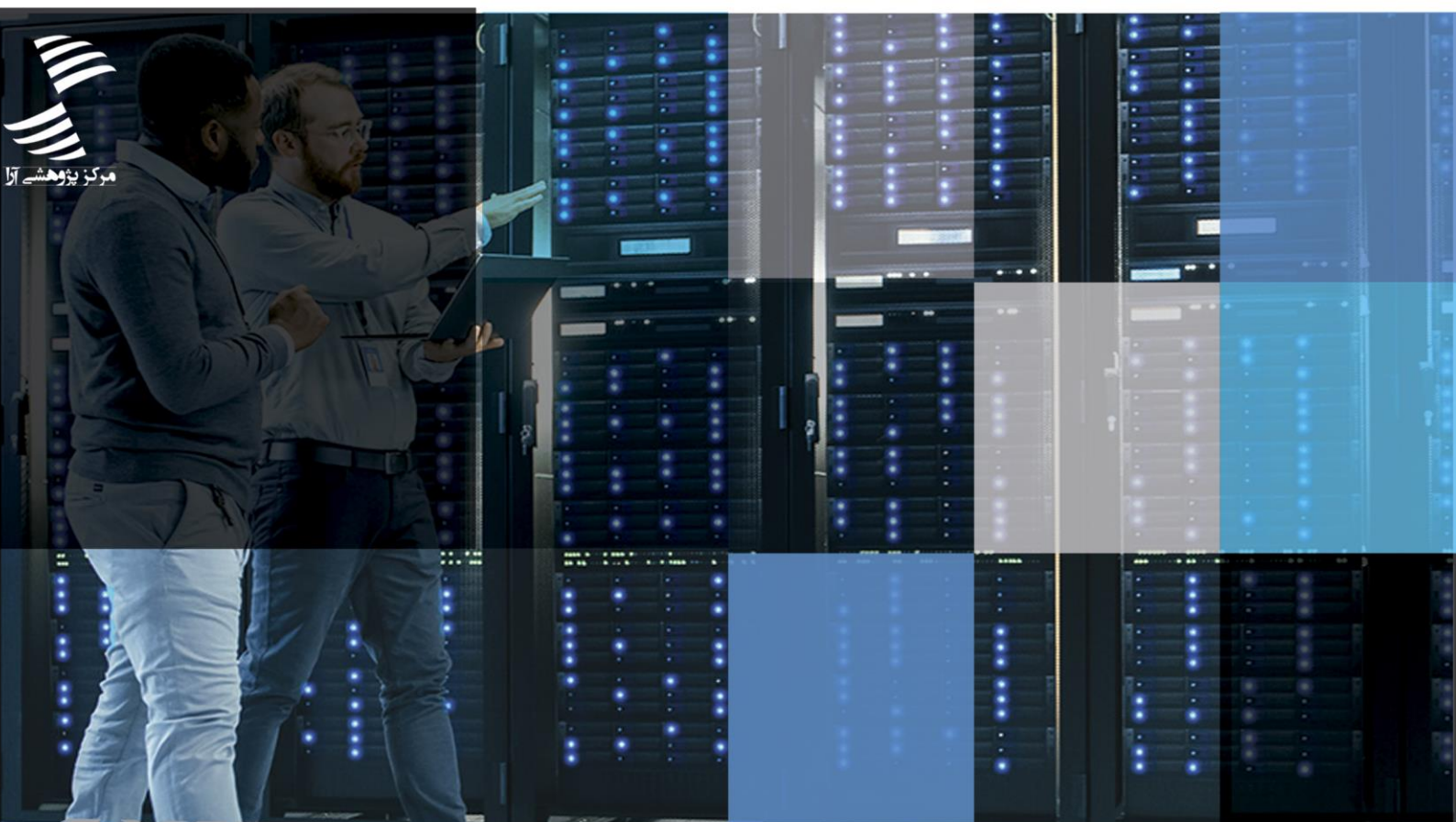


نوبت مدیران ارشد فناوری اطلاعات است؛ رهبری در موج اول بحران کروناویروس

گروه مشاوره مک کنزی



بهار ۱۳۹۹

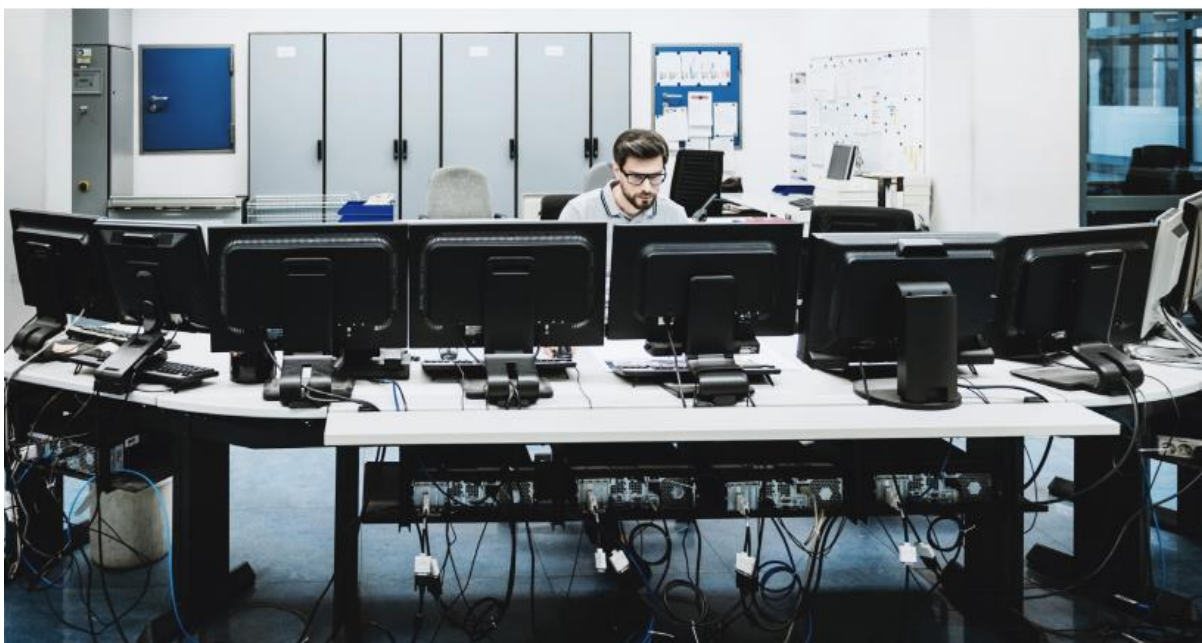




نوبت مدیران ارشد فناوری اطلاعات است؛ رهبری در موج اول بحران کروناویروس

گروه مشاوره مک کنزی

از هم اکنون هم روشن است مدیران ارشد فناوری اطلاعات در دوران شیوع کروناویروس، که حتی شرکت‌ها هم با پیامدهای آن دست در گریبان هستند، نقشی اساسی در هدایت بحران بازی می‌کنند.



«تمام نگاه‌ها به من است. و من تلاش می‌کنم با فشاری که با کار کردن افراد به صورت آنلاین وارد

آمده، با تهدیدهای سایبری جدید، دست و پنجه نرم کنم. هر روز یک جریان جدید به راه است.»

این نقل قول از یک مدیر ارشد اطلاعات فناوری در حوزه‌ی بانک‌داری^۱، منعکس‌کننده‌ی اضطراب و فشاری است که رهبران حوزه‌ی فناوری با آن مواجه شده‌اند. مدیران ارشد اطلاعات، با بزرگ‌ترین چالش دوران شغلی خود روبرو هستند. داریم فروپاشی زیرساخت‌ها، حجم عدم خدمت‌رسانی و بالا نیامدن سایت‌ها را به دلیل بار ترافیکی که روی اینترنت است، را به چشم می‌بینیم. با این‌که شرکت‌ها با پیامدهای ویروس جهانی کووید-۱۹ دست در گریبان هستند، اما تا الآن هم روشن شده که مدیران ارشد اطلاعات نقشی اساسی در هدایت این بحران دارند.

ویروس جهانی کووید-۱۹، پیش و مهم‌تر از همه، تراژدی‌ای انسانی است و فناوری در خط مقدم این بحران قرار دارد. بسیاری از تغییراتی که بر اثر این بیماری جهان‌گیر پدید آمده‌اند، سبک زندگی و کار ما را تغییر داده‌اند؛ از کارکنانی که

¹cio



دورکاری می‌کنند گرفته تا مصرف‌کننده‌هایی که خریدهای خود را به صورت آنلاین انجام می‌دهند، همگی به فناوری وابسته هستند. و از آن‌جا که فناوری با هر شرکتی وابستگی‌ای به این شدت دارد، مدیران ارشد اطلاعات دیدگاهی منحصر به فرد به آن‌چه در واقعیت در حال رخ دادن است دارند و تلاش می‌کنند بتوانند آن را مدیریت کنند.

تمرکز این مقاله، روی این مسأله است که مدیران ارشد فناوری اطلاعات، چطور می‌توانند این موج اولیه را هدایت کنند و از واکنش به بحران، برسند به این‌جا که از بحران عبور کرده و آن را عقب برانند. باور ما بر این است مدیران ارشد فناوری اطلاعات، که می‌توانند با موفقیت شرکت‌های خود را از موج اول بحران به سلامت عبور دهند، نه تنها می‌توانند به عملیات اصلی سازمان ثبات بدهند، بلکه می‌توانند برای رهبری اثربخش هم آوازه‌ای به دست آورند.

طی چند ماه اخیر، با بیش از ۱۰۰ مدیر ارشد فناوری اطلاعات در شرکت‌های جهانی گفت‌وگو کرده‌ایم. بر اساس این گفت‌وگوها و تجربه‌ای که از کمک به شرکت‌ها برای گذر از بحران‌های اقتصادی گذشته داشته‌ایم، مدیران ارشد اطلاعات، برای ۶۰ تا ۹۰ روز آتی باید انرژی خود را روی ۱۰ عمل زیر بگذارند:

تمرکز روی آن‌چه در حال حاضر مهم است

۱. **مراقب کارکنان خود باشید.** اولین چیزی که در دستور کار مدیران ارشد فناوری اطلاعات قرار دارد، مراقبت از کارکنان زیردست‌شان است. توجه به این‌که کارکنانمان در کنار انجام وظایف شغلی خود، روی مراقبت از نزدیکان و خانواده‌ی خود، مدیریت کودکانی که دیگر به مدرسه نمی‌روند، انبار کردن وسایل ضروری و تلاش برای حفظ سلامتی، متمرکز هستند، از اهمیت زیادی برخوردار است. این توجه، نیازمند همدلی و انعطاف‌پذیری از سوی مدیران ارشد فناوری اطلاعات است.

مدیران ارشد فناوری اطلاعات، در حال حاضر، مقررات کاری منعطف‌تری مثل کار از راه دور، شیفت کاری منعطف‌تر و آمادگی برای غیبت بیشتر، در نظر دارند. یک مدیر ارشد، متوجه شده که کارکنانی که دورکاری می‌کنند تحت تأثیر تعطیلی مدارس هستند و به سرعت مدل پشتیبانی طراحی کرده که برای هر شخص قابلیت تغییر دارد. یک شرکت جهانی، برای کارکنان خود مقرری قرار داده که آن‌هایی که مبتلا به کووید-۱۹ شده‌اند، بتوانند بدون نگرانی برای از دست رفتن حقوق خود، در خانه استراحت کرده و سلامتی خود را به دست آورند.

برای آن دسته از افرادی که هنوز هم برای انجام وظایف خود مجبور به حضور در محل کار هستند، مدیران ارشد فناوری اطلاعات، مسئول ایمن نگه‌داشتن محیط شغلی افراد هستند. برای نمونه، یکی از شرکت‌ها، شش نقطه‌ی کاری ایجاد کرده‌است. افراد حق عبور از این نقاط کاری و ورود به مرز کاری فرد دیگر را ندارند. اگر فردی در یکی از این نقاط بیمار شود، شرکت می‌تواند به سرعت آن نقطه را از سایر بخش‌ها، ایزوله کند. در یکی از سازمان‌های مالی اروپایی، رهبری شرکت، شیفت‌های کاری را به گونه‌ای تنظیم کرده‌است که رهبران کلیدی همزمان در یک اتاق نخواهند بود و برای مدیران کلیدی و اجرایی، پشتیبان و جایگزین قرار داده‌اند.

تمرکز روی افراد، به کار با کارکنان و فروشندگان اعزامی که بسیاری از ایشان در محل کار حضور پیدا می‌کنند، هم وجود دارد. یکی دیگر از مدیران ارشد فناوری اطلاعات در حوزه‌ی بانکداری، با تمام فروشندگان خود تماس گرفته تا بپرسد طی دو هفته‌ی اخیر کجاها حضور داشته‌اند و چه می‌کرده‌اند و برنامه‌شان برای هفته‌های جاری چیست. این



سوال‌ها به مدیر ارشد کمک کرده متوجه شوند در این شرایط به چه کسانی نیاز است و به چه کسانی نیازی نیست تا از میزان قرار گرفتن این افراد در معرض محیط‌های بیرونی، کاسته شود.

اگر یک مدیر ارشد فناوری اطلاعات در کمک به افراد خود برای عبور از این بحران موفق عمل کند، می‌تواند به احتمال زیاد، روی وفاداری و حفظ کارکنان خود در آینده، اثر خوبی بگذارد.

۲. با اعتماد، پیوسته و از طریق روش‌های معتبر اطلاع‌رسانی کنید. عدم قطعیت، به ترس و آشفتگی بیشتر دامن می‌زند. مدیران ارشد اطلاعات، باید با توسعه‌ی برنامه‌ای مناسب شرایط بحرانی برای اطلاع‌رسانی، بر اساس شفافیت با مدیران ارشد و کارکنان، نسبت به شرایط حاضر و گام‌هایی که برای رسیدگی به مسائل برداشته می‌شود، به مبارزه با بحران برخیزند. برپایی جلسات توجیهی به صورت مرتب، یک برنامه‌ی روتین مشخص می‌سازد که باعث ایجاد اعتماد و اطمینان می‌شود. هر گونه تأخیر در عملیات و کارهای بزرگ، باید با برنامه بوده و اطلاع‌رسانی شود.

«چگونگی انجام کارها» هم به اندازه‌ی «انجام دادن کدامین کارها» می‌تواند مهم باشد. برای مثال، یک مدیر ارشد فناوری اطلاعات، برای کل شرکت، اخبار و اطلاعات به روز را به صورت پیامک، اطلاع‌رسانی می‌کند، چرا که معتقد است این که اطلاع‌رسانی کاری انسانی و مهم‌تر از ایجاد کانال‌هایی «رسمی» برای اطلاع‌رسانی، است.

گوش دادن و یادگیری هم مسائلی حیاتی هستند. با در نظر داشتن سرعت حرکت و تغییر شرایط، مدیران ارشد فناوری اطلاعات، باید «یادگیران» اصلی در این شرایط باشند تا بتوانند با بهتر کردن مواضع و شرایط سازمانی در شرایط حاضر، به گروه زیردست خود کمک کنند. تنها جلو بردن فناوری، راهکار درستی نیست. مدیران ارشد فناوری اطلاعات، باید ایجاد درک در میان ذینفعان نسبت به نیازها و فشارهایی که برای مدیریت مسائل در این شرایط متحمل می‌شوند، را در اولویت خود قرار دهند. علاوه بر این، مدیران ارشد فناوری اطلاعات فناوری، باید به تدریج، کارکنانی را که دورکاری می‌کنند، مورد واکاوی و پرسش قرار دهند تا متوجه شوند برای کمک به بهتر کردن توانایی‌ها و میزان پشتیبانی از ایشان، چه کارهایی جواب می‌دهند و چه کارهایی بی‌تأثیر است.

۳. نگاه خود را از فناوری فراتر برده تا کار از خانه، واقعا کار شود. تغییر ناگهانی روش کار کردن، به دور کاری، که طبق پژوهش یک مؤسسه‌ی اروپایی منجر به افزایش ۱۵ برابری کار نیمه شب شده، موجب مسائل عدیده‌ای من جمله کاهش توان برگزاری ویدئوکنفرانس تا افت سرعت اینترنت در منزل کارمندان، شده است. لازم است مدیران ارشد فناوری اطلاعات، به مدیران ارشد اجرایی توصیه‌های لازم را ارائه کرده و پیش از این که هر قسمت تعطیل شود و کار خود را به منزل منتقل کنند، امور شرکت را به نحو احسن اداره کنند. مدیران ارشد فناوری اطلاعات زیادی گواهی‌های لازم را تهیه و شبکه را برای دسترسی بیشتر به روزرسانی کرده‌اند. مدیران ارشد فناوری اطلاعات می‌توانند با توزیع مودم‌های نسل چهارم و پنجم در منازل کارکنان خود یا تقویت زیرساخت‌های اینترنتی ایشان، مسأله‌ی ظرفیت شرکت-های تأمین شبکه را برطرف کنند.

در پایان اما، فناوری تنها یکی از توانمندسازها است. روش‌های حین کار، مستلزم تغییر فرهنگ نیز هستند. مدیران ارشد فناوری اطلاعات، می‌توانند با به اشتراک گذاشتن بهترین روال و فراهم آوردن جلسات اثربخش آموزنده، به هدایت و شکل‌گیری این تغییر کمک کنند. می‌توانند با رویکردهای مختلف و آزمون و خطا این تغییر را هدایت کنند و بازخورد



آن را در سازمان پیاده کنند. مدیریت بحران، یک بازی چندوجهی است و مدیران ارشد اطلاعات برای تسهیل روش‌های جدید کار کردن، در موقعیتی عالی قرار دارند.

۴. سکان هدایت تغییر روش کار کردن را در دست بگیرید. همانطور که رفتار کاری کارکنان عوض شده، بسیاری از ایشان با حجمی از ابزار گمراه‌کننده‌ای روبرو شده‌اند که تجربه‌ی چندانی در مورد استفاده‌ی بهینه از آنها را ندارد. به گفته‌ی یکی از مدیران ارشد اطلاعات «این که مطمئن شویم از ابزار و پروتوکول‌های جدید استفاده‌ی درستی می‌شود، تا کنون سخت‌ترین بخش فرآیند بوده».

عموماً ۳۰ روز طول می‌کشد تا رفتارهای جدید جا بیافتند، به همین دلیل مدیران ارشد فناوری اطلاعات، باید خود را برای بهبود رفتار ایشان، برای ماه بعد، آماده کنند. با یک حساب سرانگشتی، دریافتیم که رسیدن به یک ابزار مناسب، نیازمند دو برابر زمان و سرمایه‌ای است که در ابتدا برای توسعه‌ی آن ابزار صرف شده است. پس همانطور که فراهم کردن راهنمای واضح در مورد ابزار و روش‌های معمول کار، امری ضروری است (برای مثال دانلود اپلیکیشن‌های لازم یا استفاده از تأیید هویت‌های چندعاملی)، سرمایه‌گذاری برای تکنیک‌های رفتاری-تکنیکی، سمینارهای آموزشی پیشرفته، و اطمینان از این که این ابزار صرفاً استفاده‌پذیر نشده‌اند، بلکه به افراد در کارکردنشان کمک کرده‌اند، امری ضروری است.

الگو و نقش بازی کردن الگو، هم از روش‌های مهم برای تغییر رفتار، مثل اطلاع‌رسانی از طریق ابزار همکاری، برگزاری جلسات از طریق اپلیکیشن‌های زوم، اسکایپ یا وبکس و درخواست ویدئوچت از تمامی شرکت‌کننده‌ها در جلسات مورد نظر است. یکی از مدیران ارشد اجرایی یک شرکت داروسازی بزرگ، از تمامی افراد حاضر در ویدئوکنفرانس خواسته که دوربین‌های خود را روشن کنند.

۵. در مورد امنیت، فعالانه عمل کنید. عوامل تهدیدکننده، پیش از این هم برای حمله‌ی سایبری در جهت ایجاد سردرگمی و عدم قطعیت، خود را تقویت کرده‌اند. دیده شده که مهاجمان سایبری، کمپین‌های فیشینگ به راه انداخته‌اند که حین اتصال تیم‌های پشتیبان شرکتی با کارکنان از طریق پیامک، حمله را صورت داده‌اند (به این رخداد «سمیشینگ» هم گفته می‌شود). علاوه بر این، دورکاری، خطرات دیگری نیز در پی دارد: کارکنان ممکن است برای انجام دادن کار خود از راه دور، درصدد میان‌برزدن از میان موانع و کنترل‌های امنیتی باشند یا استفاده از وی‌پی‌ان می‌تواند کنترل امنیت را مختل کرده و در نهایت دورکاری ممکن است عوامل بازدارنده در برابر تهدیدهای داخلی را تضعیف کند.

در واکنش به این شرایط، مدیران ارشد فناوری اطلاعات با همکاری نزدیک با مدیران ارشد اطلاعات-امنیت، باید روی عملیات‌های امنیتی، به خصوص ریسک‌زدایی کردن از دسترسی باز به داده‌های حساس یا محیط‌های توسعه‌ی نرم‌افزار و پیاده‌سازی تأیید هویت پیچیده برای مهیا کردن شرایط لازم برای دورکاری، تمرکز داشته باشند. علاوه بر این، لازم است که شرکت‌ها، کارکنان خود را روی پروتکل‌های دورکاری امن و شناسایی تهدید و مهار فرآیندها، متمرکز کنند. برنامه‌های تأمین امنیت (برای نمونه، بازیابی از حادثه، جایگزینی فروشنده، پشتیبانی فناوری) بهتر است بی‌درنگ مورد آزمون قرار بگیرند. اگر چنین برنامه‌هایی نباشند، باید آماده و تست شوند. مدیران ارشد فناوری اطلاعات باید منابع را برای کمک به کنترل (مثلاً در دسترس بودن شبکه، حمله‌ی بدافزارها، دسترسی به داده‌های اندپوینت) بسیج کنند تا زمان پاسخگویی به خطرات، کوتاه‌تر شود.



سیستم‌ها و عملیات‌های مرکزی را ثبات دهید

۶. به زیرساخت‌ها، سیستم‌ها و فرآیندهای حیاتی، ثبات بدهید. تغییر شدید در کار کارکنان، و الگوی رفتار مشتری باعث شده فشارهای بی‌سابقه‌ای روی زیرساخت‌های هر یک از مؤسسات وارد شود. تأمین‌کننده‌های خدمات اینترنتی، در مناطقی که به شدت تحت تأثیر شرایط حاضر هستند، شاهد کاهش کیفیت خدمات به دلیل بار زیادی است که به واسطه‌ی دورکارها وارد شده است. در ضمن، به دلیل اختلالی که در زنجیره‌ی تأمین آسیا رخ داده، زمان انجام کار برای قطعات زیرساختی (مثل سرورها، مخازن، قطعات، اتصالات شبکه) بیش از حد معمول طولانی شده است.

در تب و تاب کنش سریع، می‌توان به سادگی در «لوپ مشکلات» افتاد؛ یعنی مدام به مشکلاتی می‌رسید که قبلاً بارها و بارها با آن برخورد داشته‌اید. مدیران ارشد فناوری اطلاعات باید عقب نشینی کرده و چشم‌اندازی روشن تهیه کنند که در آن به سیستم‌ها و اپلیکیشن‌هایی که ثباتشان امری حیاتی است، اشاره شده و در گام بعدی، این کار را اولویت‌بندی کنند. این اولویت‌بندی شامل برنامه‌ریزی سناریو برای کمک به آماده‌سازی برای مشکلات پیش رو، مثل منبعی برای تأمین قطعات و سخت‌افزارهای لازم (برای مثال کامپیوترهای شخصی، تلفن همراه) و یک فرآیند توزیع برای رساندن آن‌ها به مقاصد مورد نظر، است. در کنار رسیدگی به مسائل کلیدی (مثل افزایش سریع ظرفیت زیرساخت‌ها، پهنای باند شبکه و دسترسی وی‌پی‌ان)، لازم است مدیران ارشد فناوری اطلاعات به فکر اثرات جانبی دست چنم هم باشند.

همچنین، باید دامنه‌ای وسیع از سناریوها را، شامل کسانی که بیش از اندازه از این امکانات استفاده کرده‌اند، شناسایی و بررسی کنند. یکی از مدیران ارشد فناوری اطلاعات، یک آزمون جامع از زیرساخت و شبکه به عمل آورد تا بتواند تعیین کند شرکتشان تحت شرایط مختلف با نیازهای مختلف، چگونه عمل می‌کند. یکی دیگر از مدیران، برای کنترل از راه دور، یک تست یک روزه انجام داد و تمام سیستم مرکزی را مدیریت تا در صورتی که هیچ کدام از پرسنل نتوانستند بازگردند، مسأله‌ای پدید نیاید. توسعه‌ی موارد مصرفی به گسترش حوزه‌ی تحت آزمون کمک می‌کند؛ مثلاً نشان می‌دهد برای به زور رسانی چه میزان ظرفیت نیاز است یا برای چند گواهی، اعتبار باید صادر کرد. یکی دیگر از مدیران ارشد فناوری اطلاعاتی متوجه شده تمامی فشارهای وارده بر پهنای باند به قدری شدید بوده که تمامی ارتباطات و اطلاع‌رسانی‌ها بهتر است به جای ویدئوکنفرانس از طریق ارتباطات صوتی برقرار شود.

در نهایت، مدیران ارشد فناوری اطلاعات، برای ارزیابی نیازهای سیستمی و آمادگی برای تغییرات و نیاز به پشتیبانی، باید با همکاران خود در سایر بخش‌ها حیاتی سازمان، همکاری کنند. برای مثال، با مجازی شدن سازمان، مدیران ارشد فناوری اطلاعات می‌توانند برای مطمئن شدن از پرداخت حقوق به تمامی کارکنان، فرآیند پرداخت را با سناریوهای مختلف، مورد آزمون قرار دهند.

۷. در فرآیندهای سازمانی تغییر ایجاد کنید. به واسطه‌ی افزایش تصاعدی تعداد کانال‌های ویژه، روی سیستم فشار می‌آید؛ کانال‌هایی از قبیل مرکز تماس، مرکز پشتیبان، وبسایت‌ها و اپلیکیشن‌های ارتباط با مشتری از این دست‌اند. در یکی از پژوهش‌هایی که مک‌کینزی از مشتریان چینی از سه هفته‌ی گذشته، به عمل آورده، نفوذ به اینترنت تا حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد افزایش پیدا کرده که این تعداد برای بخش‌هایی که در آن‌ها تعداد خرید بیشتر بوده، بالاتر هم بوده است. در ایتالیا، تجارت الکترونیک، از هفته‌ی پایانی فوریه، به میزان ۸۱ درصد افزایش داشته است.



مدیران ارشد فناوری اطلاعات، باید ظرفیت خود را برای مدیریت بار ترافیک بیشتر روی وبسایت‌ها و اپلیکیشن‌های در دسترس مشتریان، ابزارهای خودخدمتی گسترده و تلفن گویا که برای پشتیبانی مشتریان تعبیه شده، ارتقا دهند. همچنین می‌توانند برای رسیدگی به تماس‌های مرتبط با ویروس کووید-۱۹، خط‌هایی اختصاص دهند، سیستم‌ها را برای کارکنان خدمت‌رسان به مشتری برای دورکاری تسهیل کنند، و مطمئن شوند که در مرکزهای پشتیبانی خدمات، حجم تیکت‌های ثبت شده، پوشش مناسبی بگیرند. مدیران ارشد فناوری اطلاعات باید سیستم‌های زیردست خود را سازمان‌دهی هم بکنند و از کارکنان خود بخواهند الگوی کاری در مراکز تماس و پشتیبانی را به دست آورند و در صورت نیاز دست به کار عملیات دیگری شوند.

شروع به پیش‌بینی شرایط پیش رو بکنید.

۸. اولویت‌های اصلی را حفظ کنید. در شرایط پرفشار کنونی، گزینه‌ی طبیعی شما را وا می‌دارد که از برنامه‌ها بزنید و برگردید به همان روش‌های قدیمی کار کردن. البته، بازبینی مجدد اولویت‌ها، تغییر شکل تخصیص منابع و ردگیری روند پیشرفت کارها، از اهمیت بسیاری برخوردار است. اما نگاه به بحران کنونی به دید نقطه‌ی عطف و شرایطی رقابتی نیز امری حیاتی است. بر اساس تجربیات گذشته می‌دانیم که شرکت‌هایی که رویکرد شدید و بی‌ثبات اتخاذ می‌کنند، وضع‌شان از شرکت‌های که زمان و منابع خود را با نگاهی عمیق‌تر توزیع می‌کنند، بدتر است.

مدیران ارشد فناوری اطلاعات، باید یک رویکرد چرخه‌ی کامل داشته و نسبت به اهداف دگرگون‌کننده‌ی گسترده‌ای که بر اساس داده‌ها به صورت انبوه و چابک پیش می‌برند، تعهد لازم را داشته باشند. مهاجرت انبوه باعث شده مدیریت فشارهای حاضر و نیازهای متنوع مشتریان و کارکنان، سرعت و انعطاف پیدا کرده و از لحاظ هزینه‌ای نیز به صرفه‌تر شود. هدف مدیران ارشد فناوری اطلاعات این است که از این شرایط بحرانی نه تنها جان سالم به در ببرند که به واسطه‌ی این شرایط، قوی‌تر نیز ظاهر شوند.

بازبینی مجدد اولویت‌ها، تغییر شکل تخصیص منابع و ردگیری روند پیشرفت کارها، از اهمیت بسیاری برخوردار است. شرکت‌هایی که رویکرد شدید و بی‌ثبات در پیش می‌گیرند وضع‌شان از شرکت‌های که زمان و منابع خود را با نگاهی عمیق‌تر توزیع می‌کنند بدتر است.

به همین دلیل، برای مدیران ارشد فناوری اطلاعات، حفظ روند اقدامات و برنامه‌های خدمت‌رسانی که می‌تواند به پیشرفت سازمان در حوزه‌ی فناوری کمک کند، امری مهم است.

۹. تمرکز روی مشتریان خود را حفظ کنید. در بحبوحه‌ی این شرایط متغیر و با شتاب، در تلاش برای اطمینان از پایداری فعالیت سازمانی، پیگیری و مدیریت مشتریان از اولین مسائلی است که به سادگی به دست فراموشی سپرده می‌شود. رفتار مشتری در این برهه بسیار متغیر بوده و در شرایط بسیاری از طریق کانال‌های دیجیتال جاری است. همیشه در این شرایط، رفتارهایی سر می‌زند که پیش از این از شرایط گذشته آموخته‌ایم؛ مثل انفجار تجارت الکترونیک در چین که به تبع شیوع سندروم حاد تنفسی، با نام سارس، پدید آمد.

در همین مقطع، می‌توانیم باور داشته باشیم که وقتی از بدترین شرایط بحرانی عبور کرده‌ایم، تقاضای پنهانی وجود خواهد داشت. در یکی از پژوهش‌هایی که اخیراً مک‌کینزی در مورد مصرف‌کننده‌های چینی صورت داده، معلوم شده



وضعیت پساکووید-۱۹، شرایطی نویدبخش و مثبت خواهد بود و پیش بینی شده بیش از ۸۰ درصد از افراد به خرید خود در همین سطح از طریق فضای مجازی ادامه خواهند داد. و احتمال بسیار زیادی هست که این روند به صورت افزایشی در آینده ادامه پیدا کند.

مدیران ارشد فناوری اطلاعات، باید به سرمایه‌هایی که باعث ایجاد فاصله‌ی رقابتی با سایر شرکت‌ها می‌شود، سرعت ببخشند. یکی از مدیران حوزه‌ی فناوری مالی که روی پرداخت آنلاین تمرکز دارد، از این فرصت استفاده کرده و به ازمون و بررسی پرداخته و برای محصولات شرکت، بازاریابی کرده و متوجه شده موفقیت محصول در بازار، در شرایطی کاملاً استثنایی قرار گرفته که باید آن را مغتنم شمرد. باید مدیران ارشد فناوری اطلاعات، رهبران سازمان‌های خود را برای طراحی مدل‌های کسب‌وکار نو با کمک فناوری، حمایت کنند و به تحقق این عمل سرعت ببخشند؛ برای نمونه، فروشگاه‌های مواد خوراکی، به فعال‌سازی بخش سفارش آنلاین نیاز خواهند داشت تا برای حمایت از مردمی که تحت تأثیر شرایط قرار گرفته‌اند، بتوانند خریدهای ایشان را درب منزل تحویل دهند.

۱۰. پیامدهای «وضعیت عادی جدید» را دریابید. اگرچه پیامدهای اقتصادی ویروس کووید-۱۹ هنوز هم چندان روشن نیستند، اما باور داریم که پایان این بحران، به معنای بازگشت به شرایط تجاری و اقتصادی قبل نیست. شرایط اقتصادی و سازمانی بعد از کووید-۱۹، مدیران ارشد فناوری اطلاعات را ناچار خواهد کرد که هزینه‌ها را، به خصوص در کوتاه مدت، کم کنند. برای مثال، ظرفیت ثابتی که دیگر چندان استفاده‌ای ندارد ارزیابی مجدد شده و اقدامات را از نو اولویت‌بندی کنند. همزمان با تلاش مدیران ارشد فناوری اطلاعات برای کم کردن تأثیرات منفی متأثر از شیوع ویروس، باید شروع کنند به شناسایی راه‌های جدیدی که به بهره‌وری منتهی می‌شوند.

مهم‌تر از همه، مدیران ارشد فناوری اطلاعات، باید درک کنند که این تغییرات با چه هدفی صورت گرفته‌اند و این مدل جدید عملیاتی مبتنی بر فناوری چگونه می‌تواند باشد. بعضی از این مدیران، در حال تعمق روی این راه‌های جدید کار کردن هستند تا رفتارهای جدید را دریابند: مثل قطع وابستگی به ایمیل‌های درون سازمانی و استفاده از اسلک (یک پلتفرم پیام‌رسان) به عنوان کانال جدید برقراری ارتباط در سازمان. بعضی نیز این شرایط را، فرصتی برای ایجاد روتین‌های بهتر حول مسائل کاری دانسته و سعی دارند مدیریت را مستلزم کنند که از حرکت به سمت انجام کارهای اساسی و ارزشمند در دوران بحران یا زمانی که ظرفیت‌ها محدود هستند، اطمینان حاصل کنند. مدیران ارشد فناوری اطلاعات این فرصت را دارند که به رهبران نوآوری بدل شوند و صرفاً مدیرانی اثرگذار در دوران رکود نباشند.

چگونگی واکنش شرکت‌ها به نیازهای جدید کارکنان و مشتریان، احتمالاً به رقابت این شرکت‌ها در سال‌های پیش رو، شکل خواهد داد.

می‌دانیم که در بسیاری مناطق، پیش از آنکه شرایط بهتر شود، رو به بدتر شدن خواهد گذاشت و هنوز چیزهای زیادی هست که نمی‌دانیم. اما، می‌دانیم که برای مدیران ارشد فناوری اطلاعاتی که می‌توانند این شرایط را به خوبی مدیریت و راهبری کنند، این شرایط می‌تواند همان لحظه‌ی درخشندگی باشد.



نوبت مدیران ارشد فناوری اطلاعات است؛ رهبری در موج اول بحران کروناویروس



www.Ararc.ir

نشانی: خیابان کریم خان - خیابان ایرانشهر شمالی - خیابان شهید ملکیان - شماره ۲۴

کدپستی: ۱۵۸۴۷۵۵۶۳۳

تلفن: ۸۸۶۳۹۶۱۸ - ۸۸۶۳۹۶۲

بهار ۱۳۹۹



مرکز پژوهش‌های فناوری