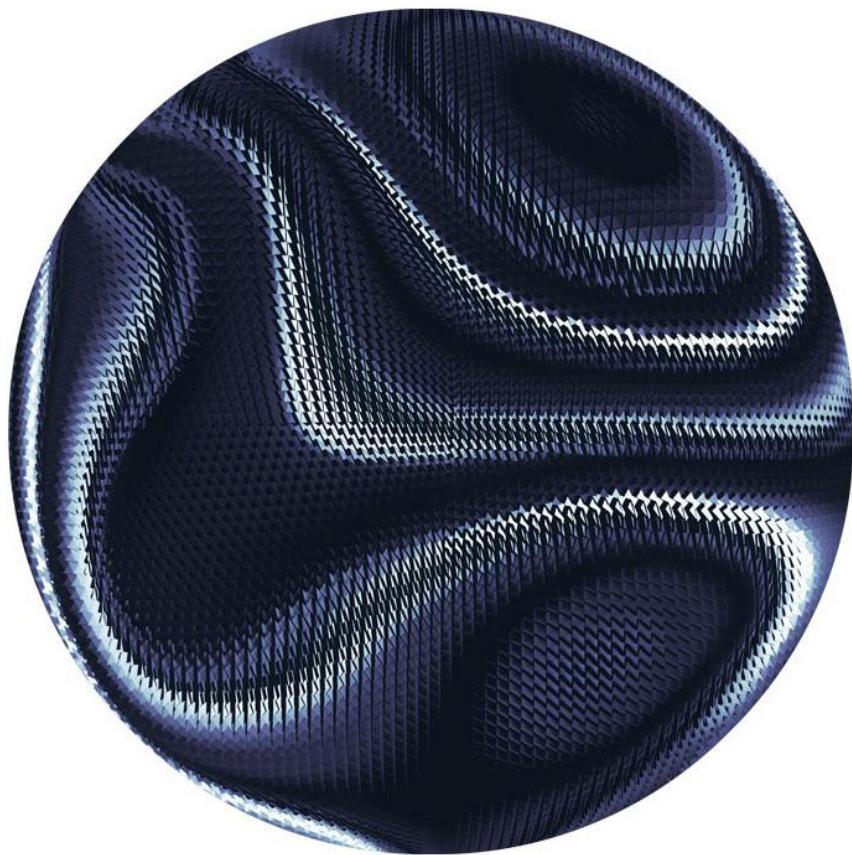


التعافي بعد كوفيد-19 سيكون رقمياً: خطة أول 90 يوم

أثناء مرحلة التعافي الاقتصادي، سيتواصل الانتقال السريع الذي سببه الوباء نحو تبني التقنيات الرقمية. نقدم إليك كيفية تسريع القدرات الرقمية لمؤسسوك بما يمكّنها من مواكبة التطورات.

بقلم عامر بيج، بول جنكينز، إريك لاماري وبريان هكارثي



وإذا كان لا بد من تعلم أي درس من الصين، فهو أن المتكلمين في تبني الحلول الرقمية سيعانون من أضرار كبيرة أثناء مرحلة التعافي.

ثانياً، في ظل ترّجح الاقتصاد، سيكون تعافي الطلب غير قابل للتنبؤ وغير متكافئ بين المناطق الجغرافية والقطاعات وفئات المنتجات وشراائح العملاء؛ وغالباً ما سينتسم بالبطء في العودة إلى مستويات ما قبل الأزمة. وفي حين ستواجه قطاعات قليلة طلباً قوياً بشكل غير عادي، يجب على القادة في العديد من الصناعات التعامل مع فترات يتراوح خلالها الانتاج حجم الطلب بصورة هيكلية. تواجه هذه الشركات حاجة ماسة إلى تخفيض قاعدة تكاليف ورأس المال عملياتها إلى المستوى المناسب، بالإضافة إلى سلاسل توريدتها ومؤسساتها بشكل عام. وستضطر إلى التحويل الدائم لتكاليفها الثابتة إلى تكاليف متغيرة حيثما أمكن ذلك. ومما يعتقد الأمور أمام القادة أثناء بحثهم عن طرق للتعامل مع التعافي غير المتكافئ هو أن البيانات التاريخية ونماذج التنبؤ لن تكون ذات فائدة كبيرة في توقيع أمكن ظهور ارتفاع في الطلب والأماكن التي سيغدو العرض فيها أمراً ضرورياً. ستكون البيانات الجديدة والنماذج التحليلية المعاوِد بناؤها بالكامل أساسية في توجيه القرارات التشغيلية.

وأخيراً، تحولت العديد من المؤسسات إلى نماذج العمل عن بعد بين عشية وضحاها تقريرياً، حيث يتيح النموذج الذي يمنح الأولوية للعمل عن بعد للشركات الحشد الفوري للخيارات العالمية، وتنظيم مراجعة المشروع مع 20 أو 200 شخص بشكل لحظي، والرد على استفسارات العملاء بسرعة أكبر من خلال التوفير الرقمي لكل شيء من معلومات المنتج إلى المبيعات ودعم ما بعد البيع. في الواقع، تدفع طرق العمل عن بعد - على الأقل جزئياً - إلى الواقع الأسرع في التنفيذ والذي تعايشه جميعاً في مؤسساتنا. ويمكن القول إن هذا التغيير الهام في اعتماد العمل عن بعد قد أصبح اليوم ملماساً لدرجة يتحتم عندها إعادة النظر في نماذج العمل الحالية.

إن تحقيق التحول السريع في أجندة الأعمال لمواجهة هذه التغيرات سيكون أمراً بالغ الأهمية في تحقيق تعافي ناجح، وستلعب الحلول الرقمية

في الوقت الحالي، يقود معظم المدراء التنفيذيين القياديين شركاتهم إلى رقمنة جزء على الأقل من عملياتها بهدف حماية الموظفين وتقديم الخدمات للعملاء الذين يواجهون قيود التنقل نتيجة أزمة كوفيد-19. وكما صرّح أحد المدراء التنفيذيين لشركة تكنولوجية كبيرة مؤخراً: "نحن نشهد اليوم ما سيذكر بالتأكيد على أنه تطبيق غير مسبوق للعمل عن بعد والوصول الرقمي إلى الخدمات في كافة المجالات".

وبالفعل، تشير البيانات الحديثة إلى أنها قد قفزنا خمس سنوات إلى الأمام في التبني الرقمي للمستهلكين والشركات في غضون ثمانية أسابيع تقريباً، حيث انتقلت البنوك إلى استخدام فرق المبيعات والخدمات التي تعمل عن بعد وأطلقت أساليب الوصول الرقمي إلى العملاء بما يتيح إجراء ترتيبات مزنة لتسديد القروض والرهون العقارية، كما تحولت متاجر البقالة إلى الطلب والتوصيل عبر الإنترنت بوصفه عملها الأساسي، وبأدت المدارس في العديد من المناطق بالتحول إلى تقديم 100% من التعليم عبر الإنترنت والوصول الرقمية، وبدأ الأطباء في تقديم الخدمات الطبية عن بعد بمساعدة قواعد تنظيمية أكثر مرونة، ويعكف المصمّعون على وضع خطط لمصانع وسلالس توريد "مؤتممة بالكامل"، والقائمة تطول.

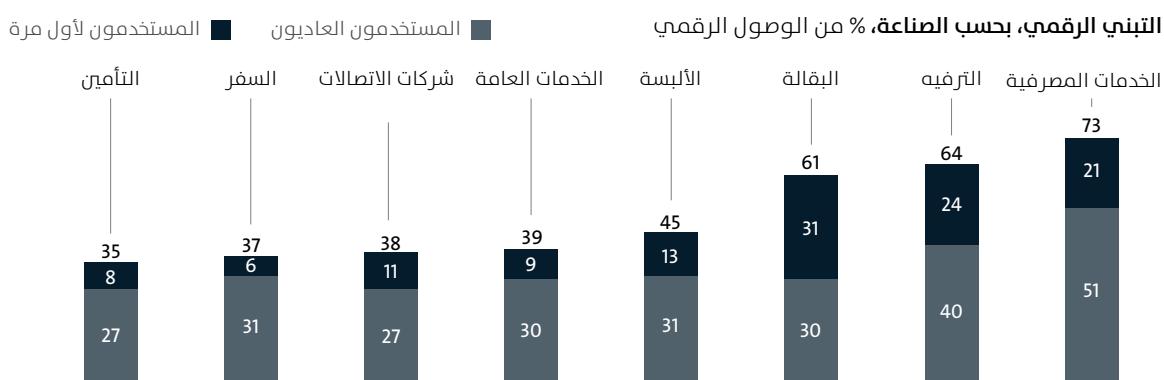
ومع شروع بعض المناطق بإعادة فتح اقتصادها، تدرس الشركات كيفية العودة إلى ما يشبه السرعة الكاملة في بيئه غير مستقرة يتم فيها تخفيف إجراءات الإغلاق (ومن المحتمل أن يعاد فرضها) في موجات متتالية. وخلال قيامها بذلك، تتكشف ثلاثة تحديات بنوية ينبغي على الشركات أن تواجهها.

أولاً، تغيرت سلوكيات العملاء وتفاعلاتهم التفضيلية بشكل كبير، وبينما مستمرة في التغير فإن زيادة استخدامهم للخدمات الرقمية ستواصل صعودها إلى حد ما على الأقل (الشكل 1). ويشير 75 بالمائة من الأشخاص الذين يستخدمون القنوات الرقمية للمرة الأولى إلى أنهن سيستمرون في استخدامها عندما تعود الأمور إلى "الوضع الطبيعي"¹. سيتوجب على الشركات التأكد من أن قنواتها الرقمية تضاهي قنوات الشركات المنافسة أو تتفوق عليها حتى تتمكن من تحقيق النجاح في هذه البيئة الجديدة.

¹ استطلاع المشاعر الرقمية في الولايات المتحدة أثناء كوفيد-19 الذي أجراه ماكنتزي في أبريل، 2020.

الشكل 1

يسارع المستهلكون في الولايات المتحدة من تبني القنوات الرقمية، وهو اتجاه تم رصده في مختلف مناطق العالم.

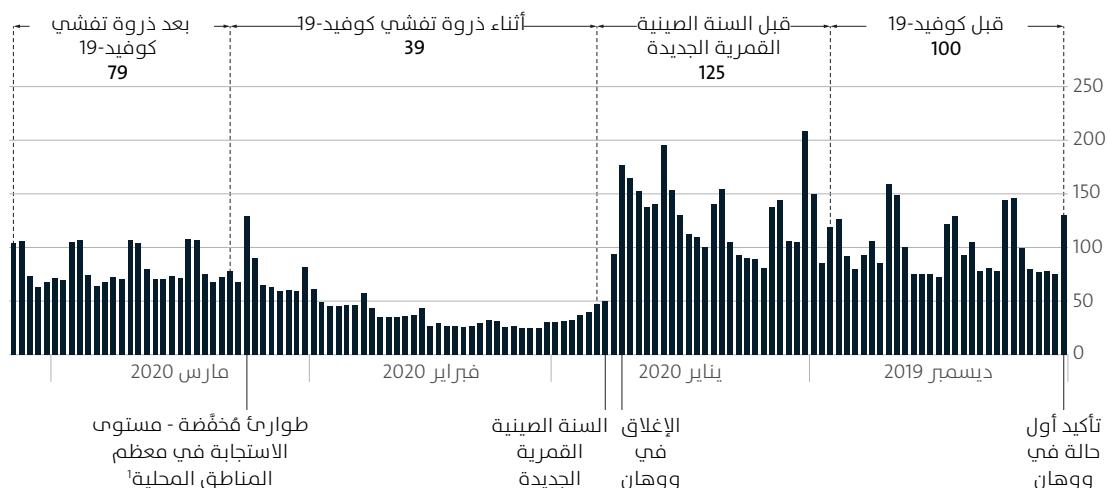


ملاحظة: قد لا يكون مجموع الأرقام متساوياً لقيم الإجمالية المدرجة بسبب التقرير.

المصدر: استطلاع المشاعر الرقمية في الولايات المتحدة أثناء كوفيد-19 والذي أجراه ماكنزي بين 25-28 أبريل، 2020.

استناداً إلى البيانات الواردة من البلدان التي دخلت بالفعل مرحلة التعافي، ستكون أنماط الاستهلاك غير متكافئة ومن غير المحتمل أن تعود بسرعة إلى مستويات ما قبل كوفيد-19.

متوسط الاستهلاك اليومي خارج الإنترنت في الصين، % = متوسط الاستهلاك اليومي في ديسمبر 2019

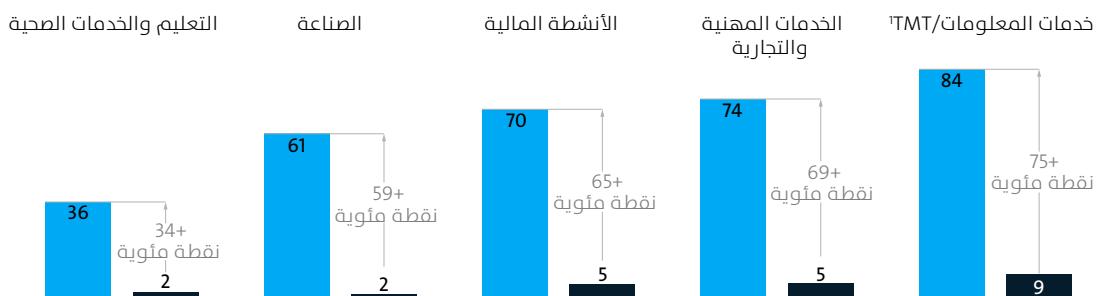


١ في 8 مارس 2020، أعلنت 21 مقاطعة صينية (نضم أكثر من 70% من سكان البلاد) تدقيق مستوى الاستجابة للوباء.

المصدر: إن آي واي إيه (MIYA)، تحليل ماكنزي.

ارتفعت مستويات العمل عن بعد بشكل كبير أثناء عمليات الإغلاق ومن المرجح أن تظل أعلى من مستويات ما قبل الأزمة لبعض الوقت.

نسبة الموظفين الذين يعملون عن بعد بدوام كامل، %



١ TMT = التكنولوجيا والوسائط المرئية والاتصالات. أرقام ما قبل كوفيد-19 لمعدل العمل عن بعد في كل القطاع مأخوذة من استطلاع داخلي (غير متوفر في الاستطلاع الأميركي لاستثمار الوقت).

المصدر: الاستطلاع الأميركي لاستثمار الوقت، مكتب الولايات المتحدة لإحصاءات العمل، عدد 134؛ مقابلات الذرء؛ بحث صحفى؛ تحليل ماكنزي

العملاء المتنامية، واستخدام البيانات الجديدة والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات الشركة، وتدبيث القدرات التكنولوجية بشكل انتقائي لتعزيز سرعة التطوير، وزيادة الرشاقة التنظيمية لتقديم الخدمات والمنتجات بشكل أسرع. كما وضعنا خطة عملية مدتها 90 يوماً لتحقيق كل مسعى منها (الشكل 2).

إعادة تركيز الجهد الرقمي نحو التغيير الحال في توقعات العملاء

تعمل العديد من الشركات على تسريع تحولاتها نحو النماذج المعتمدة على الحلول الرقمية أولاً بأقصى سرعة ممكنة. وعلى سبيل المثال، أنشأت سلسلة متاجر أوروبية متنوعة شركة للتجارة الإلكترونية جاهزة للعمل تماماً في غضون ثلاثة أشهر فقط. حيث تم ربط أنشطة الشركة عبر الإنترنت مع جميع الوظائف (التخزين، الترويج، التسويق، دعم العملاء، وما إلى ذلك) وتفوّق حجم سلة المشتريات لديها على المتاجر الفعلية بمقدار ثلاثة أضعاف، بالإضافة

دون شك دوراً رئيسياً في ذلك. نقدم اقتراحات لخطة مدتها 90 يوماً لإعادة تنظيم الأجندة الرقمية وتطبيق العوامل التي تمكن من تسريعها أثناء التعافي وما بعده.

الأجندة الرقمية لمرحلة التعافي

بالنسبة للعديد من الشركات، انتقل العملاء بالفعل إلى التكنولوجيا الرقمية؛ إذ يعمل الموظفون الآن بشكل كامل عن بعد ويتسنم عملهم بالرشاقة إلى حد ما. كما أطلقت بعض الشركات بالفعل مبادرات للتحليلات والذكاء الاصطناعي (AI) في عملياتها. وتتجه فرق تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدماتها فعلاً بوتيرة لم يسبق لها مثيل. ولكن بالنسبة لمعظم الشركات، لا تمثل التغييرات حتى الآن سوى المرحلة الأولى من التغييرات الازمة مستقبلاً.

لقد وضعنا أجندة تركيز على أربعة مساعٍ: إعادة تركيز الاستثمارات الرقمية وتسريعها استجابة لاحتياجات

الشكل 2

خطة أول 90 يوم تنطوي على أربعة مساعٍ رئيسية لا بد من إطلاقها بشكل فوري.

				مرحلة التسريع الأولى: الأيام من 1-29
أرفع الإيقاع التنظيمي	قم بالتحديث الانتقائي للقدرات التكنولوجية	استخدم البيانات الجديدة والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات الشركة	أعد تركيز الجهود الرقمية نحو التغيير الحال في توقعات العملاء	وائمه المؤسسة مع الأولويات الرقمية الجديدة
قم بتقدير المكان الذي يتطلب إلى السرعة التنظيمية وأين يمكن لنماذج العمل عن بعد أن ترفع الإنتاجية	أنشئ خطة تخفيف مثالى للتحول إلى بنية التكلفة المتغيرة وابدأ بتقدير المخاطر السيئانية	قييم أدء نماذج دعم القرار الهامة	ارتقا بالقنوات الرقمية لتضاهي أو تتفوّق على قنوات المنافسين	مرحلة التسريع الثانية: الأيام من 30-59
عزز مهارات المؤسسة بما يؤمن لها للتعامل مع عالم رقمي متتسارع	قم بإعداد منصة بيانات قائمة على السحابة وأنمنة عملية توصيل البرمجيات	أعد ضبط أو أعد بناء النماذج، أو قم بالأمررين معاً	أطلق عروضاً أو قنوات رقمية جديدة	مرحلة التسريع الثالثة: الأيام من 60-90

الأكثر إلحاحاً. وعلى سبيل المثال، أطلقت شركة إلكترونيات استهلاكية غرفة درب رشيقه لتحسين معدلات تحويل العملاء على موقع الويب الخاص بها. يمكن لهذا النوع من المشاريع تحقيق نتائج قيمة في غضون أسبوعين. أما التغييرات التي تتطلب المزيد من العمل الضروري، مثل إنشاء قناة جديدة للتجارة الإلكترونية، فإنها تستغرق عادةً وقتاً أطول. سيحمل القياس المستمر لأداء القنوات الرقمية خلال 90 يوماً أهمية بالغة حتى تتمكن الشركات من التكيف السريع بناءً على المعلومات الإضافية التي تكتسبها. ضع في اعتبارك إنشاء منتدى أسبوعي لكبار قادة الشركة ومسؤولي التكنولوجيا لاستيعاب المعلومات الجديدة وقيادة الأجندة بأكملها بوتيرة متزامنة وبأسلوب منسق.

استخدام البيانات الجديدة والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات الشركة

يتم اتخاذ مئات القرارات التشغيلية على أساس يومي وأسبوعي وشهري؛ خذ شركة طيران على سبيل المثال، التي يجب أن تتخذ العديد من القرارات: ما هي مسارات الرحلات التي يجب أن نقوم بتشغيلها؟ ما هو حجم طاقم الطائرة الأمثل لكل رحلة؟ كم عدد الوجبات التي يجب أن نطلبها؟ ما هو مستوى التوظيف الضروري في مركز الاتصال؟

إلى تحقيق ما يقرب من 3 في المائة في نمو الإيرادات بالمقارنة مع الشركات التي تقدم منتجات مماثلة في السوق الرئيسية.

لكن الأمر لا يتعلق فقط بالرقمنة؛ إذ ينبغي على الشركات أيضاً إعادة التفكير في تنقلات العملاء للحد من الاحتكاك، وتسرير التحول إلى القنوات الرقمية، وتوفير المتطلبات الجديدة للسلامة. وللتدليل على ذلك، تتولى إحدى الشركات المصنعة للسيارات الآن المهام التي يؤديها الوكالء عادةً، مثل المبادرات والتمويل والخدمة وإيصال السيارات إلى المنازل. كما تعيد شركات الطيران ابتكار تجربة الركاب بسرعة من خلال الرحلات الداخلية من أي تلمس والتى تركز على صحة المسافرين وسلامتهم بهدف منع العملاء شعوراً مريحاً يشعّهم على السفر مرة أخرى (الشكل 3).

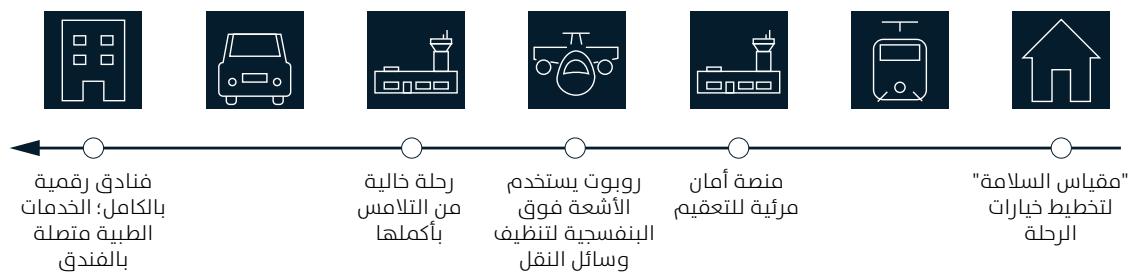
خلال الأيام الـ90 المقبلة، يجب أن يطلب المدراء التنفيذيون من قادة شركاتهم تقييم كيفية تغير احتياجات وسلوكيات أفراد عملائهم وقياس أداء قنواتهم الرقمية مقارنة بمنافسيهم. يجب أن تشكل هذه المعلومات أساساً لأجندة رقمية متعددة لا تستغرق أكثر من 30 يوماً لتأسيسه.

بعد ذلك، يمكن لكبار المسؤولين الرقميين ومسؤولي أنظمة المعلومات (CIOs) الإعداد السريع (أو إعادة تكييف) لفرق رشيقه تتولى تنفيذ الأولويات

الشكل 3

تقوم صناعة السفر برسم خريطة رحلة العميل لتحديد نقاط الخطر الصحي وتصميم تجربة خالية من التلامس.

رحلة عميل توضيحية مع أفكار للتخفيف من المخاطر



على المدراء التنفيذيين وقادة الشركة لجزء بفرق البيانات والتحليلات الخاصة بهم لتطوير نماذج الجيل التالي التي تستفيد من مجموعات جديدة من البيانات وتقنيات نمذجة أكثر ملاءمة للبيانات سريعة التغير. تعمل الشركات الأكثر تقدماً بالفعل على إنشاء مجموعات بيانات اصطناعية باستخدام تقنيات التعلم الآلي المتطرفة، مثل الشبكات التوليدية التنافسية (GANs) لتدريب النماذج التحليلية الجديدة عندما تكون البيانات التاريخية قليلة الفائدة.

التحديث الانتقائي للقدرات التكنولوجية

إن النجاح في تنفيذ الأجندة المذكورة يتطلب قدرة على الاستثمار وسرعة في التطوير. يمكن لمدراء أنظمة المعلومات المساهمة في كل الأمرين من خلال تخفيف هيكلية تكاليف تكنولوجيا المعلومات لتتناسب مع مستويات الطلب الجديدة وإعادة استثمار الموارد المدررة في الحلول الرقمية التي تتعامل مع العملاء والأنظمة الحيوية لدعم القرار في المقام الأول. كما تستطيع الشركات تخصيص بعض المدخرات للتحديث الانتقائي للبنية التحتية التكنولوجية وأدوات تطوير البرمجيات.

لقد وجدت العديد من الشركات أنها تتمتع بالقدرة على تحرير ما يصل إلى 45 في المائة من تكاليف تكنولوجيا المعلومات على امتداد العام، وبناء على تجربتنا، نعتقد أنه يمكن تحقيق ما يقرب من ثلثي هذه الإمكانيات من خلال اتباع تدابير من قبيل تمديد دورات تحديث الأجهزة والبرمجيات، وإعادة التفاوض بسرعة على العقود مع البائعين، وتقييد أحجام العمل السحابية عن طريق إيقاف الأعمال غير الضرورية. إن آلية تخفيفات إضافية ستصل إلى عمق هيكل التكلفة وتزيد المخاطر بعرقلة النمو المستقبلي. ويختلف التوازن الصحيح باختلاف نوع الصناعة، ولكن في ظل أي سيناريو، يجب أن يسمح التخفيض المناسب بتوفير الأموال المطلوبة بشدة وبأسرع وقت ممكن لتمويل خطة الـ 90 يوماً.

عندما يدرس كبار مسؤولي أنظمة المعلومات ترقية بنيةتهم التحتية التكنولوجية، فإن هناك ميزتين هامتين بشكل خاص تنسجم بهما بيئه التكنولوجيا الحديثة ويمكن تنفيذهما بسرعة وهما: منصة بيانات قائمة على السحابة وعملية مؤتمته لتوصيل

وعلى الرغم من امتلاك الشركات الحديثة للعديد من نماذج التنبؤ والتخطيط لتوجيه هذا النوع من القرارات التشغيلية، إلا أنه ينبغي على المؤسسات أن تتحقق من صحة هذه النماذج، وبنفس الطريقة التي اضطرت فيها العديد من الشركات إلى إعادة بناء نماذج المخاطر والنماذج المالية التي أخفقت خلال الانهيار المالي عام 2008، ينبغي استبدال النماذج أيضاً بسبب التحولات الاقتصادية والبنيوية الهائلة الناجمة عن الوباء. وعلى سبيل المثال، تتيح إعادة بناء كاملة للنماذج التي تستخدم بيانات السلاسل الزمنية أو أسعار النفط أو البطالة، كما يجب إعادة تقييم البيانات المستخدمة.

أثناء قيام الشركات ببناء هذه النماذج، من المرجح أن تضطر فرق التحليلات إلى جمع مجموعات جديدة من البيانات واستخدام تقنيات محسنة للنمذجة حتى تتمكن من النجاح في التنبؤ بالطلب وإدارة الأصول. على سبيل المثال، قام أحد موّاردي قطع غيار السيارات بتطوير نموذج تنبؤي يتضمن بيانات جهات خارجية لم يتم استخدامها من قبل. من شأن هذا النموذج أن يساعد الموّارد على تحديد المشكلات المحتملة في قدرة موّارديه على تسليم القطع المطلوبة، مما يوفر فرصة للتواصل مع موّارديه وإنجاح الخدمات اللوجستية أو العنور على مصدر آخر.

كما يمكن أن تستفيد الشركات الأخرى من نمذجة أكثر تعقيداً: فعلى سبيل المثال، قام أحد كبار مزودي الخدمات المالية بإعداد حل قائم على الذكاء الاصطناعي لتوليد قوائم بعملاء محتملين لوكالات المبيعات، مع معايرة النماذج للتعامل مع البيئة الحالية.

خلال الأيام الـ 90 المقبلة، وفي خطوة أولى، يجب على كبير مسؤولي التحليلات (أو ما يعادله) حشد الجهود لجرد النماذج الأساسية التي تدعم عمليات الشركة، والعمل مع قادة الشركة لتحديد أولويات هذه النماذج تبعاً لمدى تأثيرها على العمليات الرئيسية ودرجة فعاليتها. يعتبر هذا التقييم أمراً ملحاً ويجب استكماله بأسرع وقت ممكن؛ حيث سيسمح بشكل أساسى برسم برنامج للإصلاحات السريعة التي يمكن لفريق البيانات والتحليلات الاطلاع بها بالتعاون جنباً إلى جنب مع قادة الشركة والوظائف. وب مجرد استقرار الوضع، يجب

يمكن للعمل عن بعد أن يساعد المؤسسات على التحرك بسرعة أكبر بينما تستفيد الشركات من مجموعات جديدة من مهارات القوى العاملة والخبرات المتخصصة عن بعد. (ونعم، يمكن تحقيق الرشاقة عند العمل عن بعد).

للبرمجيات، يمكن لمدراء أنظمة المعلومات زيادة سرعة التطوير بمقدارضعف أو ثلاثة أضعاف في المدى القصير.

في مرحلة التسريع الأخيرة، من البديهي إطلاق حملة توظيف مواهب رقمية إضافية وتسريع تعزيز المهارات الرقمية للمؤسسة بأكملها. ستسمح هذه الخطوات بالإعداد الجيد للمؤسسات حتى تتمكن من تحقيق تحديث أكثر جوهرية لبنيتها التحتية التكنولوجية بعد التعافي. وأخيراً، أيّ متناظراً لقضية الأمن السيبراني؛ فالكثير من العمل السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات الذي تم إجراؤه خلال أزمة كوفيد-19 قد يؤدي إلى نشوء مخاطر سيبرانية جديدة.

ارتفاع الإيقاع التنظيمي

أجرت الأزمة العالمية المؤسسات على التكيف السريع مع الواقع الجديد، وفتحت أعين الجميع على طرق جديدة وأكثر سرعة للعمل مع العمالء والموردين والزماء. يتسائل العديد من الرؤساء التنفيذيين عما يتطلبه الأمر لاحفاظ على الإيقاع التنظيمي المتسارع.

إن الشركات التي قادت الطريق في اعتماد نماذج تنظيمية أكثر سلاسة ورشاقة قد أظهرت تحسينات كبيرة في كل من وثيرة التنفيذ والإنتاجية. وقد ثبتتحقيقة ذلك خلال الأزمة؛ إذ نشهد ترابطًا مباشراً بين لضـجـ الرشـاقـة قبلـ الأـرـمـةـ والـوقـتـ الـديـ استـغـرقـتهـ

البرمجيات (يطلق عليه عادةً "التكامل المستمر والتوسيط المستمر"). من دون هاتين الميزتين، ستتوقف سرعة التطور وتتصـبحـ غـارـقةـ فـيـ التـعـقـيدـ. ويتمثل الخـلـصـ السـارـ فـيـ أـنـ التقـنيـاتـ السـابـقـةـ تـتـبـعـ إـمـكـانـيـةـ نـشـرـهاـ بـسـرـعـةـ وـبـتـكـلـفـةـ مـنـخـفـضـةـ نـسـبـيـاـ.

خلال الأيام الـ90ـ المـقـبـلـةـ، أـولـاـ قـمـ بـتـطـوـيرـ الخـطـةـ الـلاـزـمـةـ لـإـنـشـاءـ وـتـحـفيـضـ هـيـكـلـيـةـ تـكـالـيفـ أـكـثـرـ تـغـيـرـاـ إـلـىـ حـجـمـ مـنـاسـبـ. وكـلـمـاـ زـادـتـ سـرـعـةـ تـحـرـيرـ الـموـارـدـ لـصالـحـ الأـجـنـدـةـ الـرـقـمـيـةـ، كانـ ذـلـكـ أـفـضلـ.

في مرحلة التسريع الثانية التي تبلغ مدتها 30 يوماً، اختر شركاءك من مقدمي الخدمات السحابية. فعلـىـ الرـغـمـ مـنـ أـهـمـيـةـ السـرـعـةـ، يـنـبـغـيـ عـلـىـ مـدـرـاءـ أـنـظـمـةـ الـمـعـلـوـمـاتـ أـنـ يـتـأـنـواـ فـيـ درـاسـةـ الـهـيـاـكـلـ التعـاـقـدـيـةـ الـتـيـ يـعـرـضـهـاـ مـقـدـمـوـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ. رـاجـعـ بـتـمـعـنـ العـرـوـضـ الـتـيـ تـبـدـوـ جـيـدةـ لـدـرـجـةـ يـحـبـ عـنـدـهـاـ عدمـ تـجـاهـلـهـاـ لـلـنـأـدـ مـنـ أـنـ مـقـدـمـيـ الـخـدـمـةـ لـاـ يـحـصـلـونـ عـلـىـ كـلـ الـقيـمـةـ. وـتـذـكـرـ أـنـ تـطـلـقـ الـجهـودـ الدـاخـلـيـةـ الـمـنـاسـبـةـ لـتـدـرـيـبـ وـإـعـادـ الـفـرـقـ لـلـعـمـلـ فـيـ الـبـيـئـةـ الـجـديـدـةـ. خـلـالـ مرـحلـةـ التـسـريعـ هـذـهـ يـكـوـنـ الـوقـتـ قـدـ حـانـ أـيـضاـ لـتـحـدـيـثـ الـاـنـقـائـيـ لـلـبـنـيـةـ التـكـنـوـلـوـجـيـةـ، وـكـلـمـةـ "ـاـنـقـائـيـ"ـ هـيـ مـرـبـطـ الـفـرـسـ فـيـ هـذـهـ الـمـرـحلـةـ. لـنـ تـمـتـعـ مـعـظـمـ الشـرـكـاتـ بـالـوـقـتـ وـالـمـوـارـدـ الـلـازـمـةـ لـإـجـراءـ تـحـدـيـثـ وـاسـعـ النـطاـقـ فـيـ الـأـشـهـرـ الـ12ـ إـلـىـ الـ18ـ المـقـبـلـةـ. وـمـنـ خـلـالـ التـرـكـيزـ عـلـىـ إـعـادـ أـوـ تـحـسـينـ مـنـصـةـ بـيـانـاتـ قـائـمـةـ عـلـىـ السـحـابـةـ وـتـزـويـدـ فـرـقـ رـشـيقـةـ بـتـوـصـيلـ مـؤـتـمـتـ

خلال الأيام الـ90 المقبلة, في مرحلة التسريع الأولى،
حدد مجالات العمل التي تحتاج فيها إلى سرعة
التنفيذ الرقمي وارسم خطط المصانع الرقمية
اللازمة لدعمها. في موازاة ذلك، قم بتقييم
المواضع التي يمكن فيها لمنماذج العمل عن بعد أن
تطلق العنان لفوائد الإنتمالية. يجب أن تهيئ هاتان
العدستان الوضع للتغييرات المستهدفة في نموذج
التشغيل. في مرحلة التسريع الثانية لمدة 30 يوماً،
صمم النماذج الجديدة مع مراعاة مستوى التوظيف
ومزيج الخبرة والحكمة وإجراءات التشغيل. وأخيراً،
في الشهر الثالث، قم بتنفيذ التصميمات الجديدة
وتشغيلها. نحن نعلم من التجربة أن ثلاثة أشهر مدة
كافية لتنفيذ توسيع مصنع رقمي. لقد رأينا أيضاً
بنوكاً وشركات أدوية وشركات تأمين تقوم بتحويل
القوى الميدانية بأكملها إلى نموذج العمل عن بعد
في غضون أسابيع قليلة.

يجب على القادة الذين يسعون إلى النجاح في
عملية التعافي المقادرة رقمياً إعادة ضبط أجندتهم
الرقمية بسرعة لتلبية احتياجات العملاء الجدد، ودعم
أنظمة دعم القرار الخاصة بهم، وضبط نماذجهم
التنظيمية وبنائهم التحتية التكنولوجية للعمل
بأعلى سرعة فعالة. بمعنى آخر، يجب على المدراء
التنفيذيين القياديين توجيه قوتهم النارية الرقمية
إلى الأهداف الصحيحة والإسراع في إطلاقها. ومن
الضروري تحديد هذه الأهداف في البداية وقياس
التقدم المحرز نحوها بانتظام. إن إنجاز قنوات رقمية
تماثل أو تتفوق على المنافسين في سياق الفوز
بالإيرادات، وإعادة بناء نماذج دعم القرار الأكثر
أهمية، ومضاعفة سرعة التطوير تمثل أهدافاً
قابلة للتحقيق. ومن شأن خطة الـ90 يوماً مساعدة
المؤسسات في الوصول إلى هذه الغاية.

الشركات لإطلاق أول منتج أو خدمة ذات صلة بالأزمة.
في حين أن العديد من الشركات لديها على الأقل
عدد قليل من الفرق الرشيقة، إلا أن القليل منها قد
نجح في التوسيع إلى مئات الفرق، التي يكون فيها
عدد "القائمين بالعمل" أكبر من عدد "المتحققين
من العمل"، وهو ما يلزم لدفع الوريرة التنظيمية
المتسارعة التي تستدعيها الأزمة، والوضع الطبيعي
في المستقبل.

ما الذي يمكن إنجازه بشكل واقعي في 90 يوماً
لزيادة الإيقاع التنظيمي؟ عموماً، يعتبر إعداد مصنع
رقمي أفضل نهج في الوقت الحالي نظراً لامكانية
بنائه وتوسيعه في غضون ثلاثة أشهر أو أقل.
قامت العديد من المؤسسات، من البنوك إلى شركات
التعدين، بتسريع وتوسيع نطاق تسليمها الرقمي
من خلال إنشاء هذه المصانع الداخلية التي تتضمن
فرق متعددة التخصصات تتماشى مع الأولويات
الرقمية للشركات. وعلى سبيل المثال، قام أحد
البنوك العالمية الكبيرة ببناء خمسة مصانع من هذا
القبيل لدعم العديد من المواقع عبر الأميركيتين.

كما ذكرنا سابقاً، يمكن للعمل عن بعد أن يساعد
المؤسسات على التحرك بسرعة أكبر بينما تستفيد
الشركات من مجموعات جديدة من مهارات القوى
العاملة والخبرات المتخصصة عن بعد. (ونعم، يمكن
تحقيق الرشاقة عند العمل عن بعد). يمكن للعمل عن
بعد أيضاً إتاحة فرص إنتاجية جديدة، خاصة للشركات
التي تمتلك قوى ميدانية كبيرة. قام أحد كبار
مزودي خدمات الطاقة الشمسية السكنية بتوسيع
مبانيه قياسية مؤخراً باستخدام نموذج مبيعات
يعتمد أكثر على العمل عن بعد.

عامر بيغ هو شريك رئيسي في مكتب ماكينзи في شيكاغو؛ رئيس هول شريك مساعد في مكتب واشنطن العاصمة. بول جنكينز شريك رئيسي في مكتب أوسло. إريك لاماري شريك رئيسي في مكتب بوسطن. وبريان مكارثي شريك في مكتب أتلانتا.

تصميم: في إندي دبي
جميع الحقوق محفوظة © شركة "ماكينزي آند كومباني"