

الفقاعة الداخلية، الفقاعة الخارجية، والتحول: تحدي إدارة التغيير والإدارة التنظيمية

أجرى كليتون كريستنسان في كتابه «ورطة المبتكر The Innovator's Dilemma» في (صحافة مدرسة العمل في هارفارد، 1997، Harvard Business School Press, 1997)، مناقشة مقنعة بأن الأعمال التي تواجهها تكنولوجيات معرقة مثل الانترنت تجد صعوبة كبيرة في إعادة تصميم وتأسيس نفسها ضمن أطر العمل التقليدية لديها. ومن المحتمل أن يتبع المدراء الجيدين، على حد قوله، حاجات زبائنهم ويقومون بالاستثمار حيث تكون أرباح الاستثمار أفضل - ولهذه الأسباب فهم يخفقون غالباً في تعقب تكنولوجيا ظاهرة لديها احتمال مخبأ بعرقلة أعمالهم. وبسبب ميل هذه التكنولوجيات مبدئياً للقصور عن بلوغ توقعات زبائنهم، فهي لا تبدو مؤدية. ومع الوقت، على أي حال، تتقدم التكنولوجيات، ويتم إدراك احتمالها، وتتفوق على التكنولوجيات الموجودة. وهكذا تتطور الشركات التي تستثمر

فيها أولاً - وهي عادة شركات مبتدئة تسعى وراء أسواق محدودة - بشكل هام في قيادة التكنولوجيا وتحل مكان الشركات صاحبة المنصب في نهاية المطاف.

وتميل الشركات لتجنب الابتكارات عندما يكون من شأنها تدمير قيمة التكنولوجيات الموجودة. إذ تعتبر التغيير معرقلاً لها. وكذلك تعد المحاولات لإنتاج وبيع منتجات جديدة، أو تبني عمليات جديدة، معرقة أيضاً، ولذلك، فهي تواجه عقبات نفسانية وسياسية معاً. كما يجب أن يتعلم الناس طرقاً جديدة للعمل، وهذا يستغرق وقتاً وطاقة أكبر من العديد من الأعمال الجاهزة للاستثمار. وبرأيهم، فهم يعملون بجد، ويعتبرون الضغط المتزايد للابتكار مزعج غالباً. وبالإضافة إلى ذلك، فقد يعطل تبني الأعمال الجديدة مهارات أمضى الناس سنوات في إحرازها. كما تعد الابتكارات المدمرة للكفاءة صعبة بشكل خاص بالنسبة للشركات. فعندما تفقد الخبرة والاستثمارات القيمة، يكون الناس في خطر مفاجئ. وربما يتهدد الشركات التي تمتلك الموقع والنفوذ بخسارة هيبتها بتغيير الأعمال. أما الوافدون الجدد إلى المنظمة فربما يمتلكون قيمة أكبر ممن كرسوا حياتهم المهنية لخدمتها. ولذلك فقد يكون العاملون الأصغر، والذين يدرَّبون حديثاً في المدرسة وفقاً لتكنولوجيات وطرائق جديدة، قادرين أكثر على التعلم عن الأعمال الجديدة.

بعيداً عن هذه العراقيل الفردية والتنظيمية، تعد التغييرات

في التكنولوجيا والأعمال مكلفة. فقد يفقد كم كبير من التكنولوجيا وآليات العمل التي تمتلكها ما قيمته. ولذلك تكره الإدارة تقدير هذه التكاليف الغارقة وتتابع العمل. وعلاوة على ذلك، فمن المحتمل أن يستلزم تبني الأعمال الجديدة أنظمة تشغيل جديدة تتطلب الوقت، البراعة، وميزانيات كبيرة. ولذا فإن التكاليف الغارقة، أنظمة التشغيل الجديدة - كل ذلك يخلق عبء كبير ويهدد بسلب المنظمات المؤسسة المزايا المنافسة التي ازدهرت بها. وربما تكون الشركات الجديدة في موقع أعلى بسبب عدم وجود أنظمة موروثة يجب أن تتفتت، عدم وجود منظمة تقليدية، وثقافية، وعمليات تجارية يجب أن توضع جانباً. وبفضل هذه العوامل، قد تتحول شركة مؤسسة بشعارات قوية وعلاقات قوية مع الزبائن وقنوات التوزيع إلى شركة حديثة مبتدئة.

كما يعود الفضل لقدرة الإقناع ووضوح كتاب كريستنسان في توعية الشركات لهذه الكوكبة من التحديات، وسعي العديد منها وراء تحولها الخاص. وفي سياق الاقتصاد الجديد والعمل الإلكتروني B2B، سيكون التحول المتحد بالصعوبة التي توقعها كريستنسان - لأسباب تنبأ بها، ولأسباب أخرى اتضحت الآن فقط مع تقدم ثورة العمل الإلكتروني B2B:

- اختلاف العمليات التجارية للشركات التي لا يتم استغلال رأسمالها مثل سيسكو بشكل كلي عن العمليات التجارية للمشاريع التقليدية.

- الصعوبة والتعقيد الكبيرين في تصميم، تنظيم، وإدارة مجتمع قيمة مضافة أو ميتاماركت.
- يتطلب تطوير محرك تحويل الموجودات المستمر (CATE) واستخدامه لتحسينات مستمرة، تغييرات ثقافية وعملية ونظام إدارة أعظم.
- تتطلب أعمال الميتاماركت طرق إدارة ديناميكية ومتكيفة إلى حد كبير، وأكثر عضوية من الطرق التقليدية.
- الصعوبة البالغة لتطوير العمليات الداعمة الفعالة والمنظمة، مثل إعداد التقارير المالية المستمر. تحتاج الشركة لاختيار خارطة طريق تحويلية وتفعيلها - على سبيل المثال يبعدها احتضان أعمال جديدة داخلية أو، بالتعاقب، في مرحلة مبكرة نسبياً ككيانات جديدة.
- قد لا يكون العديد من عمليات IT المدخلة والكبيرة وعناصر أخرى لأسلوب البناء الإداري والتقني قابلة للتحويل إلى النموذج الجديد.
- ترتبط التوجهات الفكرية للموظفين والإدارة، وأدوات مثل أنظمة قياس الأداء، بشكل وثيق بالنموذج التقليدي ويصعب انتقالها إلى النموذج الجديد.
- تعد إدارة المشروع التقليدي لتوليد النقد الذي يقود تمويل المشروع الجديد مهمة مهددة للإدارة. ولكن الشركات ستحاول.

ومع ذلك فقد انتشرت بعض نماذج هذا الانتقال. إذ تؤسس شركات صناعة السيارات أنظمتها للشراء والتوصيل على الانترنت على خلفية أنظمتها الشائعة للتنفيذ، كما تدار معظم التعاملات في وكالات بيع تقليدية حتى أنه بالإمكان وضع الخدمة المستمرة للتوصيل، الخدمة والمبيعات، بشكل مناسب. وعلى نحو مشابه، يستخدم البائع بالتجزئة الإلكترونيين بعض أسس التوزيع للبيع بالتجزئة والبيع بالجملة التقليدي لدعم قناة المبيعات الجديدة على الانترنت. وكذلك تتحرك الشركات في جميع الصناعات لتطوير أعمالها المتعلقة بصنع السوق - والذي يعني اتخاذ الخطوات الأولى باتجاه الميتماركت.

وتخلق هذه الجهود المتنوعة لتحويل الشركات من الشركات التقليدية إلى شركات مابعد رأسمالية مجموعة واسعة من التساؤلات مع تسليط الضوء على الإدارة، وعلى تغيير الإدارة بشكل أوسع وأعم. وفيما يلي الخطوات الرئيسية لعملية التحول:

1. تحديد الرؤية الصحيحة للميتماركت بالنسبة للصناعة وللشركة. إذ يجب أن تولد مربحية أكبر بالإضافة على القيمة المتعلقة بالخيارات.

2. استيعاب كيفية القيام بعملية الإبعاد عن المصدر بنجاح، التحكم بشبكة عمل مجتمع القيمة المضافة والميتماركت، جمع الزبائن، الحفاظ على علاقات مستقرة مع الزبائن وقنوات الدخول بالنسبة لهم، تجنب

تحكيم السعر المفرط، ووضع خطة عمل تولد عائدات وأرباح أعلى بالإضافة إلى النمو السنوي.

3. إدارة عمليات الإبعاد عن المصدر والإصدار بشكل نظامي لجزء كبير من رأس المال الفيزيائي والعمليات غير الرئيسية.

4. ابتكار نماذج عمل وأسس تنظيمية لتلائم الميتماركت.

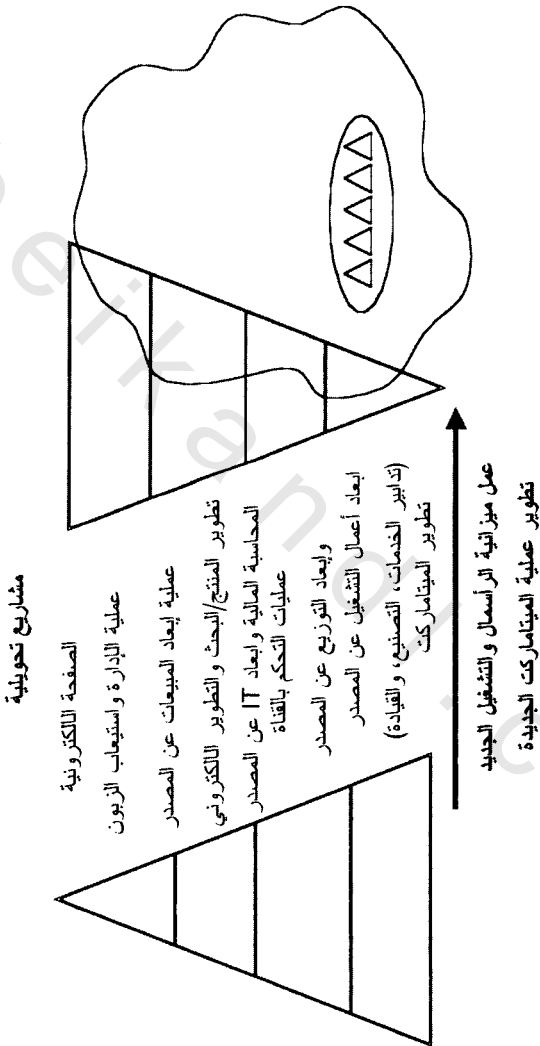
5. تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا لتعمل بشكل مشترك بين الكيانات المالكة للشعار ومجتمعات القيمة المضافة.

6. تطوير استراتيجيات الإدارة الجديدة، والطرق، والأنظمة المترية اللازمة لابتكار شركة B2B ناجحة.

والسؤال الرئيسي الأخير هو: كيف سيتم تنظيم الإدارة لتوجيه هذا التحول؟ نعتقد بأن العملية ستكون أشبه بمبادرات كواليتي Quality وتحولات سكس سيجم Six Sigma للعقود الحديثة. إذ سيكون للإدارة دوراً قيادياً قوياً. كما ستقرر تعقب نموذج B2B وتوجيه الشركة لذلك المفهوم بدلاً من الانتظار من أجل المراجعات الأبدية لجميع البدائل. ولذلك فقد تبنت فرق الإدارة القوية في جنرال الكتريك General Electric، وفورد Ford، وهاني ويل انترناشيونال Honey-well International، وآي بي إم IBM، بين عدة شركات ناجحة، رؤية لمستقبل العمل الإلكتروني B2B، كما أنها تقود شركات للكسب «من هنا إلى هناك» في أقل وقت ممكن.

وكما يقترح الشكل 7 - 1، نتوقع أن تحدث التحولات المتحدة الأكثر نجاحاً عندما يتبنى رئيس التنفيذ رؤية الميتماركت في الجانب الأيمن من الرسم التخطيطي وأن تحرك فرق إدارة المهمات الشركة بسرعة باتجاهه. والأهم، فقد يحدد رئيس التنفيذ الجانب الأيمن كاستراتيجية ويوكل المهام إلى فرق عديدة لابتكار المشاريع في مجالات مثل:

- العملية الالكترونية الداخلية: الإدارة، سلسلة عرض أخرى، محاسبة مالية، المصادر البشرية HR، بحث وتطوير، هندسة، وما إلى ذلك.
- تطوير مجتمع القيمة المضافة والميتماركت: العمليات، التكنولوجيا، الاتحادات، نماذج العمل الداخلية الجديدة، ونموذج العمل الكلي.
- إبعاد العمليات عن المصدر، بما فيها الإدارة الاستراتيجية، التصنيع، وتدبير الخدمات. مع مرافقة تخفيض التكلفة والأنظمة المترية لتحسين الأداء لكل مشروع. وعندما تنجح هذه المشروعات فسوف تطلق رأسمال إضافي للتركيز على مشاريع إدارة الزبائن وتطوير المنتج.
- إبعاد عمليات التوزيع عن المصدر، بالإضافة إلى ابتكار العمليات الجديدة لإدارة قنوات التنفيذ والتوصيل للزبائن من شبكة العمل المبعدة عن المصدر إلى الزبون.



الشكل 1-7 طريقة إدارة موجهة للتغيير من أجل ما وراء الرأسمالية

■ تطبيقات جديدة للبحث والتطوير الالكتروني وتطوير المنتج الالكتروني لتقديم المنتجات إلى السوق بسرعة، تقوية نفوذ رأسمال الشركة الفكري، وكسب حق استخدام المحتوى الفكري السريع خارج الشركة من خلال الانترنت.

■ إبعاد عمليات المحاسبة المالية عن المصدر، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات المختارة، ووظائف دعم أخرى.

■ ابتكار السطوح البينية الخارجية للزبون، الصفحات الالكترونية، وإطلاق عمليات جديدة لإدارة وفهم الزبائن، وربما أيضاً إبعاد وظائف التسويق والمبيعات المتنوعة عن المصدر.

وقد تكلف عملية التخطيط الاستراتيجية بابتكار مشروعات تحرك الشركة إلى نموذج عمل جديد خلال فترة قصيرة من الزمن - لا تزيد عن 18 شهر - 3 سنوات. كما قد توضع الأنظمة المترية لقياس الأثر قصير الأمد ونجاح المشروعات (على سبيل المثال تخفيض التكلفة وسرعة أكبر لمعالجة المعلومات في آن واحد)، كما قد يتم تطوير أنظمة مترية جديدة لعمل الميتماركت الناشئ (انظر الشكل 3). وخلال تنفيذ هذه المشاريع قد تخصص عمليات تجارية جديدة وتنفذ على طول الخطوط المقترحة من قبل نموذج العمل B2B في الشكل 3 - 8.

وعندما قامت الفرق بتنفيذ هذه المشروعات، يطور مشروع

العمل ببطء فهماً واسعاً لنموذج العمل الجديد والتوصل إلى اتفاق حول جاذبيته الاستراتيجية. كما عرفت قيادة جديدة لنموذج B2B بين قادة فرق المشروع. وهكذا فقد طبقت الطريقة الكلية لتغيير الإدارة بنجاح المفاهيم الجوهرية لإدارة تغيير فعال - الاستيعاب، بناء اتفاق، وتطوير خارطة طريق تحويلية واضحة. ومن خلال خبرتنا نرى بأنها تقدم جزءاً من الحل لورطة المبتكر.

الفقاعة الداخلية، الفقاعة الخارجية، التحويل:

التحول إلى ما وراء الرأسمالية

لقد أظهر بحثنا إمكانية استخدام ثلاثة طرق مختلفة لابتكار التجارة الالكترونية. ونسمي الأولى الفقاعة الداخلية: أي تنظيم جهد العمل الالكتروني بشكل كامل ضمن مشروع موجود. أما الثانية فهي الفقاعة الخارجية: أي تنظيم الجهد ككيان مستقل حر من القيود التنظيمية والثقافية للشركة الأم. والثالثة هي التحويل: أي إعادة استثمار المنظمة الموجودة بشكل كامل كمشروع مرتكز على الشبكة.

وتتضمن الطرائق التقليدية لتصميم المنظمات مفهوماً شاملاً باستراتيجية متحدة مطورة بشكل جيد تقود البنية التنظيمية. ولكن هذا المفهوم الذي تم اختباره عبر الزمن قد لا يكون قابلاً للتطبيق تماماً في الاقتصاد الالكتروني المتطور. ويعد التغيير

المستمر والسريع مظهراً رئيسياً في الاقتصاد الجديد، مستلزماً أن تكون المنظمات مرنة وسريعة الاستجابة إلى حد كبير. وعلى حد قول بيل جيتز رئيس شركة ميكروسوفت، «إذا كانت فترة الثمانينات حول النوعية (الجود) وفترة التسعينات حول إعادة الهندسة، فإن فترة 2000 ستكون حول السرعة». ويظهر بحثنا بأن هناك بعض الميزات المشتركة الضرورية للتطور الناجح لمنظمة العمل الالكتروني في بيئة ما.

كما أن هناك شرط رئيسي هو وجود بيئة مقابلة شبيهة جداً ببيئة منظمة حديثة مبتدئة. وفي صميم كفاءات المنظمة، يجب أن تكون لديها القدرة على الارتحال عندما يتطلب الأمر، اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة مع وجود معلومات محدودة، دعم القيام بالمجازفة، وحتى الفشل بدون حدوث عواقب مدمرة. فعندما تخفق المنظمة، لا بد أن تكون قادرة على التعلم من أخطائها، وعلى التكيف بسرعة والمتابعة. وهكذا فإننا نصف بيئة أشبه بالمختبر تشجع التجارب الحرة التي تحمل أفكار جديدة. فهل نحن، لهذا، نتنبأ بزوال الاستراتيجية المتحدة؟ لا أبداً، ولكن بضرورة وجود مفهوم أكثر مرونة للتنظيم وتوجيه الأعمال في الاقتصاد الجديد. كما لا بد أن تكون المنظمة حرة في إعادة استثمار نفسها بظهور فرص استراتيجية مضاعفة (انظر المناقشة حول الخيارات الحقيقية في الفصل السادس).

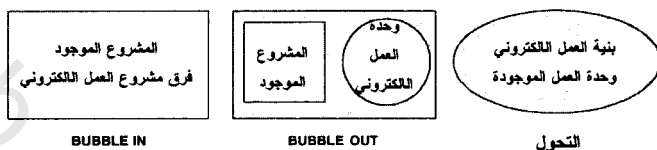
ولكن ما هي الطريقة الأفضل لابتكار هذه السمات المميزة:

الارتجال، والابتكار، والقدرة على التكيف، والسيولة (السلاسة)؟
تعكس إجابتنا على هذه التساؤلات الطرق الثلاث المميزة:

- الفقاعة الداخلية Bubble In: أن تخلق المنظمة الأم بيئة أشبه بالمختبر لاحتضان العمل الالكتروني. وفي مثل هذه البيئة، تستبعد التقييدات البيروقراطية للشركة الأم. ويكون الكيان الجديد أعمالاً استقلالية صغيرة، تعمل تحت حماية ومباركة الإدارة العليا.
- الفقاعة الخارجية Bubble Out: أن تخلق المنظمة الأم بيئة خارجية حيث يستطيع الكيان الجديد أن ينمو ويزدهر. وعندما تتبنى منظمة ما هذا النموذج، يمكنها أن تختار ابتكار كيان جديد متصل بالبنية الموجودة (مثل: ويلز فارجو Wells Fargo، أو تشكيل كيان مختلف كلياً عن المنظمة الأم (مثل Wingspan Bank.com الذي ابتكرته Bank One). وندعو هذين المفهومين التمديد والعزل، على التوالي (Extension and Segregation). وفي النهاية فقد تستهلك الوحدة الجديدة العمل التقليدي أو تعمل بشكل ثانوي.

- التحول: أن تعيد المنظمة استثمار نفسها بتحويل جميع عمليات المشروع، والنهاية الخلفية، والداخلية، والمواجهة للزبون إلى عمليات ممكنة عبر الشبكة. وفي البنية الناتجة، تندرج المنظمة تحت المنظمة الالكترونية.

ويبين الشكل 7 - 2 النماذج الثلاثة في رسم تخطيطي.



الشكل 7-2 التحول المتحد ما وراء الرأسمالي

وتستطيع الشركة الانتقال من نموذج إلى آخر أو حتى الجمع بين مظاهر متنوعة من النماذج الثلاثة. على سبيل المثال، في الحالات التي تكون فيها المنظمة الأم قادرة على خلق محتضن داخلي لتنشئة العمل الإلكتروني، فمن الممكن أن تصبح المبادرة في النهاية أكبر وأكثر وضوحاً للآخرين في المنظمة الأم. كما قد تنتج المبادرة عندها استياء واحتكاكاً على مواضيع مثل الثقافة واتحاد المصدر. وحالما يحدث ذلك، ربما تضطر المنظمة الأم إلى إعادة هيكلة العمل الإلكتروني ككيان خارجي.

ولقد كان الجدل حول فيما إذا كانت الأعمال الأساسية ستستبدل بأعمال شبكية فقط. فقد اتفق معظم المحللين على أن الأشكال التنظيمية التقليدية ستعايش مع الأشكال الافتراضية، فقط لتقديم درجة ما من «الالتماس والشعور» بالمستخدمين النهائيين. وقد تم الاعتراف بهذا حتى في صناعة التجزئة، والتي

كانت عرضة للحملة الأعنف في الاقتصاد الجديد. إذ اكتشف البائعون بالتجزئة بأن القناة المختلطة والاستراتيجية الشاملة هي الأفضل بالنسبة إليهم. ولذلك، ليس بالضرورة أن يعني التحول في صناعتهم، كما في عدة صناعات أخرى، تفكيكاً كاملاً للعمل التقليدي. حيث ستتواجد الأعمال التقليدية كجزء من بنى أكبر وممكنة عبر العمل الإلكتروني.

ولإيضاح مفاهيم الفقاعة الداخلية، والفقاعة الخارجية، والتحول، لخصنا صفاتها في الجدول 7 - 1.

كما يعتمد المفهوم الأفضل لشركة مفترضة على مقياسين رئيسيين. الأول هو الدرجة التي تمنح فيها المنظمة عوامل ممكنة من أجل العمل الإلكتروني، ومدى استعدادها للتكيف مع بيئة العمل الإلكتروني؟. أما المقياس الآخر فهو درجة الشك التي يخلقها الاقتصاد الجديد بالنسبة لشركة معينة. ومدى الخطورة التي تسببها الشركة فيما لو لم تتكيف مع البيئة الجديدة؟.

الجدول 7 - 1 الصفات المميزة لثلاثة نماذج تنظيمية للعمل الالكتروني

الصفة	الفقاعة الداخلية	الفقاعة الخارجية	التحول
موقع الموارد المالية للمبادرة الرقمية ■ أوضاع P&L ■ الميزانيات	داخل الوحدة الموجودة للشركة الأم (مثل، التمويل وتقنية الانترنت)	خارج المنظمة الموجودة، في كيان الالكتروني معرف حديثاً	تعكس الميزانية والأوضاع المالية لشركة الأم الأداء المالي (الاحتياطات، RIO مجتمعة مع تفعيل التجارة الالكترونية)
نسبة التقرير التنفيذي للمبادرة الالكترونية	داخل الوحدة الموجودة للشركة الأم (مثل إرسال قائد المبادرة الالكترونية التقارير إلى شخص ما خارج الإدارة التنفيذية الأعلى)	بنية تقرير جديدة متصلة بالشركة الأم الحالية، مثل إرسال قائد المبادرة الالكترونية التقرير إلى شخص ما داخل الإدارة التنفيذية الأعلى (CEO, COO)	سوف يمتلك المدراء التنفيذيون المسؤولون عن المبادرة الالكترونية مواقع في جمعية الإدارة التنفيذية الأعلى
مسؤوليات وقواعد التوظيف في المبادرة الالكترونية	قواعد قلبية ومسؤوليات للموظفين وإعداد تقارير داخل المنظمة الحالية والمبادرة الالكترونية الجديدة	قواعد جديدة ومسؤوليات للموظفين وإعداد تقارير فقط داخل المبادرة الالكترونية الجديدة	إعادة صياغة المنظمة للقواعد والمسؤوليات عبر سلسلة العرض لتفعيل آثار عدم التوسط للتجارة الالكترونية
درجة استقلال المبادرة الالكترونية	تعتمد القرارات الاستراتيجية على التوجه الكلي للشركة الأم. وتنافس المبادرة الالكترونية مبادرات أخرى للشركة الأم من أجل البنية التحتية والمصادر	تتخذ القرارات الاستراتيجية فقط داخل المبادرة الالكترونية. وتستقل الوحدة تماماً لاتخاذ قرارات البنية التحتية والمصادر. وقد تحتفظ الشركة الأم بالسيطرة على تجارة الشعار والحصول على أرباح نهاية السنة	تتحول المبادرة الالكترونية بشكل متزايد إلى الشركة وتحتل مركز صنع القرار الاستراتيجي

ملاحظة: يمكن أن تتراوح الفقاعة الخارجية بين الامتداد للمنظمة الموجودة إلى وحدة معزولة مشكلة من خلال الاكتساب، الإنتاج الثانوي، أو أية تطورات أخرى.

العوامل الممكنة للعمل الالكتروني

يمكن أن يقسم المقياس الأول إلى عوامل ممكنة ضرورية لمنظمة فعالة للمنظمة الالكترونية. إذ يمكن أن تمتلك الشركة درجة عالية من العوامل الممكنة - وبمعنى آخر، تمتلك قدرة على التكيف - إذا كانت:

- موجهة نحو المشاركة في المعرفة والمعلومات.
- شركة مقاوله (ملتزمة).
- سريعة الاستجابة وخفيفة الحركة.
- غير بيروقراطية وغير متسلسلة.
- مبدعة ومبتكرة.
- متعاونة.
- محتملة للمخاطرة، ومشجعة على المجازفة.
- حاسمة حتى عندما تفتقد للمعلومات.
- مترقبة.

تظهر هذه الصفات جوهر البيئة المقاوله الشبيهة بالمختبر والضرورية لازدهار العمل الالكتروني. وبربطها مع بعضها البعض، فهي تمثل الحد الذي تشبه فيه المنظمة العمل الالكتروني الناجح في بيئتها، ممارسات الإدارة، والبنية التحتية. ومن الأرجح أن تتكيف الشركة القوية في جميع هذه المقاييس مع البيئات المتغيرة دون خسارة. وكلما تماشت منظمة ما مع هذه المقاييس، كلما كان من الأسهل احتضانها لكيان جديد

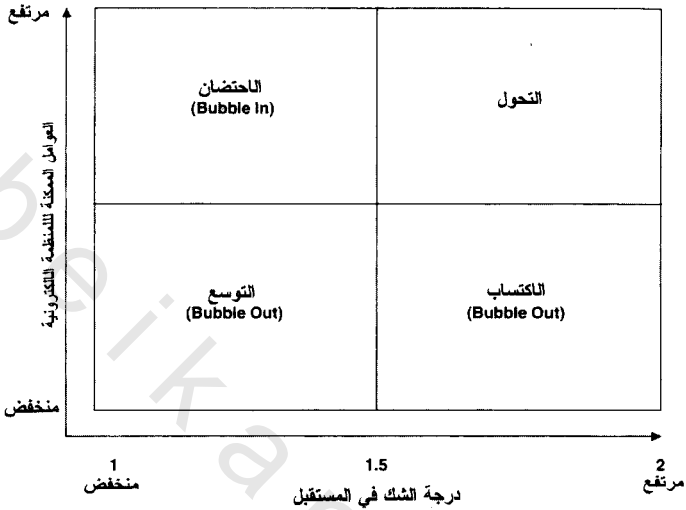
داخلها أو تحويل نفسها. وعلى أي حال، فإن بضعة شركات فقط قد تطورت بنفس المسافة وإلى نفس الحد في جميع هذه الحالات .

درجة الشك التي يخلقها الاقتصاد الالكتروني

يعد المقياس الثاني لتحديد النموذج الأفضل درجة الشك التي يخلقها الاقتصاد الجديد للمنظمة (انظر الشكل 7 - 3). حيث ينظر إلى فرص وخيارات التكيف مع البيئة الجديدة. ويتأثر هذا المقياس بعوامل كهذه:

- ملائمة نموذج العمل.
- الملاءمة العملية.
- بنية الصناعة.
- سرعة العداد.

وفي الاقتصاد الالكتروني الجديد، تطرح العديد من تقييدات العمل الأساسي والتقليدي جانباً. وهكذا، ينبغي أن يخصص نموذج العمل لعرض جميع المنتجات المناسبة في حقلها، دون أن تقيد بأية حواجز مهما كان نوعها. وهنا نأخذ بعين الاعتبار المثال الذي تقدمه وال - مارت Wal-Mart. ففي مخازنها التقليدية، تساعد البنية التحتية للتكنولوجيا المطورة للشركة على عرض مزيج من المنتجات التي تزيد الأرباح إلى أكبر حد بأسعار تحقق أعلى أرباح. ومع ذلك، فإن التقييد



الشكل 3-7 اختيار الاستراتيجية: القالب الأول

الرئيسي هو «حيز الاستعمال»، إذ يكون نموذج عمل وال - مارت لزيادة الأرباح إلى أكبر حد عرضة لهذا التقييد الفيزيائي. ومن جهة أخرى، فإن «حيز الاستعمال» في العالم الافتراضي غير محدود. كما أنه ليس هناك تقييدات على ما يعرض للمستهلكين وما يمكنهم شراؤه - أو على الأقل لا ينبغي وجود مثل هذه التقييدات. ويستطيع نموذج العمل الإلكتروني التركيز على تقديم سهولة للوصول إلى الموقع والبحث أيضاً، تنفيذ سريع لطلبات الزبائن، وتقديم منتج متمم أو ذي صلة والبيع المتقاطع. وأخيراً، فإن لدى وال - مارت بدايات مجتمع قيمة

مضافة في تعاونها مع فينغرهات وبوكس - إي - مليون Books-A-Million.

باختصار، فلا بد من القول أنه كلما كان نموذج العمل الموجود ملائماً أكثر لنموذج العمل الالكتروني B2B الناشئ، كلما قل إلزام الشركة بالتغيير بهدف لنجاح في الاقتصاد الجديد. وبشكل مماثل، إذا كانت أعمالها ملائمة للنموذج العملي الناشئ للعمل الالكتروني - على سبيل المثال، استخدام مجموعة شبكات واحدة واحد أو العديد لربط الشركة ببعضها البعض - فسيتطلب الأمر تغييرات بسيطة جداً للقيام بتحول ناجح إلى العمل الالكتروني.

سرعة العداد

يشير المفهوم الجديد لسرعة العداد إلى نسبة تقييم الصناعات المختلفة. وهذا المفهوم يكتسب أهمية في الاقتصاد الجديد. وهناك ثلاثة مقاييس يجب استكشافها - سرعة عداد المنتج، وسرعة العداد التنظيمية، وسرعة عداد العملية.

■ تقيس سرعة عداد المنتج فترة حياة عائلات المنتجات. على سبيل المثال، لعائلات منتج المعالج انتل Intel حياة سوق نموذجية تدوم سنتين إلى أربع سنوات.

■ تقيس سرعة العداد التنظيمية اضطراب القوى المحركة التنظيمية. ويمكن أن يقيم ذلك من خلال الفواصل

الزمنية بين تنقلات رئيس التنفيذ، عمليات إعادة البناء التنظيمي، تغييرات الملكية، وما شابه ذلك. وعلى سبيل المثال، يعاد رسم الحدود الفاصلة التنظيمية في صناعة وسائل التسلية والإعلام، بسبب الاندماج، الاستحواذ، والتجديدات، وأشكال أخرى للتغيير التنظيمي.

■ تقيس سرعة عداد العملية نسبة تقييم العمليات الجديدة. على سبيل المثال، تتوقع شركات السيارات أن يستمر استثمار مليون دولار في محرك أو مصنع تجميع بالإنتاج لعشرين سنة أو أكثر. وفي صناعة الانترنت، رفعت مزايا مثل مقدرات 7x24 والتجارة العالمية المستقيمة بشكل كبير سرعة العدادات في صناعات عدة، وطرحت تحديثات وشكوك جديدة.

تسهل أدوات مثل تحليل السيناريو تقييم الشكوك المحتملة التي يفرضها الاقتصاد الجديد على منظمة ما. وليس من الغرابة القول بأن كلا المقياسين الذين تحدثنا عنهما قد ركزا على العوامل الممكنة للمنظمة الالكترونية. ودرجة الشك - تبني بشكل ملائم في سلسلة من الأنظمة المترية، وبينها الشكل 7 - 4. إذ يلخص عوامل عديدة جيدة وسيناريوهات ممكنة في إطار واحد.

■ الاحتقان: عندما تمنح المنظمة مستوى عالي من العوامل الممكنة، وعندما لا يطرح الاقتصاد الالكتروني شكوك كبيرة، فعليها أن تتحول إلى العمل الالكتروني مباشرة

مرتفع	العوامل المتعلقة للمنظمة الالكترونية	الاحتضان	التحول	
		التوسع	الاكتمساب	
منخفض		منخفض	مرتفع	
		درجة الشك في المستقبل		

الشكل 4-7 اختيار الاستراتيجية: القالب الثاني

عن طريق احتضان وحدة جديدة في إطار العمل الموجود.

■ التحول: عندما تمتلك المنظمة العديد من العناصر الممكنة وتكون خطورة عدم القيام بأي فعل عالية. فعلى الشركة أن تعيد خلق نفسها بشكل كامل. ولذلك فإن القيام بذلك لن يكون مؤذياً. إلا أنه من المحتمل أن يسبب عدم القيام بذلك جزاءً شديداً.

■ الاكتساب: إذا امتلكت المنظمة بضعة عوامل ممكنة ودرجة عالية من الشك، يتوجب عليها التغير. ويتضمن ذلك انقلاباً تنظيمياً داخلياً كبيراً.

■ التوسع: عندما تكون درجة الشك منخفضة ولكن تمتلك

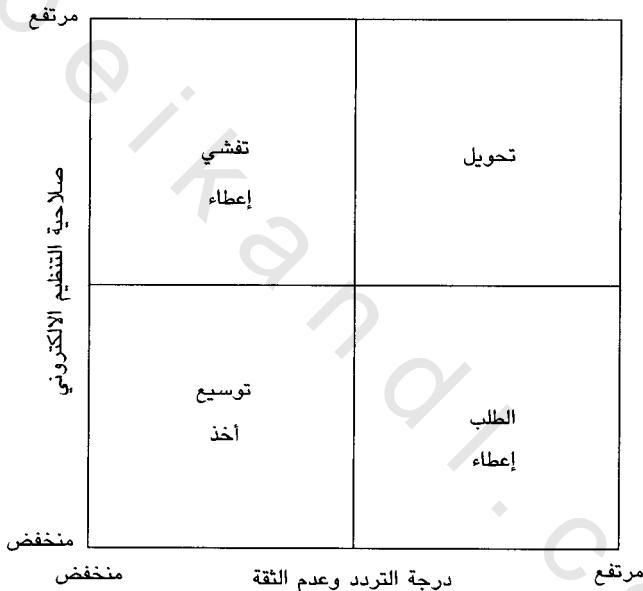
الشركة بضعة عوامل ممكنة للتجارة الالكترونية، فمن المحتمل أن تؤدي الحواجز التنظيمية الداخلية إلى تراجع الشركة.

والسؤال كيف يمكن أن يوجه القالب تساؤلاً حول النموذج الأفضل - أي النموذج الذي سيخدم احتياجات شركة معينة على النحو الأفضل؟. فإذا اكتسبت مكاناً في مقياس «الاحتضان»، تكون الشركة مستعدة بشكل طبيعي لدخول مجال العمل الالكتروني. على أي حال، فإن البيئة لا تجبر أي منظمة على العمل بسرعة معينة. ويعتبر المفهوم الأنسب الفقاعة الداخلية، حيث تستخدم المنظمة مختبراً داخلياً لتطوير مقدرات العمل الالكتروني.

وفي مقياس «التحول»، تكون الخطورة المرتبطة بعدم التكيف بسرعة مع الاقتصاد الالكتروني عالية جداً. وعلى أية حال، تمنح المنظمة مستوى عالي من القدرة على التكيف. ولذلك يعد «التحول» النموذج الأنسب.

وفي المقياسين الأدنى (التوسع والاكتساب)، من غير المحتمل أن تكون المنظمة قادرة على دعم التحول الكامل أو المحتضن الداخلي. ولهذا السبب، يجب أن تنتقل لاستخدام الوسائل الخارجية التي تمكنها للعمل الالكتروني (الفقاعة الخارجية). وإذا كانت درجة الشك منخفضة، يمكن أن تقام المنظمة الجديدة كتوسع للمنظمة الموجودة. ومن جهة أخرى،

إذا كانت هناك خطورة مادية مرتبطة بالاستمرار داخل المنظمة الموجودة، ينبغي أن يتم فصل الكيان الجديد للحد من هذا الصراع قدر المستطاع. ونلخص استنتاجاتنا في القلب المبين في الشكل 7 - 5.



الشكل 7 - 5: اختيار الاستراتيجية: المصفوفة الثالثة

وقد تتعمق الشركات في إحدى هذه المفاهيم الثلاثة قبل وضع الأنسب لها. لناخذ على سبيل المثال تشارلز شواب Charles Schwab، وهي شركة تعمل كسمسار حسم رئيسي. ففي محاولتها للعمل الإلكتروني، بدأت بطريقة الفقاعة الداخلية اعتماداً على ما تملكه من عوامل ممكنة ضرورية وانخفاض

درجة الشك الذي طرحه اقتصاد الانترنت. على أي حال، حالما توسعت عملية العمل الالكتروني لتشمل حوالي 30 شخص، ولم يعد بالإمكان اعتباره مشروع أعمال صغيرة. بدأت التنافرات مع المنظمة الموجودة بالظهور. وكان لابد من فصلها ونموها دون التقييدات الاصطناعية على إمكانياتها وعندما بدأت وحدة الانترنت الخارجية عندئذ تنمو بشكل ظاهر، بدلت المنظمة الأم تماماً نظرتها إلى العمل الالكتروني. وكانت وحدة الانترنت عندها قد أعيدت إلى الوحدة الأم، مما حولها بسرعة إلى مقدم لفنوات متعددة. وفي نظرة أخيرة، فقد كانت عمليات الانترنت تدخل في أكثر من نصف حجم تجارة الشركة.

مكان البدء!

إن الخطوة الأولى في تطوير مبادرة العمل الالكتروني في تحديد ما يجب التركيز عليه. وبشكل عام، فإن التركيز الأنسب هو المنظمة ككل، ولكن في حالة المشاريع الكبيرة ذات الأقسام المتعددة، يمكن أن يركز فقط على عمل واحد أو مجموعة أعمال متصلة. كما قد تعرض الأقسام داخل الشركة الواحدة صفات مختلفة ولذلك يجب أن تعامل كوحدات مختلفة بالنسبة للتحليل - على سبيل المثال، من المحتمل أن يختلف قسم ساتورن Saturn لشركة جنرال موتورز بشكل مادي عن الأقسام الأخرى. وكقاعدة عامة، يجب أن تعامل أجزاء المنظمة التي تعود لكل منها مسؤولية P&L خاصة كوحدات مختلفة. حتى

في حال عدم اختلاف مسؤولية P&L، فإذا كان جزء محدد من المنظمة مختلفاً في اعتباراته، مثل المنتجات، الأسواق، أو البنية التنظيمية، فيجب أن يعامل كوحدة مستقلة لأغراض التحليل.

وحالما تؤسس الوحدة المناسبة للتحليل، سيصبح من الممكن للشكوك المطروحة من قبل الاقتصاد الجديد بالنسبة لوحدة معينة وليس فقط الخصائص المرجحة لتمكين العمل الالكتروني. كما يمكن أن يكون هذا التحليل متمماً بسرعة كافية، باستخدام الأدوات التشخيصية التي اقترحناها في هذا الكتاب. وقد يلقي التحليل الأكثر تفصيلاً، باستخدام أدوات مثل تحليل السيناريو، الضوء على وضع المنظمة في قالب العمل الالكتروني. و حالما يتضح ذلك، يتخذ القرار باستخدام طريقة الفقاعة الداخلية، أو الفقاعة الخارجية، أو أية خيارات أخرى. وربما يقود اتخاذ هذا القرار بالتالي إلى استكشافات على طول الخطوط المقترحة في فصول سابقة: أي تأسيس مجتمع قيمة مضافة لشركاء العمل الالكتروني، أو اتخاذ خطوات باتجاه ابتكار ميثماركت. وهكذا فلم يظهر القرن الواحد والعشرين في صفحات الروزنامة فقط، بل في الشركة أيضاً.