



در جستجوی قهرمانهای سربار

مترجم: مانا شاکرین

Strategy and business, summer 2005

به جای آن؛ ما مدیریت بازار مدار را به کار گرفتیم که در آن تاکید بیشتری بر مسئولیت‌هایمان در قبال کاربران انتهایی را داشت چرا که در حقیقت آنها هستند که استفاده کنندگان فناوری بوده و در اکثر مواقع ایجاد کنندگان درآمد برای شرکتها هستند. از نقطه نظر ما؛ افزایش حمایت از مسئولان فروش؛ کارمندانی که سفارش‌ها را ثبت می‌کنند و یا مشاوران سایت‌های مشتریان در هر جای دنیا که باشد نهایتاً به فروش؛ درآمد؛ سود و نهایتاً پاداش منجر می‌گردد و این ایده مدیریتی ما به نظر می‌رسد که موثر واقع شود. افزون بر این؛ ما معتقدیم که مدیریت سربار را آموخته‌ایم، به این معنا که نحوه‌ای که ما فناوری اطلاعات را اداره می‌کنیم؛ ارتباط تنگاتنگی با انواع کارکردهای حمایتی دارد.

راه حل مرکز درآمدی

در اوایل دهه ۹۰؛ بسیاری از سازمانهای فناوری اطلاعات سعی کردند تا به مراکز درآمدی تبدیل شوند. این امر؛ تا حدی منطقی به نظر می‌رسید. اگر مرکز هزینه بودن عملی نیست؛ چرا سعی در تبدیل شدن به مرکز درآمدی نکرد؟

از این رو؛ بخشهای فناوری اطلاعات در جستجوی جریانهای درآمدی به طرق مختلف برآمدند. به عنوان مثال؛ نرم افزارهای

اختصاص می‌دهند. ولی با این همه؛ به ندرت شرکتی را می‌توان یافت که از نتایج به دست آمده از این سرمایه‌گذاری راضی باشد. فناوری؛ اکثر رهبران واحدهای کسب و کار را دچار نوعی سردرگمی کرده است و هزینه کردن به روی سیستم‌هایی که تفاوت خاصی را نیز موجب نشده‌اند؛ برای آنها آزار دهنده است. مدیران بخش اطلاعات ناخشنودند چرا که به راحتی نمی‌توانند ارزش فناوری اطلاعات را در کسب و کارهایشان مشاهده کنند و یا ارائه دهنده سطحی از خدمات باشند تا کاربران انتهایی را ارضا کنند. مدیران عامل نیز خرسند نیستند. چرا که آنها عموماً شاهد هزینه بالا و برگشت سرمایه‌ای هستند که به راحتی نمی‌توان آن را اندازه‌گیری کرد.

طی چهار سال گذشته، ادارات فناوری اطلاعات ما رویکردهای جدیدی را برای بهبود کارایی خدمات فناوری اطلاعات، کنترل کردن هزینه‌ها و درک و تفسیر ارزش تجاری فناوری اطلاعات آزموده‌اند. یکی از قدمهای مهمی که ما در این راه برداشتیم از این قرار بود؛ ما از تمرکز صرف به راضی کردن انسانهایی که آنها را مشتری می‌نامیم و یا مدیران اجرایی سطوح پایین تر و یا رهبران واحدهایی که بیشتر دغدغه کنترل هزینه و یا تثبیت موقعیت فناوری اطلاعات را داشتند، دست برداشتیم.

هر حرفه قهرمان خاص خود را دارد. کتاب‌های فروش و کتابخانه‌ها؛ انبوه کتابها؛ نوارها و لوحهای فشرده تعدادی از رهبران کسب و کار را معرفی می‌کنند که همگی درباره جوانب مختلف کسب سود رهنمودهایی ارائه داده‌اند. ولی قهرمان هزینه‌های سربار، در این بین کجاست؟ به نظر می‌رسد که در این مقوله رهنمودهای مدیریتی بسیار کم است. سربار کسب و کار، هزینه‌ای ضروری است که به ندرت از آن به عنوان منشأ مزیت رقابتی یاد می‌شود. اداره کردن واحدی که به نوعی سربار محسوب می‌گردد، اعم از اینکه وظیفه آن حسابداری، مدیریت منابع انسانی؛ فناوری اطلاعات و یا بازاریابی باشد، در زمره پر مشقت‌ترین امور یک موسسه به شمار می‌رود.

کار کردن به عنوان مدیر بخش اطلاعات؛ رهبری کردن گروه فناوری اطلاعات و مشاوره دادن به سایر مدیران عامل درباره اداره کردن بخشهای فناوری اطلاعات، باعث شده است تا به نحوی رنجی را که یک مدیر سربار متحمل می‌شود احساس کنیم. شاید به علت آنکه اداره کردن واحدهای فناوری اطلاعات هزینه بر است؛ این امر؛ همواره دستاویزی برای انتقادهای مدیریتی به شمار رفته است. شرکت‌های بزرگ آمریکایی نوعاً، چیزی بین نصف تا سه چهارم بودجه سالانه تجهیزات خود را به فناوری اطلاعات

کاربردی که در محیط داخلی ولی در زمینه‌هایی نظیر مکانیزاسیون امور فروش و یا مدیریت بر مشتری؛ طراحی و برنامه نویسی شده بودند برای فروش به سایر شرکتها و در اکثر مواقع در ارتباط مستقیم با نرم‌افزارهایی با کارکرد های شناخته شده که توسط رهبران تولید نرم افزار ارائه شده بودند؛ عرضه می گردیدند. بانک های بزرگ سیستم های کارت اعتباری خود را برای فروش به بانک های کوچکتر عرضه می کردند و از طرفی دیگر؛ سازمانهای بزرگ امنیتی؛ سیستم های تجاری خود را برای فروش به عموم ارائه می دادند. برخی از بخشهای فناوری اطلاعات حتی مبادرت به فروش ظرفیت مازاد رایانه های خود و یا فضای بلااستفاده مرکز داده خود به سایر شرکتها می کردند.

ولی با این همه به استثنای چند مورد؛ این تلاشها در اکثر موارد در دسر ساز بودند. نرم افزارهای کاربردی که در داخل محیطهای غیر تجاری تهیه و به فروش می رسید نیازمند پشتیبانی های فنی گران قیمت و به روزسانیهای مکرر بود. در همین راستا؛ مشتریان داخلی بخشهای فناوری، همواره از اینکه به آنها توجه کمتری می شد شکایت داشتند چراکه در اکثر مواقع کارمندان بخش فناوری سرگرم سرویس دهی به مشتریان «با صرفه تر که پول پرداخت می کردند» بودند. در اواخر دهه ۹۰؛ این روند تقریباً به پایان راه خود رسید و برای همیشه به فراموشی سپرده شد.

امروزه؛ مدیر عاملان مجدداً در صدد آن هستند تا بخشهای فناوری اطلاعات را به کسب و کار تبدیل کنند ولی این بار با یک تفاوت چشمگیر؛ این مرتبه هدف؛ اتخاذ راهبردهای مشخص؛ تعریف دقیق خدمات؛ برنامه های توسعه محصول و فناوریهای پشتیبانی مشتری است و نه به دست آوردن سود و منفعت از آن.

دو زمینه در این رویکرد مشترک است. اول؛ تثبیت موقعیت فناوری اطلاعات در یک کسب و کار که متضمن تطابق راهبرد و فناوری؛ اهداف و فرایندها بسا جهتی که شرکت به سمت آن حرکت می کند باشد. دوم؛ ایجاد تعهد برای مدیریت

قهرمانان سربار از نقطه نظر مصرف کنندگان فناوری، قهرمانهایی هستند که نیازهای مشتری را به درستی درک می کنند.

هزینه ها است که تنها قطع و یا کاهش هزینه ها نمی بایست مد نظر باشد (هر چند که این امر در صورت امکان همواره مطلوب است) بلکه ارزیابی کلی و تصمیم گیریهای مبتنی بر بودجه و سرمایه گذاری می بایست مد نظر قرار گیرد. هر دوی این موارد قابل دستیابی است تنها به شرطی که مدیران اجرایی فناوری اطلاعات در جلسات مدیران ارشد حاضر باشند و بتوانند در مباحث مرتبط به اهداف؛ مسیر؛ چالش و انتظارات شرکت؛ مشارکت داشته باشند.

نتایج و دستاوردهای شرکتهایی که فناوری اطلاعات را به مثابه یک کسب و کار اداره کردند نیز مورد بررسی قرار گرفت و به نظر می رسد که این بار نیز نتایج به دست آمده چندان رضایت بخش نبود. مشتریان داخلی تفاوت چندانانی را تجربه نکرده؛ مدیران فناوری اطلاعات نیز احساس نکردند که موقعیت بهتری در سازمان به دست آوردند و کارکنان فناوری اطلاعات نیز از اینگونه تغییرات مبهم فرهنگی به تنگ آمده بودند.

مسئله این است که اساساً مقوله اداره کردن فناوری اطلاعات به مانند یک کسب

و کار به اندازه کافی اغوا کننده نیست. به طور قطع، تثبیت جایگاه فناوری اطلاعات، و یا مدیریت هزینه ها مهم و حیاتی هستند ولی با وجود اینکه این محرکها؛ فناوری اطلاعات را در نـزـد مدیران اجرایی پایین تر (C-Level) و رؤسای واحدهای کسب و کار ملموس تر کردند ولی در جهت بهبود کارایی فناوری اطلاعات نقش کمتری ایفا نمودند. برای آنکه فناوری اطلاعات بتواند به توفیق بیشتری دست پیدا کند؛ می بایست توجه خود را بر مشتری معطوف کند و نه مدیریت هزینه ها و نه تثبیت موقعیت فناوری اطلاعات؛ چراکه هیچیک از اینها موفقیت فناوری اطلاعات را تضمین نمی کنند. هیچیک از این دو؛ قادر به پاسخگویی به این پرسش قدیمی که «مشتریان چه کسانی هستند؟» نیستند. در اصل؛ مشتریان فناوری اطلاعات؛ هر دو گروه هستند و این امر در اکثر مواقع به وضوح قابل تشخیص نیست چراکه هر دوی این مخاطبان انتظارات کاملاً متفاوتی از فناوری اطلاعات دارند. مدیران عامل تمایل بیشتری دارند که به یکی از این دو گروه توجه بیشتری مبذول شود و در اکثر مواقع نیز توجه آنها بر مدیران ارشد است. تثبیت جایگاه فناوری اطلاعات و مدیریت هزینه از اهداف اولیه مدیران ارشد است؛ حال آنکه کاربران انتهایی بیشتر به در دسترس بودن برنامه کاربردی و پشتیبانی آنها اهمیت می دهند.

کدامیک حق دارند؟ در اصل هر دوی آنها؛ و سرویس دهی به یکی و اهمیت ندادن به دیگری؛ اشتباه بزرگی است.

در پاییز ۲۰۰۰؛ ما مدیریت بازار مدار را پایه گذاری کردیم. همانند اکثر بخشهای فناوری اطلاعات؛ ما نیازهای مدیران ارشد را به خوبی برآورده کردیم ولی مهارت و دانش سرویس دهی به مصرف کنندگان فناوری خود را نداشتیم.

برای فایق آمدن بر این مشکل؛ ما بهترین فناوری مبتنی بر تمرکز- بر- مشتری شرکت های مختلف، خصوصاً آن دسته از شرکتها که به درک بهتر تقاضای مشتری شهرت داشتند را مورد بررسی قرار دادیم

فنی است.

پست دیگری که ما به وجود آوردیم؛ مدیر ارائه خدمات بود که وظیفه او بسیار شبیه به مدیر محصول در شرکتهای فروشنده محصولات یا خدمات فنی است. مدیر ارائه خدمات؛ وظیفه اداره کردن انتخاب؛ توزیع و پشتیبانی یک یا چند محصول و خدمت را بر عهده دارد. به عنوان مثال؛ تصمیم گیری درباره اینکه منابع مورد نیاز از کجا (داخل یا خارج) می بایست تامین گردد و یا محصول به چه شکل می بایست توزیع و پشتیبانی شود و نحوه ارزیابی عملکرد باید چگونه باشد بر عهده مدیر ارائه خدمات است.

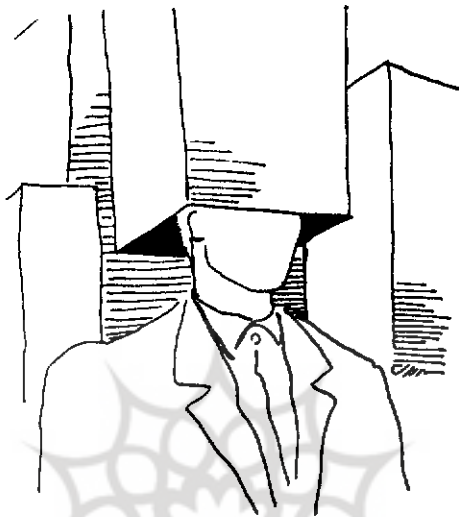
آیا مدیران مسئول پاسخگویی و مدیران ارائه دهنده خدمات، سطح دیگری از دیوان سالاری را ایجاد نمی کردند؟

با توجه به شرکتهایی که ما مورد مطالعه قرار دادیم، پاسخ «نه» است. این شرکتهای چهار داشتند که ارتباط مستقیم مشتریان با کارکنان شاغل در کارخانه یا کارگاهیشان؛ نه برای کارکنان خوب بود (چراکه بهره وری ایشان افت می کرد) و نه برای مشتریان (احساس می کردند که منظورشان به درستی درک نشده است). مهمتر از همه؛ خدماتی که به این نحو ارائه می گردید نه نیازهای کسب و کار را به درستی منعکس می کرد و نه نیازهای کارکنان فناوری اطلاعات را که مسئولیتشان شناخت نیازهای مشتریان بود.

نتایج امیدوار کننده

ممیزی داخلی به ما نشان داد که رویکردهای مدیریتی جدید ما مثرتر واقع شده بودند. مصرف کنندگان فناوری اطلاعات از خدمات ما رضایت بیشتری داشتند. طی سه سال گذشته؛ هزینه ارائه خدمات ما (یعنی کل هزینه های عملیات فناوری اطلاعات در یک شرکت تقسیم بر تعداد سرویس دهندگان) به میزان قابل توجهی یعنی به میزان یک سوم کاهش یافت و از این رو، گروه فناوری اطلاعات در شرکت از عملکرد خود رضایت بیشتری احساس کرد.

ما معتقدیم که به میزان زیادی موفق بودیم چراکه ما درباره بهبود فرایندها؛ گزینشی عمل نکردیم بلکه مبادرت به اعمال تغییری کلی و با رویکردی منسجم کردیم. حقیقتاً؛



حرفه ای های صنعت فناوری اطلاعات که کارشان درک خواسته های مشتریان بود؛ اداره می شد؛ جایگزین کردیم.

ما همچنین دو پست جدید را در سازمان اضافه کردیم: مدیران مسئول پاسخگویی (ACCOUNT MANAGERS) که وظایفشان خیلی شبیه به آنچه کارکنان پشتیبان بازاریابی در شرکتهای فناوری اطلاعات انجام می دهند؛ است. این مدیران؛ مسئول رسیدگی و پاسخگویی به زیر مجموعه مشخصی از مصرف کنندگان بودند که به لحاظ جغرافیایی؛ واحدهای کسب و کار و یا بر اساس بخش بندی مشتریان از یکدیگر تفکیک شده بودند. امروز؛ این مدیران مسئول پاسخگویی؛ نیازهای مشتریان ما را درک کرده و به آنها شرح می دهند که محصولات و خدمات به چه نحو می تواند یاری رسانشان باشند. این مدیران؛ همچنین به عنوان کانال ارتباطی اصلی مابین مصرف کنندگان و کارخانه تولید محصولات محسوب می گردند. هنگامی که یک برنامه کاربردی خاص (مطابق با نیاز مشتری) درخواست داده می شود؛ مدیر مسئول پاسخگویی نقطه ارتباطی کلیدی مابین مشتریان و طراحان

ما با عرضه کنندگان معروف محصولات فناوری اطلاعات مصاحبه کرده و دریافتیم که آنها چگونه موفقیتهای خود را گزارش داده؛ نقاط ضعف خود را شناسایی کرده و به چه نحو خدمات خود را تغییر می دهند. پس از این تحقیق؛ ما از خود، مجموعه ای از سوالات کلیدی را مورد پرسش قرار دادیم و احساس کردیم که هر کسب و کار - مبتنی - بر - بازار می بایست قادر به پاسخگویی به آنها باشد:

هدف ما چیست؟ آیا سازمان ما مأموریت روشنی دارد؟ آیا مأموریت خود را به درستی دنبال می کند؟ مشتریان ما چه کسانی هستند؟ (تجزیه و تحلیل این امر که بتوان به عنوان مثال ما بین مشتریانی که از سیستم فناوری اطلاعات در اکثر اوقات در خارج از سازمان استفاده می کنند و آن دسته از مشتریان که به هیچ وجه از سازمان خارج نمی شوند؛ تمایز قائل شد بسیار حیاتی است).

مشتریان برای آنکه کارشان را بهتر و موثرتر انجام دهند، چه می خواهند؟ به چه نحو می توان به بهترین نحو خواسته های آنها را برآورده کرد؟

آیا ما نیازهای مشتریانمان را برآورده می کنیم؟ درآمد؛ معیاری برای ارزیابی موفقیت ما در یک کسب و کار مبتنی بر سود است. ولی ما به مجموعه ای از معیارهای ارزیابی عملکرد نیاز داریم تا بتوانیم ارزشی را که به مشتریانمان بر مبنای نوع و کیفیت خدمات عرضه شده منتقل می کنیم؛ ارزیابی و اندازه گیری کنیم.

پاسخ به این پرسشها؛ نیازمند آن بود که مابسیاری از فرایندهای خود را تغییر می دادیم. ما مقوله های مختلفی از تخصیص منابع محصولات فناوری اطلاعات گرفته تا مدیریت بر ظرفیت سیستم ها را مورد توجه قرار دادیم؛ ما همچنین ساختار سازمانی خود را اصلاح کردیم بدین معنا که ما آن روی سنتی فناوری اطلاعات که مشابه با ساختار کارکردی در یک کارخانه تولید محصولات بود یعنی فعالیتهایی نظیر توسعه برنامه های کاربردی و مدیریت مرکز داده را با سازمانی کاملاً نو که به شکل «اداره ای یا پیشخوان تعامل با مشتری» و توسط

ما به تغییراتی تقریباً همزمان در هفت بخش از کسب و کارمان دست زدیم .

هیئت مدیره شرکت از این امر که فناوری شرکت هر دو در یک مسیر حرکت می کند ؛ اطمینان حاصل کرد . از طرفی دیگر ما روشی برای اندازه گیری موفقیت امان اتخاذ کردیم . علاوه بر این؛ راه رسیدن به اهدافمان را به درستی تنظیم کردیم . مدیران ارشد واحدهای تجاری ، جغرافیا و پشتیبانی به نحوی با فناوری درگیر شدند تا قادر به ردیابی مسیر فناوری اطلاعات در شرکت باشند .

راهبرد و برنامه ریزی ؛ مسیر و جهت گیری کسب و کار را شکل می دهند و برای دستیابی به اهداف کسب و کار بدیهی است که به فناوری مورد نیاز است . این فرآیند ؛ تصویری از فناوری در سه سال یا چند سال آینده و راه رسیدن به اهدافمان را ترسیم کرد .

مدیریت تقاضا از این امر که ما قادر هستیم تا خدمات فناوری که برای برآورده ساختن تقاضا ها و نیازهای مشتری مورد نیاز است را شناسایی کنیم ؛ اطمینان حاصل کرد .

فناوری؛ شامل مدیریت پرتفوی (یعنی حصول اطمینان از اینکه تمام کسانی که می بایست در بودجه پروژه محسوب گردند ، در نظر گرفته شده اند) ، واحدهای کسب و کار یکی شده و برنامه ریزی عملیاتی فناوری اطلاعات و بودجه بندی و برنامه مربوط به نماینده مشتری (که در آن مدیران فناوری واحدهای کسب و کار به طور مشترک برنامه ریزی های آینده را انجام می دهند ؛ بودجه ها را مدیریت و از این امر که خدمات صحیح ارائه می گردد اطمینان حاصل کنند)؛ می شود .

مدیریت ارائه خدمات شامل شناسایی و دسته بندی مصرف کنندگان ؛ برنامه ریزی خدمات ؛ نحوه تامین منابع ؛ تولید خدمات ؛ تحویل محصول ؛ پشتیبانی و تحویل رضایت مشتریان است و فناوری جایی است که تقاضا و عرضه در یک تعامل و تعادل قرار می گیرند . بازار؛ خدمات و هزینه های ما را در مقام مقایسه با خدمات و هزینه های دیگران



قهرمانان سربار در چشم مشتریان، متخصصان سودآوری هستند که به ما نحوه مدیریت و داشتن راهبرد را آموزش می دهند.

نبوده ؛ بلکه مبتنی بر نیاز مشتریان است . ما از سازمانهای دیگر یاد گرفتیم که تغییر در فرهنگ با آموزش اما نه در کلاس های درس بلکه از طریق تماس و تعامل روزمره با مشتریان و سایر کارکنان بخش فناوری اطلاعات تسهیل می گردد . امروزه ؛ کارمندان می دانند که به جای تکیه بر نرم افزار و سخت افزار ؛ می بایست نحوه ارائه خدمات را به درستی مد نظر قرار دهند و نحوه عملکردشان با توجه به تجربه و نظر مشتری اندازه گیری می گردد و نه فناوری به کار گرفته شده توسط آنها . حرفه ای های فناوری اطلاعات بیش از پیش به اهمیت راهبردها و مفاهیم مدیریتی نظیر جهت گیری رقابتی ؛ قیمتها ، حذف واسطه گری و دسته بندی کردن مشتریان واقف هستند . دسته بندی مشتریان خصوصاً در مورد مدیران ارائه دهنده خدمات که بتازگی به این سمت منصوب گردیده اند ؛ بسیار مهم است چراکه آنها می بایست به نیازهای مشتری بر مبنای آن دسته بندی که مشتریان در آن قرار گرفته اند ، توجه کنند .

با وجود آنکه راه جدید ما در اداره کردن فناوری اطلاعات به عنوان یک کسب و کار؛ کل فناوری اطلاعات را متأثر می سازد ولی اکثر کارکنان همان وظایف کارکردی سابق خود را انجام می دهند . برنامه نویسان کدگذاری و مهندسان نیز با تجهیزات گران قیمت خود کار می کنند . آنچه تفاوت کرده است ؛ داشتن تشکیلاتی با پیشخوان تقابل با مشتری است که در آن تمایز خدمات و تخصیص منابع مابین کارکنان فناوری اطلاعات و مشتریان مورد بحث قرار می گیرند و نتایج این مباحث بر تصمیمات تاثیر گذار است . حال این سوال مطرح است که قهرمانان سربار کجا هستند؟ در چشم مشتریان ؛ آنها متخصصان سودآوری هستند که به ما نحوه مدیریت و داشتن راهبرد را آموزش داده اند و از نقطه نظر مصرف کنندگان فناوری ، آنها قهرمانهایی هستند که نیازهای مشتری را به درستی درک کرده اند . قهرمانان سربار همواره همه جا بوده اند و ما تنها نمی دانستیم که آنها را چه طور تشخیص دهیم. □

قرار می دهد . کارکنان داخلی ما از همتایان خود در سایر سازمانهای فناوری اطلاعات در ارتباط با هزینه ها و خدمات آن سازمانها پرس و جو می کنند ؛ مدیران ارائه دهنده محصولات ؛ با مدیران محصول عرضه کنندگان و فروشندگان دیگر مصاحبه می کنند . هدف در اینجا در این است که ما به اعتبار آنچه انجام می دهیم؛ پی ببریم و تشخیص دهیم که در کدامیک از عرصه ها نیاز به بهبود داریم . تحلیل ایجاد ارزش یکی دیگر از اهداف و فرایندهایی است که به ما کمک می کند تا دریابیم که آیا بخش فناوری ما ارزشی را که تحت شرایط مختلف می بایست ایجاد کند، به درستی درک می کند یا خیر . ما از این تحلیل؛ به منظور تعیین اینکه به هنگام نیاز؛ به سراغ منابع خارجی (نظیر فروشندگان) رفته و یا بر منابع داخلی خود (یعنی کارگاههای فناوری خودمان) تکیه کنیم ؛ استفاده می کنیم و در این ارتباط ؛ نقشی را که هر یک از این دو عامل می بایست ایفا کنند را مشخص می سازیم .

ارزیابی عملکرد ؛ به ما و مشتریانمان نحوه عملکرد مان را بیان می دارد . سطوح خدمت رسانی تنها مبتنی بر راهبرد شرکت