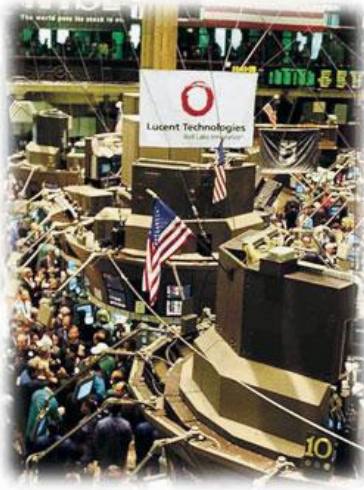


مقدمة

تكسب المنظمات العديد من المزايا التشغيلية المختلفة من إنتاج السلع أو تقديم الخدمات على نطاق واسع. لأنها تحصل بشكل كبير في كثير من الأحيان من خلال دمج وحدات الأعمال تحت مظلة شركة واحدة، ومتوسط تكلفة الوحدة تنخفض وأنها تستفيد من وفورات الحجم.

ومع ذلك، يجب المنظمات ان تهدف للحجم الأمثل للإنتاج، أي حجم الذي يناسبهم. إذا تم تجاوز الحجم الأمثل للمنظمة، ويصبح العمل من الصعب ادارة عدم الكفاءة، والمعروفة باسم وفورات الحجم السالبة، تحدث.

مناخ تنافسي في المنظمات التي تعمل على التغييرات باستمرار، وبالتالي يجب أن الشركات كثيرا تقييم حجم لاتخاذ قرار بشأن حجم مناسب للأسواق الحالية التي تعمل فيها. وتركز هذه الدراسة على التحديات التي تواجه لوسنت تكنولوجيز، بعد تفككها لها، أعلنت في سبتمبر 1995، من AT & T



ولدت Lucent Technologies من أصل واحد من الاعلانات الاكثر اثارة صدمة في تاريخ الشركات الأمريكية. في عام 1995، قدم AT & T ، واحدة من أكبر الشركات في العالم، ووضع خطة لتقسيم نفسها إلى ثلاث. في ذلك الوقت، كان اعمال AT & T في 200 دولة، وتشغل أكبر شبكة اتصالات السلكية واللاسلكية (الهاتف) في العالم، والتعامل مع أكثر من 190 مليون مكالمة يوميا. وفتت كظاهرة الشركات في جميع أنحاء العالم - الشركة المتكاملة رأسيا - تصنيع السلع وتقديم الخدمات في مختلف مراحل الإنتاج. التي تملكها مختبرات بيل، واحدة من أكبر وأهم باحترام كبير المختبرات البحثية في العالم.

فلماذا يقرر مشروع تجاري ناجح واسع أنها بحاجة للذهاب من خلال تفككها؟ بعد كل شيء، كما AT & T ، الشركة تجني فوائد عديدة وفورات الحجم، وتوفير الخدمات مثل الاتصالات الهاتفية لمسافات طويلة، والمنتجات من الرقائق لأجهزة الكمبيوتر الشخصية وأجهزة الصراف البنك، والمعدات مثل المقاسم الهاتفية وأجهزة الإرسال.

الجواب هو أن تعقد إدارة جميع أجزاء مختلفة من الأعمال قد بدأت تغطي على مزايا التكامل. يجب أن يكون أي تنظيم الأعمال التجارية استجابة ومرونة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة أفضل. وكان الهدف من demerging لخلق وسنت لحل الصراعات الداخلية التي نشأت حتى داخل AT & T ، وإنتاج شركة التي يمكن أن تتفاعل بسرعة والاستفادة من الفرص التجارية.

كان تفككها في العالم أكبر انقسام شركة . أنه يمثل خطة جريئة التي غيرت جذريا العملاق الصناعي لإنشاء ثلاث منظمات أصغر حجما وأكثر تركيزا ، ثلاث شركات الناتج هم:

• تقنيات لوسنت (بما في ذلك مختبرات بيل)

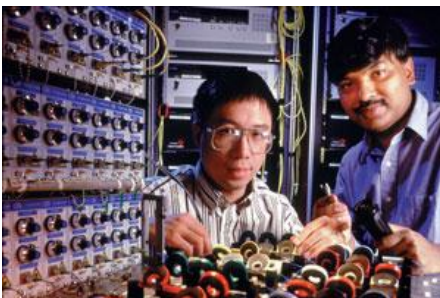
• شركة خدمات اتصالات التي احتفظت اسم وشعار AT & T

• شركة حوسبة الأعمال التي غيرت اسمها في عام 1996 إلى شركة NCR.

بدء الشركة الجديدة

Lucent Technologies هي تقوم بتصميم وتطوير وتصنيع وتسويق أنظمة الاتصالات والتقنيات، بدءا من microchips إلى شبكات كاملة. أن أصبحت شركة مستقلة تماما في أبريل

4 عام 1996 عندما تم تداول أسهمها للجمهور على بورصة نيويورك للأوراق المالية. في نهاية اليوم الأول من التداول، 3 \$ مليار قيمتها الأسهم قد بيعت - أكبر طرح عام أولي في تاريخ الولايات المتحدة.



واحد من أقرب التحديات التي تواجه أي شركة جديدة هي اختيار الاسم والهوية المؤسسية للشركات التجارية الجديدة. وقد تم اختيار اسم Lucent Technologies " لعدة أسباب. لوسنت يعني 'متوهجة مع الضوء' و'ضوح الرؤية'. وهذا يوفر الصور الإيجابية القوية التي هي مناسبة لشركة مبتكرة وحيوية. الرمز الأحمر، وخاتم الابتكار، هي مرسومة باليد، ويمثل الابتكار البشري.

نقطة الانطلاق لأي منظمة شكلت حديثاً لتعيين ما تريد تحقيقه. البعثة هو بيان الأسمى يتماشى مع توقعات المساهمين. مهمة لوسنت هو "لتزويد العملاء مع الأنظمة في العالم أفضل والأكثر ابتكاراً الاتصالات، والمنتجات والتكنولوجيات ودعم العملاء. مدعوم من الناس والتكنولوجيا بشكل ممتاز، وسوف نسعى جاهدين ليكون لخدمة العملاء، شركة عالية الأداء من شأنها أن توفر بشكل متفوق، قيمة حقوق المساهمين بشكل مستدام."

قيم تساعد على توفير المزيد من التركيز للعمل وتظهر كيف تريد المنظمة ان تلبي احتياجات عملائها. قيم وسنت مع خدمة العملاء هي لدينا: الالتزام الأعمال المتميزة (السرعة والابتكار والجودة): الاحترام العميق لمساهمات كل شخص لنجاح الفريق (النزاهة والصرافة والاحترام المتبادل، والعمل الجماعي والشخصية المساءلة): شعور قوي بالمسؤولية الاجتماعية ". لوسنت يوضح هذه القيم في اختصار - ينمو.

Gالنمو العالمي

Rنتائج ركزت

Oالاهتمام مع العملاء والمنافسين

Wمكان العمل وهذا هو الانفتاح على الأفكار والاتصالات

Sسرعة

ويتم تشجيع جميع الموظفين على إظهار هذه القيم في حياتهم اليومية والعملية ومكافأة الأداء المتميز حسب الأصول.

أراد وسنت تركيز مواردها على العملاء في المناطق الأسرع نمواً في الأسواق في جميع أنحاء العالم. بعد فترة وجيزة لتصبح شركة مستقلة، لذلك، أعلنت الأعمال التجارية لإعادة تنظيم. ساعدت إعادة تنظيم لوسنت للتركيز على مجالات مثل اللاسلكية، وأشباه الموصلات، شبكات البيانات والشبكات الضوئية.

تم تعيين مسؤول تنفيذي ورئيس واثنين من كبار ضباط التشغيل الجديد لدعم الأعمال نظم حديثاً وشكلت إحدى عشرة وحدة الأعمال الجديدة، عشرة منها موجودة في المملكة المتحدة. على غير العادة لشركة مقرها الولايات المتحدة، واحدة من كبار ضباط التشغيل غير أوروبية. من خلال إعادة التنظيم، وأصبح لوسنت مجموعة من أحد عشر شركات تركز بشدة على العملاء والأسواق والمنافسين.

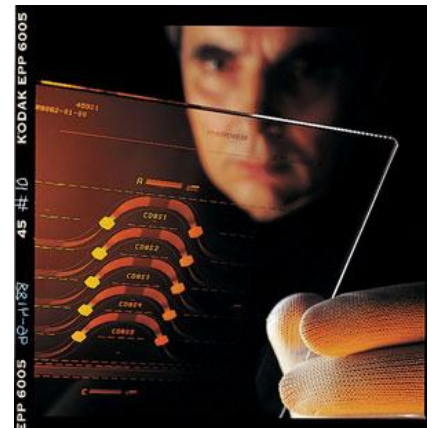
هيكل العمل الجديد

ومن المهم توجيه كل من وحدات الأعمال مع الاتجاه.

من أجل بناء Lucent Technologies الأعمال التجارية التي تركز على العملاء، كل من المنشأة حديثاً تم إنشاء مشروعات لخدمة قطاعات السوق المختلفة. وتشمل هذه:

- مجموعة الإلكترونيات الدقيقة والتي تشمل منتجات الإلكترونيات الدقيقة الحالية، مثل الدوائر والإلكترونيات الضوئية المتكاملة، بما في ذلك أشعة الليزر وأجهزة استقبال ليزر.
- أنظمة الاتصالات التجارية التي تبني المنتجات ذات الصلة الصوتية، مثل مراكز الاتصال، ومراكز الاتصال بالإنترنت، ونظم البريد الصوتي والمقاسم الهاتفية.

- أنظمة شبكات البيانات تشمل الاتصالات الصوتية والبيانات. هذه هي الأعمال التي من شأنها خلق شبكة واحدة لنقل مرور الصوت والفيديو والبيانات الكمبيوتر والإنترنت.
- مزود خدمة الأعمال العالمي توحيد واجهة العملاء لوسنت في جميع أنحاء العالم مع مسؤولية التسويق العالمية لأكبر شريحة من عملاء لوسنت. ويشمل إدارة الإنترنت والخدمة اللاسلكية ومقدمي الخدمات والأسواق التجارية العالمية.
- يشمل مجموعة الشبكات اللاسلكية لتصنيع وتطوير وتسويق المنتجات للمنتجات اللاسلكية والبرمجيات وخدمات الدعم. ومن شأن العملاء تكون شركة للهاتف المحمول نموذجية.
- التبديل ويشمل وصول مجموعة الأنظمة إلى كافة تصنيع وتطوير التحويل ومنتجات البرمجيات للسوق الناقل.
- تضم المجموعة البصرية شبكة تصنيع وتطوير الألياف الضوئية.



• تطوير مجموعة منتجات شبكة منتجات الألياف والمنتجات أنظمة الطاقة.

• يشمل البرنامج مجموعة الاتصالات في تطوير التطبيقات البرمجية.

• شعبة الملكية الفكرية وتدير محفظة وسنت واسعة الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع.

• تواصل المجموعة المشاريع الجديدة لإنشاء مشاريع جديدة واستغلال أفكار جديدة من مختبرات بيل .

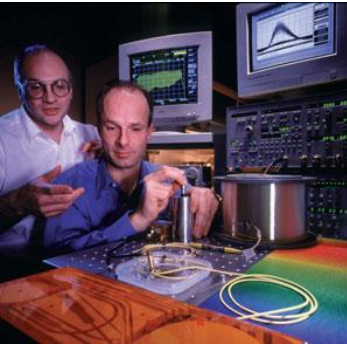


النمو

الاستحواذ

كما ركزت وسنت على فرص النمو، أصبح من الممكن لتعزيز محفظتها من الشركات مع عدد من عمليات الاستحواذ (شراء شركات أخرى)، والشراكات التجارية. ومع ذلك، من أجل أن تبقى رائدة في هذه الصناعة التي تشهد حالياً تغيراً عميقاً، فإنه سيكون من الضروري لوسنت لإعادة تقييم محفظة العروض التجارية باستمرار.

النمو العالمي



ويتوقع المحللون أن سوق الاتصالات في جميع أنحاء العالم سيتجاوز 250 مليار \$ بحلول عام 2000. لذلك لكي تنجح لوسنت ، فإنه يجب الاستفادة من هذه الفرصة الجديدة في السوق خارج الولايات المتحدة. على الرغم من أن لوسنت هو المورد الرائد في العالم في مجال معدات البنية التحتية للاتصالات، منافسين كبار على الساحة العالمية لديها تاريخ طويل من ممارسة الأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم.

وقد وضعت وحدات التشغيل الجديدة مع التركيز العالمي. على سبيل المثال، وحدة نظم الاتصالات التجارية لديها 1.5 مليون للعملاء خارج الولايات المتحدة وينمو بنسبة 20٪ سنوياً خارج الولايات المتحدة. في جميع أنحاء أوروبا، هناك ما يقرب من 15,000 موظف وعلى مستوى العالم 135,000. لوسنت لديها مكاتب أو موزعين في أكثر من 90 بلداً وإقليماً، بما في ذلك 133 موقعاً في 28 دولة أوروبية. كشركة عالمية حقاً، ولذا، لخلق ثقافة الفوز بعقود أينما الأسواق. يجب وضع استراتيجية عالمية والتركيز على التطورات الاتصالات السلكية واللاسلكية في جميع أنحاء العالم

العمل المتعدد المحلي

مع تزايد المنافسة في أسواقها في جميع أنحاء العالم، لقد اعتمدت لوسنت نهج "تعدد المحليين لأعمالها. أكثر من 70٪ من إمكانات النمو للوسنت هي خارج الولايات المتحدة. لتحقيق هذا النمو، موظفين لوسنت تحتاج إلى تطوير عقلية عالمية تركز على أفضل الطرق لاختراق وخدمة هذه الأسواق.

على الرغم من أن لوسنت هو مؤسسة كبيرة، يجب ألا تقتصر من قبل العديد من الوفورات السالبة المضطربة AT & T يجب أن تكون قادرة على الاستجابة لفرص دعم العملاء أينما كانوا في العالم. على الرغم من أنه هو عمل متعدد الجنسيات، فإنه يجب تطوير فرص تجارية مع استجابة الوقت ، والأعمال التجارية المحلية أصغر بكثير. ويتطلب ذلك التركيز على احتياجات ومتطلبات العملاء أينما كانوا.

عندما حدث التفكك، انفصلت Bell Lab من AT & T لتصبح محرك الابتكار لوسنت تكنولوجيز. كان Bell Labs مكان ميلاد الترانزستور، والأقمار الصناعية والاتصالات، والليزر، والخلايا الشمسية، والهواتف الخلوية وتسجيل صوت ستيريو. Bell Labs يركز جهوده البحثية على تطوير المنتجات المتعلقة بأعمال وسنت تكنولوجيز ". مستقبل سوق اتصالات البيانات يوعد لتكون مثيرة وسريعة الحركة.

مفهوم " شخصية التنقل"، أي عندما يمكن للمستخدمين الوصول إلى جميع أشكال البيانات من خلال مجموعة متنوعة من الشبكات الثابتة والمتنقلة باستخدام محطة واحدة، وليس ذلك بعيد جدا. مع تطور التكنولوجيا، أصبح من المرجح بشكل متزايد أن Bell Labs ستقود لتمهد الطريق لجعل التنقل الشخصي واقعا.

مهمة Bell Labs هو ان تكون رائد التطورات التكنولوجية الجديدة ومساعدة لوسنت لإدخال هذه التكنولوجيا إلى السوق. وهو ينطوي على تجاوز الاختراع والابتكار. اختراع حول تطوير أفكار جديدة، في حين يتضمن الابتكار أخذ الأفكار والقيام بشيء مفيد معهم. Bell Labs يأخذ نهجا منظما للغاية إلى التخطيط - لتطوير خرائط طرق المنتجات والتكنولوجيا التي تربط الباحثين ب "ما هو مطلوب" إلى "ما هو ممكن من خلال المبيعات والتسويق. أصبحت الباحثين جزءا من الفريق المنتج وله دور فعال في الإنتاج والحفاظ على خطة المنتج.

البحث والتطوير

واستثمرت لوسنت نحو 11٪ من الإيرادات في البحث والتطوير. الاستثمار في تكنولوجيات اتصالات الغد ينطوي على تحويل الأفكار إلى براءات الاختراع بمعدل سريع (في المتوسط أكثر من ثلاثة كل يوم عمل!) البراءة هو الحق الحصري لاستخدام الابتكار لفترة من الزمن. براءات الاختراع تساعد على حماية استثمار لوسنت في البحث والتطوير.

Bell Labs تبحث عن طرق جديدة لتسريع الابتكارات في السوق. العلماء والمهندسين يعملون باستمرار على تطوير التكنولوجيات المتقدمة، ودراسة كيف يمكن لهذه التقنيات يمكن جلبها إلى السوق بسرعة.

بحث Bell Labs وتطوير المجتمع العالمي الجديد هو في صميم جهود لوسنت الإبداعية، وبذلك الابتكارات والتقنيات الجديدة لجميع وحدات الأعمال الجديدة في وسنت. كما تم دمج Bell Labs مع شركات لوسنت، فإنه يجعل من الممكن تقديم الابتكارات للعملاء في السوق في وقت قياسي.

اليوم، 'يشارك خبراء Bell Labs في جميع أنحاء لوسنت تكنولوجيز من البحث والتطوير، الي التخطيط والإنتاج والتسويق. وقد ساعد هذا التكامل من البحث والتطوير مع كل من الشركات لوسنت و Bell Labs للتركيز على أهم التقنيات. في واحدة من أماكن السوق الأسرع نموا ومثيرة في العالم، والوقت السريع إلى السوق وغالبا ما يكون الفرق بين أن تصبح الشركة الرائدة في السوق أو تقاعسا السوق. وتشمل الابتكارات الحديثة:

• TM Elemedia - هذا هو مشروع لوسنت التي يتم تسويق التكنولوجيا لتقديم نوعية عالية من الكلام والموسيقى والفيديو عبر الإنترنت. يستخدم الآن في المتصفح نتسكيب نافيجيتور.

• Truewave ® - وهذا هو الألياف الخاصة التي تحمل ألوان متعددة من ضوء الليزر في نظم الاتصالات، وبالتالي زيادة كمية المعلومات في البيانات والصوت والصور التي يمكن أن تنتقل عبر الشبكات.

• الموضع TM - قبل أربعة أجيال من التكنولوجيا الحالية لصنع microchips ، هذا الاختراع سوف يخلق أصغر الترانزستورات والدوائر المتكاملة من أي وقت مضى.

تتطلب الابتكارات والاختراعات أفكار وطاقت استثنائية. Bell Labs يجذب بعض من أفضل العقول العلمية والتقنية في العالم ووسنت تبني أعمالها من حولهم. على سبيل المثال، مارس 1998، أظهرت وسنت نقل تيرابايت - أول نقل لمسافات طويلة في العالم من تريليون

بت من البيانات في كل ثانية. هذا يمكن أن تسمح حركة المرور على الإنترنت من جميع انحاء العالم لأن تنتقل عن طريق ضفيرة واحدة من الألياف البصرية - و Truewave®.

الخلاصة

عن طريق مواءمة بحوث وتكنولوجيا Bell Labs (وكذلك التقنيات التي تم الحصول عليها من خلال عمليات الاستحواذ) بشكل وثيق مع احتياجات عملائها، فقد كان لوسنت تكنولوجيا قادرة على جلب تقنيات الشبكات إلى السوق بشكل أسرع من أي وقت مضى. أعلنت شركة لوسنت تكنولوجيا مؤخرا مضاعفة صافي الدخل وربحية السهم، وتوفير المزيد قيمة كبيرة لمساهميها.

أعلنت الشركة أيضا:

• عقد حصري لبناء شبكة البيانات ذات النطاق العريض اللاسلكية.

• مقدمة من WaveStar™ نظام شريان الحياة G400 تقديم خمسة أضعاف قدرة أنظمة الألياف الضوئية التجارية اليوم.

• اكتساب Prominet، الشركة الرائدة في إيثرنت الشبكات الذكية.

• إطلاق WildWire™، وهو نظام خط المشترك الرقمي الجديد.

Energised عن طريق بحث وتطوير وحدة Bell Labs، وتمكين لوسنت القوى العاملة المتنوعة والعالمية للاستفادة من الفرص التجارية وتصبح رائدة في خدمة عملائها. وقد مكن الانقسام من AT & T واستجابة للتحديات التي يطرحها هذا وسنت أن تنمو أجزاء من الأعمال في مستويات قياسية وتعزيز الشركة للنمو في المستقبل.

أفادت الإحدى عشر المنشأة حديثا، الأعمال التجارية التي تركز على العملاء من الابتكارات مختبرات بيل والخبرات التكنولوجية. في نفس الوقت، اسم لوسنت تكنولوجيا يوفر وجه واحد للعملاء الخارجيين، بحيث اليوم، وسنت هي مجموعة من الشركات المستجيبة والمرنة، والتي وتركز بشدة على العملاء والأسواق بشكل سهل نتيجة من تفككها من عملاق صناعي.