

معیارهای جدید برای عملکرد و بهره‌وری در یک دنیای الکترونیکی

نویسنده: بیژینس

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@misaqmodiran.com

شاخصه‌هایی پیش‌بینی‌کننده استفاده نمایند که فرصت‌ها و تهدیدها را قبل از رخ دادن آنها و نفوذشان به داخل شرکت‌ها مشخص می‌کنند. مدیران باید از معیارهای مناسب سنجش عملکرد و سیستم‌های تشویقی استفاده کنند تا افراد خود را ترغیب کنند ارزش مورد نظر برای سهامدارانشان را ایجاد کنند.

■ ابزارها و معیارهای جدید در دنیای الکترونیکی

در یک دنیای الکترونیکی، کارکنان باید خیلی سریع و البته فکورانه به مشتریان، عرضه‌کنندگان و سهامداران واکنش نشان دهند. متعاقباً، کارکنان به ابزار جدیدی برای حمایت از تصمیماتشان نیاز دارند. در حالی که معیارهای عملکرد کارکنان باید با حمایت مدیران همراه باشند، آنها باید بیشتر بر کمک به کارکنان برای اتخاذ تصمیماتی متمرکز باشند که جایگاه رقابتی شرکت را تقویت می‌کنند.

■ بنگاه‌های دارای چهار طرف کسب و کار مهم هستند:

مشتریان. بنگاه‌ها می‌توانند از طریق ابتکاراتی همچون کاهش قیمت محصولات، افزایش عملکرد محصولات برای پاسخ دادن به نیازهای متغیر مشتریان و یا ارتقای خدمات مشتریان، ارزشی را که برای مشتریانانشان ایجاد می‌کنند، افزایش دهند.

عرضه‌کنندگان. بنگاه‌ها می‌توانند از طریق ابتکاراتی همچون سفارش‌دهی طیف گسترده‌ای از محصولات به چند عرضه‌کننده محدود، ارایه منظم سفارشات و یا کاهش هزینه‌های فعالیت‌های مشتری همچون صدور فاکتور یا صدور صورت حساب، ارزشی را که برای عرضه‌کنندگان ایجاد می‌کنند، افزایش دهند.

کارکنان. بنگاه‌ها می‌توانند از طریق ابتکاراتی همچون هماهنگ ساختن وظایف شغلی با منافع و استعدادها، کارکنان، ایجاد محیطی که توازن میان فعالیت‌های کاری و شخصی را باعث می‌شود و یا ارایه دستمزدهایی رقابتی، ارزشی را که برای کارکنان ایجاد می‌کنند، افزایش دهند.

سهامداران. بنگاه‌ها می‌توانند از طریق ابتکاراتی همچون افزایش قیمت سهام و ارایه سود مثلاً سه ماهه که بیشتر از توقعات

بافراگیر شدن در بازار سهام، اینترنت به ابزاری تبدیل شده که مدیران اجازه می‌دهد ارزش بنگاه‌هایشان را در نزد سهامداران ارتقا دهند.

در یک دنیای الکترونیکی، تغییرات آنقدر سریع رخ می‌دهند که مدیران نمی‌توانند برای هدایت فعالیت‌های سازمان خود تنها به معیارهای قدیمی مالی بسنده کنند. شرکت‌های مختلفی به سراغ روش‌های پیشرفته‌تر سنجش عملکرد و سیستم‌های تشویقی رفته‌اند که آنها را قادر می‌سازد تا با کارایی بیشتری از عهده تغییرات سریع برآیند.

■ مقدمه

همچنان که در عصر الکترونیک پیش می‌رویم، بیش از پیش برای ما روشن می‌شود که اینترنت همه ابعاد کسب و کار ما را متحول نساخته است. علیرغم انفجار الکترونیکی، اینترنت تنها در مورد روش و نحوه انجام کسب و کار ما تأثیرگذار بوده است. البته ارزش اینترنت برگرفته از خود این فناوری نیست. بلکه، ارزش اینترنت برگرفته از روش‌هایی است که به کمک آنها مدیران از اینترنت برای افزایش ارزشی که شرکتشان برای سهامداران ایجاد می‌کند، استفاده می‌نمایند.

مدیران به ابزار جدیدی برای موفقیت در دنیای کسب و کار احتیاج دارند که به شدت متحول شده است. ابزارهای قدیمی همچون سودآوری و بهره‌وری بیش از گذشته اهمیت یافته‌اند به ویژه بعد از بحران‌هایی که جهان کسب و کار در سال ۲۰۰۰ تجربه کرد و بسیاری از شرکت‌ها در عرضه اولیه سهام خود ناکام ماندند و شکست‌های سنگینی را تجربه کردند. البته در یک دنیای الکترونیکی، شرایط کسب و کار آنقدر سریع عوض می‌شود که مدیریت از طریق روش‌های قدیمی، شرکت را در معرض خطر قرار می‌دهد. این امر مانند آن است که ما بخواهیم فقط به کمک آینه‌های بغل خودرو، رانندگی کنیم. در یک دنیای الکترونیکی، مدیران باید از

و انتظارات سهامداران است. ارزشی را که برای آنها ایجاد می‌کند، افزایش دهند.

مدیران باید سه ملاحظه را درباره افزایش ارزش بنگاه برای این چهار طرف کسب و کارشان در یک دنیای الکترونیکی مد نظر قرار دهند.

۱- اینترنت دو نقش را در دنیای الکترونیکی ایفا می‌کند. اینترنت ابزاری است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد ارزش هر یک از این چهار گروه را افزایش دهند. به علاوه، اینترنت می‌تواند روشی برای سنجیدن عملکرد شرکت در ارتقای ارزش طرفین کسب و کار را در اختیار مدیران قرار دهد.

۲- وضعیت بنگاه در قبال این طرف‌های کسب و کار احتمالاً با توجه به شرایط محیط اقتصادی، تغییر می‌کند. مثلاً، وقتی کسب و کارها در حال رشد هستند، ممکن است بنگاه سرمایه‌گذاری بیشتری برای حفظ کارکنانشان انجام دهند در حالی که وقتی درآمدها کاهش می‌یابد، آنگاه به سراغ امتیازدهی عملکرد کارکنان می‌روند.

۳- عملکرد بنگاه به شکلی کاملاً به هم پیوسته، بر تمامی گروه‌های طرف کسب و کار تأثیر می‌گذارد. مثلاً، اگر بنگاه نتواند ارزشی را که برای مشتریانش خلق می‌کند، افزایش دهد آنگاه رشد درآمدها تسریع می‌گردد، انتظارات درآمدهای آن محقق می‌شود و در نتیجه، قیمت سهام آن افزایش پیدا می‌کند. برعکس، اگر بنگاه محیطی را ایجاد کند که کارکنان را خسته و دلزده می‌کند، آنگاه این کارکنان فرسوده شده رفتارهایی را بروز می‌دهند که مشتریان را ناراضی ساخته و در نتیجه باعث کاهش درآمد، کاهش سود و کاهش قیمت سهام آن می‌گردد.

جستار

استفاده عملی از ابزار جدید

شرکت رایتون^۱ (که ۲۰ درصد درآمدها را از خارج از ایالات متحده به دست می‌آورد) عملکرد کسب و کار الکترونیکی خود را از طریق هشت معیار زیر مدیریت می‌کند:

نوآوری و انعطاف‌پذیری. میانگین زمانی آغاز یک مفهوم؛ سرعت بالا برای هماهنگی با رقبا؛ سرعتی که در آن از رقبا پیشی گرفته می‌شود؛ زمان میان معرفی نسخ جدید محصولات.

وفاداری مشتریان. درصد افرادی که در طول یک سال دوباره برای خرید بازمی‌گردند؛ زمان میان این بازدیدها؛ مدت زمان بازدیدها؛ نرخ تبدیل ارزی؛ درصد کسانی که اطلاعات فردی و شخصی خود را ارائه می‌نمایند.

عالی بودن معاملات. بازدیدکنندگان منحصر به فرد در هر ماه؛ فروش الکترونیکی؛ درصد سفارشات صحیح؛ درصد سفارشات ارائه شده در هر مرتبه.

اطلاعات مشتریان. درصد آدرس‌های ایمیل گردآوری شده.

قابل اطمینان بودن زیرساخت‌ها. زمان استفاده از اطلاعات یک

صفحه از مطالب الکترونیکی؛ قدرت شبکه؛ گسترش سیستم. **عالی بودن زنجیره عرضه - تقاضا.** سطح موجودی کالاها؛ گردش موجودی کالا؛ زمان تأیید سفارشات؛ درصد محصولات ساخته شده بر اساس سفارشات.

ارزیابی و عملکرد مالی. سود سرمایه‌گذاری انجام شده؛ حجم سرمایه‌گذاری در بازار (ارزش کلی کسب و کار).

ذکر دیجیتالی قیمت‌ها. برای تکمیل کردن مجاری و کانال‌های کسب و کار الکترونیکی، باید در صدکل درآمد الکترونیکی حاصله را محاسبه نمود.

شرکت سیسکو سیستم^۲ در ۱۰۵ کشور جهان فعال است و ۸۰ درصد درآمد ۱۵ میلیارد دلاری خود را از طریق شبکه الکترونیکی خود به دست می‌آورد. معیارهای عملکرد شبکه الکترونیکی سیسکو عبارتند از:

ثبات کاربران و سنجش میزان بازدید از این شبکه به صورت روزانه و ماهانه.

انجام پیمایش‌های تصادفی در میان مشتریان پیرامون رضایت از این سایت. تمامی صفحات سایت سیسکو شامل یک دکمه پیمایش هستند. هر مشتری می‌تواند در هر مرتبه که به سایت مراجعه می‌کند، بر روی این دکمه کلیک کرده فرم ارزیابی را تکمیل نماید.

پیمایش مشتریان در این خصوص که آیا توانسته‌اند پاسخ پرسش‌هایشان را از طریق سایت بیابند یا این که مجبور شده‌اند برای دستیابی به اطلاعات لازم به شرکت تلفن بزنند.

نظارت بر کل درصد فروشی که از طریق سایت صورت می‌گیرد. سنجش تعداد سفارشات ارائه شده از طریق سایت، سفارشات که به طور خودکار وارد سیستم سفارشات می‌شوند و درصد سفارشات که بدون دخالت انسانی مستقیماً برای کارخانه ارسال می‌گردند.

نظارت بر سرعت و نحوه دستیابی به سایت از ۱۰ نقطه مختلف در سراسر جهان

مقایسه پول سرمایه‌گذاری شده بر روی سایت نسبت به درآمد حاصله از آن.

پیمایش مشتریان

مثال‌های فوق نشان دادند که چگونه سازمان‌های مبتنی بر سیستم‌ها، ابزارهای جدیدی را در دنیای جدید کسب و کار به کار گرفته‌اند. این عوامل باعث شده که شرکت‌های مذکور به ابزار جدیدی در دنیای الکترونیکی دست یابند که اهمیت ویژه‌ای برای

1-Raytheon

2-Cisco Systems

مدیران آنها دارند.

این ابزار جدید و موفق که کاربران از آنها استفاده می‌نمایند، شامل اصول زیر هستند:

درگیر ساختن افراد مناسب. درگیر ساختن افرادی که برون داد کار را تولید، مصرف یا ارزشیابی می‌کنند. معمولاً این افراد عبارتند از مشتریان، عرضه‌کنندگان، سهامداران و کارکنان. درگیر ساختن آنها از ابتدای فرآیند کاری، می‌تواند اندکی باعث کند شدن کار گردد اما شانس انجام صحیح امور به شدت افزایش می‌یابد.

تدوین مجموعه‌ای از معیارها. هر سازمانی معیارهای خاص خودش را دارد که احتمالاً به عملکرد بهتر سازمان می‌انجامند. در حالی که همه سازمان‌ها باید از معیارهای قدیمی مانند سود و بهره‌وری استفاده کنند اما باید آنها را با معیارهای غیر مالی تکمیل کرد که اهمیت زیادی برای رضایت مشتریان و تمامی طرفین کسب و کار شرکت دارند.

عملی ساختن آن

مدیریت انتقال از معیارهای قدیمی عملکرد به ابزارهای جدید، موضوع چالش برانگیز است اما برای شرکت‌هایی که باید در آب‌های خروشان دنیای الکترونیک فعالیت کنند، امری ضروری و مهم است. ابزارهای جدید باید شامل طرفین کلیدی کسب و کار بنگاه‌ها باشند نه صرفاً مدیران ارشد آنها. همچنین باید شامل معیارهای غیرمالی و روابط میان معیارهای کیفی و نتایج مالی باشند. در اینجا به شما نشان می‌دهیم که چگونه ابزارهای جدید می‌توانند برای شرکت شما کارایی داشته باشند: درک کنید که چگونه اینترنت می‌تواند روش ارزش آفرینی شرکت شما برای سهامدارانش را بهبود بخشد. از طرفین کسب و کار شرکت خود پیرسید که چگونه موفقیت سازمان شما را می‌سنجند و تمایل دارند چگونه سازمان شما این اصول را ارتقا بخشد. تیمی متشکل از عرضه‌کنندگان، مشتریان، کارکنان و سهامداران را برای شناسایی و اجرای تغییراتی که باعث تحقق این رشد و توسعه می‌شوند، تشکیل دهید. روابط میان این معیارها و نتایج مالی را درک کنید. مشوق‌هایی را برای تحقق این معیارهای عملکرد در نظر بگیرید.

درک روابط میان معیارها. اطلاعات قبلی در مورد معیارهای برگزیده را گردآوری و انتخاب کرده و تلاش کنید روابط میان آنها را درک کنید. مشخصاً سازمان‌ها از متغیرهایی استفاده می‌کنند که دارای روابطی به هم پیوسته هستند.

مرتبط ساختن تشویق‌ها با عملکرد. هدف مدیریت آن است که معیارهای مد نظرش اجرا شوند اما سنجش متغیرهای مناسب کافی نیست. مدیران باید مشوق‌های جذاب‌تری را در اختیار کارکنانشان قرار دهند تا کسانی که بهتر از دیگران باعث تحقق اهداف عملکرد شده‌اند، تشویق گردند. استفاده از چنین معیارهایی باعث می‌شود که شرکت‌ها پول خود را به درستی بابت سنجش افراد و تشویق آنها هزینه‌کنند.

نتیجه

اینترنت ابزاری برای ارتقای ارزشی است که یک شرکت برای طرفین کسب و کار خود ایجاد می‌کند. اینترنت به مدیران کمک می‌کند تا درک کنند برای سنجش عملکرد سازمان خود، به چه روش‌های جدیدی نیاز دارند. جهان به سرعت در حال تغییر است و بنابراین فقط نمی‌توان به معیارهای مالی عملکرد اتکا کرد. شرکت‌هایی که از این ابزارها و معیارهای جدید استفاده می‌کنند، بر ارتقای ارزشی که برای طرفین کسب و کار خود ایجاد می‌کنند، تمرکز می‌نمایند - تمرکزی که عملکرد مالی را در یک دنیای پرتلاطم الکترونیکی افزایش می‌دهد.

برای اطلاعات بیشتر

وب سایت:

<http://www.zdnet.com>: فرمولی برای به دست

آوردن سود از سرمایه. این مقاله توسط استر شین^۳ نوشته شده و شما می‌توانید متن کامل آن را در این سایت مطالعه نمایید.

3-Esther Shane
4-Roger W. Ferguson, Jr.
5-Jay Walker

این سند به شما اطلاع می‌دهد که شما می‌توانید از طریق این سند به اطلاعات بیشتری در مورد این سند دسترسی داشته باشید. اگر شما می‌خواهید به این سند دسترسی داشته باشید، لطفاً به این آدرس مراجعه کنید: <http://www.zdnet.com>

راجه فرکرگوسن پسر

سی واکر