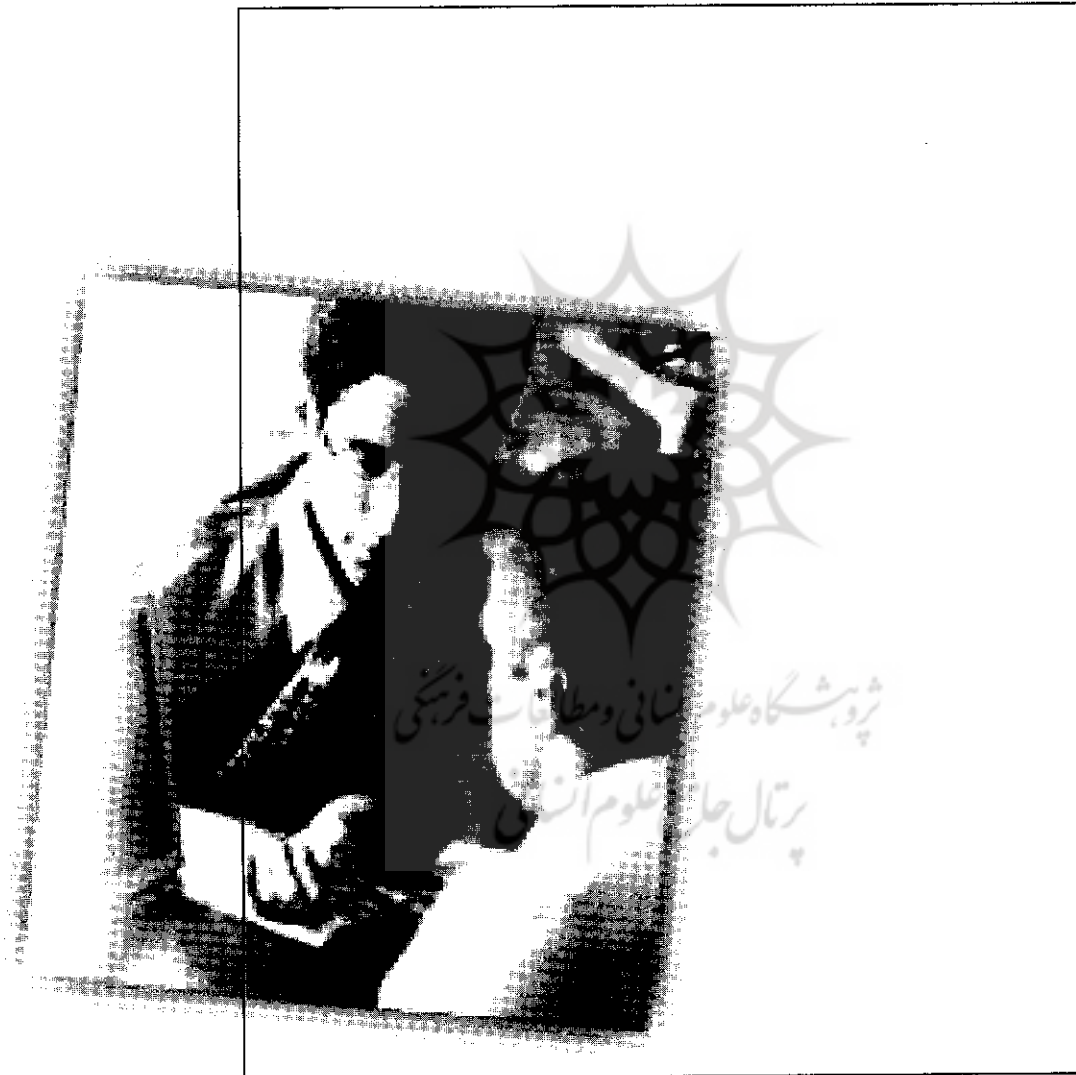


# معیارهای جدید عملکرد در جهان الکترونیکی



گروه مترجمان میثاق مدیران  
[info@MisaqModiran.com](mailto:info@MisaqModiran.com)

کارکنان تمرکز کنند که جایگاه رقابتی سازمانشان را ارتقا می بخشند.

**شرکتها با چهار گروه طرف هستند:**

● **مشتریان.** شرکتها می توانند از طریق تدابیری همچون کاهش قیمت محصولات، افزایش عملکرد محصولات برای پاسخ دادن به نیازهای متغیر مشتریان و افزایش آرایه خدمات به مشتریان، ارزشی را که برای مشتریانشان ایجاد می نمایند، افزایش دهند.

● **عرضه کنندگان.** شرکتها می توانند از طریق تدابیری همچون سفارش دادن طیف گسترده ای از محصولات به تعدادی کمتری از عرضه کنندگان، سفارش دهی منظم و کاهش هزینه های مرتبط با فعالیتهای مشترک همانند سفارش دهی، صدور فاکتور و صدور صورت حساب، ارزشی را که برای عرضه کنندگانشان ایجاد می نمایند، افزایش دهند.

● **کارکنان.** شرکتها می توانند از طریق تدابیری همچون ایجاد هماهنگی در اعطای وظایف کاری طبق علایق و استعدادهای کارکنان، ایجاد محیطی که نمایانگر توازن میان کار و فعالیتهای شخصی است و آرایه دستمزدهای مناسب، ارزشی را که برای کارکنانشان ایجاد می نمایند، افزایش دهند.

● **سهمداران.** شرکتها می توانند از طریق تدابیری همچون افزایش قیمت سهام و پرداخت سود بالاتر، ارزشی را که برای سهامدارانشان ایجاد می نمایند، افزایش دهند.

در دنیای الکترونیک، مدیران باید سه موضوع را در قبال افزایش ارزش شرکتشان برای این چهار گروه مد نظر قرار داشته باشند.

نخست، اینترنت می تواند سازمانها را قادر سازد تا ارزش خود را برای هر یک از این چهار گروه افزایش دهند. به علاوه، اینترنت می تواند روشی را در اختیار مدیران قرار دهد تا به کمک آن عملکرد شرکت را در ازای افزایش ارزشی که برای این گروهها به دنبال دارد، بسنجند.

دوم، وضع شرکت در قبال این گروهها، بسته به محیط اقتصادی تغییر خواهد کرد. مثلاً وقتی درآمدها رو به افزایش هستند، ممکن است یک شرکت، سرمایه گذاری بیشتری برای حفظ کارکنانش انجام دهد در حالی که وقتی درآمدها کاهش می یابند، ممکن است یک شرکت، دقیق تر به بررسی عملکرد کارمندانش پردازد و تلاش کند تا فقط کسانی را نگه دارد که دارای عملکرد بالایی هستند.

نهایتاً، به شیوه هایی به شدت وابسته به یکدیگر، عملکرد شرکتها بر هر یک از این چهار گروه تاثیر می گذارد. مثلاً اگر شرکتی بتواند ارزشی را که برای مشتریانشان ایجاد می کند افزایش دهد، رشد درآمد آن تسریع می شود و در نتیجه سطح درآمد از سطح توقعات تحلیلگران نیز بالاتر خواهد رفت و قیمت سهام آن افزایش خواهد یافت. بر عکس، اگر شرکتی محیطی ایجاد کند که کارمندان را دلزده می کند، فرسودگی و دلزدگی کارکنان

همچنان که عصر الکترونیک ایجاد شده در سال ۲۰۰۰ را پشت سر می گذاریم، برای ما روشن می شود که اینترنت همه ابعاد کسب و کار را متحول نخواهد ساخت. با وجود انقلاب الکترونیک، اینترنت که یک ابزار نسبتاً ارزان ارتباطی در سراسر جهان است، می تواند ابزاری صرفاً متناسب در کنار روشها و ابزارهای دیگر کسب و کار باشد. البته ارزش اینترنت برگرفته از خود این فناوری نیست. بلکه، ارزش اینترنت برگرفته از شیوه هایی است که مدیران با کمک اینترنت برای افزایش ارزشی که سازمانشان برای سهامداران و مشتریانشان ایجاد می کند، مورد استفاده قرار می دهند.

مدیران نیازمند معیارهای جدیدی برای موفقیت در جهان متحول شده کسب و کار امروز هستند. معیارهای قدیمی همچون سودآوری و بهره وری برای شرکتها مهم تر از هر زمان دیگری شده اند. البته در جهان الکترونیک امروز، اوضاع کسب و کار آفقد سریع تغییر می کند که مدیریت از طریق شیوه های قدیمی به اندازه "رانندگی خودرو فقط از طریق نگاه کردن به آینه جلو"،

مدیران نیازمند معیارهای جدیدی برای موفقیت در جهان متحول شده کسب و کار امروز هستند. معیارهای قدیمی همچون سودآوری و بهره وری برای شرکتها مهم تر از هر زمان دیگری شده اند. البته در جهان الکترونیک امروز، اوضاع کسب و کار آفقد سریع تغییر می کند که مدیریت از طریق شیوه های قدیمی به اندازه "رانندگی خودرو فقط از طریق نگاه کردن به آینه جلو"، خطرناک است.

خطرناک است. در جهان الکترونیک، مدیران نیازمند شاخصه هایی پیش بینی کننده هستند که می توانند فرصتها و تهدیدهای پیش روی یک کسب و کار را قبل از راه یافتن به اظهارنامه های مالی شرکتها، مشخص کند. مدیران نیازمند معیارهای مناسب عملکرد و سیستم های تشویقی هستند تا کارکنانشان را ترغیب نمایند، به ارزش مد نظر سهامداران و مشتریان دست یابند.

**معیارهای جدید در جهانی الکترونیک**

در جهان الکترونیک، کارمندان باید به شکلی سریع و اندیشمندانه به نیازهای مشتریان، عرضه کنندگان و سهامداران واکنش نشان دهند. آنها همچنین نیازمند معیارهایی جدید برای حمایت از تصمیماتی هستند که اتخاذ می نمایند. در حالی که معیارهای عملکرد کارمندان باید همان معیارهای مد نظر مدیران باشد، اما آنها برای اتخاذ تصمیمات باید مشخصاً بر کمک به

می تواند باعث بروز رفتارهایی شود که مشتریان را ناراضی سازد که این امر به کاهش درآمد، کاهش سود و کاهش قیمت سهام خواهد انجامید.

برخی نمونه ها

معیارهای جدید در عمل

رایتیون<sup>۱</sup> (که ۲۰ درصد درآمد خود در سال ۲۰۰۰ را از خارج از ایالات متحده کسب کرده) عملکرد کسب و کارش را بر اساس هشت معیار زیر می سنجد:

● نوآوری. میانگین زمانی از طرح یک مفهوم تا شروع عملی آن؛ سرعت هماهنگی با شرایط رقبا؛ سرعت ایجاد هماهنگی با شرایط رقابت؛ فاصله زمانی به کارگیری ایده های جدید.

● وفاداری مشتریان. درصد کسانی که در طول یکسال بازمی گردند و زمان میان بازدیدها؛ مدت زمان بازدیدها؛ میزان بازگشت؛ درصد کسانی که اطلاعات فردی و شخصی خود را ارایه می نمایند.

● برتری در معاملات. بازدیدکنندگان منحصر به فرد در هر ماه؛ فروش الکترونیک؛ درصد سفارشهای صحیح؛ زمان پاسخ دادن به مشتریان؛ درصد زمانی تکمیل سفارشها.

● اطلاعات مشتریان. درصد آدرسهای ایمیل جمع آوری شده.

● برتری زنجیره عرضه. سطح موجودی کالاها؛ گردش موجودی کالا؛ زمان تأیید سفارشها؛ درصد کالاهای ساخته شده بر اساس سفارشها.

● قابلیت اطمینان زیرساختاری. زمان انتقال یک صفحه از شبکه؛ مدت زمان پاسخ دهی شبکه؛ سهولت توسعه سیستم.

● ارزشیابی و عملکرد مالی. سود حاصل از سرمایه گذاری؛ سرمایه گذاری در بازار.

● درآمد دیجیتال. به عنوان یک روش تکمیلی بررسی کانالهای کسب و کار الکترونیک، سنجش درصد کل درآمد حاصل از فعالیتهای الکترونیک.

شرکت سیستم های سیسکو<sup>۲</sup> در ۱۰۵ کشور فعال است و بالغ بر ۸۰ درصد از درآمد ۱۵ میلیارد دلاری خود را از درآمد شرکت الکترونیک خود به نام شرکت ارتباطات الکترونیکی سیسکو کسب می کند. سیسکو، عملکرد شرکت الکترونیک خود را به این صورت می سنجد:

● ثبت نام کاربران و سنجش میزان بازدید آنها از شرکت ارتباطات الکترونیکی سیسکو به صورت روزانه و ماهانه.

● انجام پیمایش های تصادفی در میان مشتریان درباره رضایت آنها از این سایت. هر صفحه از سایت سیسکو دارای یک دکمه پیمایش است. هر یک مشتریان می توانند بر روی این دکمه کلیک و اظهارنظرهای خود را طبق فرم ارایه شده، بیان نمایند.

● بررسی اینکه آیا مشتریان از طریق سایت توانسته اند به پاسخ سوالات خود برسند یا اینکه مجبور شده اند به صورت تلفنی با یکی از نمایندگی های شرکت تماس بگیرند.

● ارزیابی کل درصد فروش سایت.

● بررسی تعداد سفارشهای انجام شده در سایت که به طور خودکار و بدون دخالت انسانی، وارد سیستم سفارش دهی و سپس کارخانه شده اند.

● نظارت بر زمان اتصال و دسترسی به سایت از ۱۰ نقطه مختلف در جهان.

● مقایسه پول سرمایه گذاری شده در سایت با درآمدی که تولید می کند.

شرکت اشنایدر نشنال<sup>۳</sup> یک شرکت تهیه کامیون و خدمات لجستیک با سرمایه ای به ارزش ۲/۷ میلیارد دلار است که شروع به بررسی عملکرد واحد فناوری اطلاعات خویش برای سنجش میزان رضایت مشتریان شرکت کرده تا نه تنها عملکرد سیستم ها را طبق درخواست های مشتریان تضمین نماید بلکه میزان و کیفیت کار را هم بسنجد. در پایان هر پروژه فناوری اطلاعات، طرفین شرکت فرمی را پر می کنند که در آن نتایج، چارچوب زمانی، درخواست و سود حاصل از سرمایه گذاری سنجیده شده است.

عوامل کلیدی موفقیت

این نمونه ها در خصوص اینکه چگونه سازمانها معیارهای جدیدی را به اجرا درآورده اند، نمایانگر پیشتازی کسب و کار جهانی است. عواملی که باعث می شود این شرکتها معیارهای جدیدی را در حوزه فعالیتهای الکترونیک خود به کار بگیرند،



3.Schneider Natioanl

1.Raytheon

2.Cisco Systems

ارزش بسیار زیادی برای مدیران عامل دارند.

معیارهای جدید و موفق کسب و کار، مبتنی بر اصول زیر

هستند:

● دخالت دادن افراد مناسب. کسانی را دخالت دهید که نتیجه کار را ایجاد می کنند، مصرف کننده آن هستند و آن را ارزیابی می نمایند. این افراد عبارتند از مشتریان، عرضه کنندگان، سهامداران و کارکنان. ممکن است دخالت دادن سهامداران از ابتدای فرآیند، باعث کمی کند شدن کار گردد اما با این کار احتمال اینکه همه چیز درست انجام شوند، به شدت افزایش خواهد یافت.

● تدوین مجموعه ای گسترده از معیارها. هر سازمانی معیارهای خاص خود را دارد که احتمالاً می توانند به عملکردی بهتر بی انجامند. در حالی که همه سازمانها باید از معیارهای معمول همچون سود و بهره وری استفاده کنند اما این معیارها باید با معیارهای غیر مالی تکمیل شوند که برای تمامی مشتریان شرکت مهم هستند.

● درک رابطه میان معیارها. اطلاعات موجود در مورد معیارهای برگزیده را گردآوری و تحلیل کنید تا بتوانید از رابطه میان آنها مطلع شوید. سازمانها باید مشخص کنند که چه متغیرهایی جزو شاخصه های برتر هستند.

● تشویق بر اساس عملکرد. یک اصل بدیهی در مدیریت این است که کار انجام شده سنجیده شود، اما سنجش متغیرهای صحیح، کافی نیست. مدیران باید مشوقهای بیشتری در اختیار کارکنانی قرار دهند که به اهداف عملکرد دست یافته اند یا عملکردشان حتی فراتر از کسانی بوده که اصلاً به این اهداف دست نیافته اند. یکی از معیارهای جدید این است که شرکتها پول خود را بر تحقیق چنین اصولی سرمایه گذاری کنند.

نتیجه

اینترنت همچنان ابزاری برای افزایش ارزشی است که یک شرکت در اختیار طرفین کاری خود قرار می دهد. این ابزار به مدیران کمک می کند تا بدانند که باید روشهای جدیدی را برای سنجش عملکرد سازمان خود به کار بگیرند. جهان آن قدر سریع در حال تحول است که دیگر نمی توان فقط به معیارهای مالی بسنده کرد. شرکتهایی که از معیارهای جدید استفاده می کنند باید بر افزایش ارزشی تمرکز نمایند که برای مشتریان خود ایجاد

می کنند. چنین تمرکزی، عملکرد مالی آنها در جهان پرتلاطم الکترونیک امروز را افزایش خواهد داد.

### عملی ساختن آن

مدیریت انتقال از معیارهای قدیمی عملکرد به معیارهای جدید، موضوعی چالش برانگیز اما ضروری برای شرکتهایی است که می خواهند وارد دنیای الکترونیک شوند. معیارهای جدید باید شامل طرفین کلیدی یک شرکت و نه صرفاً مدیران آن باشند؛ باید معیارهای غیر مالی را در برگیرند؛ و ایجادکننده رابطه میان معیارهای کیفی و نتایج مالی باشند.

چگونه می توانید، معیارهای جدید را برای شرکت خود به کار بگیرید:

● بدانید که چگونه اینترنت می تواند روش ارزش آفرینی سازمانتان را برای طرفین سازمان افزایش دهد.

● از طرفین خود بپرسید آنها چگونه موفقیت سازمان شما را می سنجند و تمایل دارند که سازمان شما چگونه در جهت این اصول حرکت کند.

● تیمی را تعیین کنید که مسئول دخالت دادن عرضه کنندگان، مشتریان، کارکنان و سهامداران در امر شناسایی و اجرای تغییراتی است که می توانند به پیشرفت سازمان کمک کنند.

● تاثیر این تغییرات بر معیارهای مد نظر طرفین خود را پیگیری کنید.

● رابطه میان این معیارها و نتایج مالی را درک نمایید.

● در مورد عملکرد بر اساس این معیارها، مشوقهایی را تعیین کنید.

برای اطلاعات بیشتر

وب سایت:

[roi.html28/0928/news/eweek/www.zdnet.com](http://roi.html28/0928/news/eweek/www.zdnet.com)

می توانید در این سایت مقاله "فرمولی برای سود بردن از سرمایه گذاری" نوشته استر شین<sup>۴</sup> را بیابید.

4. Esther Shein

5. Roger W. Ferguson

6. Jay S. Walker

"مسلماً، توان بالقوه زیادی برای افزایش کارایی با استفاده از استراتژی های تجارت الکترونیک از طریق اینترنت وجود دارد."

راجر فرگوسن<sup>۵</sup>

"اگر یکجا بنشینید و بپرسید که محور ارزش آفرینی و موتور جستجوی تجارت الکترونیک در کجاست، می توانم تضمین کنم که هیچ گامی برای کاهش هزینه هایتان برنخواهید داشت."

جی واکر<sup>۶</sup>