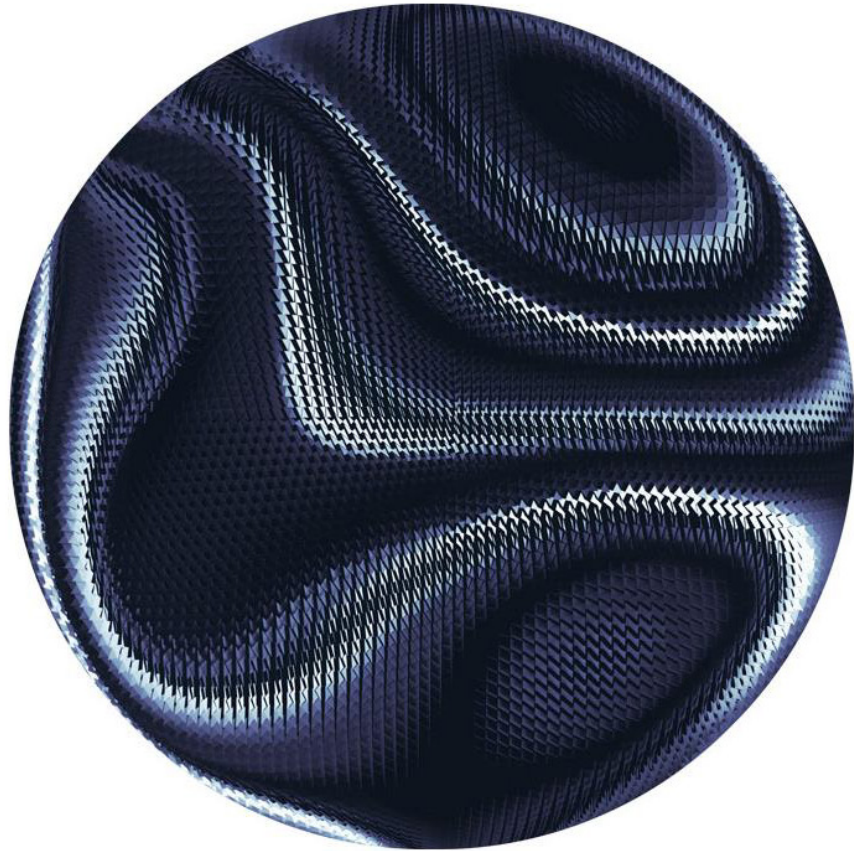


التعافي بعد كوفيد-19 سيكون رقمياً: خطة أول 90 يوم

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

بقلم عامر بيغ، بريس هول، بول جنكينز، إريك لاماري وبريان مكارثي



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

ثانياً، في ظل ترنح الاقتصاد، سيكون تعافي الطلب غير قابل للتنبؤ وغير متكافئ بين المناطق الجغرافية والقطاعات وفئات المنتجات وشرائح العملاء؛ وغالباً ما سيتسم 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 يتجاوز خلالها الإنتاج حجم الطلب بصورة هيكلية. تواجه هذه الشركات حاجة ماسة إلى تخفيض قاعدة تكاليف ورأس مال عملياتها إلى المستوى المناسب، بالإضافة إلى سلاسل توريدها ومؤسساتها بشكل عام. وستضطر إلى التمويل الحازم لتكاليفها الثابتة إلى تكاليف متغيرة حيثما أمكن ذلك. ومما يعقد الأمور أمام القادة أثناء بحثهم عن طرق للتعامل مع التعافي غير المتكافئ هو أن البيانات التاريخية ونماذج التنبؤ لن تكون ذات فائدة كبيرة في توقع أماكن ظهور ارتفاع في الطلب والأماكن التي سيغدو العرض فيها أمراً ضرورياً. ستكون البيانات الجديدة والنماذج التطليلية المعد بناؤها بالكامل أساسية في توجيه القرارات التشغيلية.

وأخيراً، تحولت العديد من المؤسسات إلى نماذج العمل عن بعد بين عشية وضحاها تقريباً؛ حيث يتيح النموذج الذي يمنح الأولوية للعمل عن بعد للشركات الحشد الفوري للخبرات 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 بُعد - على الأقل جزئياً - الإيقاع الأسرع في التنفيذ والذي نعايشه جميعاً في مؤسساتنا. ويمكن القول إن هذا التغيير الهام في اعتماد العمل عن بعد قد أصبح اليوم ملموساً لدرجة يتحتم عندها إعادة النظر في نماذج العمل الحالية.

إن تحقيق التحول السريع في أجنحة الأعمال لمواجهة هذه التغييرات سيكون أمراً بالغ الأهمية في تحقيق تعافٍ ناجح، وستلعب الطول 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 تكنولوجيا كبيرة مؤخراً: "نحن نشهد اليوم ما سيذكر بالتأكيد على أنه تطبيق غير مسبوق للعمل عن بُعد والوصول الرقمي إلى الخدمات في كافة المجالات".

وبالفعل، تشير البيانات الحديثة إلى أننا 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 مرنة لتسديد القروض والرهون العقارية، كما تحولت متاجر البقالة إلى الطلب والتوصيل عبر الإنترنت بوصفه عملها الأساسي، وبدأت المدارس في العديد من المناطق بالتحول إلى تقديم 100% من التعليم عبر الإنترنت والفصول الرقمية، وبدأ الأطباء في تقديم الخدمات الطبية عن بعد بمساعدة قواعد تنظيمية أكثر مرونة، ويعكف المصنّعون على وضع خطط لمصانع وسلاسل توريد "مؤتمتة بالكامل"، والقائمة تطول.

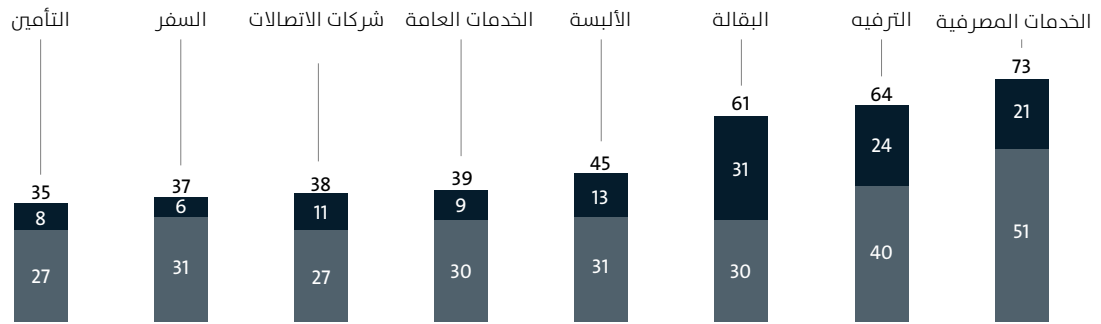
ومع شروع بعض المناطق بإعادة فتح اقتصادها، تدرس الشركات كيفية العودة إلى ما يشبه السرعة الكاملة في بيئة غير مستقرة يتم فيها تخفيف إجراءات الإغلاق (ومن المحتمل أن يعاد فرضها) في موجات متتالية. وخلال قيامها بذلك، تتكشف ثلاثة تغييرات بنوية ينبغي على الشركات أن تواجهها.

أولاً، تغيرت سلوكيات العملاء وتفاعلاتهم التفضيلية بشكل كبير، وبينما ستستمر في التغيير، 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 أنهم 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 ماكنزي في أبريل، 2020.

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

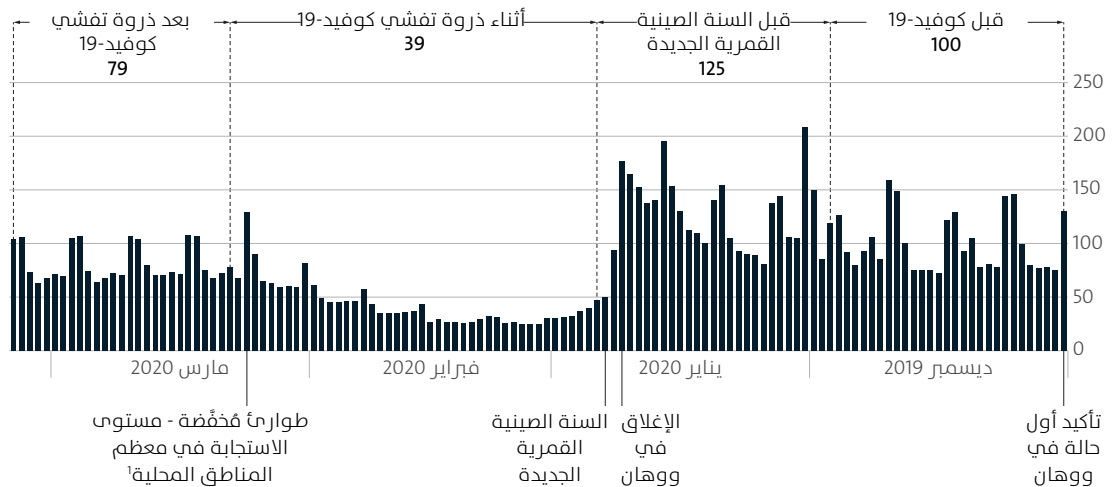
التبني الرقمي، بحسب الصناعة، % من الوصول الرقمي ■ المستخدمون العاديون ■ المستخدمون لأول مرة



ملاحظة: قد لا يكون مجموع الأرقام مساوياً للقيم الإجمالية المدرجة بسبب التقريب.
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.

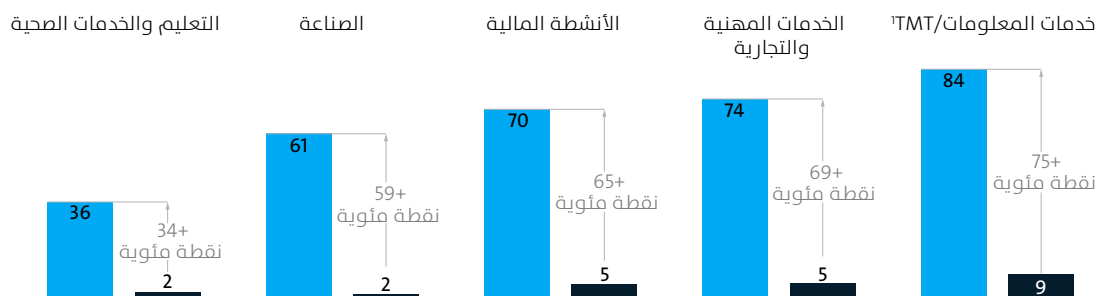
متوسط الاستهلاك اليومي خارج الإنترنت في الصين، % (100% = متوسط الاستهلاك اليومي في ديسمبر 2019)



¹ في 8 مارس 2020، أعلنت 21 مقاطعة صينية (تضم أكثر من 70% من سكان البلاد) تخفيض مستوى الاستجابة للوباء.
المصدر: إم آي واي إيه (MIAA)، 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، %



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 الأمريكي لاستثمار الوقت).
المصدر: الاستطلاع الأمريكي لاستثمار الوقت، مكتب الولايات المتحدة لإحصاءات العمل، عدد = 134؛ مقابلات الخبراء؛ بحث صحفي؛ تحليل ماكنزي

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

دون شك دورًا رئيسيًا في ذلك. نقدم اقتراحات لخطة مدتها 90 يومًا لإعادة تنظيم الأجنحة الرقمية وتطبيق العوامل التي تمكن من تسريعها أثناء التعافي وما بعده.

الأجنحة الرقمية لمرحلة التعافي

بالنسبة للعديد من الشركات، انتقل العملاء بالفعل إلى التكنولوجيا الرقمية؛ إذ يعمل الموظفون الآن بشكل كامل عن بعد ويتسم عملهم بالرشاقة إلى حد ما. كما أطلقت بعض الشركات بالفعل مبادرات للتحليلات والذكاء الاصطناعي (AI) في عملياتها. وتنجح 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 اللازمة مستقبلاً. لقد وضعنا أجنحة تركز على أربعة مساعٍ: إعادة تركيز الاستثمارات الرقمية وتسريعها استجابة لاحتياجات

إعادة تركيز الجهود الرقمية نحو التغيير الحاصل 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) وتفتوق حجم سلة المشتريات لديها على المتاجر الفعلية بمقدار ثلاثة أضعاف، بالإضافة

الشكل 2

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

ارفع الإيفاع التنظيمي	قم بالتحديث الانتقائي للقدرات التكنولوجية	استخدم البيانات الجديدة والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات الشركة	أعد تركيز الجهود الرقمية نحو التغيير الحاصل في توقعات العملاء	
قم بتقييم المكان الذي يحتاج إلى السرعة التنظيمية وأين يمكن لنماذج العمل عن بعد أن ترفع الإنتاجية	أنشئ خطة تخفيض مثالي للتحول إلى بنية التكلفة المتغيرة وابدأ بتقييم المخاطر السيرانية	قيم أداء نماذج دعم القرار الهامة	واثم المؤسسة مع الأولويات الرقمية الجديدة	مرحلة التسريع الأولى: الأيام من 1-29
قم بتطبيق نماذج جديدة بالاستفادة من الرقابة والعمل عن بعد	قم بإعداد منصة بيانات قائمة على السحابة وأتمتة عملية توصيل البرمجيات	أعد ضبط أو أعد بناء النماذج، أو قم بالأمرين معاً	ارتق بالقنوات الرقمية لتضاهي أو تتفوق على قنوات المنافسين	مرحلة التسريع الثانية: الأيام من 30-59
عزز مهارات المؤسسة بما يؤهلها للتعامل مع عالم رقمي متسارع	ابدأ بتعزيز احتياطي المواهب التكنولوجية	طور مجموعات بيانات ونماذج من الجيل الحديث لتحقيق أداء أمثل	أطلق عروضاً أو قنوات رقمية جديدة	مرحلة التسريع الثالثة: الأيام من 60-90

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

الأكثر إلحاحًا، وعلى سبيل المثال، أطلقت شركة إلكترونيات استهلاكية غرفة حرب رشيقة لتحسين معدلات تحويل العملاء على موقع الويب الخاص بها. يمكن لهذا النوع من المشاريع تحقيق نتائج قيمة في غضون أسابيع. أما التغييرات التي تتطلب المزيد من العمل الضروري، مثل إنشاء قناة جديدة للتجارة الإلكترونية، فإنها تستغرق عادة وقتًا أطول. سيحمل القياس المستمر لأداء القنوات الرقمية خلال الـ 90 يومًا أهمية بالغة حتى تتمكن الشركات من التكيف السريع بناء 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.

لكن الأمر لا يتعلق فقط بالرقمنة؛ إذ ينبغي على الشركات أيضًا إعادة التفكير في تنقلات العملاء للحد من الاحتكاك، وتسريع التحول إلى القنوات الرقمية، وتوفير المتطلبات الجديدة للسلامة. وللتدليل على ذلك، تتولى إحدى الشركات المصنعة للسيارات الآن المهام التي يؤديها الوكلاء عادةً، مثل المبادلات والتمويل والخدمة وإيصال السيارات إلى المنازل. كما تعيد شركات الطيران ابتكار تجربة الركاب بسرعة من خلال الرحلات الخالية من أي تلامس والتي تركز على صحة المسافرين وسلامتهم بهدف منح العملاء شعورًا مريحاً يشجعهم على السفر مرة أخرى (الشكل 3).

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؟

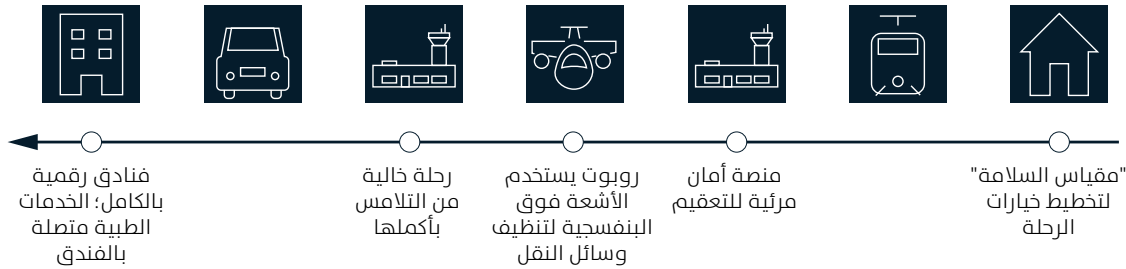
خلال الأيام الـ 90 المقبلة، يجب أن يطلب المدراء التنفيذيون من قادة شركاتهم تقييم كيفية تغير احتياجات وسلوكيات أهم عملائهم وقياس أداء قنواتهم الرقمية مقارنة بمنافسيهم. يجب أن تشكل هذه المعلومات أساسًا لأجندة رقمية متجددة لا تستغرق أكثر من 30 يومًا لتأسيسها.

بعد ذلك، يمكن لكبار المسؤولين الرقميين ومسؤولي أنظمة المعلومات (CIOs) الإعداد السريع (أو إعادة تركيز) لفرق رشيقة 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 الزج بفرق البيانات والتحليلات الخاصة بهم لتطوير نماذج الجيل التالي التي تستفيد من مجموعات جديدة من البيانات وتقنيات نمذجة أكثر ملاءمة للبيئات سريعة التغير. تعمل الشركات الأكثر تقدماً بالفعل على إنشاء مجموعات بيانات اصطناعية باستخدام تقنيات التعلم الآلي المتطورة، 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 كلا الأمرين من خلال تخفيض هيكلية تكاليف تكنولوجيا المعلومات لتتناسب مع مستويات الطلب الجديدة وإعادة استثمار الموارد المحررة في الطول 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. وبناءً 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 الهامة. إن أية تخفيضات 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 بنيتهم التحتية التكنولوجية، فإن هناك ميزتين هامتين بشكل خاص تتسم بهما بيئة التكنولوجيا الحديثة ويمكن تنفيذهما بسرعة وهما: منصة بيانات قائمة على السحابة وعملية مؤتمتة 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 الأنيهيار المالي عام 2008، ينبغي استبدال النماذج أيضًا بسبب التحولات الاقتصادية والبنوية الهائلة الناجمة عن الوباء. وعلى سبيل المثال، ينبغي 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 موردي قطع غيار السيارات بتطوير نموذج تنبؤي يتضمن بيانات جهات خارجية لم يتم استخدامها من قبل. من شأن هذا النموذج أن يساعد المورد على تحديد المشكلات المحتملة في قدرة مورديه على تسليمه القطع المطلوبة، مما يوفر فرصة للتواصل مع مورديه لإنجاح الخدمات اللوجستية أو العثور 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 لوكلاء المبيعات، مع معايرة النماذج للتعامل مع البيئة الحالية.

خلال الأيام الـ 90 المقبلة، وفي خطوة أولى، يجب على كبار 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 أساسي برسم برنامج للإصلاحات السريعة التي يمكن لفريق البيانات والتحليلات الاضطلاع بها بالتعاون جنباً إلى جنب مع قادة الشركة والوظائف. وبمجرد استقرار الوضع، يجب

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

البرمجيات، يمكن لمدرء أنظمة المعلومات زيادة سرعة التطوير بمقدار الضعف 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، ابق متيقظاً 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.

أرفع الإيقاع التنظيمي

أجرت الأزمة الحالية المؤسسات على التكيف السريع مع الوقائع الجديدة، وفتحت أعين الجميع على طرق جديدة وأكثر سرعة للعمل مع العملاء والموردين والزلاء. يتساءل العديد من الرؤساء التنفيذيين عما يتطلبه الأمر للحفاظ على الإيقاع التنظيمي المتسارع.

إن الشركات التي قادت الطريق في اعتماد نماذج تنظيمية أكثر سلاسة ورشاقة قد أظهرت تحسينات كبيرة في كل من وتيرة التنفيذ والإنتاجية. وقد ثبتت حقيقة ذلك خلال الأزمة؛ إذ نشهد ترابطاً مباشراً بين نضج الرشاقة قبل الأزمة والوقت الذي استغرقت

البرمجيات (يُطلق عليه عادةً "التكامل المستمر والتوصيل المستمر"). من دون هاتين الميزتين، ستتوقف سرعة التطور وتصبح غارقة في التعقيد. ويتمثل الخبر السار في أن التقنيات السحابية تتيح إمكانية نشرها بسرعة وبتكلفة منخفضة نسبياً.

خلال الأيام الـ90 المقبلة، أولاً، قم بتطوير الخطة اللازمة لإنشاء وتخفيض هيكلية تكاليف أكثر تغيراً إلى حجم مناسب. وكلما زادت سرعة تحرير الموارد لصالح الأجنحة الرقمية، كان ذلك أفضل.

في مرحلة التسريع الثانية التي تبلغ مدتها 30 يوماً، اختر شركاءك من مقدمي الخدمات السحابية. فعلى الرغم من أهمية السرعة، ينبغي على مدرء أنظمة المعلومات أن يتأنوا في دراسة الهياكل التعاقدية التي يعرضها مقدمو التكنولوجيا. راجع بتمعن العروض التي تبدو جيدة لدرجة يجب عندها عدم تجاهلها للتأكد من أن مقدمي الخدمة لا يحصلون على كل القيمة. وتذكر أن تطلق الجهود الداخلية المناسبة لتدريب وإعداد الفرق للعمل في البيئة الجديدة. خلال مرحلة التسريع هذه، يكون الوقت قد حان أيضاً للتحديث الانتقائي للبنية التحتية التكنولوجية، وكلمة "انتقائي" هي مرطب الفرس في هذه المرحلة. لن تتمتع معظم الشركات بالوقت والموارد اللازمة لإجراء تحديث واسع النطاق في الأشهر الـ12 إلى الـ18 المقبلة. ومن خلال التركيز على إعداد أو تحسين منصة بيانات قائمة على السحابة وتزويد فرق رشيقة بتوصيل مؤتمت

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

ما الذي يمكن إنجازه بشكل واقعي في 90 يومًا لزيادة الإيقاع التنظيمي؟ عموماً، يعتبر إعداد مصنع رقمي أفضل نهج في الوقت الحالي نظراً لإمكانية 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 بُعد أن يساعد المؤسسات على التحرك بسرعة أكبر بينما تستفيد الشركات من مجموعات جديدة من مهارات القوى العاملة والخبرات المتخصصة عن بُعد. (ونعم، يمكن تحقيق الرشاقة عند العمل عن بعد). يمكن للعمل عن بُعد أيضاً إتاحة فرص إنتاجية جديدة، خاصة للشركات التي تمتلك قوى ميدانية كبيرة. قام أحد كبار مزودي خدمات الطاقة الشمسية السكنية بتوثيق مبيعات قياسية مؤخرًا باستخدام نموذج مبيعات يعتمد أكثر على العمل عن بعد.

خلال الأيام الـ 90 المقبلة، في مرحلة التسريع الأولى، حدد مجالات العمل التي تحتاج إليها إلى سرعة التنفيذ الرقمي وارسم خطط المصانع الرقمية اللازمة لدعمها. في موازاة ذلك، قم بتقييم المواضيع التي يمكن فيها لنماذج العمل عن بعد أن تطلق العنان لفوائد الإنتاجية. يجب أن تهتم هاتان العدستان الوضع للتغيرات المستهدفة في نموذج التشغيل. في مرحلة التسريع الثانية لمدة 30 يومًا، صمم النماذج الجديدة مع مراعاة مستوى التوظيف ومزيج الخبرة والحوكمة وإجراءات التشغيل. وأخيراً، في الشهر الثالث، قم بتنفيذ التصميمات الجديدة وتشغيلها. نحن نعلم من التجربة أن ثلاثة أشهر مدة كافية لتنفيذ وتوسيع 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 المقادة رقمياً إعادة ضبط أجنداتهم الرقمية بسرعة لتلبية احتياجات العملاء الجدد، ودعم أنظمة دعم القرار الخاصة بهم، وضبط نماذجهم التنظيمية وبنيتهم التحتية التكنولوجية للعمل بأعلى سرعة فعالة. بمعنى آخر، يجب على المدراء التنفيذيين القيايين 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 سباق الفوز بالإيرادات، وإعادة بناء نماذج دعم القرار الأكثر أهمية، ومضاعفة سرعة التطوير تمثل أهدافاً قابلة للتحقيق. ومن شأن خطة الـ 90 يومًا مساعدة المؤسسات في الوصول إلى هذه الغاية.

عامر بيغ هو شريك رئيسي في مكتب ماكنزي في شيكاغو؛ **بريس هول** شريك مساعد في مكتب واشنطن العاصمة. **بول جنكينز** شريك رئيسي في مكتب أوصلو. **إريك لاماري** شريك رئيسي في مكتب بوسطن. **وبريان مكارثي** شريك في مكتب أتلانتا.

تصميم: في ام إي دبي

جميع الحقوق محفوظة © 2020 شركة "ماكنزي أند كومباني"