخطاء، وأوقات التحكم بتوصيل المنتج، وعن طريق التخلص من عمل القيمة المضافة المتدني لتحسين إنتاجية الموظفين، ادخرت سيسكو 70 مليون دولار سنوياً في عمليات سلسلة العرض لديها، وانخفضت تكاليف الكلية 20 - 28٪. ففي سنة 1998 فقط، قدرت الشركة مدخرات سلسلة العرض المربوطة بشبكة عامة لديها بحدود 550 مليون دولار.

ولقد تخلصت مبادرات سلسلة العرض لسيسكو من نشاطات عديمة الكفايات نموذجياً نتيجة الإبعاد التقليدي عن المصدر، مثل نسخ الأعمال الكتابية وفوائض أخرى مجهدة في العمل قد تضع عبء ثقيل على كل من سيسكو ومزوديه. كما

تم تخليص المزودين من الأعباء المالية للمستويات العالية من رأس المال العامل، المخزون، ودورات طويلة لتنفيذ الطلبية حتى الدفع، والتي تعود لشبكات عرض أقل تطوراً نموذجياً. وقبل استراتيجية المشروع الواحد، لم تكن التعاملات بين الموزعين والمصنعين جيدة على الدوام: إذ كان هناك تخلف في وقت التسليم والدفع وفرصة أكبر لارتكاب الأخطاء. ولكن بإدارة جميع التعاملات المالية لهذه التبادلات من خلال نظام مشروعها، حققت سيسكو ادخاراً في التكاليف لشركاء العمل لديها وحررتهم من المهام الإدارية ذات القيمة المضافة المتدنية. وكذلك تحسنت سرعة وجودة تسليم المنتج أيضاً. وعن طريق تقوية نفوذ الشبكة للاتصال بأنظمة مشروع داخلية وتنفيذ تصميم سلسلة العرض لديها، ابتكرت سيسكو قيم مراقبة لنفسها ولكل من المزودين والموزعين، وكل ذلك من شأنه أن يضعها في موقع المحول للصناعة.

وتتنافس سيسكو مع غيرها للهيمنة على ابتكار وتطوير المنتج بثلاثة طرق: استثمار البحث والتطوير الداخلي، المكتسبات السريعة للشركات مع تكنولوجيات جديدة، والاستثمارات في شركات اختيارية. وهي تعقد شراكة فعالة مع شركات صغيرة حديثة الولادة بالإضافة إلى الشركات الـ IT الكبيرة. وتبرز هنا الدرجة التي تقوم بها سيسكو ببناء رأس المال الذكي عن طريق الاكتساب. فمنذ اكتسابها الأول عام 1993،

كسبت سيسكو أكثر من 50 شركة، بمعدل 7 - 9 مكتسبات في السنة الواحدة. ويظهر ذلك بوضوح شديد بمراجعة لعدة مكتسبات حديثة: فقد اكتسبت سيسكو مؤخراً تكنولوجيا فايرول (Firewall (Global Internet Software، وتكنولوجيا شبكة فعلية خاصة (Altiga Networks)، وأعمال شبكية مرتكزة على التأمين (Class Data Systems).

ولقد كنا نتحدث طويلاً عن النهاية الخلفية. إلا أن سيسكو كانت بارعة بنفس القدر في النهاية الأمامية. فقد قامت الشركة بأتمتة خدمة الزبائن من خلال وصلة سيسكو على الخط CCO، وهو مصدر شامل بالنسبة للزبائن، المزودين، البائعين ثانية، وشركاء العمل. إذ يعد CCO حقاً مدخلاً للمعلومات المخزنة في القواعد البيانية ERP لسيسكو، وأنظمة التراث، وأنظمة خدمة العملاء، ولأكثر من 1.5 مليون صفحة على الشبكة. ول CCO خمسة عناصر أساسية وهي:

- السوق التجاري وهو مركز تسوق حقيقي.
- مكتبة البرامج الالكترونية والمساعدة التقنية.
- خدمة الزبائن للمساعدة غير التقنية.
- مركز المنتج للعمل عبر شبكة الانترنت - مجموعة من التطبيقات لعمل الطلبة لتمكين المستخدمين من تشكيل، تسعير، تسيير، وتقديم الطلبات.
- وكيل المركز - مانحاً قوة المبيعات في سيسكو، والزبائن

المباشرين، والشركاء حق الحصول الفوري على المعلومات الحاسمة بشأن حالة الطلبات.

لقد وضعت سيسكو إرضاء الزبائن ضمن أولوياتها الأولية. ففي نموذج الخدمة الذاتية للزبون لديها، يستطيع المستخدم تقديم أسئلة داعمة وإيجاد أجوبة للأسئلة المتكررة باستمرار على الموقع الإلكتروني للشركة. وبالإضافة إلى ذلك يستطيعون الحصول على المساعدة من المنتديات الإلكترونية والاتصال بشكل الكتروني مع الموظفين المخصصين لدعمهم، والتسجيل للحصول على شعار أوتوماتيكي لجراثيم البرامج الإلكترونية ومعلوماتها المتجددة.

وتتضمن حلول العمل المعتمدة على الانترنت في سيسكو مجموعة من وكلاء التجارة على الشبكة لتمكين المستخدمين من تشكيل، تسعير، تسيير، وتقديم الطلبات الإلكترونية مباشرة. وهذه التطبيقات معدة لشركاء القناة ومشتريين رئيسيين مثل البائعين ثانية للقيمة المضافة (VARs)، دامجي النظام، ومشتريين كبار. ويسمح وكيل التشكيلة لأكثر من 10.000 ممثل ممنوح رخصة للشركاء والزبائن المباشرين بتصوير منتجات سيسكو على الخط فحالما يتم ذلك يحصل الزبون على معلومات تسعير للاختيار باستخدام وكيل التسعير. ويسمح تعيين الطلبات للزبائن بوضع خياراتهم في بطاقة تسوق في سوق سيسكو الفعلي. ويقدم وكيل الفاتورة للزبون موظفين الحسابات مستحقة الدفع

بدخول سريع وسهل على الخط لتعقب فواتيرهم مع سيسكو. بينما يسمح وكيل المركز أو طلبية الخدمة للمستخدمين بإيجاد معلومات عن طلبات خدمة محددة ويمنح قوة المبيعات معلومات وقتية أكثر، تحكم أكثر بالطلبات، ونجاح متزايد مع المدخلات. ويصل هذا التطبيق أيضاً للمستخدمين بخدمة التعقب فيدرال اكسبريس Federal Express ليحددوا مكان منتجهم في عملية الشحن بالتجديد في الوقت الفعلي. ولقد قام وكيل المركز بتحويل دور أعضاء فريق المبيعات، والذين يمضون وقت أقصر في مهام مكتبية مثل تعقب حالة الطلبات بينما يمضون وقتاً أطول في تأسيس العلاقات مع العملاء. وينقل وكلاء التجارة على الشبكة لسيسكو بأنظمة داخلية متمركزة تنسق سلسلة العرض الكلية وتبادل المعلومات عن المنتج الجديد والتغيرات الهندسية لتطوير المنتج الجديد. ومن خلال CCO ووكالات التجارة، كانت سيسكو لا تزال قادرة على خفض التكلفة الكلية لتلقي الطلبات بالإضافة إلى خيبة أمل الزبائن الناتجة عن الطلبات غير الدقيقة. وبوقوعها أوتوماتيكياً في الأخطاء في مرحلة التشكيل، خفضت الشركة عدد الطلبات المقتضية إعادة العمل من 15٪ إلى 2٪. وقصرت الأوقات اللازمة لصفقة توصيل المنتج من 2 - 5 أيام. وأدى استخدام CCO إلى أعمال شحن للإصلاح في الوقت دقيقة بنسبة 98٪، وزيادة بنسبة 25٪ فيما يتعلق بإرضاء الزبائن منذ عام 1995. كما سمحت CCO للشركة بتنمية أعمالها وتحسين جودة الدعم التقني بينما خفضت

تكاليف الدعم. وقدرت الشركة بأنه 70٪ تقريباً من تنفيذ طلبيات المنتج تتم عبر الشبكة، مع توليد عائدات بنسبة 8 بليون دولار سنوياً. وتقدم قناة مبيعات سيسكو الفعلية فائدة تكلفة حقيقية ضد منافسيها. إذ يتم تقديم 80٪ من الدعم التقني للزبائن والبائعين ثانية بشكل أوتوماتيكي، مدخرة لسيسكو أكثر من 83 مليون دولار سنوياً. وعن طريق توزيع 90٪ من برامجهـا الالكترونية وتوثيقها بشكل الـكتروني، تدخر سيسكو 250 مليون دولار سنوياً في تكاليف الطباعة والشحن. وبشكل كلي تدخر 350 CCO مليون دولار سنوياً من نفقة التشغيل للشركة.

كما تؤسس سيسكو اتحادات مع المنافسين لخدمة زبائنها وزبائنهم بشكل أفضل. ومن خلال هذه الاستراتيجية تشجع الشركة على تكامل الصناعة في مواجهة الزبائن. وبالممارسة يتم ذلك كالتالي: بهدف التكيف مع الزبائن الكبار الذين يودون طلب جميع المنتجات لتعزيزات الشبكة من مصدر واحد (على الرغم من أنه قد يتم تزويدهم من قبل المنافسين)، فقد كانت سيسكو تشجع الشركات على إدخال شبكات يتم تقويتها من قبل سيسكو وتضم نموذجياً حوالي 35٪ من محتوى منتجات سيسكو. وإذا كان معظم الزبائن اليوم قد اعتادوا على صيحة «انتل في الداخل Intel Inside فإن سيسكو تقوم بالشيء ذاته: لهذا أصبح شعار سيسكو في الداخل Cisco Inside حقيقة واقعة. ويعد هذا التعاون وضعاً رابحاً بالنسبة للزبائن الراغبين في

الحصول على جميع احتياجاتهم من نقطة بيع واحدة، كما أن شركات الاتصالات تدخل الآن بسهولة أكبر حيز زبائن سيسكو.

ويعكس استخدام سيسكو الخبير لشبكات سلسلة العرض وتركيزها على تطوير المنتج وإدارة الشعار والزبائن التزامها الخارجي بالقيادة وجهودها الداخلية لضمان بيئة يكون فيها العمل الإلكتروني الأولوية العظمى لكل موظفيها. ويقال بأن البيئة المتحدة تدعم تأسيس العلاقات، السرعة، المرونة، والابتكار. (وتتضمن مقاييس حرجة أخرى إرضاء الزبائن، وأهداف الأداء والمبيعات). ويعد تبادل المعلومات العميق أمراً حاسماً لنجاح استراتيجية المشروع الواحدة لسيسكو. إذ تحتاج سيسكو لضمان حصولها المستمر على جميع المعلومات المتعلقة بالمزودين حتى تستطيع بناء علاقاتها بذكاء مع شركاءها في سلسلة العرض. نموذجياً، تتطلب هذه العلاقات مستويات عالية من التفاعل اليومي وحل المشكلات. ويعمل نفس المنطق بالنسبة لشركاء تطوير المنتج، وبالنسبة للزبائن بالطبع. كما وضعت سيسكو أنظمة للحصول على مردود للزبائن والشركاء وتشجيع إنشاء بيئة متحدة تتطلع باتجاه علاقات مفتوحة وتبادل للمعلومات من خلال المشروع.

استراتيجية تكنولوجيا المعلومات:

لقد أصبح النمو الضمني لسيسكو استراتيجيتها لتكنولوجيا

المعلومات. ففي أوائل التسعينات، اتخذت الإدارة قرار تركيز IT على الزبائن أكبر من الأعمال والدعم. ونقل IT، أولاً وفقاً لذلك، من منظمة المدير المالي (CFO) إلى كيان جديد يسمى تأييد الزبون، وهي وحدة عمل مسؤولة عن نشاط يمس الزبون من منظور الخدمة. وكانت إحدى النتائج الطبيعية المضمنة لهذا التغيير البنوي لإمكانية بقاء المشاريع ببساطة دون تمويل حتى مساهمتها في زيادة مستويات إرضاء الزبائن. ثانياً، طالبت سيسكو المدراء العاملين لوحدات التشغيل اتخاذ القرار حول التطبيقات التي يتم تمويلها. ثالثاً، قد يلعب العمل الشبكي دوراً استراتيجياً في تأمين التواصل الضروري لوحدات العمل لبناء التطبيقات. كما بنت سيسكو طريقاً عاماً عريضاً للمشروع متضمناً ومرتكزاً أعلى المقاييس، ولم تكن وحدات العمل مطالبة بتبرير استثمارات البنية التحتية لكل تطبيق على حدة. وبموجب هذه البنية، تحولت تكاليف IT بعيداً عن السقف الإداري والعام (G&A) وأصبحت جزءاً من تكلفة البضائع المباعة.

حالياً، تساعد سيسكو مزودها على تمكين أعمال سلسلة العرض الداخلية لهم على الشبكة لتحقيق دمج أكبر لسلسلة القيمة. كما تعمل الشركة أيضاً مع زبائنها والبائعين ثانية الأكبر لديها لوضع مخدم سيسكو مباشرة على ما وعدت به زبائنها كجزء من مجموعة الشبكات الخاصة بهم. وسيعمل هذا الخادم مع تطبيقات مشروع الزبائن ويتصل مرة أخرى بـ CCO، وهكذا

يتم خلق شراكة أكثر استقامة. كما تلعب سيسكو دوراً رئيسياً في تحويل علاقات B2B في صناعة وسائل الاتصالات.

يقدم الشكل 3 - 11 خلاصة عن كيفية خلق مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت المدارة من قبل سيسكو تطورات هامة في نتائج العمل المالي، مقارنة بالمفاهيم التقليدية.

المعلومة الرئيسية:

إن المعلومة الرئيسية في دراستنا هذه واضحة: وهي أن نماذج مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت موجودة، وأنها أثبتت نفسها. ويعتبر مثال سيسكو بنّاء بشكل خاص لأن الظروف سمحت للشركة ببناء مجموعة ناجحة بالفعل من الأنظمة والأعمال. بينما لدى منافسي سيسكو أفضليات في مواقع أخرى مثل التحكم بالتصنيع والبحث والتطوير R&D. والسؤال الاستراتيجي الرئيسي هو فيما إذا كان المنافسون بحاجة للانتقال إلى نموذج الميتاماركت لتحقيق مرونة، سرعة، ونفوذ رأسمال إضافي. ولكن السؤال لو فكرنا فيما إذا كان المنافسون بحاجة لذلك أم لا، بل في كيف ينبغي لشركات رئيسية، أو شركات في صناعات أخرى، والشركات الجديدة المزدهرة بسرعة، أن تطور مفهوم سوق ما وراء السوق (الميتاماركت)؟. كما أن هناك فترة 18 شهر إلى سنتين لكل شركة في معظم القطاعات للقيام بذلك التحول بغية الظهور كرابح في العقد التالي.

مقارنة سيسكو بالنماذج التقليدية

سيسكو	النماذج التقليدية	
6 - 18 شهر	5 - 7 سنوات	أزمان دورة المنتج
بضعة مزودين مرتبطين بشكل أقرب	عدة مزودين	إصدار العنصر
مبعد عن المصدر للشركاء والمزودين، ومشاركة المزودين بالمجازفة	داخلي	التجميع/ التصنيع
بضعة طبقات، مباشرة لشركاء القناة والمستخدمين النهائيين	غير مباشر، عدة طبقات	قنوات المبيعات
أسلوب بناء «مشروع واحد» يشترك بالمعلومات باستمرار بين الشركاء	خاص بالشركة	أسلوب بناء المعلومات
لا بد للشركاء أو تكنولوجيا الشراء من امتلاكه عند عدم توفره داخلياً	داخلي	الابتكار
شاحنات FedEx، طيران ليلي	شاحنات الشركة	التوزيع
خدمة ذاتية، مركز دخل محتمل	مركز تكلفة عالية	دعم الزبائن
24 x 7 على الشبكة	9 - 5 عبر الهاتف، الفاكس أو البريد الإلكتروني	اتصال الزبائن
تشجيع الأسواق الحرة لشركات عديدة مشابهة، والحث على توحيد الأنظمة الاقتصادية للطلب	احتكارات تيليكوم	حجم الشركات
مقاييس منفتحة قابلة للتشغيل المتبادل	شبكات ملكية	الملكية الفردية

الشكل 3 - 11 تعمل سيسكو من خلال ميتاماركت مؤلف من ثلاثة مجتمعات مرتكزة على الشبكة، وصلة سيسكو على الخط (COO)، وصلة التصنيع على الخط (MCO)، ووصلة الموظفين على الخط (CEC)، والتي تتعامل مع مبادرات العمل الإلكتروني التي تسهل خدمات الموظف.

المصدر: الموقع الإلكتروني لـ سيسكو.

دراسة حالة: مجتمع القيمة المضافة للخدمة الداعمة في المحاسبة المالية

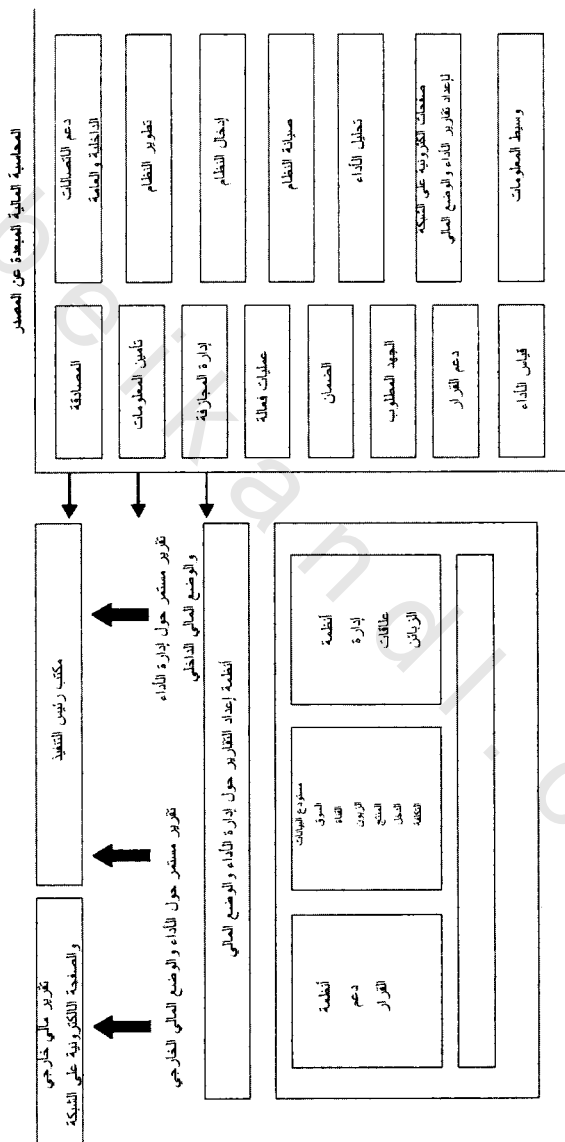
كما ذكرنا سابقاً، لا بد من أن يكون للشركات المشاركة بنجاح في مجتمعات القيمة المضافة والميتاماركت الشفافية، والتي تتضمن نموذج أكثر تطلباً للمحاسبة المالية. كما يعد التقرير والتحليل المالي المتواصل والقدرة على إغلاق الدفاتر يومياً بغية المشاركة في عملية تطوير سريع للاتحاد قد تكون ضرورية لدعم عمليات الانقطاع وإعادة الاتصال المستمرة في العمل الإلكتروني B2B.

وقد تكون الطلبات داخلية وخارجية معاً. إلا أن الأسواق والإدارة لا تكثر بشكل متزايد بمفهوم تاريخي ضيق للأداء المالي التي تعد تقاريره فصلياً وبتقرير سنوي رسمي مدقق، إذ أنها ترغب بدلاً من ذلك ببيانات أداء مترقبة مستمرة، متضمنة مقاييس الأداء التي تذهب وراء القياس المالي التقليدي.

تبدأ الشركات عادة بتلبية هذه الطلبات الجديدة. ولهذا فقد ابتكرت معظم الشركات الرئيسية مواقع الكترونية، وهي تبدأ بإصدار بيانات أداء شاملة على هذه المواقع. وعلى الرغم من تقدم الشركات لتلبية هذا الطلب الجديد، فلا تزال الأسواق تطالب ببيانات أكثر، ويفضل أن تكون عبر الانترنت. وعلاوة على ذلك، فقد أدخلت معظم الشركات خلال السنوات العشر

الماضية أنظمة IT أكثر تطوراً، تؤمن داخلياً سيراً مستمراً للمعلومات المالية والمعلومات عن العمل بالإضافة إلى معلومات التسويق والزبائن. وتدعم هذه الأنظمة بما فيها أنظمة CRM و ERP مستودعات البيانات التي تستطيع منها الإدارة الحصول على مقاييس أداء أكثر دقة. كما يمكنها أن تقدم خياراً للبيانات والمعلومات المتواصلة للمواقع الالكترونية لإرضاء ميل السوق للحصول على المعلومات التي تشرف عليها لجنة تبادل وتأمينات دورية SEC مفوضة بكشف المعلومات.

وكما يشير الشكل 3 - 12، فنحن نتحدث هنا عن تحول المحاسبة المالية. إذ تتحول من عملية تجميع البيانات، والتحليل، تدقيق الحسابات، وإعداد التقارير بسرعة إلى عملية متواصلة تقدم منها البيانات من القواعد البيانية وأنظمة IT الداخلية معلومات للإدارة، وبعد التحرير المطلوب، تقدم أساس لإعداد التقارير الخارجية المكشف على الموقع الالكتروني. إذ سيتم استدعاء مهنة المحاسبة المالية بشكل متزايد لإدارة مقدرات المحاسبة المالية المبعدة عن المصدر من أجل العملاء الرئيسيين، بالإضافة إلى القيام بأدوارها التقليدية - مع أنه قد يقرر بعض المشاركين في الأسواق الالكترونية الميتماركت بأن المحاسبة المالية هي عملية أساسية محاولاً الإبقاء على الكثير منها داخل الشركة. ونعتقد بأن النقاط التالية هي التغييرات الرئيسية التي ستحول المحاسبة المالية :



الشكل 12-3 عمليات محاسبة مالية مبتدئة عن المصدر

■ **وظائف التدقيق التقليدية المؤتمتة:** سيتم أتمتة وظائف التدقيق التقليدية لاستقطاب المعلومات من ERP/CRM والأنظمة المتعلقة بها، وستستخدم أنظمة IT مع وكلاء أذكىاء للبحث عن الشواذ في الأداء والأمور المالية وتقييم كفاية الضوابط المالية. وستكون النتيجة تدفق معلومات متواصل للإدارة لاتخاذ القرار وكذلك تدفق المعلومات للصفحات الالكترونية الشبكية الخارجية. وستكون المعلومات المنقولة خارجياً عرضة للتأمين المستمر من قبل شركة محاسبة مستقلة.

■ **إغلاق الدفاتر يومياً:** ستصبح أنظمة المحاسبة المالية بشكل مثير أكثر فعالية وسيكون بالإمكان إغلاق السجلات يومياً. وكما ذكرنا سابقاً، تحتاج الشركات التي لا بد لها من الدخول في اتحادات وعقد الصفقات بسرعة في العالم المسرع للعمل الالكتروني بشكل كبير إلى أنظمة محاسبة فعالة وتنظيم محاسبة مالية أكثر مما مضى.

■ **مقاييس أداء جديدة:** سيكون هناك تركيز جديد على الأنظمة المترية التصميمية لقياس الأداء بموجب شروط ما وراء الرأسمالية. وسيكون للمعلومات المالية التي تمت مناقشتها سابقاً، في الفصل الثالث أهمية كبرى. ولا بد لهذه الأنظمة المترية الجديدة للأداء من أن

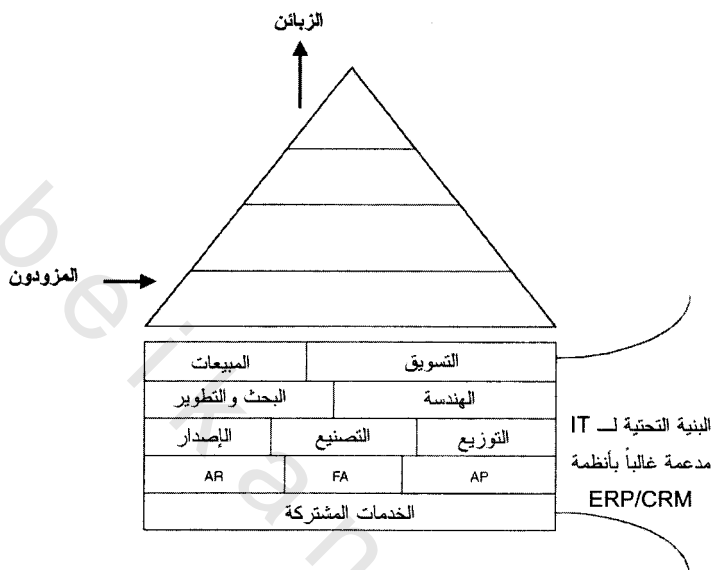
تصطف عن قرب مع العمليات الجديدة لشركات B2B، سواء أكانت مالكة للشعار أو مشاركة في سلسلة العرض في مجتمع قيمة مضافة.

وباختصار سوف تقوم شركات العمل الالكتروني المالكة للشعار والتي لا يتم استغلال رأسمالها بإبعاد العديد من أعمال التشغيل الفعلية الرئيسية لديها عن المصدر. وستكون المحاسبة المالية أحد العناصر الأكبر المبعدة عن المصدر.

التكنولوجيا في انتقالها إلى الميتماركت

يستحسن إنهاء هذا الجزء بمجموعة موجزة من الملاحظات عن التكنولوجيا في عالم B2B الجديد. ولقد قصدنا ايجاز هذا القسم. إذ يمكن أن يكون تحليل عن بائعي التكنولوجيا، أساليب البناء، الحلول، والمقدرات، وراء هدفنا من هذا الكتاب، حيث تمت كتابة جزء كبير منه، وتركيزنا هو الأنظمة الاقتصادية واستراتيجية العمل. ومن جهة أخرى، قد يكون من المضلل عدم عرض أي فكرة عن التكنولوجيا: أمور البنية التحتية بشكل هائل في الانتقال إلى الميتماركت.

وكما يوضح الشكل 3 - 13، شهدت فترة التسعينات ارتفاعاً مثيراً في التكنولوجيات ممكنة التطبيق داخل الشركات. ولقد أدت التطورات في سلسلة العرض، سلسلة الطلب، ومفاهيم الخدمات المشتركة إلى توحيد العملية وتنفيذ أنظمة

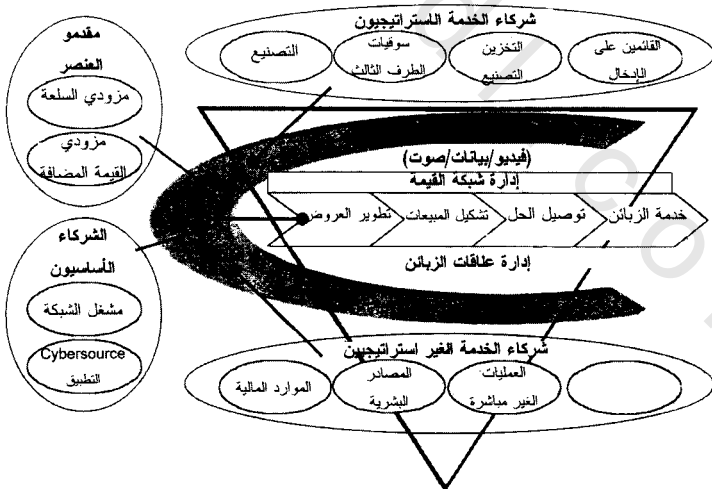


الشكل 3-13 خلاصة IT التقليدي

مشروع كبيرة (مثل ERP و CRM حديثاً). كما ركزت هذه الأنظمة والتغييرات في العمل على الأنشطة داخل الجدران الأربعة للمؤسسة واطاعة جل تركيزها على فعالية العمل، وفرة البيانات للتحليل واتخاذ القرارات، الفعاليات وتخفيض الكلفة، وعلى تحقيق مدخرات دائمة في الكلفة في منطقة IT. وكانت حل مشكلة Y2K أيضاً أحد النقاط الهامة في الجدول.

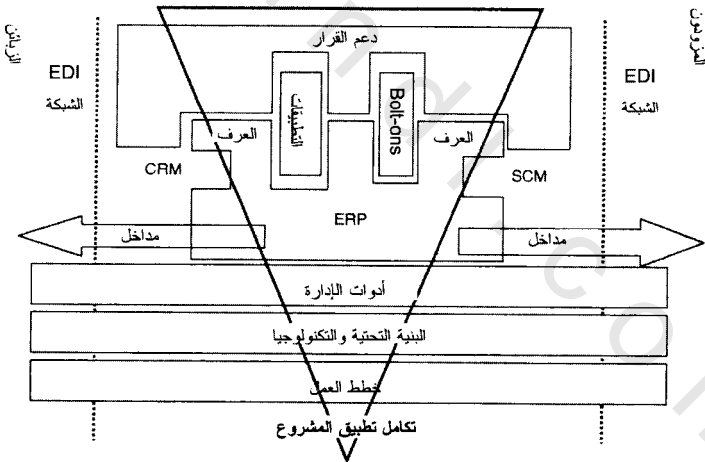
في تطوير نماذج B2B، لابد لمفاهيم التكنولوجيا من التغير المثير لتلاقي تغييرات العمل. ويقدم الشكل 3 - 14 إطاراً توضيحياً للتكنولوجيا في بيئة B2B. وكما يشير الشكل، تحتاج

التكنولوجيا للتطبيق لخلق أساس ذي سرعة عالية، شفاف وآمن لوصول الشركات المالكة للشعار مع الشركاء الاستراتيجيين الرئيسيين، والمزودين الرئيسيين، والشركاء الغير استراتيجيين الذين يقدمون خدمات مبعدة عن المصدر، وكذلك شركاء التكنولوجيا لها. ويفترض الشكل 3 - 14 بأن تدير الشركة المالكة للشعار أيضاً شبكة الميتماركت ومجتمع القيمة المضافة. وكما ناقشنا في الجزء السابق، فقد يكون ذلك صحيحاً في عدة حالات وليس في جميع الأحوال. ومع ذلك، يقترح الشكل المفهوم الذي ستربط بموجبه التكنولوجيا للاعبين والتعاملات السلوكية.



الشكل 3-14 إطار تكنولوجيا توضيحي لبيئة الـ B2B

ويغطي الشكل 3 - 15 تطبيقات التكنولوجيا في هذا الإطار. كما يقترح الأسطح المشتركة بين الأنظمة القائمة لـ ERP و SCM، تكامل أنظمة CRM، تكامل التطبيقات المختارة للشركة وإدارة الشبكة، الأسطح المشتركة مع الشبكات من خلال المداخل، والرابط النهائي للزبائن مباشرة بقاعدة العرض. وهكذا فلن يتطلب B2B مبدئياً فحصاً شاملاً لكافة البنى التحتية للأنظمة. كما أنه سيبني على التحسينات المنجزة في السنوات العشرين الماضية.



الشكل 3-15 نموذج تكنولوجيا عالية المستوى لمشروع B2B

العولمة

كيف ستظهر الميتماركت بالنسبة للشركات والصناعات التي تشهد عملية العولمة اليوم؟ سؤال وجيه ، فقد رافق ظهور الانترنت أثناء فترة الثمانينات والتسعينات تكامل أسواق رأس المال العالمية وتركيز الشركات على ابتكار استراتيجيات تسويق وسلاسل عرض عالمية. وتطورت التكنولوجيا اللازمة لإدارة الشركات المعقدة. ولذلك يتتبع الشكل 3 - 16 هذه التحولات إلى نقطة وصولها المنطقية، وهي بروز الأسواق الالكترونية (الميتماركت العالمية) إلى حيز الوجود وسطح الأحداث.

ولقد قام اللاعبون في السوق العالمي ببناء شركات متعددة الجنسيات لأنفسهم، مع كيانات مستقلة نسبياً في كل بلد متحدة ببنية موحدة. كما تم تنظيم هذه الأعمال المركزة في البلدان غالباً من قبل الإقليم ومن ثم عالمياً. وبسبب أطر السياسة العامة القانونية للبلد المحلي، كان لكل عمل مركز في البلد وضع ربح وخسارة (P&L) مستقل واستراتيجية تديرها تكنولوجيا عملية موحدة. نموذجياً، كان لها مفاهيمها الخاصة للتسويق وسلاسل عرض مستقلة نسبياً، وفي بعض الأحيان ضمن أطار استراتيجية التجارة الدولية.

وعبر الوقت، ومع انهيار حواجز التجارة واندماج أسواق رأس المال، بدأت التجارة بالتحول إلى نموذج منتج عالمي أعيدت بموجبه صياغة أعمال الربح والخسارة، بينما ركزت

الأسس حول المنتجات العالمية، مع سلاسل عرض وطلب عالمية. وقد أدى ذلك إلى استراتيجية عالمية متماسكة، تركيز أكبر على تسويق وتطوير المنتج، وفعالية معززة أكبر لسلسلة العرض.

وسوف تتكون الأسواق الالكترونية (الميتاماركت) في العصر القادم حول هذه الأسس العالمية للمنتج. كما ستقود الميتاماركت إلى فعالية متزايدة في سلسلة العرض وإجراءات الشراء، وستسمح للشركات بالتركيز على مجموعات الزبائن العالمية والمنتجات العالمية. ومع ذلك، فم عندما تتطور الميتاماركت العالمية، فمن المحتمل أن تمر عبر عمليات عدم التوسط وإعادة التوسط التي وصفناها سابقاً. وعندما يتعلم الزبائن كيفية استخدام هذه الشبكات، وتقوم الشركات بالاستجابة إلى ضغوط الزبائن، ستجد أعمال الميتاماركت نفسها مركزة على مجموعات الزبائن العالمية (العمل أو المستهلك) مع سلاسل عرض وطلب مناسبة لتسويق ما أمكن من الخدمات والمنتجات خلالها لمجموعات الزبائن. كما ستتطور أعمال الميتاماركت لزيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبون.