المراحل الثلاث للتحوّل في تكاليف التقنية

المراحل الثلاث للتحوّل في تكاليف التقنية

بقلم: توم دي وايل، الشريك الإداري لدى بين أند كومباني

فيما تستخدم الشركات تقنيات جديدة، كتقنيات الأتمتة والذكاء الاصطناعي والاستضافة في البنية السحابية ومنصات الخدمة وغيرها بهدف جعل أعمالها أكثر كفاءة وتطورًا من الناحية الرقمية، تتحول كافة الأعمال إلى أعمال ذات طابع تقني. ففي عالم ما بعد جائحة كوفيد، تسهم القوى الطبيعية في تسريع هذه الديناميكية وإبراز الحاجة إلى الرقمنة والاتجاه نحو التقنية الافتراضية. ويعني هذا التوسع من العالم المادي إلى العالم الرقمي أن العديد من الأنشطة والوظائف التي كانت تعتمد بشكل تقليدي على الأيدي العاملة أصبحت ترتكز الآن على التقنيات. ورغم أن ميزانية التقنية قد ترتفع، من المفترض أن تنخفض التكلفة الإجمالية. ومع استمرار نمو الطلب على التقنيات مع ظهور القدرات التقنية الجديدة، فإن الشركات بحاجة إلى إيجاد طرق لترشيد الإنفاق على التقنية المسؤولة عن تسيير الأعمال بالتزامن مع زيادة الاستثمار في التقنيات التي تعمل على تحسين وتنمية الأعمال.

ومع ارتفاع حجم الإنفاق على التقنية، أصبحت أوسع انتشارًا في مختلف أقسام الأعمال بالمؤسسات والقطاعات المتنوعة، حيث إن أكثر من نصف الإنفاق على تقنية المعلومات في مختلف القطاعات ناجم عن أقسام الإدارة الخلفية أو مجالات الأعمال نفسها. ولهذا ينبغي للشركات تبني نهج أكثر دقة لبناء رؤية أكثر دقة بشأن الإنفاق، حيث إن المعايير التقليدية، مثل قيد الإنفاق على تقنية المعلومات كنسبة مئوية من المصروفات أو الإيرادات، قد يكون غير ذي فائدة بل قد يصبح مضلًا لأنه قائم على فكرة قديمة تقول بأن تدني الإنفاق على التقنية يؤدي إلى تحسين مخرجات الأعمال.

وهنا يظهر التحدي الفعلي: عندما تفهم الشركات إنفاقها على التقنية، فكيف يمكنها ترشيد النفقات وإدارتها على الوجه الأمثل لتستثمر أكثر في تحقيق النمو؟

ثلاثة آفاق لتخفيض التكاليف الأساسية

لم يعد تحوّل التكلفة حدثًا مؤقتًا أو برنامجًا محدودًا لبضعة أشهر. ولأن الحاجة إلى الاستثمار في التقنية تشهد نموًا مطردًا، فلا بد من استمرار الحاجة لتخفيض تكلفة تشغيلها في الوقت ذاته. ومن حسن الحظ أن توفر منحنيات التجربة، وتنامي قدرات التقنية لأتمتة العمليات، وتبني منهجيات مرنة في مجالات التطوير والأمن

والعمليات التشغيلية تسهم جميعها في جعل التطوير والعمليات أكثر كفاءة من ناحية التكلفة. فالتقنية تحتاج استثمارات جديدة ولكنها تقلل من الإنفاق على العمليات التشغيلية في الوقت نفسه.

ولأن تحوّل التكلفة ينبغي أن يكون مستمرًا، فبوسع المسؤولين التنفيذيين التفكير بالأمر كما لو كانت التطورات تحدث على ثلاث مراحل.

التخفيض

يمكن للإجراءات قصيرة الأمد أن تساعد في تخفيض التكاليف بنسبة تتراوح بين 10% و20%، منها نسبة تتحقق خلال الأشهر القليلة الأولى. كما أن العديد من تلك الإجراءات هي قرارات مرتبطة بالأعمال (مثل وقف التعيين وتعليق المشروعات غير الاستراتيجية وتخفيض النفقات)، بينما يعدّ البعض منها قرارات متعلقة بالتقنية (كالحصول على معدلات استخدام أعلى من الخوادم والتخزين). غالبًا ما تقاس التكلفة بمعادلة الكمية X السعر، ولكن فيما يخص الإنفاق على التقنية، يمكن للشركة أن تضبط الكميات بشكل أكبر من خلال إدارة الاستهلاك والطلب على خدمات تقنية المعلومات، فيما يمكن لفريق التقنية ضبط الأسعار – سواء كان ذلك عن طريق رفع معدلات الاستخدام أو إعادة التفاوض مع الباعة والمزودين. وتعتبر إدارة الطلب أساسًا لأي برنامج لتخفيض التكاليف، حيث إن غيابه يقلل من قدرات الشركة بشكل يعيق تحقيق النتائج المرجوة.

الاستبدال

بوسع الشركات توفير نسبة إضافية قدرها 20% إلى 30% من التكلفة باستبدال البنية التحتية التقنية المكلفة ببدائل أقل تكلفة، حيث تزيد الكثير من تلك الفرص تباين التكلفة بشكل يجعل الإنفاق أكثر توافقًا مع الطلب الفعلي. ومن الأمثلة على ذلك استبدال البرمجيات المستخدمة في الشركة بتطبيقات توفير البرمجيات على شكل خدمات البرمجيات كخدمة، والتعهيد الخارجي للمزيد من الأعمال والحصول على خدمات الاستضافة التي تقدم حلوًلا أكثر قابلية للإدارة عند الطلب، وتحسين النموذج التشغيلي بحيث يتضمن مزيداً من المرونة في التطوير والأتمتة. قد ينطوي تغيير تلك النماذج على بعض التكاليف على المدى القصير، ولكن ينبغي للشركات موازنة تلك التكلفة مقابل فرص الانخفاض على المدى الطويل.

إعادة التفكير

تأتي النسبة الأكبر والأكثر استدامة من توفير التكاليف، والتي تضاهي 40-30 بالمائة، من إعادة تصميم وهندسة التقنيات بشكل جذري (سواء في البنية أو الخدمات أو العمليات أو النموذج التشغيلي بحد ذاته)، أو عبر تبسيط الأعمال وتقنية المعلومات المرتبطة بها. فتحديث البنية أو الاستثمار في الجيل الجديد، ونقل مزيد من أحمال العمل إلى منصات الخدمة والدفع عند الاستخدام، بالإضافة إلى الاستفادة من كامل إمكانات الأتمتة جميعها طرق تسهم في تقليص التكلفة الأساسية بشكل يسمح بالنمو. كما أن بعض الشركات ترتقي إلى مستوى أعلى من الإنتاجية بتسريع نموذج التشغيل للتطوير والأمن والعمليات ضمن الفريق المعني بالتقنية، وتمكين العمل عن بعد بشكل أفضل من خلال تحسين أدوات التواصل والتشارك.

العناية والتصميم والتنفيذ

يبدأ التحول الناجح عند تخصيص الوقت اللازم لمسح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليل العوامل التي تزيد التكلفة، وتحديد الفرص المتاحة للوصول إلى مستويات التكلفة المثلى. سيكون لدى الشركات معايير مختلفة لتحديد تلك الفرص من حيث الأولوية، ولكنها سترغب في معظم الأحوال في تحقيق مكاسب سهلة وسريعة لبناء الزخم في البداية. وفي كل الأحوال، سيتعين على قادة تحوّل التكلفة اختبار التزام الشركة تجاه التغيير والتأكد من الحصول على الإجماع مع بدء المضي قدمًا.

يبدأ التصميم والتنفيذ بعد تحديد الأولويات، وتعد القفزات المرنة أفضل طريقة لإدارة التعاون بين الوظائف المختلفة من خلال جمع آراء المستخدمين وملاحظاتهم واستعمالها لتحسين النسخة التالية. ويحدد قادة المشروع طموح الشركة فيما يخص أساس التكاليف، ومن ثم تتبع فرق العمل منهجية مرنة للتعاون مع قسم التقنية لوضع المبادرات التي تخفض التكلفة، فيما يجري اختبار الحلول الجديدة وتحسينها أثناء العملية.

ومن خلال تلك المبادرات، يتعين على القادة تحديد الوضع المعياري الجديد للتكلفة بحيث يعكس تغيّر أسلوب التفكير تجاه التكاليف الأساسية ويضمن استمرارية العمل. ويساعد تطبيق أولى المبادرات، والتي غالبًا ما تندرج تحت فئة "التخفيض"، في اكتساب الزخم والحصول على المرئيات الهامة لتطبيق المزيد منها ضمن فئات الاستبدال وإعادة التفكير. وسيكون على فرق العمل بالطبع ضمان المساءلة حيال تحقيق المستهدفات.

من المحتمل أن يؤدي التعافي من جائحة كوفيد-19 إلى فرض ضغوطات جديدة على الكثير من المؤسسات فيما تواصل تعزيز عملياتها التشغيلية لتلبية الطلب المتزايد. كما تغتنم الكثير من الشركات انخفاض مستوى النشاط لتستثمر في تقنيات جديدة من شأنها المساعدة في تحسين المرونة وتسريع التعافي وتمكينها من تحقيق الصدارة خلال موجة النمو التالية. ومن خلال السيطرة بشكل أفضل على الإنفاق وتكاليف سير العمل، سيكون بوسع الشركات تعزيز إمكاناتها لتستثمر في تقنيات تدعم الأعمال وتمضي بها للأمام.

جميع الحقوق محفوظة © مجلة المحاسب العربى