

هر کس از " کن " چیزی می خواهد

Everyone Wants Something From Ken

BY STEPHANIE OVERBY

فرزانه شجاع

خطوط محموله کشتیرانی قلمرو قدیمی " OD "، شرکت باری با ۷۰ سال سابقه، ظاهراً شامل تعدادی از قسمتهای نامناسب^۱ و نیروهای بدخو^۲ می باشد. مدیر آن، برای مثال انتظار دارد شرکتش همانند ۵۰۰ رقیب خوش سانس شرکت، از نظر فنی نوآورانه عمل کند. در عین حال، OD اخیراً شرکت باری پیدا کرده که کارمندان آن به ندرت از کامپیوتر استفاده کرده بودند و علاقه ای هم به یادگیری نداشتند. از زمان تأسیس OD در سال ۱۹۳۴ این شرکت تحت مالکیت خانواده کانگدن^۳ بوده است، و آنها تمایل داشتند آن را به شیوه خود اداره کنند. اما این شرکت همچنین شرکتی است عمومی با انتظارات هزاران سهامدار و تقاضایی که نه تنها بازگشت سرمایه مناسبی ندارد بلکه کاملاً تابع مقررات فدرال است. OD مدیران نکتولوژی اطلاعات " IT " بسیاری دارد که تجارب چندین ساله خود از شرکتهای دیگر را به این شرکت آورده اند، اما کارمندانی هم دارد که مستقیماً از دبیرستان وارد این شرکت شده اند و تنها شیوه ای که برای انجام کار می شناسند، شیوه OD است.

و در وسط، مسئول تمام کارها، کن ادنر^۴، به عنوان نایب رئیس تکنولوژی و سیستم اطلاعاتی در OD (یک ۸۲۴/۱ میلیون دلار کمتر از حمل کننده های بار کامیون " LTL ")^۵ با خواسته های متضاد هیئت مؤسسان مختلف بیشتر از ده ساعت در روز، دست و پنجه نرم می کند. اما این تنها یکی از مشکلات ادنر است. او همچنین با نیازهای تکنولوژی به سرعت در حال رشد اطلاعات توماسویل^۶، شرکتی با منابع نسبتاً محدود، ۸۰ کارمند، حداقل سرمایه و حتی در کمترین زمان دست و پنجه نرم می کند. و مجبور است بودجه ۱۰ میلیون دلاری را برای رقابت با رقبایی که بیشتر از ده برابر او منابع در اختیار دارند، بطور مناسب اختصاص دهد.

اما بطور قابل ملاحظه ای، ادنر، با توجه به همه گزارشات، در حال فعالیت است. از زمانی که دیوید کانگدن در سال ۱۹۹۷ ریاست را بر عهده گرفت و ادنر را به عنوان مسئول IT انتخاب کرد، OD با نرخ دو رقمی رشد داشته است. با افزایش ۲۳/۵ درصدی درآمد در سال گذشته، بزرگترین رقبای خود، Con-Way, ABF, Yellow را از میان

^۱ - Old Dominion Freight Lines

^۲ - ill-fitting

^۳ - fractious

^۴ - Congdon family

^۵ - Ken Erdner

^۶ - an \$۸۲۴,۱ million less-than-truckload (LTL) carrier

^۷ - Thomasville . N.C.

برداشت. و در طول اشتغال ادنر ، نگرش شرکت درباره IT بهبود یافت. در سال ۱۹۹۹ به سمت نایب رئیس ارتقا یافت و برای اولین بار در تاریخ شرکت به عنوان یکی از اعضای هیئت مدیره پذیرفته شد.

دستیابی به رشد ، تغییر شکل و اثربخشی آسان نبود، اما ادنر (با کمک یکی از کارمندان^۱) همراه با کار سخت، دیدی روشن به آینده، یک هدف روشن و حداقل سه فنجان قهوه در روز، به این مهم دست یافت.

سریعتر، سریعتر، سریعتر!

ادنر می دانست که برای قرار دادن شرکت در مسیری جدید جهت رشد و با در نظر گرفتن سرعت و چابکی در شرکتهای کوچکتر ، انتخاب شده است. ادنر : " من سعی می کنم مفهوم فوریت را کم کم القاء کنم." اما انجام سریع و صحیح فعالیتها با توجه به محدودیت منابع چالشی همیشگی بوده است. ادنر می خواست دور مثبتی در فعالیت ها ایجاد کند . او میداند در زمینه خدمت رسانی به ۸۳۰۰ کاربر نهایی ، وجود ۸۰ کارمند در زمینه تکنولوژی اطلاعات^۲ بسیار کم است . اما شرایط بدتر از زمانی نیست که او در شرکت^۳ WSKT ، شرکت حمل و نقل قدیمی ۸۶ میلیون دلاری ، کار می کرد.

" او ۵۰۰ کارمند تمام وقت در اختیار داشت و تنها دو نفر از آنها با IT آشنایی داشتند." ادنر بیان می کند : ما ۶ شرکت را از زمان کار در اینجا بدست آورده ایم ، و همه آنها نسبت به ما متخصصان IT کمتری داشته اند. ادنر می دانست شرکت آنها به لحاظ مخارج IT نسبت به صنعت LTL در جایگاه پایینی قرار دارد . با صرف ۱,۳٪ درآمد ، هزینه کمی را نسبت به سرمایه گزاریهای ۵۰۰ رقیب دیگر خود، به IT اختصاص داده بودند. که البته این مخارج صورت حساب تلفن را نیز شامل می شد. تا اینجا تقریباً چالشهایی که ادنر در رابطه با بودجه با آن مواجه بود، مشخص شد.

زمان هم با ادنر همراه نبود. امروز ، پنجشنبه، شانزده ژانویه، یک روز معمولی است . کمی قبل از ساعت هشت صبح، ادنر در محل کار حاضر است و تا ساعت شش بعد از ظهر آنجا را ترک نخواهد کرد. برگه های کاری و ایمیل های جواب داده نشده ، هشت ملاقات در روز به طور متوسط، و تنها یک استراحت کوتاه برای صرف نهار، بیشتر ساعات کاری او را پر می کند. او باید تمام فاکتورهای اداره را امضاء کند و دستیاری ندارد. کار کردن در تعطیلات و حتی تعطیلات آخر هفته امری عادی است چرا که در تمام ایام سال ، در بیست و چهار ساعت به جز روز کریسمس، پیشرفت IT شرکت به طور زیادی در حال کاهش است .

^۱ - close – knit staff

^۲ -IT

^۳ -Wichita Southeast Kansas Transit.

ادنر همیشه در محل کارش حاضر بوده است. گروه او سخت مشغول کار است. مصاحبه با متقاضیان شغل، انجام تقریباً یک مصاحبه کاری در هر هفته از دیگر فعالیت های ادنر بود. او می گوید: " این کار مهمترین کاری بود که من انجام می دادم. " اگر چه او قصد داشت در طول پنج سال آینده تنها بیست کارمند، به جمع کارمندان اضافه کند. او اقرار می کند، به تجملاتی که دیگر همکاران او در ادارات مختلف از آن برخوردارند، علاقمند است. اما هنوز نتوانسته در این زمینه اقدامی انجام دهد. شاید سال آینده.

پول تنها مسئله ادنر نیست. بعد از بررسی های طولانی، OD اخیراً افرادی را به منظور تجزیه و تحلیل برنامه ریزی برای کار بر روی زمان بندی منابع انسانی SAP برای سه ساله دوم استخدام کرده است. ادنر می گوید: "دستیابی به تجربه SAP سخت است." " به جز در هند ". و او این روش را رد کرده است. ادنر تنها به رویه خود معتقد است یعنی آشنایی کارمندان با پیچیدگی های کار حین انجام کار.

ادنر تصدیق کرد، کارمندان او قبل از استقرار SAP تجربه ای نداشتند، بنابراین او مجبور بود مدیر توسعه به نام شیلا بورول^۱ و کارمندانش را با مقدار زیادی آموزش های خارجی به کار بگیرد. که باعث تمام شدن بودجه شد. " من همیشه درخواست می کردم مخارج آموزش در بودجه در نظر گرفته شود، اما رئیس من بیشترین کاری که انجام داد این بود که به هر فرد یک هفته در طول هجده ماه، برای آموزش در خارج از اداره اختصاص داد. وجود ASP در شرکت همچنین به این معنی بود که گروه بورول، دو برابر کار می کردتا سیستم بالا بیاید، از نظر زمان بندی کار بورول سنگین بود بطوریکه نمی توانست سه گزارش مستقیم خود را اداره کند. ادنر می گوید او نمی توانست تمرکز کند، او رقیب همکارش بود چون نمی توانست تحمل کند کسی از کارمندانش پرس و جو کند.

همه شش گزارش مستقیم ادنر نیاز به کمک بیشتری داشت، که درست امروز، مارک ویلر، مدیر مسئول، ۱۳ مرکز خدماتی در میدوست، در طی دو هفته، با توجه به مقررات اداره در ۸:۳۰ صبح آن را به روز کرد. در ملاقات جمعه با ادنریان شد، یک طوفان در کانزاس دیروز باعث شد ارسال تعداد زیادی از کامپیوترها و وسایل ارتباطی OD، به تعویق بیافتد.

خوشبختانه ویلر با یک تیم سه نفره قبل از طوفان در رأس کار بودند. بنابر این او می گوید: ما در رأس زمان بندی هستیم، اگرچه قبل از طوفان " ما عقب تر از زمان بودیم." هر دو خندیدند، قبل از اینکه ویلر در مورد ۱۰ پروژه دیگر شامل ابزار جدید برای کارمندان فروش و برقراری مذاکرات قرارداد با MCI، توضیح دهد، ادنر گفت: باید در ماه ۵۰۰۰۰ دلار برای شرکت ذخیره کنیم و شبکه های ارتباطی را به روز کنیم.

عجیب نیست که ادنر و گروهش عقب نماندند، بلکه حرکت برنامه آنها به سمت جلو عجیب تر است. برای مثال در ژانویه با ایجاد امور مالی ASP، دارایی ها را ثابت و معین کردند، برای رانندگان خود راهبر^۲ استخدام کردند، بر روی

^۱ - Sheila Burwell

^۲ - driver handled

ابزار بی سیم جدید برای کارمندان بخش فروش سرمایه‌گذاری کردند و سیستم‌های WSKT را با سیستم‌های خود تلفیق کردند.

ادرن احساس می‌کرد او و کارمندان در حال تأمین تمام چیزهایی که شرکت نیاز دارد، هستند، فقط نه با سرعت کافی. ایجاد راهبر راننده، می‌توانست در نصف زمان انجام گیرد، اگر فقط یک راهبر بیشتر داشتند. ادرن آرزومندانه گفت: "آرزو داشتم منابع بیشتری داشتم." "اما تنها می‌توانیم کارها را سریعتر انجام دهیم."

مشتریان بسیار، زمان خیلی کم

حتی اگر ادرن کارمندان بیشتری می‌داشت کار او نیز احتمالاً بیشتر می‌شد. او می‌خواهد درباره هر چیز بدانند زیرا، او می‌گوید، در هر لحظه ممکن است سوالی از طرف موکلانش^۱ مطرح شود، و می‌خواهد جواب مناسبی برای آن داشته باشد.

یکی از مهمترین موکلان، رئیس او است. دیوید کانگدن^۲ با تکنولوژی شرکتش آشنایی دارد. او می‌داند چند قلمرو قدیمی "OD" AS-400 دارد و چه کارهایی در هر یک در حال انجام است. او می‌داند هر کامپیوتر چه مقدار هزینه دارد. اینها از او رئیسی سختگیر ساخته است. دیوید کاملاً می‌داند که با وجود مصرف کمتر از ۲٪ از درآمد هر ساله بر روی تکنولوژی اطلاعات، OD رشد کرده است. و برای او مهم نیست که حمل‌کننده‌های LTL دیگر بیشتر از آنها بر روی IT سرمایه‌گذاری کرده‌اند. کانگدن می‌گوید: ادرن یک کار ناب را بر یک سکوی باریک (کم حاصل) انجام می‌دهد، و کار بزرگی را برای ما انجام می‌دهد.

کانگدن مهمترین مشتری ادرن است، اما تنها مشتری او نیست. اگرچه شرکت بیش از ده هزار کارمند در سراسر کشور در اختیار دارد که تنها ۴۰۰ نفر آنها در درون شرکت‌های مرکزی قرار دارند. اما این شرکت بیشتر تکنولوژی‌ها را در اختیار دارد. شرکت‌های مرکزی کاملاً وابسته به سیستم‌های IT هستند و کارها را از این طریق هدایت و پشتیبانی می‌کنند. بیشتر سیستم‌های IT که در اختیار دارد بیش از مقدار مورد نیاز آنها است. و به جای آن تنها نقطه ضعف شان، مدیریت مدیران آنها یا یکی از کارمندان آنها است.

به دلیل تعاملات بسیار زیاد، بین رئیس و کاربران، ادرن می‌گوید او مجبور است خود را در یک حلقه نگهدارد. او هر روز در ساعت ۸،۵ با مدیران مختلفی ملاقات می‌کند تا بتواند همه چیز را متناسب با شرایط روز پروژه‌های بزرگ، دقیقاً مانند یک پویشر جدید که می‌خواهد چیزی را خریداری کند، اداره کند. هر جمعه، او با تجزیه و تحلیل‌کننده‌های برنامه ریزی خود ملاقات می‌کند. امروز، اولین جمعه ماه، او ۳۵ برنامه ریز و آنالیست خود را در اتاق بزرگ کنفرانس در ساعت ۹ صبح، جمع کرده است. هر کدام از برنامه ریزان، یک به یک، تازه‌ترین اطلاعات، جزئیات و فعالیت‌های

^۱-constituents

^۲-David Congdon

انجام شده در مورد موضوع مربوط به خود را در اختیار ادنر قرار میدهد. و این کار حدود یک ساعت و نیم به طول می انجامد. ادنر با شنیدن گزارش مستقیم یکی از برنامه ریزانش به نام بورول^۱ شگفت زده شد. ادنر: "من مشتاقم جزئیات را بشنوم."

او پی در پی مطالب را ارائه کرد، و من او را سرزنش نمی کردم. "ارشد PC، و مدیر شبکه لیزا بولز، این را گفت. " اگر اتفاقی بیافتد، او نمی خواهد آخرین کسی باشد که خبردار می شود.

ادنر گاهی مجبور بود سوالات پیش پا افتاده زیادی را با جزئیات برای برخی افراد توضیح دهد. ادنر می گوید، این سطح درگیری و مشارکت در کار هزینه هایی دربردارد، و من گاهی آشفته می شوم.

شوان پوپ که ۲۲ سال است در بخش IT شرکت کار می کند می گوید، یکی از نقطه ضعف های ادنر این است که بسیار طولانی کار می کند و فکر می کنم او برای این که از همه چیز اطلاع داشته باشد در همه کارها شرکت می کند اما بیش از اندازه خود را درگیر مسائل می کند و او می گوید، در آینده چنین نخواهد بود، اما من چنین فکر نمی کنم.

برابر شدن با فد ایکس^۲

اگر چه اندازه شرکت OD از سال ۱۹۹۷، زمانی که ادنر در آنجا کار می کند دو برابر شده است اما هنوز این شرکت نسبت به دیگر رهبران LTL در حاشیه قرار دارد به همین دلیل او معتقد است باید در زمینه رقابت چابک تر و نوآورتر عمل کرد. رقابت در ذهن ادنر همیشه جایگاه اول را دارد.

او ملاقات ماهانه با کارمندان را با شش گزارش مستقیم در زمینه آخرین داده های نرخ عملیاتی (ORS)، شاخص مطرح در صنعت، جمعه بعد از ظهر آغاز کرد. OR نشان می دهد یک شرکت چقدر باید خرج کند تا یک دلار درآمد کسب کند. OD در سیزده فصل گذشته پیشرفت داشته است، و ادنر اعلام کرد این رشد برای فصل چهارم ۲۰۰۴ به میزان ۹۱/۴ است، و این بدین معنی است که شرکت به ازای هر دلار حمل و نقل یا ارسال کالا تقریباً نه سنت بدست می آورد. ادنر خطاب به گروه می گوید: "این بهترین کاری بود که ما در مدت فعالیت خود در اینجا انجام داده ایم و این رشد کاملاً فاحش است."

سنترال تراکینگ^۳، حمل کننده ای در تگزاس که میزان یک بار حمل و نقل آن در ایالت به اندازه کل حمل و نقل های OD بود، در فصل سوم ۲۰۰۴ به نرخ ۱۱۰ رسید، یعنی به ازای هر دلار درآمد تنها یک سنت از دست می داد. ادنر به کارمندان گفت: آنها به زحمت افتاده اند، اگر شما به اتاق گفتگوی آنها در وب مراجعه کنید، خواهید دید

^۱ -Burwell

^۲ - Fed Exes

^۳ - Central Trucking

کارمندان آنها به یکدیگر می گویند ، ما آرزو داریم OD شرکت ما را بخرد. ادنر ادامه داد ، اما سه رقیب دیگر ما بهتر عمل می کنند. " ABF به خوبی در فصل چهارم به ۹۰/۵ رسیده است و " کان وی ^۱ " ... ، بله ما توانستیم از او پیشی بگیریم.

به طور قابل ملاحظه ای ، فد ایکس (LTL تنها ۱۱ درصد فعالیت تجاری آن را تشکیل می دهد) ، نزدیک ۵۰۰۰ کارمند IT دارد. دیگر رقبای ما شامل کان وی با ۲۸۷ کارمند IT و یلوفرایت ^۲ با ۳۶۱ ، و ABF با ۲۰۰ کارمن در زمینه IT بر طبق آخرین آمار، می باشند. ادنر می گوید ، " رقبا " بله تعداد کارمندان آنها بسیار زیاد است. برای رقابت، ادنر باید بر جدیدترین تکنولوژی ها تمرکز کند. مدیر شبکه ، بلز ^۳ ، گفت: " ما تنها نمی توانیم زمان پیدا کنیم. " . " او همیشه مقاله ای در صندوق من می اندازد که بر روی آن نوشته شده، هی، ممکن است اینجا چیزی برای شما باشد. " . اما هم سطح شدن با تکنولوژی ، تنها آغاز راه است. ادنر باید اطمینان حاصل کند ، کارمندانش نوآور هستند. ۸۰ درصد از CIOs ، شرکتی که به گزارش ما در مورد " IT ، توانمند ساز نوآوری ^۴ " توجه کرد، بخش IT را به عنوان یک منبع برای نوآوری در تجارت در کلیه واحدهای تجاری خود به کار گرفته است. و این مورد خوبی است برای OD .

نایب رئیس حوزه خدماتی، تری هاچنز گفت : ادنر فرد مورد نیاز شما در زمینه IT نیست. " او شما را به چالش می اندازد ، من برای شما شخص بهتری سراغ دارم. این فرد چه کاری می تواند برای شما انجام دهد؟ " . یا ، ایده مؤثرتری برای شما در نظر دارم.

زمان آسمان آبی

بیشتر ایده های جدید از ملاقات های حاشیه ای ماهانه و سالانه ادنر با مدیریت کارکنان بدست می آید که این ملاقات ها در مقابل ملاقات با آنالیست ها و برنامه ریزان، مانند آسمان کاملاً آبی است .

ادنر امروز گفت که او نسبت درآمد OD را بوسیله یک مقیاس جدید به گونه ای نشان خواهد داد که نشان می دهد شرکت آنها نسبت به چهار رقیبش در جایگاه بالاتری قرار دارد . درآمد کارمندان IT بزرگترین رقبای آنها امروز با توجه به این مقیاس جدید بین ۵ میلیون دلار تا ۷ میلیون دلار به ازاء درآمد هر کارمند IT است . و درآمد OD ، برابر ده میلیون دلار به ازاء هر کارمند IT است. ادنر برای ده سال آینده شرکت برنامه ای بدین قرار معین کرده است: " با

^۱ -Con-Way

^۲ -Yellow Freight

^۳ -Boles

^۴ -IT-enabled innovation

^۵ -Terry Hutchens

استخدام ۴۲ کارمند IT بیشتر در حوزه شبکه های بی سیم و تکنولوژی های جدید، درآمد کارمندان IT در طول این مدت به ۲۵ میلیون دلار خواهد رسید." ادنر در شش گزارش مستقیم خود به جزئیات این پیش بینی اشاره نکرده بود. سپس بحث در مورد بهترین ابزار بی سیم برای کارمندان فروش منتهی شد به تفکر در مورد دیگر نیازهای شرکت. سیستم هایی که برای فروش به کار گرفته اند آنقدر پیچیده است که با صفحه کلید کوچک مدل ۶۵۰ palm treo قابل دسترسی نیست.

واین کاپول^۱ مدیر تجاری ادنر با بیان بررسی های انجام گرفته بر روی خدمات وب، ۵۰۰۰۰ دلار برای سرمایه گذاری بر discount version جهت توسعه میدان وب و IBM، درخواست کرد. کرور^۲ شکفت زده گفت: آیا می توان سرویسی ارائه کرد که بتواند اطلاعات، شماره و درخواست مشتری، را تایپ کند و بعد از بازیافت مجدد اطلاعات آنها را مجدداً به فروشنده بازگرداند.

ادنر گفت: اگر بخواهیم از خدمات وب استفاده کنیم به فرد دیگری نیاز داریم. کرور ادامه داد: بله، آیا ما با این ترتیب می توانیم به اهداف خود در سال ۲۰۱۵ برسیم و آیا در خلاف جهت روند تعیین شده قرار نخواهیم گرفت؟ ادنر توانست تعداد کارمندان را در ۱۰ سال بعد دو برابر کند و هنوز نرخ درآمد به کارمندان IT شرکت هنوز بالاتر از دیگر رقبا است و این بهترین قسمت گزارش ادنر بود.

تعداد کمی از ایده هایی که در اینجا عنوان شد بسیار خوب جواب داد، بسیاری از آنها بی نتیجه ماند، ممکن است بسیاری از این ایده ها هزینه بر باشد و یا بازگشت سرمایه خیلی کمی داشته باشد. ولی اگر شما در حد توان برای پیشی گرفتن از دیگران به سرعت خود اضافه کنید هیچ وقت نمی توانید بایستید.

^۱ -Wayne Capwell
^۲ Craver