

نام کتاب: **کسب و کار بر بال اندیشه**
برگردان کتاب: **BUSINNES @ THE SPEED TOUGHT
USING DIGITAL NERVOES SYSTEM**

نویسندگان: **بیل گیتس**
برگرداننده به فارسی: **دکتر عبدالرضا رضایی نژاد**

ناشر: **فرا**

نوبت چاپ: **دوم**

تلفن پخش: **۸۸۸۸۰۷۰۰-۱**

خلاصه‌سازی و تدوین: **شرکت پلاک آبی**
مهراب پرتوی دیلمی

فهرست مطالب

- بخش اول: جریان اطلاعات، خون زندگی بخش است..... ۳**
- فصل اول: مدیریت به یاری نیروی واقعیت ۳
- فصل دوم: آیا این کار از دستگاه عصبی دیجیتالی شما بر می آید؟ ۴
- فصل سوم: دفتر کاری بی نیاز از کاغذ ۵
- بخش دوم: بازرگانی اینترنت همه چیز را دگرگون می کند..... ۶**
- فصل چهارم: بر موشک چرخش سوار شوید ۶
- فصل پنجم: واسطه ها باید ارزش افزا شوند ۷
- فصل ششم: مشتریان را احساس کنید ۷
- فصل هفتم: با الگوی شبکه تار عنکبوتی سازگار شوید ۸
- فصل هشتم: مرزهای کسب و کار را تغییر دهید ۹
- فصل نهم: پیش از دیگران به بازار وارد شوید ۱۰
- بخش سوم: دانش و آگاهی را به خدمت اندیشه های راهبردی در آورید..... ۱۲**
- فصل دهم: خبرهای ناگوار را با شتاب پخش کنید ۱۲
- فصل یازدهم: خبرهای بد را به خوب تبدیل کنید ۱۳
- فصل دوازدهم: از آمارهای خود آگاه باشید ۱۴
- فصل سیزدهم: انسان ها را به کارهای فکری بکشانید ۱۵
- فصل چهاردهم: بهره هوشی سازمان خود را بالا ببرید ۱۵
- فصل پانزدهم: بردهای بزرگ با خطرهای بزرگ همراهند ۱۷
- بخش چهارم: به عملیات سازمان بینش بیفزایید..... ۱۹**
- فصل شانزدهم: فرآیندهایی برگزینید که به کارکنان اختیار می دهند ۱۹
- فصل هفدهم: به یاری فناوری اطلاعات می توان به مهندسی دوباره پرداخت ۱۹
- فصل هجدهم: فناوری اطلاعات را منبعی راهبردی به حساب آورید ۲۰
- بخش پنجم: بنگاههای اقتصادی ویژه..... ۲۱**
- فصل نوزدهم: هیچ نظام مراقبت بهداشتی همچون یک جزیره تنها نیست ۲۱
- فصل بیستم: خدمات دولتی را به نزد مردم ببرید ۲۲
- فصل بیست و یکم: جامعه های به هم پیوسته و یادگیرنده بیافرینید ۲۲
- فصل بیست و دوم: برای آینده دیجیتالی محور آماده شوید ۲۳

بخش اول: جریان اطلاعات، خون زندگی بخش است

فصل اول: مدیریت به یاری نیروی واقعیت

چگونگی و روش گردآوری، مدیریت و کاربرد اطلاعات سرنوشت برد و یا باخت شما را رقم می‌زند. اکنون به دست آوردن اطلاعات درباره دیگران و بازاری که جهانی شده است آسانتر است. برندگان کسانی خواهند بود که بابرپا کردن یک « دستگاه عصبی دیجیتالی سراسری » جریان اطلاعات را میان همکاران و مشترکهای وابسته به خودساده و روان کرده و در سایه آن به بهینه‌سازی و یادگیری پردازند. برگزین یک راهبرد نادرست در زمینه ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان به شکست میانجامد و اجرای بد یک راهبرد درست نیز دست‌وپاگیر می‌شود.

اطلاعات جاری و روان همچون خون زندگی بخش در کالبد سازمان است، زیرا به شما فرصت می‌دهد تا از مشتریان بیاموزید و کارکنان هم بهترین بازده را داشته باشند. در اختیار داشتن دستگاه عصبی دیجیتالی به شما امکان می‌دهد تا به همه کارکنان مراجعه کنید و کارها را با شتاب بیشتری به پیش می‌برد.

شرکت‌ها نباید موقعیت کنونی در بازار را پابرجا به حساب آورند. بلکه بایستی همواره به «باز ارزشیابی» خود پردازند. باید به این نکته حساس توجه داشت که مدیران با در اختیار داشتن اطلاعات، توان شناسایی توانمندی‌ها و مرزهای رقابتی شرکت خود و بازار بزرگ آن در آینده را به دست می‌آورند.

نظام‌های اطلاعات، دیگر تنها دستگاه‌های نشخوار کننده عده‌ها در پنهانی و پستوها نیستند. آن‌ها سازمان را در به‌کارگیری اطلاعات به سود مشتریان توانمند می‌کنند. همه کارکنان یک شرکت از مدیر عامل گرفته تا کارکنان ساده به اطلاعات گوناگونی نیاز دارند، تا بتوانند وظیفه‌های خود را درست و با شتاب انجام دهند، سازمان‌ها بایستی هزینه و وقت اندکی صرف نگهداری و حفاظت از داده‌های مالی و مانند آن‌ها بنمایند. در برابر تا جایی که می‌توانند به کارکنان بیاموزند تا این داده‌ها را هرچه بهتر تجزیه و تحلیل کرده و بر پایه آن‌ها اقدام کنند. آنچه در این جا شرح می‌دهیم، سطح تازه‌ای از تجزیه و تحلیل اطلاعات است که به کارکنان فرهیخته یاری می‌رساند تا داده‌های ایستا را به اطلاعات پویا تبدیل کنند.

روان بودن جریان اطلاعات برجسته‌ترین ویژگی سازمان‌ها در دوره دیجیتالی است و مدیران میانی نیز همسنگ مدیران ارشد به اطلاعات در کسب و کار نیاز دارند. بنابراین، نشست‌های غیرسازنده و نشست‌هایی که تنها برای به‌روز کردن وضعیت کنونی برپا می‌شوند نشان از گردش کند اطلاعات دارند.

فصل دوم: آیا این کار از دستگاه عصبی دیجیتالی شما بر می‌آید؟

بهره‌هوشی یک سازمان را با میزان توانمندی زیربنای فناوری اطلاعات آن در پیونددهی، مشارکت و تولید اطلاعات سودمند می‌سنجند. ابزار و داده‌های مستقل و جدا از هم، هر چند کارآمد باشد تنها توان کار یک دانشمند کودن را دارند و از ایجاد رفتار سازمانی بسیار برجسته ناتوانند.

شرکت‌ها نیز همانند انسان‌ها نیازمند یک سازوکار ارتباطات داخلی هستند که حرکت‌هایشان را هماهنگ کند. نیاز به کارایی و اطمینان در انجام کارها ما را به سوی خودکار کردن بسیاری عملیات بنیادین کشاند. برای هماهنگ کردن این بخش‌های خودکار مستقل نیاز به نظام ارتباطی خود را نمایاند. شرکتها همچنین نیازمند یک نظام خوب واکنشی هستند که بتوانند از نیروها و منابع سازمان در بحران‌ها نگهداری کنند و به پیشامدهای برنامه‌ریزی نشده پاسخ مناسب بدهند. نکته مهم این‌که ماهیچه‌های سازمان هم مانند انسان باید آگاهانه به هر سو که لازم شود راهنمایی گردند. ایجاد ارتباط با مشتریان و بهره‌گیری‌های آموزنده از آنان همیت استفاده از نظام عصبی دیجیتالی را عیان‌تر می‌کند. این دستگاه عصبی دو هدف مهم را دنبال می‌کند: بالا بودن توان تجزیه و تحلیل فردی کارکنان - بهم‌آمیختن و ایجاد یک هوشمندی نهادین و سراسری در سازمان. چکیده سخن این‌که نظام عصبی دیجیتالی در پی تبدیل توانمندی‌های پرارزش فردی به توانمندی‌های کارآمد سازمانی به‌سود مشتریان است.

یکی از ویژگی‌های دستگاه عصبی دیجیتالی باید چنین باشد که روزانه داده‌های لازم برای انجام کسب و کار را در اختیار همه کارکنان بگذارد،

همه کسب‌وکارهای امروزی به نظامی که در آن بتواند داده‌ها را بسیار ریز و تا حد یک مشتری بررسی نماید نیاز دارند. انجام چنین کار گسترده‌ای از نظام کاغذی سنتی بر نمی‌آید. نظام گردآوری و پردازش دیجیتالی، علاوه بر اینکه در اختیار همه کاربران است، بسیار انعطاف‌پذیر بوده و با نیازمندی رده‌های مختلف سازگار است.

با این نظام، مدیران منطقه‌ای می‌توانند برنامه‌های گوناگون بازاریابی را بکار ببندند و پیامدهای آنها را برای تصمیم‌گیری نهایی بررسی کنند و می‌توانند به آسانی با مدیران دیگر مناطق تبادل نظر کنند و از تجربه‌های سودمند یکدیگر بهره بگیرند.

این نظام توانمندی‌های اندیشه انسانی را افزایش داده و کارهای بدنی او را کاسته است.

هنگامی که در نظام برپا شده، اطلاعات به‌صورت طبیعی و با سرعت اندیشه‌های انسانی در جریان باشد و با کم‌فناوری و اندیشه‌های آن، بتوان یک تیم از کارکنان را همانند یکفرد پایید و راهنمایی کرد، دستگاه عصبی دیجیتالی به‌گونه‌ای کارآمد، برپا گردیده است.

فصل سوم: دفتر کاری بی‌نیاز از کاغذ

هوشمندانه این است که به ساختار فرآیندهای کسب و کار، تا آن جایی که توسط کاغذها و پوشه‌ها محدود شده‌اند بتازیم. فناوری دیجیتالی می‌تواند فرآیندهای تولید و کل کسب و کار شما را دگرگون سازد همچنین می‌تواند کارکنان را از دام فرآیندهای کند و انعطاف‌ناپذیر کاغذ و قلم رهایی بخشد، برپا ساختن نظامنامه‌های دیجیتالی به کارکنان فرهیخته فرصت می‌دهد تا به آفرینش‌های تازه‌ای دست بزنند یک محل کار تمام دیجیتالی را دفتر کار بدون کاغذ نامیده‌اند. در جاهایی که از فرم کاغذی استفاده می‌کنند ناچارند تا برای بررسی‌ها و نتیجه‌گیری‌های گسترده آنها را به رایانه وارد کنند این دوباره کاری، دشوار و اشتباه‌خیز است. داده‌ها را باید از ابتدا به صورت دیجیتالی ذخیره کنیم و بکار بگیریم، حرکت در جهت جانشین‌سازی نظام کاغذی یا نظام دیجیتالی، گام برجسته‌ای در تکامل برپا ساختن دستگاه عصبی دیجیتالی در سازمانهای پیشرفته است، اگر درست آغاز کنید، برپا ساختن دستگاه عصبی دیجیتالی چندان دشوار نیست.

شبکه داخلی ما دو هدف اصلی دارد: انجام کارهای روزمره و تکراری که کارکنان فرهیخته را از پرداخت بدانها آزاد می‌کنند و دادن فرصت به انسانها تا به تجربه‌های ارزشمندتری دست بیابند.

بخش دوم: بازرگانی اینترنت همه چیز را دگرگون می کند

فصل چهارم: بر موشک چرخش سوار شوید

از همان هنگام که انسان برای نخستین بار تکیه‌ای سنگ یا چوب را برگرفت و ابزار درست کرد، تراز میان خود و طبیعت را به گونه‌ای برگشت‌ناپذیر بر هم زد به رغم این که شمار ابزارها اندک بود زمان بس درازی گذشت تا تاثیر آنها نیز رو به افزایش گذاشت، هرچه ابزار بیشتر شدند دگرگونیها باشتاب بیشتری رخ دادند. پیشواز از دگرگونیها را باید با روان ساختن جریان فراگیر اطلاعات در میان سازمانها آغاز کرد، بایستی از ابزار و امکانات موجود که در اختیار کارکنان فرهیخته است بیشتر و بهتر بهره‌برداری نمود. باید نظام‌های اطلاع‌رسانی را با ابزار دیجیتالی به هم پیوند داد و دست آخر برگرد رایانه‌های شخصی و دسترسی به اینترنت، زیربنای مناسبی برپا ساخت، در پی این گونه اقدامات برای رویارویی با سه دگرگونی بنیادین در کسب و کار که نتیجه فرارسیدن همه نقطه‌های چرخش دیجیتالی هستند آماده خواهیم بود:

۱. بسیاری از داد و ستدهای میان سازمانها و مصرف‌کنندگان، میان هر سازمان با سازمانی دیگر و میان مردم و دولت به صورت «خود خدمتی» یا سلف سرویس و دیجیتالی در خواهند آمد. واسطه‌ها بایستی به فعالیت‌های ارزش‌افزا رو بیاورند و یا این که نابود شوند.
۲. کار واحد «خدمت مشتریان» در همه سازمانها بسیار با اهمیت و ارزش‌آفرین خواهد شد درگیری انسانها با کارهای خدماتی از جنبه انجام وظیفه‌های روزمره و عادی به فعالیت‌های ارزش‌آفرین مشاور گونه - در زمینه خواسته‌ها و رفتاری‌های مشتریان - و خودمختارانه تبدیل خواهد شد.
۳. روند داد و ستدهای نوین و نیاز به توجه بیشتر و انفرادی به مشتریان، سازمانها را ناچار می‌کند تا فرآیندهای درونی را دیجیتالی کنند و کارایی همه بخشها را در خدمت به مشتریان بالا ببرند، سازمانها برای ارتباط‌های کارآمد، دستگاه عصبی دیجیتالی برپا خواهند ساخت که بتواند پیوسته فرآیندهای کسب و کار را با دگرگونیهای محیط ناشی از رقابت و نیازهای مشتریان هماهنگی و همساز نماید.

مسئله‌های پیچیده کسب و کار و خدمات مشتریان هر دو سوی ارتباطها-کارکنان و مشتریان را نیازمند به در اختیار داشتن رایانه‌های پرتوان خواهد کرد. واحد خدمات مشتریان پیشاهنگ فعالیت‌های ارزش‌افزا در هر کسب و کاری خواهد شد، روند دگرگونی و نیاز به توجه ویژه و فردی به مشتریان، انگیزه رو آوردن شرکتها به پذیرش فرآیندهای دیجیتالی درون سازمان می‌شود.

فصل پنجم: واسطه‌ها باید ارزش‌افزا شوند

فناوری، اقتصاد را دگرگون خواهد کرد و کسب و کارها و مشتریان را به صورتی دیگر تبدیل خواهد نمود این روند چیزی بیش از بازرگانی الکترونیکی، پست الکترونیکی و یا پرونده الکترونیکی است - بدست آمدن فرصتهای اقتصادی الکترونیکی می‌باشد، در آستانه ورود به سده بیست و یکم میلادی، یکی از قانونهای نوین و بنیادی کسب و کار اینست که، اینترنت همه چیز را دگرگون خواهد ساخت، در کمترین سطح، فناوری اینترنت روش برخورد با کارکنان تامین‌کنندگان و شریکان هر شرکت بزرگ و یا کوچک را تغییر خواهد داد، اکنون بسیاری از سازمانها برای برقراری ارتباط دوسویه با مشتریان نیازمند به اینترنت نیستند ولی در آینده‌ای نه چندان دور همه شرکتها ناچار به داشتن مدارک سایت در تور جهان گستر - جایی که بسیاری از مشتریان به داد و ستد می‌پردازند - خواهند بود.

این نیاز همانند تلفن و نشانی پستی امروزی یک ضرورت است. اینترنت هزینه پخش و داد و ستد را کاهش داده و پیوند میان شرکتها و مشتریان ایشان را استوارتر کرده است اینترنت رقابت میان بنگاهها را افزوده و دسترسی به مشتریان نهان (بالقوه) را آسانتر کرده است. امروزه می‌توان به صورت مستقیم با تولیدکنندگان که با رغبت خدمات اینترنتی را برقرار کرده‌اند داد و ستد نمود.

اینترنت ابزار ارزشمندی در دست مشتری برای سنجیدن و یافتن بهترین حالت داد و ستد است. در اینترنت می‌توان به آسانی از «یک سایت» به دیگری پرید، اینترنت با ارتباط دادن مستقیم خریداری و فروشندگان راه رسیدن به سرمایه‌داری بی درد سر را هموار خواهد ساخت - هر دو سو بیشتر از همدیگر آگاه می‌شوند و همچنین اینترنت با کاستن از هزینه‌های داد و ستد، واسطه‌ها را از میان برمی‌دارد این گروه باید پیش از ترک صحنه به کارهای ارزش‌آفرین روی آورند،

فصل ششم: مشتریان را احساس کنید

با شکوفا شدن بازرگان الکترونیکی تنها شرکتهای واسطه‌ای نیستند که می‌توانند به کمک اینترنت رابطه خود را با مشتریان ژرف‌تر کنند، بازرگانی که از این پدیده تنها به صندوق فروش

دیجیتالی چشم ندوخته‌اند، اینترنت را ابزار پیوند دو سویه با خود با مشتریان قرار داده‌اند، کاری که در گذشته شدنی نبود.

در این فرآیند، فروش تنها یک گام از چرخه «خدمات مشتریان» است و اینترنت بهترین ابزار اینگونه داده و ستدها می‌باشد. مشتریان از برقراری پیوند دو سویه اینترنتی با سازمان‌ها آنچنان خشنود می‌شوند که دوستان خود را نیز بدان تشویق می‌کنند، سرزبان‌ها افتادن یکی از کارآمدترین ابزار نامور شدن شرکتها و فرآورده‌های آنهاست و اینترنت در این خصوص ابزار بسیار توانمندی است. نوآوری پیوسته در فرآیندها و همساز شدن با نیاز مشتریان و مصرف‌کنندگان کالاها و خدمات، راه درست پیشتاز ماندن است. برپا ساختن پیروزمندانه یک سایت در شبکه جهانی، نیازمند بهره‌گیری از توانمندی‌های بی‌مانند اینترنت در آفرینش پیوند دو سویه با مشتریان است. پیروز شدن در روند شبکه‌ای، نیازمند به پشتیبانی بی‌دریغ مدیریت ارشد و شناخت ایشان از فناوری اینترنت می‌باشد بخش بزرگی از ارتباط‌های دو سویه اینترنتی با مشتریان، مربوط به عرضه خدمات و پشتیبانی از فعالیت ایشان است چنانچه کیفیت خدمات پایین باشد، موجب بدنامی گسترده و شکست می‌شود زیرا گستره اینترنت فراوان است. یک شبکه خوب جهانی می‌تواند فروشندگان را به مشاوران تبدیل کند،

فصل هفتم: با الگوی شبکه تار عنکبوتی سازگار شوید

همان‌گونه که اختراع برق، تلفن و تلویزیون در گذشته زندگی جوامع را دگرگون کرد، آینده نیز شاهد تحول اساسی در ارتباطات و انجام امور روزانه از طریق اینترنت خواهد بود. از آنجایی که اینترنت در نقش یک زیربنای ارتباط گسترده جهانی به نیروی برق وابسته است، پاره‌ای پذیرش آن را دنباله "الگوی زندگی برقی" به حساب می‌آورند. ولی اینترنت روش تازه‌ای از زندگی را پیش پای ما می‌گذارد، که می‌توان "الگوی تار عنکبوتی" نامید. این الگوی نو ویژه‌گی‌هایی دارد که نوآوری و اختراع ابزار بی‌سابقه از آن جمله است. نرم‌افزارها و سخت‌افزارهایی بر پایه ارتباطات پرشتاب ساخته خواهند شد که الگوی زندگی ما را دوباره دگرگون می‌کنند.

تعداد استفاده کنندگان و موارد استفاده از اینترنت روزبه‌روز در حال افزایش است. دگرگونی ژرف فرهنگی و همساز شدن با زندگی شبکه‌ای، به بار آمدن یک نسل تازه نیاز دارد. امروزه دانش‌آموزان و دانشجویان به خوبی کاربرد و کارکرد اینترنت را فرا می‌گیرند. کسب و کارها نیز باید راه بهره‌گیری از اینترنت را از دانشجویانی بیاموزند که تنظیم کار و زندگی خود را به شبکه‌ها سپرده و از آنها کمک می‌گیرند.

با کاهش هزینه های استفاده از رایانه و اینترنت به کار گرفتن آن و جذب شدن در الگوی شبکه تار عنکبوتی هر پرشتاب تر فراگیر خواهد شد. این اتفاق، علیرغم باور بسیاری موجب ماشینی شدن کارها و کاهش روابط رودرروی انسانها نخواهد شد، همانگونه که تلفن و تلویزیون چنین نکردند. بلکه روابط را منظم تر، هدف مندتر و راحت تر می سازد.

الگوی شبکه ای، با ایجاد دسترسی همه مردم به بازارهایی به گستردگی جهان، دنیایی به تمام معنا "مشاریتی محور" می آفریند. شبکه جهانی، دوستان و دانشجویان و خانواده ها را به روشی نوین با هم پیوند می دهد، جامعه ای همگرا و دارای منابع و علاقه های مشترک بدون هیچگونه مرز و سدی برپا می شوند، می توانند به خریده ها، آگاهی از خبرها، دیدار یکدیگر، سرگرمیها و گفتگوها با همدیگر از راه اینترنت سامان بدهند، این پدیده به زودی نقش میدان مرکزی دهکده جهانی را عهده دار خواهد شد.

در سایه اینترنت انسان مرزهایی را خواهد شکست که برای زمان درازی خود را ماندگار و واقعی نشان داده اند. الگوی تار عنکبوتی به معنای پیچیده تر شدن کار و زندگی کنونی نیست، همینکه این الگو برگزیده شود، جای خود را همانند برق و تلفن در میان ما باز خواهد کرد.

فصل هشتم: مرزهای کسب و کار را تغییر دهید

جریان روان اطلاعات دیجیتالی، روش کار بازرگانی در فراسوی مرزهای سازمانی را دگرگون خواهد ساخت، فناوریها نیز مرزهای درون سازمانی را در می نوردند و آنها را دگرگون و جابجا می کنند.

سازمانها می توانند با بکارگیری اینترنت از خدمات کارشناسان برون سازمانی همچون وکیلان و حقوقدانان و حسابداران خبره به آسانی کارکنان خود استفاده کنند، از اینرو شرکتها می توانند با مهندسی دوباره فعالیتها آن دسته را که اصلی و مربوط به ساختن فرآورده هایشان هستند نگهدارند و باقی را به شرکتهای پیمانکار برون سازمانی بسپارند.

الگوی تار عنکبوتی به ما فرصت می دهد تا با فعالیتهای پیشبینی نشده، بهتر برخورد نماییم. در بسیاری از فعالیتها ما یکبار به گروه بزرگی از افراد خبره، برای مدت محدودی نیاز پیدا می کنیم که در سازمان ثابت ما وجود ندارند در این شرایط، صاحبکار طرح می تواند نیازهای خود را به شبکه وارد کند و به صورت مستقیم با پیشنهاد دهندگان گوناگون تماس دو سویه برقرار کرده و توافق بنماید. افراد جویای کار نیز به یاری شبکه جهانی، فرصتهای بس گسترده تری در اختیار خواهند داشت، شرکتهای کوچک و متوسط نیز امکان این را خواهند داشت تا با یک پارچه

کردن پرشتاب نیروهای کارآمد و حرفه‌ای دیگر سازمان‌ها، یک شرکت بزرگ مجازی به وجود آورند و به انجام فعالیت‌های بزرگ پردازند، بدون اینکه نیروی انسانی دائمی آنها انبوه و متورم شده باشد.

فناوری‌های شبکه‌ای مرزهای موجود در میان سازمانها و میان سازمانها با افراد و بازنگاری خواهد کرد شرکت‌ها می‌توانند فعالیت‌های خود را بسیار کارآمد کنند، این فناوری‌ها به کارکنان امکان می‌دهد تا با همکاری و نیز شریکان برون سازمانی در جاهایی دور از هم ارتباط و همکاری نزدیک داشته باشند.

فناوری نوین به شرکت‌های بزرگ امکان جمع و جور شدن و به شرکت‌های کوچک فرصت فعالیت‌های بسیار بیش از ظرفیت و اندازه خود را می‌دهد.

فصل نهم: پیش از دیگران به بازار وارد شوید

مشتریان خواستار فرآورده‌های با کیفیت، ارزان و دسترسی بی‌درنگ به آنها هستند، تولید کنندگان، تامین‌کنندگان و شرکت‌های پخش کالاها و خدمات بایستی با حفظ کیفیت بالا و قیمت پایین، هر چه می‌توانند از زمان چرخه رساندن فرآورده‌ها به دست مشتریان بکاهند. فناوری اطلاعات موجب بهتر شدن وضع کیفیت، بها و حرکت کند فرآورده‌ها که از نگرانی‌های مهم دهه گذشته بوده‌اند گردیده است.

بنابراین «نخستین بودن» را هدف شرکت قرار دهید، تمام اطلاعات کارآمد می‌تواند بسیاری از زمان انتظارها را از میان بردارد بایستی به اینترنت روی آوریم و فرهنگ «شتاب» را در سازمانها جاری نماییم، همه دست‌اندرکاران باید بدانند که اگر نتوانستند خواست مشتریان را با شتاب فراوان و بدون فداکردن کیفیت برآورده سازند رقیبانی هستند که چنان کنند.

داد و ستد اینترنتی به «کالاها» حالت خدمات را داده است. چرخه عرضه به بازار فرآورده‌ها (کالاها - خدمات) در همه کسب و کارها رو به کوتاه‌شدن دارد. به کارگیری اطلاعات دیجیتال و نخستین بودن در عرصه فرآورده‌ها، موقعیت رقابتی شرکت را بهبود می‌بخشد.

مهم‌ترین نکته‌ای که در رعایت «شتاب» مطرح است، بیشتر فرهنگی است نه فنی. باید دست‌اندرکاران را قانع کنیم که ادامه کار پیروزمندانه سازمان در گرو حرکت پرشتاب همگانی

است. به کارگیری **EPR** (نرم افزار برنامه ریزی منابع شرکت) به شما کمک می کند تا انضباط دشوار و استانداردهای مورد نیاز را رفته رفته برقرار کنید.



بخش سوم: دانش و آگاهی را به خدمت اندیشه‌های راهبردی درآوردید

فصل دهم: خبرهای ناگوار را با شتاب پنخش کنید

شرکت‌های بسیار کارآمد، روشی ویژه خود دارند. درباره باخت‌ها سخت حساس هستند. بنابراین، بازار خود را همواره و از نزدیک زیر نظر دارند تا از دگرگونی‌ها با شتاب آگاه شوند.

در همه سازمان‌ها، حتی آن‌هایی که خیلی خوب کار می‌کنند، مشکل فراوان پیش می‌آید. یک فرآورده با شکست روبه‌رو می‌شود، مشتریان به ناگاه به شرکتی دیگر روی می‌آورند و یا رقیبی پیدا می‌شود که فرآورده‌اش بازار بسیار گرم و گسترده‌ای به‌دست می‌آورد. دسته‌ای دیگر از خبرهای ناگوار درون سازمانی هستند. فرآورده‌ای دیر عرضه می‌شود یا کیفیت مطلوب را ندارد. یانمی‌توان نیروی انسانی مناسب برای کاری خاص را یافت.

یکی از ویژه‌گی‌های هر مدیر خوب این است که بتواند به جای انکار خبرهای بد، با آن‌ها کنار بیاید و چگونگی خبرها را به خوبی شناسایی کند. مدیران کاردان بیش از دریافت خبرهای خوب علاقه‌مند به شنیدن خبرهای ناگوار هستند. اگر شما از خبرهای بد زود آگاه نشوید نمی‌توانید واکنش مناسب نشان دهید. با آگاه شدن از وجود مشکل سازمان، باید همه توانمندی‌های خود را در راه حل آن بسیج نمایید. نادیده گرفتن خبرهای بد کلید شکست است.

رهبر باید محیطی بیافریند که کارکنان بتوانند در آن به تجزیه و تحلیل درست اوضاع پردازند و پاسخ‌های مناسبی برای مساله پیدا کنند. توان پاسخگویی یک شرکت در برابر رخدادهای برنامه‌ریزی نشده (خوب یا بد) نشان روشنی از توانایی آن در میدان رقابت دارد.

یکی از وظایف راهبردی مدیران عامل، جستجو و پذیرش خبرهای بد و تشویق سازمان به پاسخگویی مناسب بدان است. کارکنان باید اطمینان داشته باشند که خبرهای بد نیز همانند خبرهای خوش در مدیریت خریدار دارند. هر چه سازمان افقی‌تر و مسطح باشد، کارکنان بهتر به رساندن خبرهای ناگوار و مشارکت در پاسخگویی به آن‌ها علاقه‌مند می‌شوند. اشتباه‌های ارزشمند - تجربه‌های شکست خورده در راهی درست - را ارج بگذارید و پاداش دهید.

فصل یازدهم: خبرهای بد را به خوب تبدیل کنید

اگر با خبرهای ناگوار، نه با دید منفی، بلکه به عنوان نشانه‌ای از نیاز به دگرگون‌سازی برخورد کنید شکستی در پی نخواهید داشت. باید از آن‌ها درس گرفت. بسیاری از دست‌آوردها پیامد شکست‌های ما هستند. یادگیری از خطاها و بهسازی پیوسته فرآورده‌ها، کلید پیروزمندی است. گوش فرا دادن به سخنان مشتریان بخش بزرگی از این کوشش می‌باشد. ما باید به ایرادها و نیز خواست‌های مشتریان بها بدهیم و آن‌ها را در ساخت فرآورده‌هایمان در نظر بگیریم. به این توصیه‌ها توجه کنید:

- ۱- توجه عمده خود را بر مشتریان بسیار ناخشنود متمرکز کنید.
- ۲- برای آگاهی بهتر و پرشتاب از ناخشنودی‌های مشتریان و خواست ویژه ایشان از فرآورده‌های شرکت، فناوری‌های نوین را به خدمت درآورید.
- ۳- از فناوری برای پخش اطلاعات و رساندن آن به کاربران کمک بگیرید.

چنانچه سه مورد یاد شده را به کار بندید، خبرها و تجربه‌های بد و زیانبار را به فرآیندهای شادی‌بخش در زمینه بهسازی کالاها و خدمات خود تبدیل خواهید کرد. مشتریان ناخشنود همواره می‌توانند مساله‌آفرین شوند. از سوی دیگر همین‌ها هستند که بهترین فرصت‌ها را در اختیار ما قرار می‌دهند.

برگزیدن فناوری‌های مناسب ما را در تبدیل پرشتاب نیازهای مشتریان به فرآورده‌های دلخواه یاری می‌رساند. تنها به یاری نظام‌های دیجیتالی می‌توانیم اطلاعات را در میان همه دست‌اندرکاران پخش کنیم، در ساخت فرآورده‌ها تأثیر دهیم و یادگیری را در سازمان به شکل عادت درآوریم.

به پیشواز خبرهای بد بروید تا جاهایی را که نیاز به بهسازی دارند به شما نشان دهند. ناخشنودترین مشتریان بزرگترین منبع یادگیری برای شما هستند. در کسب و کار خود ساختار و سیاست‌هایی پیاده کنید که شکایت‌ها را با شتاب و بی‌واسطه با راه حل‌ها پیوند دهند.

فصل دوازدهم: از آمارهای خود آگاه باشید

اکنون واحدهای خدماتی شرکت‌ها به انتظار نمی‌نشینند تا مشتریان به ایشان مراجعه کنند. آن‌ها در سایه اطلاعات در دسترس، به عادت‌ها و درخواست مشتریان آگاه می‌شوند و کسب و کار خود را بر پایه این اطلاعات سامان می‌دهند.

آگاهی از عدد و رقم‌ها بنیان شناخت هر کسب و کار است. باید در هر گامی که بر می‌دارید و در هر دادوستدی که با مشتریان انجام می‌دهید، داده‌های مربوط به کسب‌وکار را دریافته و گردآوری نمایید. با شریکان و شرکت‌های همکار نیز چنین کنید. آنگاه بایستی مفهوم و معنی اعداد را پیدا کنید. شرکت‌ها می‌توانند از داده‌های گردآوری شده در بهسازی و بالا بردن کارایی سازمان، استوارتر کردن روابط با مشتریان و شریکان، گسترش کسب‌وکار و عرضه فرآورده‌های بهتر، بهره‌برداری نمایند. برای گردآوری و کاربرد مؤثر داده‌ها، بایستی آن‌ها را با ابزار دیجیتالی و با شتاب فراوان از همه گوشه و کنارهای درون سازمانی و برون سازمانی به دست آورد.

داده‌های دیجیتالی، سودآوری را نیز افزایش می‌دهند. محاسبه و تجزیه تحلیل به هنگام داده‌های دیجیتالی، آنچنان چرخه اطلاع رسانی استواری در میان شرکت، شریکان و مشتریان به وجود می‌آورد که رفتار سراسری کسب‌وکار را شکل تازه‌ای می‌بخشد.

چنان چه نظام اطلاعات را به گونه‌ای طراحی کنیم که جریان داده‌ها میان سازمان و مشتریان دوسویه و روان باشد، اجرای کار بسیار موثر و منظم خواهد بود. آگاهی به عدد و رقم‌های سازمان، چیزی بیش از تراز کردن ماهانه دفترهای حسابداری است. این داده‌ها در بازاریابی و امور مالی هم به درد می‌خورند.

عددها بر کاغذ حالت ایستا و مرده دارند. داده‌های دیجیتالی آغازگر اندیشیدن و حرکت هستند. آمار و عددهای درست و تازه شما را به پاسخگویی به هنگام به مشتریان و شریکان وا می‌دارند. شرکت‌ها باید نظامی داشته باشند که جریان اطلاعات را در میان بخش‌ها روان و پیوسته سازد.

چنان چه نظام اطلاعات به رغم هزینه‌های چشمگیر آن نتواند راه‌های مناسب و ارزش افزا و روش پاسخگویی به هنگام به مشتریان و شریکان را نشان دهد، بایستی که زیربنا و شبکه را دوباره بررسی و ارزیابی کرد. باید به گام نخست برگشت و سراسر نظام را از نو بررسی کرد.

فصل سیزدهم: انسان‌ها را به کارهای فکری بکشانید

پیامد انکارناپذیر برخوردار بودن از یک نظام خوب رایانه‌ای، امکان بهره‌برداری هوشمندانه‌تر از وقت انسان‌هاست. به یاری نظام‌های هوشمند، ما می‌توانیم که افراد را از کارهای تکراری و بی‌نیاز به اندیشیدن به فعالیت‌های بسی پربرتر بکشانیم. باید توان تجزیه و تحلیل انسان‌ها را بالا برد، زیرا در آینده نزدیک توان رایانه‌ها، پایگاه‌های داده‌پردازی، نظام پرونده‌ها، نظام‌های پیام‌رسانی و تور گسترده جهانی بیش از پیش افزایش خواهند یافت. در این شرایط کسانی که از این توان بی‌بهره‌اند ممکن است شغل خود را از دست بدهند. ضمن آنکه به کسانی برای پردازش این داده‌ها نیاز خواهیم داشت. انسان‌ها با رها شدن از کارهای روزمره و تکراری، می‌توانند به فعالیت‌های ویژه فکری که همچنان فقط از انسان‌ها بر می‌آید بپردازند و نظام‌ها را توانمندتر کنند.

داده‌ها و ارقام، امروزه به کان پنهان (معدن پنهان) اطلاعات تبدیل گردیده‌اند. از آنها میتوان در الگو سازی، پیش‌بینی و کمک به تصمیم‌گیری سود جست. از اینروست که اصطلاحاتی چون «کان کاوی داده‌ها» و «انبار داده‌ها» در ادبیات فناوری اطلاعات ابداع شده‌اند. کان کاوی داده‌ها با روش دیجیتالی دو ویژه‌گی دارد. اول اینکه در این روش حجم داده‌های بررسی شده و الگوهای به‌دست آمده، بسیار بیشتر از روش سنتی است و دوم اینکه حتی کارکنان خبره نیز به کمک کان کاوی دیجیتالی داده‌ها می‌توانند بازده کار خود را چندین برابر کنند.

نرم‌افزارهای تحلیلگر به شما فرصت می‌دهد تا نیروی انسانی ارزشمند خود را از گردآوری اطلاعات رهانیده و به فعالیت‌های ارزش‌آفرین بگمارید تا بازده شگرفی داشته باشند.

تجزیه و تحلیل‌های نرم‌افزاری خود را ابتدا در جاهایی به کار بگیرید که نتیجه‌های مشخص به بار می‌آید. حرکت از بازاریابی و تبلیغات توده‌وار و همگانی به سوی تبلیغات هدفدار بر روی گروهی مشخص، روند مدیریت بازار را دگرگون می‌سازد.

فصل چهاردهم: بهره‌هوشی سازمان خود را بالا ببرید

توان یادگیری و به‌عمل در آوردن پرشتاب آموخته‌ها، بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی را در اختیار سازمان می‌گذارد. مفهوم بنیادین «مدیریت دانایی»، گردآوری و سازماندهی اطلاعات، پخش، و

رساندن اطلاعات به کاربرانی که بدان نیاز دارند و بهسازی پیوسته اطلاعات از راه تجزیه و تحلیل داده‌ها و همکاری با دیگران است.

مدیریت دانایی، چیزی جز اداره کردن جریان روان اطلاعات و رساندن آن به کاربران نیازمند بدان – آنهایی که با کمک اطلاعات دریافتی با شتاب عمل می‌کنند نمی‌باشد. هدف نهایی افزایش هوشمندی سازمانی و یا بهره هوشی شرکت است.

در بازارهای پویای امروزه، شرکت‌ها برای پیروزی به بهره هوشی بسیار بالایی نیاز دارند. منظور از این سخن، تنها در اختیار داشتن گروه بزرگی از کارکنان فرهیخته و هوشمند نیست، هرچند این افراد نخستین سنگ بنای هوشمندی سازمانی هستند. بهره هوشی معیاری است برای ارزیابی شرکت‌ها در این زمینه که به چه آسانی و گستردگی توان پخش و به‌کارگیری مشترک اطلاعات را دارند و کارکنان در سازمان چگونه از همدیگر یاد می‌گیرند. بهره هوشی شامل به‌کارگیری مشترک هر دو جنبه گذشته و کنونی دانایی‌هاست. آن چه بهره هوشی سازمان را بالا می‌برد، یادگیری فردی کارکنان و نیز گرده افشانی و بارور شدن این اندیشه‌ها در سایه برخورد آن‌ها با همدیگر است.

در سازمانی که از بهره هوشی بالا برخوردار است، افراد بسیار موثرتر با هم کار می‌کنند. به‌گونه‌ای که اعضای کلیدی هر طرح (پروژه) به خوبی در جریان کارها هستند و بر موقعیت مسلط می‌باشند. هدف نهایی این است که افراد، اطلاعات را از سراسر سازمان به‌دست آورند و آن را چنان میان خود پخش نمایند که همگی حالت اعضای یک تیم را پیدا کنند و به سوی یک هدف بتازند.

مدیریت ارشد سازمان بایستی به پخش و مشارکت دادن همه کارکنان در گنجینه اطلاعات باور داشته باشد وگرنه، این برنامه با شکست روبه‌رو خواهد شد. توانایی در سایه نگهداری و اندوختن دانش به دست نمی‌آید بلکه پخش و گسترش این عنصر مایه شناخته‌شدن و تواناتر شدن می‌گردد.

آموزش بنیادی‌ترین و برطرفدارترین روش مشارکت در دانایی‌ها می‌باشد. با این وصف، بسیاری از کارکنان پرمشغله فرصت رفتن به سر کلاس‌ها را ندارند، یافتن دوره‌ها و کلاس‌های مناسب و ثبت نام برای دوره‌های دلخواه وقت‌گیر و پردردسر است. با شرکت در هر دوره، انسان ناچار است تا کار و فعالیت رسمی خود را رها کند و از برنامه‌اش وایماند،

با طراحی مناسب ابزار مدیریت آموزش مستقیم می‌توان بر همه مشکلاتی که یادکردیم پیروز شد. از این پیشرفته‌تر، نظام آموزش مستقیم می‌باشد که به افراد امکان می‌دهد تا در خانه یا محل کارشان، در پشت میز خود و هرگاه که برنامه‌هایشان اجازه دهد به آموختن بپردازند. فناوری چندرسانه‌ای‌ها، ابزار ارزشمندی در این زمینه است.

امکان استخدام و نگهداری افراد هوشمند در گرو ایجاد محیطی است که در آن بتوانند با دیگر انسان‌های هوشمند همکاری کنند و از یکدیگر چیز بیاموزند.

نظام مدیریت دانایی عنوان با شکوه برای اندیشه‌ساده‌ای است. کار نظام، اداره اطلاعات و اسناد و کوشش‌های انسانی می‌باشد. هدف این نظام را باید بهسازی روند همکاری افراد با یکدیگر، تبادل اندیشه‌ها، پاره‌ای بگومگوهای دوستانه و یادگیری از همدیگر خواند و در جهت اقدام یکپارچه و هماهنگ باشد.

نقش مدیر عامل در بالا بردن بهره هوشی شرکت حکم می‌کند تا محیط کار را به گونه‌ای بیافریند که همکاری و مشارکت در اندوخته‌های علمی را برای کارکنان فراهم سازد. نقاطی را که در آن‌ها هم‌اندیشی و همکاری سودمند است نشان دهد. ابزار دیجیتالی به‌منظور آسان ساختن پخش مهارت‌ها و مشارکت در دانسته‌ها را فراهم نماید و به کارکنان در برابر همکاری‌ها و از خودگذشتگی‌هایی که برای آموزش دیگران از خود نشان می‌دهند، پاداش مناسب بدهد.

فصل پانزدهم: بردهای بزرگ با خطرهای بزرگ همراهند

برای رسیدن به رهبری در یک کسب و کار، بایستی هدف‌های بلندپروازانه و زمختی داشته باشید. نمی‌توان تنها به وضعیت گذشته و یا حال بازار نگریست. باید به جهت حرکت احتمالی آن هم توجه داشت و نیز جایی که در شرایطی ویژه ممکن است بدان برسید. سپس بر پایه بهترین پیش‌بینی‌ها، کشتی شرکت را در مسیری که درست می‌نماید برانید. برای دستیابی به بردهای بزرگ گاهی باید به پذیرش خطرهای بزرگی تن در دهید.

پیامد شرط‌بندی‌های بزرگ، همانند پیروزی‌ها می‌تواند شکست‌های بزرگ باشد. دور بودن از اطلاعات در میدان کارهای دانش‌پر، همانند جدا کردن مغز از یک دانشمند فرهیخته است. در آغوش کشیدن پیروزی‌های بزرگ، گاهی به خطر کردن‌های بزرگ نیاز دارد، به‌کارگیری اطلاعات

دیجیتالی روان در کنار بی پروایی و خطرپذیری، یکی از بهترین راههای آفرینش فرآوردههای نفس گیر و بازارهای مناسب است.

در صنعت، اطلاعات را جانشین موجودی انبارها می کنیم. در فعالیتهای دانش بر، اطلاعات را در برابر خطرها قرار می دهیم.



بخش چهارم: به عملیات سازمان بینش بیفزایید

فصل شانزدهم: فرآیندهایی برگزینید که به کارکنان اختیار می‌دهند

انسان، مناسب کار با نظام‌های مکانیکی طراحی نشده است. همان‌گونه که بدن انسان فرآیندهای بنیادین مانند نفس کشیدن دارد که برای زنده ماندن ضروری هستند، کسب و کارها هم از برخی فرآیندهای مستقل تشکیل شده‌اند. یک فرآیند خودمختار، عملیاتی را در بر می‌گیرد که دلیل وجودی شرکت هستند. مانند فرآیند تولید. این گونه فرآیندها بایستی همانند تپش قلب انسان کارآمد و قابل اتکا باشند. گونه‌ای دیگر از فرآیندهای خودمختار کارهای اداری هستند. مانند فرآیند دریافت و پرداخت صورت‌حساب‌ها و چک‌ها. فرآیندهای اداری برای سازمان حکم نفس کشیدن را دارند. چنانچه فرآیندهای بنیادی عملیاتی مختل شوند، شرکت از پا در خواهد آمد.

اگر شما به کارکنان خود به‌عنوان کسانی که می‌توانند به پیروزی سازمان کمک کنند ننگرید، همه فناوری‌های موجود در جهان نیز نمی‌توانند انگیزه لازم را در ایشان به‌وجود آورند. هنگامی که کارفرما همه کارکنان را به‌صورت افراد فرهیخته و آگاه در آورد، کارکنان نیز فناوری‌ها را با تمام توان خود در خدمت منافع سازمان به کار می‌گیرند.

باید نیروی ابتکار افراد را میدان بدهید. خطوط تولید انعطاف‌پذیر کنونی، به کارکنانی آگاه و مختار نیازمند است. هرچه آگاهی کارکنان خط مقدم نسبت به نظام‌های تولید و طرز کار آنها بیشتر شود، بهتر و هوشمندانه‌تر آنها را به کار خواهند گرفت. داده‌ها و اطلاعات به‌هنگام از نظام‌های تولید به شما در شناسایی عیب‌ها و برطرف کردن آنها کمک خواهد کرد. شغل‌های وظیفه‌محور جای خود را به فرایندهای گسترده‌ای خواهند داد که به کارکنان فرهیخته نیاز دارد.

فصل هفدهم: به یاری فناوری اطلاعات می‌توان به مهندسی دوباره پرداخت

مهندسی دوباره برای برداشتن بند پیچیدگی‌های سازمانی و ناکارمندیهای درونی از دست و پای شرکتها مطرح شد. از آن زمان بسیاری از شرکتها به بازنگری در روش‌ها و فرایندهای کسب‌وکار خود پرداختند. در مهندسی دوباره، آفرینش فرایندهای نو عمده کار است. باید از مفاهیمی همچون پیروزی در کار، آغاز و انجام هر طرح، مرحله برجسته میان راهی، و بودجه تعریف مشخص داشته باشیم. بهترین طرح‌ها آنهایی هستند که بر مبنای مشتریان تنظیم شده باشند.

به کارگیری فرایندهای دیجیتالی برای حل مسائل دشوار کاربرد فراوانی خواهد داشت. این ابزار به ما کمک می‌کند طرح‌های بزرگ را که احتمال شکست آنها بیشتر است به طرح‌های کوچک تقسیم کنیم و ارتباط بین آنها را به راحتی برقرار کنیم. به این ترتیب حتی در صورت شکست احتمالی طرح، هزینه و نیروی هدر رفته اندک خواهد بود. هیچ‌کس نمی‌تواند مشکلات آینده را به درستی پیشبینی کند. باید ابزارنویس را به کار گیریم که سازندگان و کاربران در تعامل با یکدیگر عیب و نقص‌ها را برطرف نمایند.

پیچیدگی در اجرا، مهندسی دوباره طرح‌ها را با مشکل مواجه می‌کند. به‌ویژه آنهایی که با فناوری پیوند تنگاتنگ دارند. بسیاری از سازمان‌ها طرح را پیش از اتمام آن کنار گذاشته‌اند. دلیل اصلی این ناکامی آنان، پیچیدگی و گستردگی طرح‌ها بوده است. هنگامی که نظام‌ها دیجیتالی در کار باشند، محیط برای پیروزی طرح‌ها آماده‌تر است. با سرمایه‌گذاری‌های کنونی شرکت‌ها در فناوری، می‌توان ابزار دیجیتالی کاربردی را با هزینه اندک سوار کرد و بازده چشمگیری به دست آورد.

به کارگیری ابزار دیجیتالی در مهندسی دوباره بدون یاری مدیران ارشد و باور آنها به مفید بودن این ابزار مقدور نخواهد شد. باید رهبران کسب‌وکارها در کنار مدیران فناوری اطلاعات، در زمینه نیازهای شرکت تصمیم‌گیری نمایند.

فصل هجدهم: فناوری اطلاعات را منبعی راهبردی به حساب آورید

فناوری اطلاعات تاکنون بیشتر از آن که تولیدکننده اطلاعات باشد، گردآورنده داده‌ها بوده‌است. اداره کردن اطلاعات از امور کلیدی هر سازمان است. مدیران عامل بایستی به فناوری اطلاعات نیز همپایه دیگر بخش‌های مهم، بها دهند. بسیاری از مدیران عامل از فناوری اطلاعات دوری می‌گزینند. این گروه نظام‌های اطلاعات را بسیار پیچیده و کنترل ناپذیر می‌بینند. همراه نمودن فناوری اطلاعات با راهبردهای کسب و کار، اسبی سرکش و رام نشدنی به نظر می‌آید. گفتگو در همراه نمودن فناوری اطلاعات با راهبردهای کسب و کار، اسبی سرکش و رام نشدنی به نظر می‌آید. گفتگو در این زمینه اغلب به بن‌بست می‌رسد ولی در هر حال، «مدیر بخش فناوری اطلاعات (CIO)» باید بکوشد و نشان دهد که نظام کهن، توان پاسخ‌گویی به مساله و نیازهای تازه و دگرگونی‌پذیر کنونی را ندارد.

در سایه پیشرفت‌ها و دگرگونی‌های فناوری در چند سال اخیر، مدیران عامل اکنون می‌توانند که سمت و سوی فناوری سازمان را در دست برگزینند. در این تصمیم‌گیری‌ها، مدیران عامل باید دو نکته را در نظر بگیرند:

- ۱- به فناوری اطلاعات همچون منبعی راهبردی بنگرند و به کمک آن از نیروی انسانی خود هر چه بیشتر اطلاعات بیرون آورند.
- ۲- مدیر عامل بایستی مدیر ارشد اطلاعات شرکت را در جریان ریز برنامه‌های راهبردی قرار دهد.

در سازمان‌هایی که به فناوری اطلاعات کم بها داده شود، دودش به چشم مدیر عامل و دیگر مدیران ارشد می‌رود. زیرا زمینه شکست در دنیای پرشتاب کسب و کار امروز را فراهم میکند. نیاز همه سازمان‌ها، برپا نمودن یک زیربنای نوین اطلاعات دیجیتالی است. اما باید هزینه‌های آن منطقی و توجیه پذیر شود و از ۳۰٪ هزینه‌های جاری فراتر نرود. هزینه آموزش را نیز باید در طرح‌ها به حساب آورد. باید در خصوص هزینه‌های نظام اطلاعات حساس بود، ولی معیار تصمیم‌گیری در روی آوردن به فناوری اطلاعات، آن مقدار ارزشی است که برای سازمان به‌بار خواهد آورد. هدف برنامه‌های نظام اطلاعات، افزایش درآمد است، نه کاهش هزینه. بنابراین، مدیرعامل باید به فناوری اطلاعات به چشم منبعی راهبردی بنگرد که به افزایش درآمد شرکت کمک کند.

بخش پنجم: بنگاههای اقتصادی ویژه

فصل نوزدهم: هیچ نظام مراقبت بهداشتی همچون یک جزیره تنها نیست

داشتن سوابق متمرکز از بیماران، کاهش دهنده وقت و هزینه فراوانی از بیماران، بستگان آنها و نظام بهداشتی خواهد بود. الگوی زندگی تار عنکبوتی به بیماران فرصت می‌دهد تا از سلامتی خود بهتر آگاه باشند و بدان بیشتر توجه کنند. مراقبت‌های سازمان یافته بهداشتی از نظر اقتصادی هم به کار گرفتن نظام‌های اطلاعات را در کارهای درمانگاهی/بیمارستانی توجیه میکند. اما جنبه مهم این اقدام، بالا بردن کیفیت مراقبت از بیماران است.

نظام دیجیتالی راهی است که به یاری آن می‌توانیم یک تصویر کلی و همه جانبه از وضع بیمار و درمان‌های او، فوریت‌های پزشکی، خدمات بیمارستانی، توانبخشی و روند پیشرفت آنها به‌دست آوریم.

فصل بیستم: خدمات دولتی را به نزد مردم ببرید

ما باید به مردم امکان بدهیم که بدون گیر افتادن در دام دیوانسالاری، کارهای دولتی خود را انجام دهند. درک چنین مفهومی برای پاره‌ای از دولتیان دشوار است. اداره‌های دولتی باید خود را همچون منبعی در اختیار مردم بدانند نه تنظیم‌کننده رفتار شهروندان!

شاید دولت بیش از هر سازمانی بتواند از فرآیندهای دیجیتالی در کارا تر کردن و بهسازی خدمات خود بهره‌برداری کند. دولت‌ها می‌توانند با برداشتن پنج گام زمینه را برای پیوستن به دنیای دیجیتالی فراهم سازند. دو گام نخست موجب بهسازی خدمات دولتی می‌شود و سه گام دیگر، زیربنایی خواهد آفرید که امتیاز رقابتی مناسب برای هر کشور در دوران دیجیتالی فراهم می‌سازد:

- ۱- کارکنان دولت را به کار با پست الکترونیکی وادار کنید و بایگانی کاغذی را حذف نمایید.
- ۲- خدمات دولتی را به صورت مستقیم عرضه نمایید.
- ۳- شرکت‌های دارنده فناوری را به سرمایه‌گذاری تشویق کنید تا بازرگانی الکترونیکی به راه بیندازند.
- ۴- ارتباطات راه دور را آزاد کنید و شرکت‌های خصوصی را به سرمایه‌گذاری در کارهای زیربنایی ارتباطات تشویق نمایید.
- ۵- مهارت‌های شهروندان را در زمینه فناوری بالا ببرید.

دولت‌ها می‌توانند با پذیرش فناوری شبکه‌ها روشی بیافرینند که پیچیدگی‌های درونی سازمانی کارها را بکاهد و کیفیت خدمات را بسیار بالا ببرد. دولت‌ها بایستی اطلاعات مورد نیاز شهروندان را به کمک شبکه‌ها در اختیار ایشان قرار دهند و کارهای کاغذی را تنها برای موارد استثنایی بگذارند.

فصل بیست‌ویکم: جامعه‌های به هم پیوسته و یادگیرنده بیافرینید

چنانچه ما بتوانیم تعهد ملی خود در پیوند دادن همه کلاس‌ها و مدارس کشور به اینترنت را عملی سازیم، بزرگ‌ترین پیشرفت در راه بالا بردن کیفیت و گسترش یکنواخت و عادلانه آموزش و پرورش در این سده را به دست آورده‌ایم.

رایانه‌های شخصی می‌تواند کارایی‌های آموزگاران و دانش‌آموزان را بیشتر از هر گروه فرهیخته دیگر افزایش دهد، به‌کارگیری رایانه در آموزش و پرورش را بایستی با روشی سنجیده و گام به گام پیاده کرد:

گام اول: آماده‌سازی زیربنا و آموزش معلمان

گام دوم: به‌کارگیری رایانه در بهسازی روش‌های آموزش و یادگیری موجود

گام سوم: به‌کارگیری رایانه در دگرگون‌سازی الگوهای آموزش و یادگیری

رایانه شخصی و ابزار پیوند دهی‌های نوین امکان پیاده کردن الگوهای تازه‌ای در زمینه آموزش و پرورش را فراهم ساخته‌است. مدارس می‌توانند با ایجاد زمینه‌های استفاده همه دانش‌آموزان از اینترنت و رایانه، شکاف میان داراییان و ناداران را (که نمی‌توانند برای کودکان رایانه شخصی بخرند) پرکنند.

فصل بیست و دوم: برای آینده دیجیتالی محور آماده شوید

مشتریان در صف نخست بهره‌برندگان از افزایش کارایی در فناوری‌های اطلاعات هستند. و این بهره‌وری در سایه گسترش اقتصاد دیجیتالی رو به افزایش دارد. گروه دوم، کسب و کارهایی هستند که باشتاب به فناوری اطلاعات روی می‌آورند و در حل مسائل کاری خود، پیش از دیگر رقیبان، از آن سود می‌جویند.

برای این‌که از فناوری بالاترین بازده را به‌دست آوریم، بایستی به پیشرفته‌ترین و آسان‌ترین آنها روی آورد. مدیران باید هرچه زودتر خود را با «الگوی زندگی اینترنتی» آشنا سازند. بیل گیتس بنیان‌گذار و مدیر بزرگ‌ترین شرکت نرم‌افزاری جهان، یعنی مایکروسافت خطاب به مدیران ارشد می‌گوید:

دست‌های خود را به‌کار اندازید. بایستی با پست الکترونیک و دیگر ابزار دیجیتالی کار کنید و با روش کار آن‌ها خوب آشنا شوید. باید به چشم ببینید که «سایت» اینترنتی رقیبان چگونه است و بایستی خود از کاربران اینترنت گردید.