



تحول دیجیتال به کارگیری ابزار نیست

تاریخ: ۱۴۰۱/۰۵/۲۶

RPT-SV-DT-۰۰۱-۰۱۰۵۲۶-۷۰۲



فهرست:

۳ تحول دیجیتال به کارگیری ابزار نیست



تحول دیجیتال به کارگیری ابزار نیست

تغییرات گسترده‌ای که در مدل‌های کسب و کار صنایع مختلف اتفاق افتاده است ضرورت تحول دیجیتال را برای سازمان‌ها دوچندان کرده است. امروزه بیشتر بنگاه‌های اقتصادی بزرگ کشور به نوعی درگیر این مسئله هستند که چطور می‌توانند در سریع‌ترین زمان و با بهینه‌ترین روش فناوری‌های دیجیتال را وارد سازمان خود کنند تا از غافله دیجیتالی شدن عقب نمانند. اگرچه تحول دیجیتال یک ضرورت است اما چالش‌های بکارگیری آن نیز بسیار زیاد است. اکثر شرکت‌ها رویکرد ابزارمحور نسبت به آن دارند و تصور می‌کنند خریدن یک فناوری جدید یا توسعه آن توسط نیروهای داخلی می‌تواند مشکلات فرایندی و ساختاری آن‌ها حل کند. اما تجربیات و تحقیقات نشان می‌دهد در بسیاری از پروژه‌ها بکارگیری فناوری نه تنها به بهتر شدن عملکرد کمک نکرده است بلکه مشکلات موجود را چندبرابر کرده است.

با توجه به تجربیاتی که در سال‌های گذشته با انجام پروژه‌های مختلف تحول دیجیتال به دست آورده‌ام و چالش‌هایی که بصورت مستقیم با آن‌ها مواجه بودم و همچنین بررسی تحقیقات و مطالعات انجام شده در عرصه بین‌المللی در این مقاله با اشاره به چالش‌های تحول دیجیتال به دنبال ارائه راه کارهایی برای بهبود عملکرد پروژه‌های تحول دیجیتال هستم.

مطالعه انجام شده در هاروارد بیزنس ریویو نشان می‌دهد درصد بالایی از پروژه‌های تحول دیجیتال با شکست روبرو می‌شوند (HBR, ۲۰۲۰). این اتفاق به این دلیل می‌افتد که اکثر شرکت‌ها به جای پرداختن به موضوع تحول و ایجاد تغییر در سازمان تاکیدی زیادی بر فناوری دارند و ابزار را به عنوان هدف در نظر می‌گیرند. برای موفقیت در تحول دیجیتال لازم است سرمایه‌گذاری‌های فناورانه هم‌راستا با اهداف و با توجه به مأموریت سازمان تعریف شوند. همچنین در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلان دانش و تجربه داخلی مدنظر قرار گیرد و مهم‌تر از این‌ها بصورت دقیق تاثیر تغییر بر تجربه مشتری باید مورد ارزیابی قرار گیرد.

نتایج تحقیقی که در سال ۲۰۲۰ از مدیران عامل، معاونان، مدیران ارشد و اعضای هیئت مدیره شرکت‌ها انجام شد نشان می‌دهد مهم‌ترین ریسکی که آن‌ها با آن مواجه هستند ریسک شکست پروژه تحول دیجیتال است. همچنین نتایج نشان می‌دهد هفتاد درصد از کل پروژه‌های انجام شده به اهداف خود نمی‌رسند و از ۱.۳ تریلیون دلاری که در سال ۲۰۱۹ بر روی تحول دیجیتال هزینه شده است حدود ۹۰۰ میلیارد دلار از بین رفته است. با توجه به این آمار چرا برخی از پروژه‌ها موفق می‌شوند و دلیل شکست سایر پروژه‌ها چیست؟

اگر بخواهیم در یک جمله پاسخ پرسش بالا را بدهیم باید بگوییم که توجه زیاد به ابزار و عدم ایجاد مدل ذهنی تغییر در مدیران ارشد و کارکنان و همینطور نادیده گرفتن تاثیر تغییر بر مشتریان دلیل اصلی شکست اینگونه اقدامات است. اگر تحول دیجیتال در یک سازمان با فرایندهای ناقص و مشکل دار فقط با تاکید بر فناوری انجام شود قطعاً باعث بزرگتر شدن نواقص و مشکلات خواهد شد. خبرگان تحول دیجیتال پنج راه کار را که طی سال‌های طولانی فعالیت در این حوزه به آن رسیده‌اند را برای افزایش احتمال موفقیت تحول دیجیتال در سازمان‌ها ارائه می‌کنند که در ادامه بصورت مختصر به هر یک از آن‌ها می‌پردازیم.

راه کار اول: استراتژی کسب و کار سازمان را قبل از هر اقدامی بررسی کنید. رهبرانی که به دنبال ارتقا عملکرد سازمان از طریق فناوری‌های دیجیتال هستند خود از قبل یک ابزار خاص را در ذهن دارند. تحول دیجیتال باید از دیدگاه کلان‌تری پیگیری شود. صرفاً به دنبال فناوری یادگیری ماشین بودن راه حل درستی نخواهد بود.

^۱ <https://bluecirclemarketing.com/wp-content/uploads/۲۰۱۹/۰۷/Digital-Transformation-Is-Not-About-Technology.pdf>

^۲ <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/۲۰۱۸/۰۳/۱۳/why-digital-transformations-fail-closing-the-۹۰۰-billion-hole-in-enterprise-strategy/?sh=۷۷d۴۹۴۲a۷b۸b>



به عنوان مثال مدیران شرکت Li & Fung که یک پلتفرم برای تامین کنندگان کالا است، اساس استراتژی خود را بر سرعت، نوآوری و دیجیتال شدن قرار دادند. آن‌ها می‌خواستند زمان تولید تا مصرف را کاهش دهند، سرعت رساندن کالاها به بازار را افزایش دهند و مدیریت زنجیره تامین را از طریق ایجاد سیستم‌های مدیریت داده بهبود بخشند. با در نظر گرفتن این اهداف شرکت به تامین کنندگان کمک کرد تا سیستم‌های ره‌گیری در لحظه (Real-time data tracking management systems) را نصب کنند که باعث شد این پلتفرم بتواند داده‌های تامین کنندگان و مشتریان را یکپارچه کند. در بخش نوآوری و سرعت هم فناوری مربوطه به کار گرفته شد تا بهترین نتیجه از اقدامات تحول دیجیتال به دست آید.

راه کار دوم: از تجربه داخلی به بهترین شکل بهره‌برداری کنید. معمولاً سازمان‌ها برای ایجاد تحول به دنبال لشکر مشاوران خارج از سازمان می‌روند که اکثراً راه کار یکسانی برای همه سازمان‌ها به کار می‌برند. اما تحول بدون اتکا به تجربه داخلی امکان‌پذیر نخواهد بود.

در یک بخش دولتی برای بازطراحی فرایندها مشاوران خارجی بر اساس راه کارهایی که به دیگر شرکت‌ها ارائه کرده بودند اعلام کردند که فرایندها باید بصورت غیرمتمرکز طراحی شوند. اما کارکنانی که بصورت مستقیم با مشتریان در ارتباط بودند با توجه به تجربیات خود می‌دانستند که طراحی فرایند یکپارچه عملکرد بهتری خواهد داشت. تیم طراحی فرایند تحول دیجیتال با تکیه بر تجربه کارکنان اداره ابزارها، فرایندها، دیاگرام‌ها و عناصر پایه نرم‌افزار را طراحی کردند که باعث شد کارهای اضافی و هدر رفت وقت و منابع تا ۳۳ درصد کاهش پیدا کند.

راه کار سوم: تجربه مشتری را از بیرون طراحی کنید. اگر هدف تحول دیجیتال بهبود رضایت مشتریان است پس باید قبل از انجام هرکاری فاز شناخت نیازهای آنان بصورت کاملاً عمیق طراحی و اجرا شود. برخی از شرکت‌ها برای این فاز حداقل ۱۰۰ نفر از مشتریان بررسی می‌کنند و مصاحبه‌های طولانی با آن‌ها انجام می‌دهند تا جزییات تاثیر تحول مورد نظر بر تجربه مشتریان مورد ارزیابی قرار گیرد.

شناسایی نیازها، اولویت‌ها و ادارات مشتریان از طریق انجام مصاحبه، گروه‌های کانونی و ارزیابی داده‌های قبل به موفقیت تحول دیجیتال کمک فراوانی خواهد کرد. به عنوان مثال در یک شرکت مشتریان در مصاحبه‌ها گفته بودند که می‌خواهند فرایند پاسخگویی به آن‌ها شفاف‌تر باشد. تیم تحول دیجیتال برای بهبود عملکرد در این زمینه تمام مراحل که یک کاربر باید طی می‌کرد تا درخواستش ثبت و به نتیجه می‌رسید را بصورت آنلاین در دسترس قرار دادند که این باعث شد رضایت آن‌ها تا ۴۰ درصد افزایش پیدا کند.

راه کار چهارم: ترس کارکنان نسبت به جایگزین شدن آن‌ها با ماشین را از بین ببرید. در پروژه‌های تحول دیجیتال معمولاً کارکنان احساس می‌کنند بزودی با پیشرفت‌های انجام شده جای آن‌ها با ماشین‌ها پر خواهد شد و دیگر نیازی به کار آن‌ها نخواهد بود. این موضوع باعث سنگ اندازی در مسیر تغییر می‌شود و تلاش‌های انجام شده از بین می‌رود. با توجیه و گرفتن مشارکت کارکنانی که مدل ذهنی مدافع در برابر تغییر را دارند می‌توان فرایند تحول دیجیتال را سرعت بخشید و از بی‌نتیجه ماندن تلاش‌ها جلوگیری کرد.

راه کار پنجم: فرهنگ استارت‌آپی که مبتنی بر چابکی و پاسخگویی سریع است را به داخل سازمان بیاوید. استارت‌آپ‌های موفق دنیا به چابک بودن در تصمیم‌گیری، نمونه‌سازی سریع و ساختار تک‌لایه معروف هستند. فرایند تحول دیجیتال ذاتاً با عدم اطمینان بالا همراه است. تغییرات معمولاً بصورت موقت اعمال می‌شوند و در طی زمان تطبیق داده می‌شوند، تصمیم‌ها باید سریع گرفته شوند و همه گروه‌های کاری از سراسر سازمان باید در این فرایند مشارکت کنند. در نتیجه سلسله‌مراتب مرسوم مانع انجام تغییر می‌شود. بهتر است یک تیم کاملاً مستقل با یک ساختار تک‌لایه که ارتباط کمتری از لحاظ ساختاری با بدنه سازمان دارد شکل بگیرد تا فرایند تحول دیجیتال موثرتر و با احتمال موفقیت بیشتری به ثمر بنشیند.

^۲Flat