

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

چابکی سازمانی

تهیه شده توسط: آژانس تبلیغاتی پرمون طرح



واحد هوش اقتصادی (اقتصاددان) (روی جلد)

چابکی سازمانی:

چگونه یک تجارت می‌تواند در شرایط بحرانی هم پایا باشد و توسعه پیدا کند.

گزارشی از واحد هوش اقتصادی

حمایت شده از طرف EMC (ای ام سی)

صفحه 1

پیش‌گفتار

چابکی سازمانی: Halic (چگونه یک تجارت می‌تواند از شرایط بحران جان سالم به در برده و توسعه پیدا کند) یک واحد منتشرکننده مقاله‌های هوش اقتصادی است که توسط شرکت EMC حمایت می‌شود. در دسامبر 2008 و ژانویه 2009، این واحد هوش اقتصادی تحقیق روی 349 واحد اداری انجام داد که سودها، چالش‌ها و بحران‌های آنها را برای ساختن سازمانی چالاک‌تر مورد بررسی قرار می‌داد. واحد هوش اقتصادی این تحقیق و تفحص را مکتوب کرد و با تحلیل آن گزارشی تهیه کرد. برای تکمیل یافته‌های این تحقیق، این واحد هم‌چنین مصاحبه‌هایی با مدیران مالی شرکت‌های مورد تحقیق انجام داد. یافته‌ها و نقطه نظرات مکتوب در این گزارش لزوماً انعکاس نقطه‌نظر اسپانسر این تحقیق نیست. ماری گِلن نویسنده و گیلدا اشل ویراستار این گزارش بودند. تشکرات ما نثار تمامی شرکت‌کنندگان و مصاحبه‌شونده‌های این تحقیق با ذکر زمان و نقطه‌نظراتشان را در اختیار ما قرار دادند.

مارچ 2009

صفحه 2

چکیده واحد اجرایی

بحران سال گذشته بازار، حکایت از دورانی جدید در مقوله جهانی کردن بازارهای جهانی دارد که در آن بی‌ثباتی همیشگی است. حتی بعد از اتمام رکود اقتصادی و کساد بازار، نوسان قیمت‌های سوخت، کالا و ارز، نیازهای فوری رقبا جدید و نیازهای رو به رشد مشتریان، تجارت را به سمت اجرای مدل‌های سنتی آن سوق می‌دهد.

به منظور رقابت با رقبای شرکت‌ها ممکن است خود را در شرایط سخت و جاده‌های پرپیچ خمی قرار دهند که با ساحری می‌توان از آن‌ها خلاص شد. اما چگونه می‌توانند خیلی سریع به این تغییرات محیطی واکنش درست نشان دهند و از این گره‌ها و مشکلات خلاص شوند؟

در این عصر اطلاعات امروز، برای متحمل شدن این شرایط بحرانی و سالم بیرون آمدن از آن باید توانایی تبدیل داده‌ها و اطلاعات موجود را به روش‌های عملی در جواب به دست آورد؛ این تنها رمز موفقیت است. شرکت‌ها باید راهکارهایی بیاندیشند که روند کاری‌شان را بهبود بخشد و انعطاف‌پذیر کند. گزارش پیش روی شما چالش‌ها و بازدهی‌های چابکی سازمانی در شرکت‌ها را به خصوص در بحران‌های سخت اقتصادی مطالعه و بررسی می‌کند. یافته‌های اصلی این تحقیق را در زیر می‌توانید مشاهده کنید:

***چابکی سازمانی تمایز اصل بین سازمان‌ها در این محیط دائمی در حال تغییر تجارت جهان می‌باشد. نزدیک 90 درصد مقامات اجرایی مورد تحقیق توسط واحد هوش مقتصد (اقتصادی) به این باور هستند که چابکی سازمانی برای موفقیت یک تجارت حیاتی است**

صفحه 3:

یک دوم تمام مدیران اجرایی و ماموران اطلاعاتی رأی موافق دادند دال بر اینکه سرعت در تصمیم‌گیری و اجرای آن برای ایستادگی یک شرکت در رقابت با شرکت‌های دیگر نه تنها مهم بلکه اساسی می‌باشد. چابکی هم‌چنین ممکن است به رشد سود شرکت کمک قابل توجهی کند: تحقیقات انجام شده در مؤسسه تکنولوژی ماساچوست نشان می‌دهند که درآمد شرکت‌های چالاک‌تر رشد 37 درصدی داشته و هم‌چنین 30 درصد سود بیشتری نسبت به شرکت‌های کندتر در زمینه مسائل تجارتي نصیبشان شده است.

***هم‌چنان بیشتر شرکت‌ها این مسئله را اقرار می‌کنند که به اندازه کافی برای کسب موفقیت در دنیای رقابت با دیگران، انعطاف‌پذیر نیستند. در حالی که جمعیت غالب مدیران اجرایی چابکی سازمانی را**

یک لزوم برای موفقیت در محیط رقابتی شرکت‌ها می‌دانند، آماده‌سازی بسترها در محیط واقعی تجارت برای اجرای این مهم متفاوت است. بیشتر از یک‌سوم مدیران مورد پژوهش (27 درصد) می‌گویند که شرکت (سازمان) آنها در محیط رقابتی موفق نیست فقط به دلیل اینکه به اندازه کافی برای پیش‌بینی نوسانات بازار سریع و چالاک نیستند.

*** (موانع داخلی که جلوی تلاش سازمان‌ها برای تغییرات سریع را می‌گیرد). بیش از 80 درصد شرکت‌کنندگان (پاسخ‌گویان) این تحقیق، ابتکار عمل یک یا دو تغییر را در سازمان در 3 سال گذشته در دست داشتند که باعث پیشرفت چابکی سازمان‌شان شده است. با این حال هنوز 34 درصد از آنها می‌گویند سود مورد نظرشان را به دست نیاوردند. موانع اصلی روبه‌روی حساسیت متقابل یک سازمان در تجارت، تصمیم‌گیر می‌کند، اختلافات درون سازمانی در اهداف و الویت‌ها، فرهنگ‌های ریسک‌ناپذیر و اطلاعات نادرست.**

*** (تکنولوژی می‌تواند نقش بسیار مهمی در توانمندسازی سازمان‌ها برای چالاک‌تر بودن باز کند).**

تکنولوژی باید به عنوان یک عامل تغییردهنده در گرفتن و استفاده مناسب‌ترین اطلاعات عمل کند تا سازمان‌ها بتوانند بهترین تبادل اطلاعات را انجام دهند و در نتیجه بهترین استفاده را از اطلاعات اساسی بکنند و در این مهم پیشرفت کنند.

پایین صغه 2 داخل مستطیل

(چه کسانی مورد تحقیق قرار گرفتند؟)

این تحقیق توسط واحد هوش اقتصاددان در دسامبر 2008 و ژانویه 2009 انجام شد و شامل جواب‌های 349 مدیر اجرایی از سراسر جهان می‌باشد. 60 نفر از انگلستان، 59 نفر از فرانسه، 53 نفر از آلمان و 53 نفر از سنگاپور، 49 نفر از ایالات متحده آمریکا، 46 نفر از استرالیا، 18 نفر از کانادا و 11 نفر از نیوزلند، مدیران اجرایی از 19 صنعت مختلف در این تحقیق شرکت کردند؛ 44 درصد آنها درآمد 500 میلیون دلاری و کمتر از 31 درصد آنها درآمد 5 میلیارد دلاری یا بیشتر داشتند. اعضای هیأت مدیره و کارمندان درجه 3، 43 درصد

شرکت‌کنندگان را تشکیل دادند، در حالی که معاونان اجرایی و مدیران بخش‌های مختلف بیشتر از 31 درصد بودند. تحقیق شامل پاسخ‌هایی (واکنش‌هایی) از عملکردهای تجارت سازمانی و صنعت‌ها بود.

مقدمه: برنامه‌ریزی برای مسائل غیرقابل پیش‌بینی

اگر از اطلاعات در این عصر دیجیتال به عنوان واحد پول یاد شود، دانش را می‌توان سکه این دوره تلقی کرد. این جمله هیچ کجا بیشتر از عصر حاضر نمی‌تواند صحت داشته باشد. هر کجا که سرمایه‌گردانیم مملو از اطلاعات است. زمانی که رضایت‌مندی به شکل گسترده‌ای انحصاری است، از طریق کانال‌های فراوانی رشد می‌کند. هنگامی که انبوهی از اطلاعات افزایش پیدا می‌کند، مدیران و کارمندان در این حجم وسیع اطلاعات غرق می‌شدند.

این وضعیت زمانی به وجود می‌آید که شرکت‌های سراسر دنیا به این چالش دعوت می‌شوند که در رویارویی با تغییرات، چالاک باشند. بی‌ثباتی بازار در سال گذشته نشان می‌دهد که نیاز شرکت‌ها برای پیش‌بینی وقایع مورد نیاز و مورد بررسی قرار دادن اتفاقات مهم بسیار حیاتی می‌باشد و روی روسی تجارت آنها تأثیر می‌گذارد. برنامه‌ریزی برای مسائل غیرقابل پیش‌بینی ممکن است به نظر روی کنایه‌آمیز بیاید، اما شرکت‌های زیادی به این فهم رسیده‌اند که توانایی یک سازمان برای نشان دادن قدرت و سرعت در عکس‌العملش در شرایط بحرانی برای رشد دائمی آن بسیار مهم است.

چرا سرعت عمل (چابکی) بسیار مهم است؟ پیتر ویل، مدیر مرکز اطلاعات سیستم‌های پژوهشی در مؤسسه تکنولوژی ماساچوست (ام آی تی) توضیح می‌دهد: «زمانی که من بچه بودم، بیشتر شرکت‌های موفق یک یا دو انحصاری بودند، اما در فرآیند جهانی شدن دنیای امروز، محیط بازار آزاد، تنها رمز موفقیت برای به دست آوردن بالاترین سود ارضا کردن توقعات مشتریان است. اگر شما چالاک نیستید نمی‌توانید به این هدف برسید، به این خاطر که توقعات مشتریان هیچ‌وقت یکسان نیستند و دائماً در حال تغییراند. اهمیت سرعت عمل داشتن در زمینه به دست آوردن اطلاعات اقتصادی در تمام نتایج این تحقیق بارز است. تعداد قابل توجهی از مدیران اجرایی (88 درصد) بر این باورند که چابکی سازمانی رمز موفقیت سازمان‌های جهانی در تجارت است.

صفحه 5: این نقطه نظر به خصوص از آن مدیران ارشد اجرایی می باشد: یک دوم تمام مدیران ارشد اجرایی و مدیران فناوری اطلاعات بیان می کنند که سرعت عمل نه تنها مهم است بلکه تمایز محوری سازمان ها در آن است، تمایزی که موفق یا ناموفق بودن یک سازمان را رقم می زند. مطالعات دیگر هم این ایده را حمایت می کنند: یک تحقیق انجام شده در ام آی تی نشان می دهد که چابکی شرکت ها در عملکردشان، رشد 37 درصدی در درآمد و 30 درصد سود بیشتر را نسبت به شرکت های کند به همراه دارد.

هم چنان، بیش از یک سوم (27 درصد) شرکت کنندگان اقرار می کنند که سازمان آنها در محیط رقابتی موفق نیست فقط به این خاطر که به اندازه کافی سرعت عمل ندارند تا تغییرات اساسی بازار را پیش بینی کنند. استفان کهن، مدیر اصلی بخش ابتکار فوجی فیلم اروپا، بر این باور است که تنها مشکل ترس از تغییر است. «شرکت ها گاهی اوقات نادیده گرفتن تغییرات را انتخاب می کنند». او می گوید: «فقط شرکت هایی که حقیقتاً چالاک هستند، تغییرات را غنیمت می شمرند، حتی زمانی که ممکن است ریسک از بین رفتن سود محصولات موجودشان وجود داشته باشد.»

به نظر شما، چقدر چابکی و سرعت عمل در موفقیت کلی سازمان شما اهمیت دارد؟

بسیار مهم - مهم ترین معیار ما - 40

تا حدی مهم - به موفقیت تجارت کمک می کند - 48

خنثی - عوامل زیادی در موفقیت تأثیرگذارند - 10

تا حدی بی اهمیت - معیارهای دیگر مهم ترند - 2

اصلاً اهمیت ندارد - چابکی یک معیار مرتبط مم برای تجارت نیست.

صفحه 6:

نکات کلیدی:

- خیلی از شرکت ها دارند این موضوع را می پذیرند که به شیوه سنتی تجارت برگردند؛ با تمرکز بر هزینه های عملیاتی حاضر.

- در حالی که صرفه‌جویی از اولین اقدامات شرکت‌ها در زمان رکود است، مدیران اجرایی امروزه از واکنش‌های بدون فکر و تأمل خودداری می‌کنند.

- شرکت‌ها امروزه دارند سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک انجام می‌دهند تا خودشان را با نیازهای رو به رشد مشتریان هم‌گام سازند.

محرك‌های چابکی سازمانی

در یک نگاه به منابع آزاد و تأثیرپذیری از آنها، مدیران تجاری صنعت‌های مختلف در حال تغییر الویت‌ها، توسعه بودجه‌ها، و بررسی دقیق‌تر هزینه‌های اصلی خود می‌باشند.

بعضی یافته‌اند که وقتی یک وضعیت بی‌ثبات اقتصادی نیازمند یک عکس‌العمل سریع است، شرکت می‌تواند برای رشد راه‌های تازه را به وسیله تقویت و تغییر اهداف تعریف شده خود امتحان کند.

برای مثال فوجی فیلم را در نظر بگیرید. همان‌طور که از اسمش پیداست. ریشه‌های فوجی فیلم در عکاسی و فیلمسازی سنتی است؛ این صنعت با به وجود آمدن عکاسی دیجیتال نزول کرد. در رویارویی با یک چالش جدی، یک شرکت می‌آموزد که با ابتکار عمل می‌تواند جان سالم به در برد و پایا بماند. به جای ترک صنعت فیلمسازی، شرکت مذکور به دنبال این بود که چگونه توانایی‌هایش را به بازار جدید عرضه کند.

آقای کهن می‌گوید: «ما یک شرکت عکاسی سنتی هستیم، اما متوجه شده‌ایم پوست انسان در فرآیند عکاسی خصوصیات مشابهی را نمایان می‌سازد.» آن‌ها می‌توانند یک رنگ پوست‌هایم را خراب کنند و هم چنین می‌توانند کیفیت یک عکس را پایین بیاورند.

فوجی فیلم فهمید که اکسیداسیونی که اختراع کرد تا از خراب شدن عکس‌ها با مرور زمان جلوگیری کند می‌توانست به تولید کرم‌هایی برای پیشگیری از پایین آمدن کیفیت پوست انسان‌ها در عکس تغییر کند. در واقع در سپتامبر 2007، شرکت یک سری محصول مراقبت پوستی به بازار عرضه کرد با نام تجاری آستالیفت، که بر پایه تکنولوژی بنا شده و منحصراً برای صنعت فیلم و عکس تولید شده بودند. آقای کهن می‌گوید: «چند سال

پیش، چه کسی حتی تصور می‌کرد از مرطوب‌کننده‌ای استفاده کند که محصول یک شرکت عکس و فیلم است؟ اما توانایی یافتن راه‌های جدید و غیرسنتی برای نشان دادن قدرت سازمان باقی ماندن در دنیای رقابتی و سرعتی ضروری است.

همانطور که بازار جهانی تغییر می‌کند، نمونه تجارت‌هایی مثل فوجی فیلم از دور می‌روند؛ این اتفاق نه تنها برای فوجی فیلم و امثال آن بلکه با رکود اقتصادی جهانی برای بسیاری شرکت دیگر اتفاق می‌افتد و آنها را در محاصره می‌اندازد. این فاجعه بدون توجه به جا و مکان و میزان گستردگی صنعت بیشتر در زمانی اتفاق می‌افتد که فشارهای اجرایی وجود دارد.

شیلا هودا، معاون مدیرعامل و مدیر M & A و مدیر بازرگانی یکی از بزرگترین شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات ملی در ایالات متحده آمریکا (J TAA-CREF) می‌گوید: «ما در دوران بی‌سابقه‌ای به سر می‌بریم.» او اضافه می‌کند: «دنیای تجارت تا به حال این چنین مختل نشده است.»

پیشرفت‌های تکنولوژی بدین معنی هستند که فشار قیمت‌ها خیلی سریعتر از قبل در زنجیره‌های به هم متصل تولید اثر می‌گذارد و هم‌چنین بر مازاد آن هم فشار وارد می‌کند.

در رویایی با این فشارها و مشکلات، خیلی از شرکت‌های امروزی در تلاشند از روش‌ها و ذهنیت سنتی در تجارت استفاده کنند ولی باید روی قیمت‌های جاری تمرکز کنند.

یک‌دوم تمام شرکت‌کننده‌ها «پایین آوردن قیمت‌های جاری» را در سه سال گذشته بزرگترین چالش دنیای تجارت می‌دانند.

صفحه 7:

این تأکید به میزان وسعت یک شرکت مهم‌تر می‌شود: بیشتر از سه چهارم (77 درصد) از تجارت‌ها با درآمد 5 تا 10 بیلیون دلار مدیریت مالی را بزرگترین دغدغه کاری خود قلمداد می‌کنند؛ این نسبت برای آنهایی که درآمد 500 میلیون دلاری دارند به یک‌سوم (35 درصد) کاهش می‌یابد.

هنوز با وجود این که صرفه‌جویی غالباً از اولین راهکارهایی است که شرکت‌ها به هنگام رکود از آن استفاده می‌کنند، مدیران اجرایی امروزی از انجم و کار بی‌فکر و تأملی پرهیز می‌کنند. تنها 13 درصد از شرکت‌کنندگان

نشان دادند که شرکتشان قصد دارد از میزان ابتکار عمل و ریسک‌پذیری خود را کاهش دهند. به جای آن، شرکت‌ها سعی دارند از ابتدا سرمایه‌گذاری‌های سنجیده و حساب شده انجام دهند تا بتوانند با توقعات و درخواست‌های مشتریان هم گام شوند.

چهل و هفت درصد از مدیران اجرایی مورد پژوهش در این تحقیق می‌گویند که حفظ کردن مشتریان ارزشمند (رده بالا) بالاترین اولویت را برای آنها در سه سال گذشته به خود اختصاص داده است، هم‌چنین ایجاد فضای بالابردن شخصیت و ارزش مشتری (43 درصد) و تسریع فرآیند تولید با ابتکار عمل (44 درصد) از اولویت‌های این شرکت‌ها می‌باشد. شرکت‌ها با کاهش هزینه‌های اضافی و برنامه‌های غیرضروری، می‌توانند از منابع محدود خود به بهترین وجه در جهت داخلی نگاه‌داشتن مشتریان خود بهره‌گیرند.

در سه سال گذشته، بزرگترین چالش تجارت خود را چه چیزی می‌دانید؟

(تا سه مورد می‌شود انتخاب شود)

فشار برای پایین آوردن قیمت‌های در جریان

شرکت‌های بزرگ 43

شرکت‌های متوسط 50

شرکت‌های کوچک 47

رقابت قیمت‌ها

شرکت‌های بزرگ 56

شرکت‌های متوسط 51

شرکت‌های کوچک 44

افزایش نیازهای مشتریان

16 شرکت‌های بزرگ

15 شرکت‌های متوسط

15 شرکت‌های کوچک

دسته‌بندی محصولات

29 شرکت‌های بزرگ

31 شرکت‌های متوسط

26 شرکت‌های کوچک

رضایت و کنترل کیفیت

21 شرکت‌های بزرگ

19 شرکت‌های متوسط

28 شرکت‌های کوچک

دشواری در سرمایه‌گذاری بیشتر و توسعه صنعت

27 شرکت‌های بزرگ

27 شرکت‌های متوسط

31 شرکت‌های کوچک

مدیریت زنجیره منابع و تولید و دشواری‌های عملیاتی

23 شرکت‌های بزرگ

شرکت‌های متوسط 19

شرکت‌های کوچک 20

فشار بازار برای بهترین و مبتکرترین بودن

شرکت‌های بزرگ 23

شرکت‌های متوسط 23

شرکت‌های کوچک 26

مشکل در افزایش خط تولید

شرکت‌های بزرگ 22

شرکت‌های متوسط 19

شرکت‌های کوچک 20

سایر موارد

شرکت‌های بزرگ 4

شرکت‌های متوسط 5

شرکت‌های کوچک 5

نمی‌دانم

0 شرکت‌های بزرگ

1 شرکت‌های متوسط

0 شرکت‌های کوچک

صفحه 9

نکات کلیدی

-سلسله مراتب رضایت و محدودیت منابع که از خصوصیات بیشتر شرکت‌های متوسط می‌باشد ممکن است جریان دریافت داده و اطاعات را تسریع بخشد و در نتیجه فرآیند تصمیم‌گیری سریع‌تر شود.

-در رویارویی با یک شرایط سخت در بازار که نیازمند اعتبار است، مدیران کل امور مالی چابکی را برای پیدا کردن یک راه جدید و جایگزین منابع مالی از دست رفته یک امر حیاتی می‌دانند.

-یک دوم تمام مدیران فناوری اطلاعات بر این باورند که به کارگیری و به روزرسانی فرآیندهای اطلاعاتی خیلی بیشتر از قبل به پیشرفت چابکی یک سازمان کمک می‌کند.

چه چیزی یک سازمان را چالاک می‌سازد؟

علی‌رغم وجود دوره‌ای که در آن مصرف‌کننده‌ها به خرده‌فروشان با تخفیف‌های بالا و مارک‌های متفرقه خصوصی رومی‌آورند، تنها 3 درصد شرکت‌کنندگان در رأی‌گیری گفتند که در اقتصاد جهانی ارزانتر عرضه کردن اجناس

می تواند باعث موفقیت شود. به جای آن، شرکت کنندگان در تحقیق ترفندهای زیر را برای کسب موفقیت بیشتر مؤثرتر می دانند:

سر در مدار بودن در ابتکار عمل، داشتن سابقه بالابردن ارزش مشتری، توانایی تبدیل اطلاعات و دانش خام به ارزش، و ثابت قدم و دارای تکنیکهای انحصاری بودن.

مفهوم مرکزیت مشتری تمام این ترفندها را به نوعی تعریف می کند. میشل کاکس، مدیر مراکز روابط عمومی MBF (مرکز اصلی بیمه سلامت در بوپا، استرالیا) می گوید: «شما هر چه مشتری خود را بهتر بشناسید. بهتر می توانید تشخیص دهید که چه چیزی می تواند تجربه ای مثبت از رفتار مشتری را در اختیارتان بگذارد.» او اضافه می کند: «این مرکزیت مشتری کلید موفقیت در دنیای رقابت بازار امروز است که با ابتکار عمل ارزش گذاری و میزان انعطاف پذیری و چالاکي شرکتها در تصمیم گیری، ارتباط مستقیم دارد.»

ترفندهای مهم برای داشتن یک تجارت موفق و چالاک چه هستند؟

(تا سه مورد را می توانید انتخاب کنید).

تصمیم گیری و اجرای سریع آن - 61

یک فرهنگ با عملکرد درخشان - 44

توانایی اتخاذ اطلاعات درست در زمان درست - 34

مسئولیت پذیری و مقبولیت - 34

مدیریت انعطاف پذیر گروهها و منابع انسانی - 31

تمرکززدایی مدیریت روی یک نفر و ساختار گزارش دهی پیاپی - 29

تکیه بر عملیات اجرایی - 22

پیشرفت های پی در پی در انجام پروسهها - 27

زیربنای انعطاف پذیر و متحد - 9

ارتقاء سرعت عمل (چابکی) در شرایط بحرانی – 3 درس

کارولین قبل از کسب مقام اجرایی فعلی اش به عنوان مدیر امور مالی بزرگ‌ترین گروه هنری جهان زیر نظر بانک جنوب مرکزی لندن، مدیر امور بازرگانی شرکت داروسازی نواریتس بود و هم‌چنین به عنوان مدیر ارشد مالی شرکت یونی‌لیور تایلند هم خدمت کرد. او در زمان خدمتش در این پست‌ها، با چالش‌های سختی روبه‌رو شد؛ از نیاز به تغییر موضع سریع گرفته تا قرار گرفتن در موقعیت فروش محصولات مشابه توسط مارک‌های متفرقه.

خانم استاک‌من از این شرایط سخت تجربه‌هایی کسب کرده که منجر به درس‌هایی برای تحمل این شرایط شده است.

درس اول

جدیت در کار مدیریت باید قبل از بحران بیشتر از در طول آن باشد. او می‌گوید: «مردم بی‌ثباتی را به عنوان یک موضوع غیرقابل کنترل می‌بینند که فشار روی آنها می‌گذارد، احساساتشان را تشدید می‌کند و قدرت تصمیم‌گیری درست را در آنها ضعیف می‌کند.» وقتی یک بحران پیش می‌آید تمامی سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا همه چیز را جبران کنند. خانم استاک‌من می‌گوید: «در شرایط بحرانی که سازمان‌ها نیاز دارند که کارمندانشان متمرکز و آرام بمانند، این اشتباه را مرتکب می‌شوند که تدابیر جدید و انبوهی از اطلاعات را روبه‌روی کارمندان علم می‌کنند.» او اضافه می‌کند: «برای نگه داشتن یک شرکت مثل معمول خود در شرایط بحرانی، مدیران باید کنترل‌ها و فرآیندهای مناسب را با قانونمندی و مدیریت انجام دهند.»

درس دوم:

هیچ‌وقت اجازه ندهید که کار تیمی و روابط اجتماعی بین کارکنان نزول کند. خانم استاک‌من می‌گوید: «مردم تمایل دارند تا در زمان بروز مشکلات کناره‌گیری کنند.» در نتیجه، کارگروهی می‌تواند درست زمانی که شرکت بیشترین نیاز را به آن دارد تنزل یابد. اینجاست که مدیریت باید پیشقدم شود تا اعتماد به نفس کارکنان نگران

را به آنها برگرداند. نکته بسیار مهم در مورد مدیران این است که با کارکنان خود صادق، بی‌پرده و صریح باشند و زیاد ارتباط برقرار کنند. خانم استاک من می‌گوید: «کارمندان هم‌چنین باید بدانند که نظرات جدید و ارائه راه‌حل برای مشکلات از جانب آنها می‌تواند کمک خوبی باشد.»

درس سوم

بسیار مراقب شرایطی که عوض می‌شود باشید. نقطه‌ای که در آن بحران به وجود می‌آید دقیقاً می‌تواند همان جایی باشد که همه چیز به نظر خوب می‌آید. مدیران ترجیح می‌دهند پرچم شناسایی خود که آنها را شهره خاص و عام می‌کند را تا جایی که می‌توانند برافراشته نگه دارند.

خانم استاک من از روی تجربه می‌گوید: به‌عنوان یک کارفرما در جریان سازمان؛ تازه متوجه شده است که تجارت فقط در دوران اخیر سودمند بوده است. او اضافه می‌کند: «موضوع الب این است که هیچ چیز در دنیای تجارت عوض نشده که بتواند جواب این ابهام باشد.» در ادامه تحقیق متوجه شدیم که یک اشتباه فاحش در حسابداری ترازنامه‌ها را به کل برهم می‌ریزد. او می‌گوید: «اگر کسی خیلی ساده پاسخ دهد که چه اتفاقی افتاده تا بدون تغییر الگوی قیمت‌ها سود بیشتری به دست آمده است، آنها می‌توانستند خیلی سریع‌تر بفهمند چه اتفاقی دارد می‌افتد.» «مردم سه سال از این شرکت رضی بودند و سؤالات کمی پرسیده شد.» مردم بیشتر مایل به پخش نیتاج بد هستند تا نتایج خوب. قانونمند کردن بودجه‌های مالی و استفاده از آنها از قبلی می‌تواند، از فشارهای مالی در آینده جلوگیری کند.

صفحه 10:

برای به‌وجود آوردن محیط کاری که در آن خلاقیت و مرکزیت مشتری می‌تواند رشد کند، شرکت‌کنندگان تأکید کردند که اهمیت فرهنگ‌سازی با عملکرد درخشان (44 درصد)، توانایی اتخاذ اطلاعات درست در مناسب‌ترین زمان (34 درصد) و مسئولیت‌پذیری (34 درصد) از رمزهای موفقیت هستند. به علاوه، نزدیک دوسوم مدیران اجرایی می‌گویند که تصمیم‌گیری سریع و اجرای آن از خصوصیات تعریف‌کننده یک سازمان چالاک و موفق است. چابکی و سرعت عمل در عملکردهای مختلف انواع متفاوتی دارد. در عصری که منابع آزاد و شبکه‌های گروهی غنی‌ترین منبع الهام‌بخش می‌باشند، اصلاً جای تعجب نیست که 37 درصد مدیران عامل شرکت‌ها به دنبال روابط شریکی هستند. برای مدیران کل امور مالی در رویارویی با مشکلات اعتباری در بازار، چابکی به

وزرای تدبیری برای یافتن یک راه جدید برای جبران بودجه از دست رفته می‌باشد. اعضای هیئت مدیره یک برنامه ریزی از پیش تعیین شده می‌خواهند تا براساس آن نظارت و مراقبت خود را روی اهدافشان حتی در میان نوسانات بازار آشفته پیاده کنند.

مدیران ارشد فناوری اطلاعات هم در مورد نقش خود در این میان باور دارند که اتخاذ به روزرسانی اطلاعات و به اشتراک گذاشتن آن با دیگران می‌تواند به پیشرفت سرعت عمل سازمان کمک کند. مدیران اجرای می‌گویند:

وقتی حرف از دنیای رقابتی و متغیر بودن شرایط بازار می‌شود، عامل “david vs Goliath factor” روی کار نمی‌آید. به جای آن 44 درصد از شرکت‌کنندگان بر این باورند که شرکت‌های متوسط به اندازه وسعت صنعت و سرمایه‌شان چالاک هستند و سرعت عمل نشان می‌دهند به منظور اینکه به حد توانشان بتوانند به شرکت‌های بزرگ برسند. سلسله مراتب رضایت و محدودیت منابع که از خصوصیات بیشتر شرکت‌های متوسط می‌باشد. ممکن است جریان دریافت داده و اطلاعات را تسریع بخشد و در نتیجه فرآیند تصمیم‌گیری سریع‌تر شود. درواقع، بیش از دوسوم شرکت‌های متوسط شرک کرده در این تحقیق بر این اعتقادند که به اندازه کافی چالاک هستند و اطلاعات مورد نیاز را برای اجرای مسئولیت‌هایشان در دنیای تجارت کسب کرده‌اند.

صفحه ی 11:

نکات کلیدی

- 52 درصد شرکت‌کنندگان در این تحقیق اقرار می‌کنند که اغلب وقت خود را صرف گشتن دنبال اطلاعات کلیدی و مهم می‌کنند.

- موانعی که جلوی چالاک بودن یک سازمان را می‌گیرد عبارتند از اختلاف بخش‌های مختلف در اهداف و اولویت‌های سازمان، فرهنگ ریسک‌ناپذیر و استفاده از اطلاعات نادرست.

- شرکت‌های چالاک و موفق وقت و انرژی خود را صرف استاندارد کردن عملیات‌هایی می‌کنند که ثابت هستند؛ آنها هم چنین از منابعشان به صورت آزادانه برای بالا بردن ارزش‌های کاری و ارضای نیازهای مشتریان استفاده می‌کنند.

(بالا بردن انعطاف پذیری: غلبه بر مشکلات و موانع)

مدیریت در زمان بحران اصلاً کار آسانی نیست. برای رقابت کردن، تجارت‌ها باید فرآیندهای سازمانی‌شان را اصلاح کنند و از دانش درون و برون سازمانی موجود مرتبط با کارشان، بهترین بهره را ببرند. آقای کهن از کوچی فیلم اروپا می‌گوید: «غیرممکن است بتوان با حجم زیاد اطلاعات مرتبط کاری همراه شد. ساده کردن اطلاعات برای استفاده بهتر از کار مقدسات است. مدیران اجرایی متفقاً می‌گویند: 52 درصد تمام شرکت‌کننده‌های در این تحقیق اقرار کردند که آنها اغلب وقت ارزشمند خود را صرف گشتن دنبال اطلاعات مناسب می‌کنند. در عمل، بار مضاعف بر روی کارکنان فناوری اطلاعات، تصمیم‌گیرنده‌ها و کارمندی است که باید با ابزاری که در اختیار دارند اطلاعات لازم را پیدا، اصلاح و بر آن تمرکز کنند.

ترندهای مهم برای داشتن یک تجارت موفق و چالاک چه چیزهای هستند؟

(تا سه مورد می‌توانید انتخاب کنید)

تصمیم‌گیری سریع و اجرای آن - 61

فرهنگ‌سازی با عملکرد درخشان - 44

توانایی اتخاذ اطلاعات درست در مناسب‌ترین زمان - 34

مسئولیت‌پذیری و کسب اعتبار در بازار - 34

مدیریت انعطاف‌پذیر گروه‌ها و منابع انسانی - 31

مدیریت نامتمرکز با ساختار گزارش‌دهی منظم - 29

عملکردهای متکی بر دیگران - 22

پیشرفت‌های پیاپی در فرآیندها - 17

زیربنای متعدد و انعطاف‌پذیر - 9

سایر موارد - 2

صفحه 12

شرکت‌ها نمی‌توانند زیربنای خود را به خاطر نوسانات بازار تغییر دهند. کاری که آنها می‌توانند بکنند، کارآمدتر کردن MIT، ساده‌سازی و تلفیق فرآیندهای مختلف به منظور ارتقاء سطح رشد می‌باشد. آقای ویل از ام آی تی (می‌گوید: ما به این نتیجه رسیدیم که شرکت‌های با درجه کیفی بالاتر و امکانات تکنولوژی بیشتر، چالاک‌تر هستند.» شرکت‌های چالاک زمانشان را صرف استاندارد کردن فرآیندهای تولیدشان می‌کنند چراکه نمی‌خواهند آنها را تغییر دهند، آنها هم چنین برای این منظور از منابع خود آزادانه بهره می‌گیرند و روی ارتقاء خصوصیات آنها بر ارزش آنها می‌افزاید زمان می‌گذارند، تمام این کارها برای ارضای نیازهای دائماً در حال تغییر مشتریان است.

تقریباً 40 درصد مدیران اجرایی می‌گویند که برای تثبیت و نشان دادن توانایی‌هایشان بر تغییر روش‌های مدیریتی، خرید نمونه از کالاهای خارج از کشور و دیگر راه‌های ارتقاء فرآیندها تأکید کرد. تقریباً یک‌سوم رأی‌دهندگان در تلاش برای استفاده بهتر از دانش در مدیریت و سیستم‌های تبادل اطلاعات هستند. برای جلوگیری از مسائلی که باعث مختل شدن بسیاری از فرآیندها در گذشته شده است، شرکت‌ها باید خیلی با دقت بر این پیشرفت‌های ممکن تمرکز کنند تا به پیشرفت‌های فراتر از آن برسند. در حالی که اکثریت مدیران اجرایی، چابکی سازمانی را به عنوان یک نیاز برای رقابت در دنیای تجارت می‌بینند، دنیای واقعی تجارت و آمادی شرکت‌ها در آن پیچیده‌تر است. از هر پنج شرکت‌کننده، فقط یک نفر بر این باور است که شرکتش می‌تواند به موقع و با قدرت واکنش نشان دهد. مدیران ارشد فناوری اطلاعات نظر سختگیرانه‌تری نسبت به این موضوع دارند: 30 درصد پاسخ‌دهنده‌ها می‌گویند که تجارت آنها اصلاً چالاک نیست و به موقع در بازار سرعت عمل نشان نمی‌دهد.

جای تعجب ندارد که موانع جلوی راه تغییرات مثبت و پیشرفت‌ها شامل اختلافات بخش‌های مختلف یک سازمان بر روی اهداف و اولویت‌های تعیین شده، فرهنگ ریسک‌ناپذیر و استفاده از اطلاعات نادرست می‌باشد. به نظر می‌آید که در بازارهای چالش‌برانگیز محیط رقابتی مانند میدان مسابقه است.

پایین صفحه 12 (داخل کادر):

(گروه شرکت‌های BT (بی تی):

حل مشکلات مشتریان در «گلخانه»

اینکه چه چیزهایی یک تجارت را چالاک می‌سازد، موضوع بسیار جالبی برای بحث است. الفور رحبی مدیر ارشد فناوری اطلاعات شرکت BT که یک شرکت مخابراتی است می‌باشد. وقتی که آقای؟؟ به گروه شرکت‌های BT ملحق شد، از وظایف تعریف‌شده‌اش تبدیل یک سازمان فناوری اطلاعات به هم ریخته و نامتمرکز به یک مرکز متحد بود. او می‌گوید: «وقتی من شروع به کار کردم، به من گفتند 4500 کارمند فناوری اطلاعات در اختیار شماست. وقتی ما اقدام به شمردن کارمندا کردیم، تعداد که به دست آمد 14500 نفر بود.»

در حالی که قسمتی از سازمان روی پس‌انداز سرمایه‌ها تمرکز کرده بود، قسمت دیگر در تلاش بود تا تجربه‌های لازم و کافی در مورد مشتریان به دست آورد. آقای رحبی می‌گوید: «ما نیاز داشتیم تا سازمان بفهمد نقشش برای مشتریان هویداست.» در طول 2 سال تبادل اطلاعات، بیش از 3000 کارمندی که در پشت پرده فعالیت‌های آی تی حرفه‌ای داشتند، به قسمت سایت‌هایی آمدند که مستقیماً به مشتریان سرویس می‌داد. اول همه از این استقبال نکردند. آقای رحبی می‌گوید: «مردم صندلی‌های راحت‌شان در اداره را از دست داده بودند و باید مستقیماً با مشتریان صحبت می‌کردند.»

آقای رحبی و گروهش با این مسئله به وسیله گنجاندن کارمندان فناوری اطلاعات در مرکز همکاری مشترک یا به قول سازمان «گلخانه» پاسخ گفتند. او می‌گوید: «ما از مفهوم گلخانه برای موقعی استفاده می‌کنیم که کارمندان فناوری اطلاعات، شبکه‌ها و فرآیندسازها سه روزه فشرده کار با مشتری دارند. به‌عنوان مثال، به کارمندان بی تی (BT) یک چالش داده می‌شود که در آن 6 تیم با هم رقابت می‌کنند. در این چالش از آنها خواسته می‌شود تا هر روز یک راه‌حل برای مشکلات مشتریان پیدا کنند. آقای رحبی می‌گوید: «این شبیه‌سازی که ما انجام می‌دهیم و یک محیط رقابتی بین کارکنان ایجاد می‌کنیم، نه تنها به روابط مهم بین کارمند و مشتری کمک می‌کند، بلکه به کارمندان اعتماد به نفس و انگیزه بیشتر هم می‌دهد. خیلی به ندرت پیش می‌آید که در عرض 36 ساعت کارمندان بتوانند دقیق کشف کنند که در ذهن مشتریان چه می‌گذرد و همین‌طور مشتریان دربابند کارمندان چه کار می‌کنند. همه چیز این جا تمام نمی‌شود. بازده این کارگاه‌ها در گلخانه

موقعی به ثمر می‌رسد که ما در 90 روز آینده به مشتریان خلوص نیت و مسئولیت‌پذیری خود را ثابت کنیم، فرآیندی که تحقق آن در حالت عادی ممکن است 2 سال زمان ببرد.»

ترکیب این سه مورد می‌تواند کلید موفقیت باشد: اختیار کار به کارمندان دادن، مأموریت مبرهن هر کارمند که روی تک‌تک مشتریان سرمایه‌گذار می‌کنند و بودجه‌های مشخص. او اضافه می‌کند: «تمام این راهکارها طی 2 سال شکل گرفته وارد فرهنگ ما شدند، ولی از این به بعد فقط عمل درست به آنها می‌تواند کارآمد باشد.»

صفحه 13:

تجارت‌ها هفت قدم را باید طی کنند تا به سرعت عمل برسند. بیش از 80 درصد کسانی که مورد تحقیق قرار گرفتند می‌گویند که در 3 سال گذشته آنها در کارشان 2 یا 3 بار ابتکار عمل به خرج دادند تا توانستند به سرعت عمل برسند. با این وجود هنوز این جور پروسه‌ها نتایج پیچیده‌ای دارند، 34 درصد پاسخ‌دهنده‌ها می‌گویند که نتوانستند سود مورد نظرشان را به دست آورند. مدیران اجرایی از سنگاپور و ایالات متحده آمریکا از همه بدبین‌تر هستند: 42 و 43 درصد از هر کدام به ترتیب می‌گویند که هنوز دارند روی راهکارها و ابتکار عمل‌هایی که می‌توانند به کار گیرند فکر می‌کنند. در مقابل، 78 درصد شرکت‌کنندگان استرالیایی از ابتکار عمل‌ها و تبادلاتشان راضی هستند.

پاسخ‌هایی که ما در این تحقیق به دست آوریم نشان می‌دهند که تلاش‌ها برای تبادلات آنقدری که باید در مقابل عملکردها منظم و فعال نیستند. مدیران اجرایی به بیشتر کردن حراج‌ها، بازاریابی و سرویس‌دهی به مشتریان هستند.

در مقابل، بودجه مالی، فناوری اطلاعات و منابع انسانی در سازمان‌های جهانی از کمترین عوامل مهم در داشتن سرعت عمل می‌باشند. این موضوع به مدیریت امان می‌دهد تا بهتر عمل کند، چراکه بودجه مالی، فناوری اطلاعات و منابع انسانی در کارآمد بودن فرآیندها، تبادل اطلاعات، ابتکار عمل و مدیریت اجرایی نقش مهمی بازی می‌کنند.

یکی از دلایلی که شرکت‌ها موفق نمی‌شوند این است که پیشرفت‌هایشان به ندرت سفت و سخت گرفته می‌شوند. شکل‌گیری این تعادل نیاز به متحد کردن تدبیر اجرایی و استفاده درست و به جا از نکات کلیدی دنیای تجارت

و عملکردهای کاری مناسب می‌باشد. مارک فورمن مدیر ارشد سابق فناوری اطلاعات و فاکتور شرکت‌های دولت اینترنتی و فناوری اطلاعات ایالات متحده آمریکا است. در حال حاضر، او به عنوان شریک شرکت KPMG LLP، او یک سرسختانه بر این باور است که کلید موفقیت او کمک به تبادل اطلاعات موفق روی کاغذ بوده است (بوروکراسی). او می‌گوید: «بیشتر مدیران می‌فهمند که فرآیندهای کلیدی یک سازمان باید همگام با سیاست‌های آن سازمان باشند تا از اهداف دور نشوند، چراکه هنوز اهداف فرآیندها و تجارت لاینفکند.»

به نظر شما، کدام بخش از شرکت شما به ترتیب از همه بیشتر و کمتر چالاک هستند؟ (تا سه مورد می‌توانید انتخاب کنید)

بازاریابی – 38 و 12

حراج‌ها – 44 و 15

خدمات مشتریان – 33 و 11

تحقیق و ارتقاء – 23 و 19

فناوری اطلاعات – 14 و 33

بودجه مالی – 15 و 29

تهیه و تدارک – 9 و 15

عملیات‌ها و تولید – 26 و 17

خط تأمین منابع – 10 و 12

کمترین

بیشترین

منابع انسانی – 9 و 31

معاون مدیر / هیئت‌مدیره – 26 و 15

ریسک‌پذیری و تبعیت از قانون – 8 و 30

سایر موارد – 1 و 1

نمی‌دانم – 1 و 3

صفحه 14:

ITAA-CREF یکی از معدود شرکت‌های ارائه‌دهنده‌ی خدمات مالی است که قاد است این کسادی بازار و دنیای تجارت را پشت سر بگذارد. مدیر بودجه‌ی بازنشسته سازمان که سودی از دورانش حاصل نشده در این صنعت هم چنان رتبه بالایی دارد. سیلا هودا، معاون دوم مدیر و مدیر شرکت M&A و هم‌چنین فکر متفکر دنیای تجارت توضیح می‌دهد چرا و چگونه شرکت از یک شرایط بحرانی و نابودی نجات پیدا کرد. خانم هودا می‌گوید: «دوره بسیاری از مدیران اجرایی به رسیدن به اهداف مالی درآمدها قد نمی‌دهد. این دوره‌های کوتاه مدت و کمبود زمان برای اجرای برنامه‌ها، سازمان‌ها را بیشتر واکنش‌پذیر می‌کند تا منفعل. IIAA-CREF یک شرکت خصوصی است، بنابراین ما مجبور نیستیم الگوی عمومی سودها و درآمدهای شرکت‌های دولتی را دنبال کنیم.»

به خاطر این که TIAA-CREF از همان ابتدا بودجه‌ای بازنشستگی را در نظر می‌گیرد، شرکت به دوراندیشی شهره است. اما خانم هودا اقرار می‌کند که حتی با این نقطه نظر داشتن سرعت عمل بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند عالی باشد. او می‌گوید: «بدون تلاش‌ها و سخت‌گیری‌های درون سازمانی، بستن قراردادهای و مانور دادن در بازار که برای دوره‌های کوتاه مدیریت می‌توانند بسیار عالی و سودآور باشند، بسیار مشکل خواهند بود.»

این سخت‌گیری ممکن است، برخلاف عملیات‌های در حال توسعه انعطاف‌پذیر باشد ولی خانم هودا بر این باور است که برای یک مدیر، اداره کردن سازمان در شرایط تغییر بسیار مهم است. او اصرار دارد که دقت و سخت‌گیری مقرر برای قراردادهای بیرونی باید به فعالیت‌های درون سازمان هم اعمال شود. یک سازمان برای

چالاک بودن باید به روی تغییرات قانونمند و ساختارگرا باز باشد. برای مثال، ما می‌دانیم که 70 درصد ابتکارات شرکت A&M مقبول واقع نشدند، پس فقط به قوانین سفت و سخت مالی و مدیریت ریسک‌پذیری این شرکت تکیه می‌کنیم و بدین ترتیب همه چیز خوب پیش می‌رود و نیازهایمان برآورده می‌شود.»

به هنگام پذیرش فرصت‌ها چه داخلی چه خارجی (درون یا برون سازمانی)، خیلی از مدیران اجرایی در حالت عادی اول به سراغ بخش مالی و بودجه می‌روند. با این اوصاف، خانم هودا تأکید می‌کند: «شرکت‌ها غالباً بر اعداد و ارقام تأکید بی‌مورد می‌کنند و همین‌طور اغلب اوقات فقط مذاکرات با حضور افراد سرمایه‌گذار تشکیل می‌شوند.» این موضوع باعث بالا بردن ریسک می‌شود، به این خاطر که سایر عوامل تجارتي و عملیاتی غالباً می‌توانند در کفه ی مساوی یا سنگین‌تر ترازو قرار گیرند. بنابراین، ما یک دید فراگیر و منسجم داریم که شامل نظریات کارشناسان از تمام بخش‌های سازمان می‌باشد.» در نتیجه شرکت TIAA-CREF تیم‌های کنش و واکنش خود را طوری بار می‌آورد که همزمان نیازهای مشتری و ریسک‌های سازمان را در نظر گیرند.

او می‌گوید: «ما مدیریت بحران مستقل داریم. در یک شراکت کاملاً برابر: سرمایه‌گذاری و تجارت از بحران‌ها موثرترند. یک سیستم سازنده و متعادل می‌تواند در زمان فاجعه و بحران بازار مثل فویل‌روکشی باشد تا شرکت را از این موارد مصون بدارد.»

اگر تدابیر اجرایی در مسیری نادرست قرار داده شوند، خود ابتکار عملی که در جهت تغییر است گمراه می‌شود.

آقای فورمن می‌گوید: «کارهای اجرایی کلیدی می‌توانند غیرمستقیم و ناخواسته روی الویت‌ها در کنار یکدیگر تأکید بی‌جا بکنند.» او یک مثال از مقام مسکن دولتی می‌آورد که سیاستش بر افزایش وام‌ها تأکید می‌کند. فرآیندهای حمایتی به روز شدند تا سرعت عملیات رهن را بالا ببرند. اما تلاش‌ها برای بالا بردن حجم وام‌ها روی ریسک‌های معمول و متداول سایه افکند.

مشکل کاملاً واضح است، اما آقای فورمن توضیح می‌دهد: «سرپرستان سازمان‌ها با به کارگیری گروه‌های مناسب کنار هم و ادغام اهداف استراتژیک و ملزومات تجارتي می‌توانند شانس بیشتری برای موفقیت در رسیدن به اهداف و جلوگیری از ضررهای مالی داشته باشند.»

نکات کلیدی

- به خاطر اینکه تکنولوژی اساس کار تقریباً تمام تجارت‌های امروزی را تشکیل می‌دهد، می‌تواند به کارمندان کمک کند تا از اطلاعات مهم بهترین استفاده را در جهت پیشرفت بکنند.

- مدیریت دانش و سیستم‌های تشریک مساحی در تأثیر متقابل چابکی سازمان و ابتکار عمل در صدر جدول مهمات قرار می‌گیرند.

- نزدیک 80 درصد از پاسخ دهندگان در تحقیق حاضر اعتقاد دارند که فناوری اطلاعاتی که روی تکنولوژی‌های مربوط به چابکی سازمانی متمرکز است تا سه سال آینده یا ثابت می‌ماند یا افزایش پیدا می‌کند.

(نقش تکنولوژی)

بیشتر شرکت‌ها در زمینه تبادل دانش و اطلاعات نیاز به پیشرفت دارند تا بتوانند خود را در عصر دانش امروز جای دهند. در حالی که 64 درصد پاسخ‌دهنده‌ها می‌گویند که کاملاً با اطلاعاتی که در اختیار دارند می‌توانند مشتریان را راضی نگه داشتند و به مسئولیت‌هایشان رسیدگی کنند، تنها 30 درصد نشان می‌دهند که اطلاعات مورد نیاز و کافی را برای اجرای وظایفشان به طور صحیح در اختیار دارند. به خاطر اینکه تکنولوژی اساس کار تقریباً تمام تجارتی‌های امروزه را تشکیل می‌دهد، می‌تواند به کارمندان کمک کند تا از اطلاعات مهم بهترین استفاده را بکنند.

مدیران ارشد اجرایی و فناوری اطلاعات به دنبال راه‌های ساده برای رسیدن به اطلاعات مورد نیازشان هستند. برای مدیران ارشد فناوری اطلاعات که درگیر ساده‌سازی و استاندارد کردن لایه‌های پیچیده و متصل تکنولوژی هستند، تمرکز اصلی بر روی پیشرفت سیستم‌های تلفیقی است. همانطور که شرکت‌ها گسترش پیدا می‌کنند، تمایلشان برای داشتن سیستم‌های فناوری اطلاعات کامل‌تر هم افزایش می‌یابد: بیش از 60 درصد پاسخ‌دهنده‌ها با درآمد سالانه 5 میلیارد دلار بیان می‌کنند که این تمایل برای دپارتمان‌های فناوری اطلاعات آنها نسبت به 42 درصد دیگر شرکت‌ها با درآمد 500 میلیون دلار، از الویت‌های درجه اول می‌باشد.

آیا شرکت شما برای برانگختن قوه ابتکار عمل خود هیچ کدام از برنامه‌ها یا نقشه‌های زیر را عملی ساخته است؟

نمی‌دانم / به کارمان نمی‌آید = الان دارد استفاده می‌کند - قصد عملی کردن آن‌ها در این سه سال دارد =

شبکه‌های اجتماعی برای تشخیص و به اشتراک گذاشتن اطلاعات تجارتي و ارتباطات اجتماعی 35 / 19 / 47
مدیریت دانشی / سیستم تشریک مساعی 51 / 30 / 19

تکنولوژی‌هایی که از تقاضاهای مضاعف اطلاعات کسب می‌کنند و نتایج شخصی‌شان را به اشتراک می‌گذارند 28
35 / 3 /

اسبابی که مشتری را هم درگیر می‌کند، تولید با محتوا و همکاری متقابل که متغیر است 19 / 33 / 49

شبکه‌های مخصوص سفارشی برای پیشرفت در طراحی، و اجرای تشکیل‌دهنده 25 / 22 / 53

؟؟؟‌های از پیش شبیه‌سازی شده 28 / 21 / 51

فرآیندی برای گرفتن و ارزیابی بازخورد عملکرد مشتریان و پیشنهادات 51 / 24 / 24

برنامه‌های تشخیصی که کارمندان را به ابتکار عمل داشتن بیشتر ترغیب می‌کند 40 / 20 / 75

صفحه 16:

مدیران اجرایی برای ایفای نقش اساسی خود، تأثیر متقابل چابکی سازمانی و ابتکار عمل را در نظر می‌گیرند و برای این منظور، از ارشدان خود تقاضای فراهم کردن اسباب موردنیاز را دارند. در لیست امور مهم برای مدیران اجرایی، مدیریت دانش و سیستم تشریک مساعی در صدر جدول قرار دارند که 81 درصد کسانی که رأی دادند نشان می‌دهند که می‌توانند ابتکار عمل درخشان‌تری داشته باشند. دوسوم پاسخ‌دهنده‌ها تمایل دارند تا از تکنولوژی‌هایی که اطلاعات به کمک تحقیق و پژوهش در عمل استفاده می‌کنند و ابتکار عمل در تولید و خدمات بالا می‌برند، استفاده کنند.

برای رسیدن به اهداف ذکر شده، چالشی که برای مدیران ارشد فناوری اطلاعات مطرح است. مورد هدف سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک قرار گرفتن است که در آن باید از خود دقت بالا نشان دهند چراکه امکان بالا رفتن صعودی بودجه‌ها در مدت زمان کوتاه کم است. نزدیک 80 درصد پاسخ‌دهندگان در این تحقیق توقع دارند و پیش‌بینی می‌کنند که فناوری اطلاعات حذف شده روی تکنولوژی‌های مربوط به چابکی سازمان در سه سال

آینده پیشرفت می کند یا ثابت می ماند. اما تنها 9 درصد کسانی که رأی دادند می گویند که سرمایه گذاری روی فناوری اطلاعات را در شرکت خود بالا می برند.

صفحه 17 (نتیجه گیری)

در جایی که زمینه برای پیشرفت فراهم است، ساختارها باید سفت و سخت اجرا شوند. این موضوع در مورد شرکتها در دنیای پر از نوسان و رقابت امروزی صدق می کند. سازمانهایی که در پیش بینی تغییرات بازار بهترین هستند، سریع خود را از وضعیتهای بحرانی نجات می دهند و از شکافی که توسط شرکت های با توانایی کمتر در پیش بینی وقایع و با تحمل کمتر می کنند. برای این کار فقط چابکی سازمان مهم می باشد.

برای بیشتر شرکتها، مسیری که آنها در جهت پیشرفت چابکی سازمانی قرار می دهد شامل تبادل اطلاعات، توانایی کم کردن نقایص سیستم و قرار گرفتن در جهت اهداف تجاری می باشد. در حالی که این هدف مسکن است بسیار سخت به نظر بیاید، قدمهایی وجود دارند که با مدیریت خوب می توان و در نظر گرفتن آنها در زمان مناسب فشار سختی را کاهش دهد:

(بهینه سازی فرآیند اصلی): با کاهش هزینه های اخلاقی و برنامه های فرعی، شرکتها می توانند با استفاده صحیح و مشخص از منابع محدود نیازهای مشتریان را پاسخگو باشند. این فعالیتها، یک شرکت را نه تنها از دوران رکود نجات می دهد، بلکه برای مدت طولانی رشدش را تضمین می کند.

(کاهش استفاده های غلط از اطلاعات): موانع سر راه تغییرات مثبت شامل اختلاف بخش های مختلف یک سازمان بر سر اهداف و اولویتها، یک فرهنگ ریسک ناپذیر و استفاده نادرست از اطلاعات می باشند. با کاهش استفاده نادرست از اطلاعات، سرپرستان یک تجارت می توانند تشریک مساعی را درون و بیرون شرکتشان گسترش دهند. آنها هم چنین می توانند اهداف دپارتمانی و تدابیر اجرایی را با استراتژی پیش ببرند.

(تلفیق و خود کار کردن فرآیندهای به اشتراک گذاشتن دانش های اولیه)

این تلفیق بخش فناوری اطلاعات این فرصت را می دهد تا باعث پیشرفت سازمان در توانایی حل مسأله، تصمیم گیری و استفاده از نقطه نظرات و عمل به آنها می شود.

به نظر می‌آید آشفستگی و درگیری نیروها که این مشکلات اقتصادی را به وجود آورده، حتی بعد از تحلیل رکود اقتصادی جهانی هم جریان بی‌ثباتی را از خود باقی بگذارد.

امتیاز در محیط رقابتی برای کسانی است که تجارت‌هایشان متضمن پیشرفت و واکنش به موقع به تغییرات است.

ترجمه و گردآوری توسط آژانس تبلیغاتی **پرمون طرح**

www.parmoon.com