

۴ فرصت برای عملکرد موفق

مترجم: فرانک صادقی

۲۰۰۴ ACCENTURE. FEB

فناوری اطلاعات بخش اعظمی از اقتصاد را تشکیل می دهد. آنچه این روند را به پیش می راند، اهمیت روزافزون مدیریت فناوری اطلاعات در تضمین عملکرد بهینه برای طی فراز و نشیبهای چرخه های کسب و کار است. مطالعات جهانی نشریه اکسنچر حاکی از این است که شرکتهایی که در طول یک دوره پنج ساله رکود اقتصادی اوایل دهه ۱۹۹۰، بالاترین میزان سوددهی را به سهام دارانشان داشته اند، به جای تمرکز، صرفاً بر روی کاهش هزینه ها، سعی در حفظ رشد درآمد و سوددهی داشته اند. تحقیقات دیگر اکسنچر که متمرکز بر نظارت و کنترل فناوری اطلاعات بوده نشان داد که شرکتهایی که حاشیه سود بالاتری داشته اند، سهم بزرگتری از بودجه فناوری اطلاعات خود را به جای فرایندهای عملیاتی فناوری اطلاعات، به نوآوری اختصاص داده اند. تأمل بر روی نتایج این تحقیقات از منظر معاونان مدیرعامل در فناوری اطلاعات بیانگر نقش حساس آنها در طول چند سال آینده است، بویژه با عنایت به این مهم که شرکتها درصدد جذب هرچه بیشتر سود سهامداران برخوردارند. اما برای معاونان در زمینه فناوری اطلاعات، پدیدآوری فضایی برای گفتگوی لازم در جهت ایجاد تعادل مابین فناوری اطلاعات و ایجاد ارزش تجاری آسان نیست. یک بررسی دیگر اکسنچر در مورد مدیران ارشد و مدیران عامل نشان داد که بیشتر آنها هنوز از طرف مدیران عامل به جلسات برنامه ریزی استراتژیک دعوت نشده اند و این در حالی است که از آنها انتظار می رود راه حلهای مقطعی ارائه کنند. مدیران ارشد باید با فراتر از این محدودیت بگذارند و جزء بخش اصلی و لاینفک فرایند برنامه ریزی استراتژیک شوند و این به معنای دورشدن از نقش سنتی یک فناوری است. خبر خوش اینجاست که تحقیقات مستمر اکسنچر در مورد ویژگیهای شرکتهای موفق نشان می دهد که آنها فناوری اطلاعات را به عنوان ابزاری به منظور نوآوری، ایجاد الگوهای تجاری کارآمدتر، همزمان با افزایش بهره وری به کار می گیرند. اکسنچر بویژه معتقد است، مدیران ارشد باید چهار کار انجام بدهند که از نقش فناوری اطلاعات به منظور یاری رساندن به شرکتهایشان برای دستیابی به عملکرد موفق اطمینان حاصل کنند و به نوبه خود در حین روند، از لحاظ شخصی نیز عملکرد بهتر داشته باشند.

۱ - بحث مربوط به فناوری اطلاعات را روی ایجاد ارزش برای مشتری متمرکز کنید. به منظور دستیابی به عملکرد خوب در این بین، مدیران ارشد می توانند بحث فناوری اطلاعات را با همکاران خود در قالب نقشی که فناوری اطلاعات می تواند در حوزه هایی با اولویت از قبیل ایجاد رشد، کاهش ریسک، کوتاه شدن چرخه های زمانی داشته باشد، محدود کنند. همچنین مدیران ارشد مسئولیت هدایت یک نگرش مشترک برای فناوری اطلاعات که مورد تأکید رهبری فناوری اطلاعات و شرکت بوده و برای تولید ارزش سکوی شروعی محسوب شود را برعهده دارند. برای مثال، شرکت رولز رویس، سابقاً از طریق فروش قطعات اضافی به مشتریان توربین های گازی اش سود می کرد. درآمد روبه افزون آن به خاطر در دسترس بودن و اعتبار محصولاتش خواهد بود. شعار تجاری اش فروش قدرت به ازا هر ساعت است و این امر به نوبه خود نگرشی از سیستم های مبادله و اطلاعات را می طلبد که زنجیره عرضه، مدیریت خدمات و قابلیت سنجش وضعیت موتور را تقویت می کند. در این زمینه اینکه مدیران ارشد، بحث ارزش مشتری را به سطح ارزش سهامدار برسانند، از اهمیت برخوردار است. استفاده از روشهای مرسوم برای بازگشت سرمایه گذاری فناوری اطلاعات که باید در عوض به عنوان ابزار کنترلی و صرف تصویب پروژه ها شود، کافی نیست.

۲ - برای تغییرات مبتنی بر فناوری اطلاعات، طرحهای مناسب ارائه بدهید. مدیران ارشد باید همواره در جستجوی فرصتهایی برای ایجاد ارزش بیشتر از طریق مشارکت، مثلاً در زنجیره تامین شرکتهای دیگر باشند.

این دو موضوع را در نظر بگیرید.

- به کارگیری قابلیتهای فناوری اطلاعات برای سهولت بخشیدن به همکاریهای تجاری.

- همکاری به منظور گسترش طرحها برای تغییر مبتنی بر فناوری اطلاعات.

مدیران ارشد باید توجه خود را به کاهش ریسک، تقسیم سرمایه و پایه گذاری استانداردهای عملی از طریق کمک گرفتن از تواناییهای خاص شرکتهای ثالث معطوف کنند. یکی از عوامل مهم برای دستیابی به عملکرد موفق حاصل از شراکت، یک ساختار قراردادی خوب برپایه پارامترهای مرتبط با ایجاد ارزش تجاری است. واگذاری کل عملکرد فناوری اطلاعات (به صورت پیمان کاری) یا بخشهای اصلی آن، معاون

مدیرعامل را از بار مسئولیت استراتژیک آن معاف نمی کند، بلکه کاملاً برعکس. وی علاوه بر گفتگوی مستمر با گروه پیمانکار باید قراردادی داشته باشد. که به طور مشخص بیان کند از آنها درجهت ارتقای ارزش مشتری چه انتظاری می رود.

۳ - برنامه کار سرمایه گذاری فناوری اطلاعات را بهینه کنید. تحقیقات اکسنچر نشان می دهد شرکتهایی با حاشیه سود بالا به طور خاص بودجه بیشتری را به فناوری اطلاعات جدید اختصاص می دهند و نسبت به هم ردیفان خود هزینه کمتری صرف فناوری اطلاعات می کنند. تحقیق همچنان نشان داد که بیشتر از صد شرکت اروپایی، آنهایی که موفق به بهره وری بیشتری شده اند، تشکیلات IT و نظارت خودشان را با واحدهای تجاری که ممکن است کاملاً متعدد و خودگردان باشند، همسو می کنند. برای حصول به این سطح از عملکرد بالا، مدیران ارشد باید روشی را اتخاذ کنند، که به ایجاد و متعاقباً تحقق بخشیدن طرح و نقشه فناوری اطلاعات منجر شود که از درست بودن مسیر سرمایه گذاری بودجه فناوری اطلاعات اطمینان حاصل کنند. این امر مستلزم آن است که مدیران ارشد مراقب باشند، که سرمایه ها به دلایلی از قبیل، فشار سیاسی، خودمحوری، آشفتگی و سوءتفاهم در مورد رابطه بین فناوری اطلاعات و ارزش مشتری به حوزه های کم اهمیت تر سرازیر نشوند. علاوه بر این، مدیران ارشد باید از حوزه آموزش بهره گیرند و قادر به تغییر مدیریت و مدیریت برنامه باشند، تا تمام سطوح دپارتمان فناوری اطلاعات را مجهز کنند و همراه با توجه ویژه ای که به همکاری فعال با هم ترانزان خود در محدوده تجاری معطوف می کنند، به محقق کردن طرحها و نقشه ها کمک کنند. همچنین مدیران ارشد باید نسبت به تغییرات خارجی که ممکن است باعث بی اعتباری یک مورد تجاری شوند، آگاه باشند، و برای تنظیم بعدی آماده گردند.

۴ - فناوری اطلاعات را به منظور بهبود قابلیتها و پیامدهای کسب و کار تغییر دهید.

روندهای جدید، ابزارها، قابلیتها و معماریها، منبعی همیشه تازه از فرصتهای جدید برای بهینه سازی فرایند فناوری اطلاعات هستند. وظایف مدیر ارشد این است که این فرصتها را ارزیابی کنند و آنهایی که شامل تبعاتی مثل کارایی مثبت و زیربنایی می شوند، توصیه کنند.