

# فرهنگ برای عصر دیجیتال

جولیه گوران، لورا لایبرگ و رامش سرینواسان

۲۰-۲۵ دقیقه

ریسک‌گریزی، تمرکز ضعیف مشتری، و ذهنیت سرگردان، از جمله مشکلات طولانی مدت سازمان‌ها می‌باشند. در دنیای دیجیتال، حل این مشکلات فرهنگی دیگر اختیاری نیست.

نقص در فرهنگ سازمانی یکی از موانع اصلی موفقیت شرکت در عصر دیجیتال است. این یافته اصلی مطالعه اخیر مدیران اجرایی جهانی مک کنزی است (ارائه ۱)، که سه کمبود فرهنگ دیجیتال را برجسته کرده است: سیلوهای کارکردی و اداری، ترس از پذیرش ریسک‌ها، و مشکلات در ساخت و عمل بر روی یک دید کلی از مشتری.

## ارائه ۱

هر مانع، مشکلی طولانی مدت می‌باشد که در عصر دیجیتال پرهزینه‌تر شده است. هنگامی که نگرانی در مورد ریسک‌گریزی وجود دارد، سرمایه‌گذاری کم در فرصت‌های استراتژیک و پاسخ‌های دشوار به نیازهای سریع مشتری و پویایی بازار می‌تواند حاصل شود. هنگامی که درک مشترک از مشتریان کم است، شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا کارکنان را در اطراف نقطه‌ای مشترک، مسیرها، و تجارب سازگار با یکدیگر جمع کنند، در حالی که اغلب نمی‌توانند بهترین گزینه را به عنوان انتخاب مشتری گسترش می‌دهند و شرکت‌ها می‌توانند در پاسخ به آن عمل کنند. و هنگامی که سیلوها سازمان را مشخص می‌کنند، پاسخ به نیازهای روز افزون مشتری، اغلب بسیار حساس است، زیرا سیگنال‌های کلیدی از بین می‌روند و یا به آرامی عمل می‌کنند، صرفاً به این دلیل که در بخش نادرستی از شرکت دیده می‌شدند.

آیا می‌توان آن را مستقیماً به فرهنگ اصلاح کرد؟ یا تغییر فرهنگی به عنوان یک موضوع مهم تلقی می‌شود چرا که مدیران اجرایی برای به روز رسانی استراتژی یا بهبود فرآیندها کار می‌کنند؟ در تجربه ما، مدیرانی که منتظر فرهنگ‌های سازمانی برای تغییر ارگانیک هستند، به تدریج به عنوان نفوذ دیجیتال رشد می‌کنند، مرزهای بین بخش‌ها را محو می‌کند و شدت رقابتی را افزایش می‌دهد. تحقیقات ما نشان می‌دهد که موانع فرهنگی به وضوح با عملکرد اقتصادی منفی ارتباط دارد (ارائه ۲)، و از این دیدگاه پشتیبانی می‌کند. بنابراین تجربیات بازیکنان پیشرو مانند GE، BBVA و نوردستروم را انجام دهید که نشان می‌دهد چه چیزی اتفاق می‌افتد زمانی که شرکت‌ها استراتژی‌های دیجیتالی خود را پشتیبانی می‌کنند و با تلاش‌های آگاهانه نسبت به مشتریان واکنش نشان می‌دهند، و بیشتر تمایل به ریسک‌پذیری دارند و بیشتر به کارکردشان مربوط می‌شوند.

## ارائه ۲

مدیران باید در شکل دهی و اندازه گیری فرهنگ فعالانه عمل کنند و با همان دقت و نظم و انضباطی که با تحولات عملیاتی مواجه می شوند، نزدیک شوند. این شامل تغییر عناصر ساختاری و تاکتیکی در یک سازمان است که متناقض با تغییر فرهنگی می باشد که در تلاش برای رسیدن به آن هستند. نقاط مداخله گرای انتقادی فرهنگی که توسط پاسخ دهندگان در بررسی دیجیتا ۲۰۱۶ ما یعنی ریسک گریزی، تمرکز مشتری و سیلوها تعیین شده اند، یک نقشه جاده ای ارزشمند برای رهبران است که تلاش می کنند تا به اصلاح فرهنگ سازمان شان پایبند باشند. بخش های دیگر این مقاله به نوبه خود هر یک از این چالش ها را مورد بحث قرار می دهد و مجموعه ای متمرکز از اقدامات تقویت کننده برای تغییر را آغاز می کند.

### ریسک های محاسبه شده

اغلب، نویسندگان مدیریت در مورد ریسک در شرایط عادی بحث میکنند و این امر نشان میدهد که اگر مدیران فقط تشویق به تجربیات و مجازات شکست شوند، همه چیز خودبه خود روبه راه می شود. اما ریسک و شکست عمیقا ما را به عنوان انسان به چالش می کشد. همانطور که اد کاتمول پیکسار در مصاحبه ماهانه مک کینزی ۲۰۱۶ گفت: "یکی از موارد در مورد شکست این است که در رابطه با زمان نامتقارن است. وقتی به عقب برگردید و نارسایی را مشاهده کنید، می گویند: «من آنچه را که می خواهم انجام دادم!» اما به آینده نگاه کنید، فکر کنید، "من نمی دانم چه اتفاقی خواهد افتاد و نمی خواهم شکست بخورم. مشکل این است که وقتی شما یک آزمایش را اجرا می کنید، به دنبال آن هستید. ما باید تلاش بیشتری کنیم تا آن را ایمن سازیم.

کتمال قانون موازنه را برای شرکت ها شاید حتی بیشتر از افراد شرح داد. بازارهای سرمایه به طور معمول مخالف سرمایه گذاری هایی هستند که درک آن دشوار است یا اینکه زمان زیادی را صرف به ثمر رساندن آن ها می کند. و عصر دیجیتال موضوعات پیچیده ای دارد. از یک طرف، تمایل به تجربه، انطباق، و سرمایه گذاری در مناطق جدید و بالقوه خطرناک به شدت مهم شده است. از سوی دیگر، ریسک پذیری باعث ترس بیشتر شده است، زیرا شفافیت بیشتر است، مزیت رقابتی کمتر قابل دوام است و هزینه شکست با توجه به رواج پویایی های برنده بسیار بالا است.

رهبران امیدوارند که به موازنه درست دو اولویت مهم داشته باشند که متقابلا یکدیگر را تقویت می کنند زمانی که استراتژی های طرفدار با پیروی کم تر، ایمنی کمتری داشته باشند. یکی از این موارد این است که مجموعه ای از رویکرد ریسک پذیری و نوآوری را از طریق تمام رده های شرکت سرمایه گذاری کند. دوم این است که برای مدیران، پس از تصمیم گیری بر روی یک بازی دیجیتالی خاص، به طور جسورانه عمل کنند، که ممکن است مستلزم تغییر روحیه در مورد ریسک باشد، و الهام بخشیدن مدیران کلیدی و هیئت مدیره برای سرمایه داران خطرناک است.

## ریسک پذیری

ایجاد فرهنگی که در آن مردم احساس راحتی می‌کنند و چیزهایی را که ممکن است با نگرش رهبران ارشد و مدل‌سازی نقش شروع شود، احساس می‌کنند. آن‌ها باید وضعیت موجود تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی را بشکنند، بر روی بهینه‌سازی بجای نوآوری غلبه کنند و یادگیری از شکست را خوب بدانند. وقتی مدیران اجرایی از طریق اقداماتی که به خطوط مقدم اعتماد می‌کنند تا تصمیمات معنی‌دار بگیرند، به طور قابل‌توجهی کمک می‌کند. ING و چندین شرکت دیگر با این موضوع مواجه شده‌اند و مربیان چابک برای کمک به مدیریت یاد می‌گیرند که چگونه پس از تعیین اهداف، بودجه‌ها و زمان بندی، جهت کلی را بیابند.

با این وجود، محول کردن قدرت تنها در صورتی کار می‌کند که کارکنان دارای مهارت، مجموعه ذهنی، و دسترسی به اطلاعات برای انجام خوب در آن باشند. استارت‌آپ‌های خارج از استخدام یا بومیان دیجیتال جدید می‌توانند به تزریق تفکر آشوبگر که منبعی از انرژی و توانمندسازی نوآورانه است. برای مثال استارباکس یک تیم دیجیتال سرمایه‌گذاری را راه اندازی کرده است، معاونین رئوسای گوگل، مایکروسافت و رازورفیش را به منظور کمک به عمل خارج از فکر به کار گرفته‌اند.

همچنین توانمندسازی کارکنان خط مقدم (و کاهش ریسک برای سازمان‌ها) نوعی اطلاعات است. به عنوان مثال، تجهیز کارکنان مرکز تماس با تحلیل زمان حقیقی در پروفایل‌های حساب، یا اطلاعات مربوط به استفاده و سودآوری، به آن‌ها کمک می‌کند تا ریسک‌های در مقیاس کوچک را به هنگام اصلاح پیشنهادها و تنظیم هدف قرار دهند. در صنایع خرده‌فروشی و تشریفاتی، شرکت‌ها به کارکنان خط مقدم اطلاعات (مانند بخش و تاریخ خرید) و قدرت تصمیم‌گیری آن‌ها نیاز دارند تا مسائل مشتری را در محل حل کنند، بدون اینکه نیاز به مداخله مدیریت باشد. چنین اطلاعاتی به اتصال خط مقدم به دیدگاه استراتژیک شرکت کمک می‌کند، که یک قطب‌نما برای تصمیم‌گیری در مورد چیزهایی مانند چه نوع تخفیف یا انگیزه برای پیشنهاد در حل یک مناقشه و یا چه "محصول بعدی برای خرید" را فراهم می‌کند. مزایای شامل بهبود در تجارب مشتری (با توجه به وضوح سریعتر) و انطباق بیشتری در کسب و کار در تشخیص و حل مشکلات است. این کاهش هزینه در همان زمان رضایت مشتری را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، ریسک خط مقدم، نوآوری سریعتری را با سرعت بخشیدن به تکرار و تصمیم‌گیری برای پشتیبانی از روش‌های نیمه‌بلر، تست و یادگیری، امکان‌پذیر می‌سازد. این پویایی‌های مشابه در تولید، با الگوریتم‌های جدیدی که امکان تعمیر و نگهداری پیش‌بینی شده را فراهم می‌کند، دیگر نیازی به تایید مدیران سطح بالا ندارند.

صرف نظر از صنعت، سوال مهم برای مدیران مربوط به ریسک‌پذیران سازمان، این است که آیا آنها در تمام سطوح به کارمندان خود اعتماد دارند تا شرط‌های بزرگی را بدون توجه به خطوط قرمز اعمال کنند. بسیاری از مدیران ارشد مالی (CFO) تصمیم گرفته‌اند همه تصمیمات سرمایه‌گذاری را به جز واحدهای کسب و کار تغییر دهند تا سرعت این روند را افزایش دهند. CFO در

یک شرکت کالاهای مصرفی ۵۰۰ مشتری در حال حاضر تنها هزینه‌های بالای ۲۵۰ دلار را نشان می‌دهد. تا همین اواخر، هر تصمیمی که بیش از ۱۰۰۰ دلار هزینه داشت، نیاز به تایید CFO بود.

## تصمیمات جسورانه

در عین حال آنها تصمیم می‌گیرند، رهبران ارشد مسئول اقدامات جسورانه و قاطع خود هستند که باعث می‌شود تا کسب و کار به سرعت، گاهی در مقیاس بسیار گسترده‌ای پیشرفت کند. چنین حرکتی نیاز به ریسک دارد، از جمله تنظیم هدف تهاجمی و تخصیص مجدد منابع.

فرهنگ آرمان‌های دیجیتالی. اهداف باید منعکس‌کننده تداخل در یک صنعت شرکت باشند. نیویورک تایمز آرمان‌هایش را برای به دست آوردن درآمدهای دیجیتال ظرف پنج سال دو برابر کرد، که بخشی از آن با راه‌اندازی استودیو برند T به عنوان یک مدل کسب و کار جدید به پایان رسید. در مقابل آمازون، نوردستروم بیش از ۱,۴ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری فناوری را هزینه کرد تا تجارب متقابل کانال غنی را به وجود آورد. AIB بانک ایرلندی تصمیم گرفت که مشتریان بتوانند حساب خود را در کمتر از ۱۰ دقیقه باز کنند (۹۰ درصد سریعتر از حد معمول آن). AIB برای رسیدن به این هدف سرمایه‌گذاری کرد و ۲۵ درصد افزایش حساب‌ها را به همراه کاهش ۲۰ درصدی هزینه‌ها مشاهده کرد. در بسیاری از صنایع با اختلال دیجیتالی مواجه هستیم، این همان سرعتی است که مدیران اجرایی باید مایل به ایفای نقش باشند.

پذیرش تخصیص مجدد منابع. تخصیص مجدد منابع نیمبل برای پیشبرد چنین اهدافی مورد نیاز است. با این حال، در بسیاری از شرکت‌های بزرگ، تصمیم‌گیری‌های M & A و هزینه‌های سرمایه‌بسیار آهسته است و راه‌های زیادی وجود دارد. آن‌ها باید تلاش کنند که بیش از یک رویکرد سرمایه‌گذاری-سرمایه‌داری را برای اندازه‌گیری سریع، آزمایش، سرمایه‌گذاری، و عدم سرمایه‌گذاری انجام دهند. تیم‌های برتر در یک شرکت بزرگ خدمات مالی جهانی و یک شرکت خدمات فناوری اطلاعات، کسب و کار خود را با یک افق زمانی پنج تا ده ساله بازبینی کرده‌اند، تعیین اینکه کدامیک از آنها نیاز به خروج دارند، جایی که نیاز به سرمایه‌گذاری دارند، و جایی که آنها می‌توانند این دوره را ادامه دهند، چنین حرکتی ریسک ظرفیت مدیران را به حداقل می‌رساند؛ اما زمانی که حرکت می‌کند، آنها نیز چیزها را تکان می‌دهند و سوزن را در یک فرهنگ ریسک شرکت قرار می‌دهند.

هنگامی که حرکات جسورانه صورت می‌گیرد، بازارهای مالی شمشیرهای دو طرفه هستند. در حالی که آنها با درآمد کوتاه مدت مشغول به کار هستند، آنها همچنین از اقدامات احتیاطی مانند ورشکستگی بلاک باستر، ۲۰۱۰ تنها سه سال پس از راه‌اندازی کسب و کار جریان ویدئو نتفلیکس آگاه هستند. با این حال، شرکت‌هایی همچون GE با برنامه‌های درازمدت و دیجیتالی روبرو شده‌اند. در ابتدای سال ۲۰۱۳ میلادی، شرکت GE به عنوان یکی از بزرگترین شرکتهای بازرگانی دنیا شناخته شده است که در سال ۲۰۱۶ بیش از ۱ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری کرده و برای آینده آماده می‌شود.

## مشتریان، مشتریان، مشتریان

اگر چه شرکت ها مدت ها اعلام کرده اند که قصد نزدیک شدن به مشتریان خود را دارند، اما عصر دیجیتال آنها را مجبور می کند که این کار را انجام دهند و همچنین ابزارهای بهتر برای انجام این کار را فراهم کنند. مشتریان به طور فزاینده‌ای انتظار دارند که شرکت‌ها به سرعت با شرکت‌هایی همچون آمازون و اپل، به سرعت واکنش نشان دهند، محصولات و خدمات سفارشی شده، و دسترسی آسان به اطلاعات مورد نیاز مشتریان، هنگامی که به آن نیاز دارند، فراهم کنند.

به بیان دیگر، یک فرهنگ سازمانی مشتری محور، بیش از یک چیز خوب است. این موضوع به موضوع بقاء تبدیل می شود. خبر خوب این است که نزدیک شدن به مشتریان شما می تواند به کاهش ریسک آزمایشات کمک کند (به این دلیل که مشتریان از طریق نوآوری های بازاریابی محصولات خود را ایجاد می کنند) و از تغییرات سریع حمایت می کنند. به جای اینکه حدس بزنید چه چیزی در یک محصول یا سرویس خاص قبل از راه اندازی آن کار می کند. و پس از آن انتظار می رود که آیا حدس شما درست پس از راه اندازی اتفاق می افتد. شرکت ها می توانند تقریباً در زمان واقعی با توسعه ویژگی های محصول و خدمات با ورود مستقیم از کاربران نهایی، تنظیمات را انجام دهند. این در حال حاضر در حال انجام محصولات از لگوس تا موتور هواپیما است. این فرآیند نه تنها به توسعه محصول کمک می کند، بلکه ارتباط بین شرکت ها و مشتریان خود را نیز تقویت می کند، اغلب اطلاعات ارزشمندی اختصاصی و بینش درباره چگونگی استفاده مشتریان از محصولات و خدمات ایجاد شده را ارائه می دهد.

## داده ها و ابزارها

اساس اصلی مشتری جدید ابزارها و داده‌های متنوع هستند. اتصال داده های مناسب به تصمیمات درست می تواند به ایجاد یک درک مشترک از نیازهای مشتری به یک فرهنگ سازمانی کمک کند و یک چرخه فضیلت را تقویت می کند که مشتری محوری را تقویت می کند. توانایی آمازون برای استفاده از خریده‌ای قبلی مشتریان برای عرضه آیتم‌های اضافی که ممکن است به آن‌ها علاقه‌مند باشند، عامل مهمی در موفقیت آن است. چرخه فضیلت آنها ایجاد شده و شامل بررسی مشتری (برای اطمینان و تقویت دیگر خریداران) همراه با الگوریتمی که خریدهای مشتریان را به اشتراک گذاشته است. البته، آمازون همچنین به شدت در انبارهای خودکار و یک مدل توزیع پیچیده سرمایه‌گذاری کرده است. اما حتی آن‌هایی که به تمایل مشتری برای دریافت سریع‌تر کالا متصل بودند.

## یک نیروی متحد

در بهترین حالت، مشتری محوری فراتر از طراحی بازاریابی و محصول است تا تبدیل به یک عنصر فرهنگی متحد شود که تمام تصمیمات اصلی را در همه زمینه های کسب و کار تحمیل می کند. این شامل عملیات است، جایی که در بسیاری از سازمانها اغلب

دورتر از دیدگاه و استراتژی است و باید به طور منظم تجدید شود، اگر آن به عنوان یک راهنمای قابل اطمینان در محیط های به سرعت در حال تغییر خدمت می کنند. فرهنگ های مشتری محور الگوهای ظهور در رفتار مشتریان را پیش بینی می کنند و تعاملات مرتبط با آن ها را با تلفیق پویای داده های ساختاریافته، مانند آمارگیری و تاریخ خرید، با داده های ساختار نیافته، مانند رسانه های اجتماعی و تجزیه و تحلیل صوت، پیش بینی می کنند.

شرکت بیمه پروگرسو نشان دهنده نقش یکپارچه سازی توسط تمرکز مشتری قوی است. توانایی پروگرسو برای متقاعد کردن مشتریان برای نصب دستگاه اسنپ شات شرکت برای نظارت بر رفتار فعالیت ها، انقلابی در فضای بیمه، و نه فقط به عنوان ابزار بازاریابی است. اسنپ شات کمک می کند تا فعالان خوب را که مشتریان سودآور هستند، جذب کنند، چرا که این افراد احتمالاً با پیشنهاد تخفیف های بهتر بر اساس رفتارشان جذب می شوند. این همچنین اطلاعات واقعی حاکم بر شرکت را به جای مدل و حدس و گمان ارائه می دهد. این تکنولوژی جدیدی است که پروگرسو می تواند به یک واحد کسب و کار برای خدمت به سایر بیمه گران درآمد کسب کند.

### سیلوهای خدماتی

بعضی از ناظران ممکن است سیلوهای سازمانی را در نظر بگیرند. به همین ترتیب برای قسمت های موازی نمودار سازمانی که تقاطع نباشند، یک ساختار است و نه یک فرهنگ فرهنگی. اما سیلوهها بیشتر از خطوط و جعبه ها هستند. ذهنیت کوتاه فکرا نه کارگران که برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات و یا همکاری در میان کارکردها و بخش ها تردید دارند می توانند برای فرهنگ سازمانی مضر باشند.

سیلوهها یک مشکل چند ساله هستند که هزینه بیشتری را متحمل شده اند؛ چرا که، به گفته فرانسیسکو دوزا مدیر عامل شرکت کوگنیزانت، الزامات بین رشته ای دیجیتال همچنان رشد می کند. امکانات ایجاد شده توسط ترکیب علم داده، طراحی و علوم انسانی، اهمیت کار متقابل و فعالیت مشتری را به عملیات روزمره کسب و کار نشان می دهد. بسیاری از سازمان ها هنوز این پتانسیل را ایجاد نکرده اند. مدیرانی که مورد بررسی قرار گرفتند، به نظر می رسد که توافق دارند، رتبه بندی تفکر سیلویی یا جزیره ای و رفتار را یکی از موانع فرهنگ یک فرهنگ دیجیتال می دانند.

چگونه می توانم بگویم که سازمان خود را خیلی جزیره ای کرده است؟ بحث و گفتگو با مدیران اجرایی که به رهبری شرکت های قدیمی از طریق تحولات دیجیتالی موفق شده اند، نشان دهنده دو نشانه اصلی است: اطلاعات نامناسب و عدم پاسخگویی یا عدم هماهنگی در طرح های سازمانی.

## آگاه شدن

خرابی اطلاعات دیجیتال، داستان آشنا از مرد نابینا و فیل را تکرار می کند. وقتی کارمندان بینش خود را در زمینه وسیعتری پیدا می کنند که در آن یک کسب و کار رقابت می کند، احتمال بروز اختلال و یا فرصت های دیجیتال در زمانی که آن ها آن را می بینند و زمانی که بقیه سازمان باید هوشیار باشد، کم تر شناخته می شوند. آن ها تنها می توانند آنچه را که آن ها از طریق لنز محدوده باریک تلاش خود با آن روبرو می شوند را تفسیر کنند.

نتیجه منطقی این است که هر بخش از سازمان، براساس اطلاعات ناقص یا ساده، به نتیجه گیری های متفاوتی در مورد اولویت های دیجیتال خود دست می یابد. این امر به تجزیه و تحلیل استراتژیک و عملیاتی کمک می کند که مشتریان به سرعت در حال تشخیص آن هستند. لوکس مدرن در دنیای دیجیتال امروزی برای هر بخش وجود ندارد تا همان بینش را کشف کند؛ یک مهاجم دیجیتال یا متصدی چابک احتمالاً قبل از اینکه یک سازمان اداری بداند که آن باید در حال افزایش باشد، آن را غارت کند. بنابراین اولین امری که شرکت ها به دنبال جدا شدن از یک ذهنیت جداگانه هستند، یک حس مشترک از جهت کلی و هدف شرکت است. چرخش مدیریت متفکرانه و داده اغلب ایفای نقش می کند.

شفافیت داده محور. داده ها می توانند مشکل نابینایان و فیل را حل کنند. به عنوان مثال، یک شرکت خدمات اجتماعی، گروهی را برای تعامل با مشتری ایجاد کرد تا بتواند بهتر درک کند که چگونه مشتریان با محصولات و مارک های این شرکت در ارتباط با سیلوها ارتباط برقرار می کنند و چگونه مشتریان در معرض مشکلات قرار می گیرند. در میان چیزهای دیگر، این نیاز به بررسی دقیق در مورد چگونگی جمع آوری، تجزیه و تحلیل و توزیع داده ها در سراسر سیلوها را بررسی کرد. به عنوان مثال، تیم کشف کرد که بعضی از مشتریان به علت تخلیه بازاریابی که از شرکت دریافت کرده بودند، عضویت خود را لغو کردند. برای رسیدگی به این مسئله، تیم پایگاه داده های مشتری و مدل های گرایش را در سراسر سیلوها ایجاد کرد تا دیدگاه ها و حقوق دسترسی متمرکز را با توجه به اینکه چه کسی می تواند به اعضای و زمان برسد، ایجاد کند. از جمله دستاورد های این تیم موارد زیر هستند:

- ایجاد جلسات ویژه آموزشی که ارائه یک دیدگاه یکپارچه از مجموعه ای از نیازها و پیشنهادات را برآورده می کند
- اطلاعاتی را از قسمت های مختلف سازمان فراهم می آورد تا تصویری پیشرفته تر در مورد تعامل، نگهداری و تعداد لمس های مربوط به بخش ها و مشتریان مختلف ایجاد کند.
- اثرات خالص فعالیت کل سازمان را از دیدگاه مشتری نشان داد.
- این اطلاعات را در فرایندهای کلیدی تعبیه کرد تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات در دیدگاه های متقابل و انعطاف ناپذیر در دسترس هستند و همچنین درک کلی از مدل کلی کسب و کار قابل دسترس می باشد.

چرخش مدیریت. راه دیگری برای رسیدن به هماهنگی بهتر در جهت شرکت، این است که مدیران را از میان توابع و واحدهای تجاری جداگانه تغییر دهیم. برای مثال، در خرده فروشی لوکس نوردستروم، دو مدیر کلیدی در سال ۲۰۱۴ میلادی نقش خود را تغییر دادند: اریک نوردستروم، که قبلاً رئیس فروشگاه آجر و ملات شرکت بود، به عنوان رئیس نوردستروم دایرکت، فروشگاه آنلاین این شرکت منصوب شد، در حالی که جیمی نوردستروم، رئیس نوردستروم دایرکت به عنوان رئیس فروشگاه آجر و ملات تعیین شد. این نوع چرخش را می توان در سطوح مختلف در یک سازمان انجام داد که به ایجاد یک درک سازگارتر بین واحدهای تجاری مختلف در ارتباط با آرمان ها و توانایی های شرکت کمک می کند و همچنین به ایجاد شبکه های غیر رسمی به عنوان کارکنان ایجاد روابط در بخش های مختلف می پردازد.

### پاسخگویی به سوالات

دومین نشانه متمایز از فرهنگ سیلویی، گرایش به کارکنان است که به یک مسئله معین اعتقاد دارند یا اینکه این مسئله مسئولیت فرد دیگری است، نه خودشان. شرکت ها می توانند از طریق مکانیزم های نهادینه سازی برای کمک به حمایت از همکاری متقابل کارایی از طریق تیم های انعطاف پذیر مستقر در برابر این اقدامات مقابله کنند. این موردی است که در ING، که به عنوان یک شرکت فن آوری بیشتر از یک شرکت خدمات مالی شناسایی می شود، به شرکت های فن آوری برای الهام، نه بانک ها تبدیل شده است. به طور خاص، اسپوتفی یک مدل متشکل از تیم های چند رشته ای یا ترکیب کارکنان از توابع مختلف، از جمله بازاریابان، مهندسان، توسعه دهندگان محصولات و متخصصان تجاری را ارائه کرده است. همه با یک دید مشترک از مشتری و یک تعریف مشترک از موفقیت متحد هستند. این گروه ها به گروه های بزرگتر به نام قبیله رسیده اند، که بر نتایج کسب و کار پایان می پذیرد، و باعث می شود تصویر گسترده ای در مورد تمام اعضای تیم ایجاد شود. اعضای تیم هم متقابلاً یکدیگر را مسئول این نتیجه می دانند که "کار من" را از بین برده که بسیاری از سازمان های دیگر خود را در دام انداخته اند. در حالی که این مدل بهترین عملکرد در IT را دارد، به آرامی مسیر خود را به سایر بخش های کسب و کار هموار می کند. عناصر کلیدی مدل (مانند مالکیت نتیجه به پایان به پایان) نیز به تیم های سنتی ترتیب داده می شود تا تلاش کنند حداقل قطعات این ذهنیت را به شرکت های سنتی تبدیل کنند.

با یافتن مکانیزم، دیجیتالی، ساختار یا فرآیند، به ایجاد یک درک مشترک از اولویت های کسب و کار و اهمیت آنها کمک کنید. تغییر سریع از مکان های غیر قابل پیش بینی اتفاق می افتد، و زمینه بیشتر که به کارکنان خود می دهید، بهتر است که آنها بتوانند هنگام تصمیم گیری، تصمیم درست بگیرند. برای رسیدن به این هدف، سازمان ها باید موانعی که مردم را از هم کاری حفظ می کنند حذف کنند و مکانیسم های جدیدی را برای برش (یا حذف روی هم) نوار قرمز و بوروکراسی که بسیاری از متصدیان در طول زمان ایجاد کرده اند، تشکیل دهند.



تغییرات فرهنگی در نهادهای شرکتی همواره از نظر تغییرات تکنولوژیکی که آنها را ضروری می کند کندتر و پیچیده تر می شود. این باعث می شود که مدیران برای موضع گیری فعالانه در مورد فرهنگ بیشتر اهمیت پیدا کنند. رهبران به سرعت و چابکی آنها نیاز ندارند، مگر اینکه فرهنگ سازمانی را بسازند که به خوبی در عملکردها و واحدهای تجاری کار کنند، خطر را در بر بگیرند و به مشتریان خود توجه کنند.

## چگونه ساخت مدل عملیاتی نسل بعدی تان را شروع کنید

جوا دیاس، دیوید هامیلتون، کریستوفر پاکوئت و روحیت سوود

۱۹-۲۴ دقیقه

تمام مسیرهای شرکت به یک مدل عملیاتی جدید منحصر به فرد است. اما تمامی تحولات موفق با مجموعه ای از بلوک های ساختمانی ساخته شده است.

یک بانک آمریکای شمالی کمتر از دو سال طول کشید تا ۳۰ درصد از ترافیک مشتری در شاخه های خود را به کانال های دیجیتالی تغییر دهد و به طور چشمگیری میزان ریزش مشتریان را کاهش دهد. یک خط هوایی اروپایی دوباره طراحی شد و پنج محصول اصلی را در نه ماه دوباره طراحی کرد تا تبدیل دیجیتال را ۳ تا ۵ بار و فروش تا ۱۵۰ درصد افزایش دهد.

این شرکتها قادر به تبدیل آن به این دلیل بوده اند که مدل های عملیاتی نسل بعدی را توسعه داده اند که سرعت، دقت و انعطاف پذیری را برای کشف سریع منابع جدید ارزش و کاهش اساسی هزینه ها فراهم می کنند. مدل عملیاتی آینده تکنولوژی های دیجیتال و قابلیت های بهبود فرآیند را در یک راه تلفیق و ترتیبی به طور چشمگیری بهبود می بخشد و مسیری مشتری و فرآیندهای داخلی را در بر می گیرد.

مدیریت ناب در حال حاضر نقش مهمی در راه اندازی فرآیندها، قابلیت ها و ابزارها برای بهبود کارکرد کسب و کارها ایفا کرده است. اما عصر دیجیتال هر دو فرصت را برای کسب و کارهایی که می دانند چگونه واکنش نشان می دهند و مشکل آن درست است، افزایش داده است. برای یک چیز، وظایف انجام شده توسط انسان پیچیده تر است، چه در دسترسی به اطلاعات در فرمت های مختلف از منابع مختلف و یا در پاسخ به تغییر بازار و پویایی مشتری در سرعت های در حال افزایش باشد. و به این ترتیب که تعداد بیشتری از وظایف به صورت اتوماتیک یا توسط قابلیت های هوش شناختی به دست می آیند، شرکت ها باید بسیاری از درس هایی که از مدیریت ناب به دست آمده و به روزرسانی هستند را بکار گیرند. به عنوان یک اسپرینتر که نیاز به تمام عضلات

خود دارد، باید به صورت دقیق تنظیم شده و برای رسیدن به سرعت بالا به کار خود ادامه دهد، نهادهای سریع حرکت باید یک سیستم برای هماهنگ کردن استراتژی ها، فعالیت ها، عملکرد و سلامت خود داشته باشند.

اما چگونه؟ بسیاری از موسسات نیاز به تغییر نحوه کار آنها را دارند و به ابتکارات متعدد پی برده اند، اما تعداد کمی از آنها توانسته اند فراتر از موارد جداگانه موفقیت یا مزایای حاشیه ای دست یابند.

ما متوجه شده ایم که شرکت هایی که با موفقیت مدل های نسل بعدی تولید می کنند، دو چیز خوب را انجام می دهند. آنها تمرکز خود را بر ایجاد بلوک های ساختمانی می گذارند که سازمان را تغییر دهند و مسیری را که برای موقعیت آنها مناسب است، انتخاب می کند. این شیوه ها فقط به شرکت هایی که هنوز تحرک دیجیتالی خود را آغاز نکرده اند، اعمال نمی شوند. در تجربه ما، حتی شرکت هایی که به خوبی در مسیر تحول خود قرار دارند می توانند به مدل موازی نسل بعدی دست یابند که ارزش عظیمی را به همراه می آورد و هزینه های آن را به طور قابل توجهی کاهش می دهد.

### **بلوک های ساختمانی مدل عملیاتی نسل بعدی**

هر مسیری که شرکت های مسیر برای توسعه مدل عملیاتی بعدی خود انتخاب می کنند (موضوعی که بعداً به آن باز می گردیم)، نشان داده ایم که مجموعه ای از بلوک های سازنده تغییر وجود دارد که رهبران موفق در آن قرار می گیرند. در مورد آنها به عنوان مکانیک تغییر مولفه های مورد نیاز برای تایید توسعه مدل عملیاتی فکر کنید. با توجه به ماهیت پویای دیجیتال سازی و سرعت سریع تغییر، مهم است که در مورد کامل کردن اجرای هر بلوک ساختمان قبل از این که مدل عملیاتی بتواند عملکرد داشته باشد، فکر نکنیم. این فرآیند بسیار تکرار شونده است، با عناصر هر بلوک ساختمانی تست شده و سازگار با مدل از طریق یک چرخه تکاملی ثابت است.

### **بلوک ساختمانی # ۱: تیم های مستقل و متقابل که در مسیر ها، محصولات و خدمات مشتری قرار دارند.**

شرکت های موفق به طور مداوم به بازآموزی چگونگی ترکیب مناسب مهارت ها برای ساختن محصولات و خدمت به مشتریان می پردازند. این بدان معنی است که مرزهای سازمانی را مجدداً تنظیم و مجدداً به ماهیت تیم های خود باز می گردند، از جمله ساختن ساختارهای انعطاف پذیر بیشتر که در آن کار روزانه به صورت تیمی کوچک سازماندهی می شود که اغلب خطوط تجاری و بخش های بازار را قطع می کند. این رویکرد، شامل توانمند سازی تیم ها برای به دست آوردن محصولات، خدمات، یا مسیر و همچنین اجرای آزمایشات می باشد. این سازمان ها در مورد نحوه ساختن مهارت ها در تیم های خود با ایجاد آنکورهای "استخدام" برای نقش های کلیدی، راه اندازی برنامه های مربی، و ارتکاب به ظرفیت سازی و آموزش برای نقش های کلیدی، ماهر می شوند.

برای مثال، بسیاری از بیمه‌گران، ادعاهای سنتی و واگذاری و بازسازی آنها را برای تعبیه کارشناسان موضوعی مانند وکلا و پرستاران به گروه‌های خدماتی ترغیب می‌کنند. در بهترین شرکت‌ها، این تیم‌ها هر روز با تکنولوژیست‌ها در جهت طراحی ابزار و فن‌آوری برای بهبود کارایی و تاثیر پذیری کار می‌کنند.

تکرار برای انجام این کار بسیار مهم است. رهبران تست‌های مختلف تیم را آزمایش می‌کنند و انعطاف‌پذیری را در پاسخ به نیازهای مشتری تغییر می‌دهند. برای مثال یک شرکت کارت اعتباری، مدل عملیاتی خود را در فناوری اطلاعات از هماهنگی در اطراف سیستم‌ها تا هماهنگی با جریان‌های ارزش درون کسب و کار تغییر داد. تیم‌های کارکردی متقابل برای کار بر روی مسیری دارای اولویت و ابتکار عمل برای ارائه جریان ارزش به کار گرفته شدند. این تغییرات به طور چشمگیری مدل عملیاتی را ساده کرده است، هزینه‌های رهبری مستقیم را کاهش داده است و در عرض سه ماه به افزایش ۲۰۰ درصدی بهره‌وری توسعه نرم‌افزاری کمک کرده است.

### **بلوک ساختمان # ۲: معماری انعطاف‌پذیر و مدولار، زیرساخت‌ها و تحویل نرم‌افزار**

فناوری عنصر اصلی هر مدل عملیاتی نسل بعدی است و نیاز به پشتیبانی بسیار سریع و انعطاف‌پذیر از محصولات و خدمات دارد. با این حال، شرکت‌ها اغلب در درک چگونگی پیاده‌سازی این فناوری‌های جدید در کنار سیستم‌های موروثی مشکل دارند و یا توسط سیستم‌های منسوخ که به کندی حرکت می‌کنند، مختل می‌شوند.

برای رسیدگی به این مسائل، رهبران معماری مدولار را ایجاد می‌کنند که از تکنولوژی انعطاف‌پذیر و قابل استفاده مجدد پشتیبانی می‌کند. برای مثال، ابزارهای مدیریت فرایند کسب و کار (BPM) و کانال‌های روبروی بیرونی می‌تواند در بسیاری از مسیرها و نه همه مسیری مشتری به اشتراک گذاشته شود. تیم‌های فن‌آوری پیشرو با رهبران کسب و کار همکاری می‌کنند تا نیاز سیستم‌ها به حرکت سریع‌تر را ارزیابی کنند. این درک کمک می‌کند موسسات تصمیم بگیرند که چگونه فن‌آوری خود را معماری کنند. به عنوان مثال، با مشخص کردن این که کدام سیستم‌ها باید به سمت کلود یا ابر حرکت داده شوند تا سرعت خود را افزایش داده و تعمیرات را کاهش دهند.

این رویکرد هم پیشرفت را سرعت می‌بخشد و استفاده از مولفه‌های مشترک را اولویت‌بندی می‌کند، که به نوبه خود منجر به کارایی و سازگاری می‌شود. دلیل مهم دیگر ایجاد معماری انعطاف‌پذیرتر این است که به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا با یک اکوسیستم خارجی تامین‌کنندگان شریک شوند.

به طور مشابه، رهبران در دولوپس به شدت سرمایه‌گذاری می‌کنند و مردم، پردازش و تغییرات تکنولوژی به تست‌های نرم‌افزاری خودکار، امنیت و فرایندهای تحویل و همچنین تغییرات زیرساخت‌ها را همراه یکدیگر می‌کنند.

**بلوک ساختمان # ۳:** یک سیستم مدیریتی است که استراتژی ها و اهداف واضح را از طریق سازمان توسط حلقه های بازخورد فشرده به هم به نمایش می گذارد.

بهترین سیستم های مدیریت برای مدل های عملیاتی نسل بعدی بر اساس اصول، ابزار و رفتارهای مرتبط با آن است که یک فرهنگ بهبود مداوم را با تمرکز بر نیازهای مشتری در اختیار دارد. شرکت های پیشرو مدیریت عملکرد را به DNA سازمان از بالا به پایین جلب می کنند و اهداف و اولویت های برتر را به معیارهای خاص و KPI برای کارمندان در تمام سطوح ترجمه می کنند. آنها مهارت ها و فرآیندهای مورد نیاز برای موفقیت کارکنان را به نمایش می گذارند، معیارهای مشخصی را در جای خود قرار می دهند و به اشتراک گذاری بهترین شیوه ها کمک می کنند.

بهترین نهاد ها در حال تحول سیستم های مدیریت خود برای ایجاد مکانیسم های بازخورد در داخل و بین خط مقدم، عملیات های اداری و تیم های محصول هستند که دارایی های جدید را تحویل می دهند. آن ها همچنین از سیستم های مدیریت خود برای برداشت بیش از حد داده های تولید شده توسط فعالیت های روزمره استفاده می کنند تا داشبورد و گزارش های کاربر پسند را ایجاد کنند که برخی از آن ها در زمان واقعی هستند.

مدیریت عملکرد در حال تبدیل به زمان بسیار واقعی تر است، با متریک و اهداف مورد استفاده روزانه و هفتگی که تصمیم گیری را هدایت می کند. این معیارها با انگیزه های مشترک نه فقط برای افراد پشتیبانی می شود که به هر سطح سازمان متصل می شوند و رفتارها را تقویت می کنند تا مشتریان را بدون در نظر گرفتن مرزهای سازمانی حمایت کنند.

یکی از بیمه گران آمریکای شمالی تلاش کرد تا مدل های تجزیه و تحلیل پیش بینی شده توسط تیم های مرکزی را در ارتباط با سازندگان ادعای خط مقدم توسعه دهد، که به همین دلیل نتوانست قابلیت جدید را اتخاذ کند. با دانستن اینکه این شرکت ارزش قابل توجهی را در جدول باقی می گذارد، شرکت جلسات بازخورد روزانه بین تیم توسعه مرکزی و متخصصان تجزیه و تحلیل داخلی را در تیم های خدمات مشتری ایجاد می کند تا نگرش های بهتری نسبت به مسائل مشتری ایجاد کند. تیم ها اهداف مشترکی را بر اساس ارزش مشتری ایجاد کردند که با استراتژی سازمان و کار روزانه تنظیم کننده سازگار بود. تحت این سیستم مدیریت جدید، متخصصان تحلیلی و ادعاهای تنظیم کننده، زمانهای چرخه را کوتاه کرده و به طور چشمگیری بهبود کارایی تخصیص را بهبود می بخشند. این زمان را برای رهبران باز کرده تا رهبری کنند، مشکل را حل کنند، و فرصت های بعدی را برای تیم هایی که دنبال می کنند، تکرار کنند.

**بلوک ساختمان # ۴:** فرهنگ چابک و مشتری محور در تمام سطوح نشان داده شده و نقش آن از بالا مدل شده است.

شرکت‌های موفق سرعت و اجرای کامل را اولویت‌بندی می‌کنند. این نیاز به چابکی در تحویل محصولات به مشتریان و یادگیری سریع از آن‌ها و همچنین تمایل به انجام ریسک‌های مناسب دارد. بهترین سازمان‌ها هم اکنون پایه و اساس نحوه کار آن‌ها فراتر از فن‌آوری اطلاعات را فراهم کرده‌اند. یک شرکت کارت اعتباری، پرسنل حقوقی و انطباقی را برای نشستن در تیم‌های بازاریابی برای مداخله در مراحل اولیه و داشتن صحبت‌های روزانه برای شناسایی و حل مسائل به همراه می‌آورد. توابع حقوقی و انطباقی نیز شروع به اتخاذ روش‌های سریع‌الانتقال برای تغییر کار خود کرده‌اند. همانطور که عملکردها و تیم‌ها هم‌کاری می‌کنند، آن‌ها در مسیر کاهش زمان موثر به بازار تا ۹۰ درصد برای برخی فرایندهای اصلی و همچنین کاهش ریسک عملیاتی هستند.

انتقاد به موفقیت، رهبری تغییرات از بالا و ایجاد یک راه جدید برای کار در سراسر مرزهای سازمانی است. رهبران ارشد از این تحول به عنوان قهرمان‌های کلامی حمایت می‌کنند و از طریق انتخاب‌های خود نشان می‌دهند که چابک هستند. آن‌ها تکرار سریع را تقویت و ترویج می‌کنند و داستان‌های موفقیت را به اشتراک می‌گذارند. به ویژه، آن‌ها خود را مسئول تحویل فوری ارزش، و ایجاد شفافیت و دقت در عملیات نگه می‌دارند. بسیاری از مدیریت تغییرات را به شدت مدیریت می‌کنند، اغلب محرک‌های عملکرد را تغییر می‌دهند، فرایندهای ارتباطی را مونتاژ می‌کنند، برنامه‌های ارتباطی را مونتاژ می‌کنند تا فرهنگ را تقویت کنند، و بلاگ‌های غیر رسمی را بنویسند. در یک شرکت مدیریت دارایی، تیم برتر از روند بودجه خود می‌گذرد و از رهبران خواسته است تا از ارزش بیشتری برخوردار شوند. آن‌ها یک فرآیند در حال پیشرفت برای توزیع مجدد سرمایه برای تجربیات ارزش افزوده ایجاد کردند که در حال کار بودند.

### تعریف مسیر برای سازمان

هیچ راهی برای توسعه مدل عملیاتی نسل بعدی وجود ندارد. این بستگی به قابلیت‌های موجود شرکت، سرعت مورد نیاز تبدیل، سطح تعهد اجرایی و فشار اقتصادی دارد. ما چهار مسیر را در نظر گرفتیم که شرکت‌های پیشرو در جهت تحرک خود می‌توانند تغییر دهند، هرچند سازمان‌ها اغلب در مسیر پیشرفت‌های مختلف حرکت می‌کنند. این مسیرها یک راهنما برای ۱۲ ماه اول سفر تحول ارائه می‌کنند.

پیشگام نوآوری یک واحد اختصاصی است که کاملاً جدا از فرهنگ تاریخی، بوروکراسی تصمیم‌گیری و زیرساخت‌های فنی کسب و کار اصلی می‌باشد. این محصولات الهام بخش را ایجاد می‌کند که هنر دیجیتال را ممکن می‌سازد (گاهی اوقات با تاثیر اقتصادی قابل بحث)، و مدل‌های کسب و کار جدیدی را در تنظیمات غیر رسمی مانند جداول فوتبال دستی جمع می‌کند. این مسیر به طور سنتی به عنوان اولین حرکت شناخته شده است، اما در حال حاضر کمتر رایج است.

یک خرده فروش با یک کسب‌وکار آنلاین بی‌اثر، تصمیم گرفت تا چنین پیشگامی را افتتاح کند. این مقاله تجزیه و تحلیل‌های بعدی را معرفی کرد که بیشتر بر تجربه مشتری متمرکز بود تا اینکه فن‌آوری، و رابط سیار را هدایت کند. این پیشگام که تا حد

زیادی از تجارت اصلی جدا مانده بود، همه‌های در پیرامون نوآوری ایجاد کرد، استعدادهای بهتری را به خود جلب کرد و بسیاری از تولیدات خود را به سازمانی وسیع‌تر بازگرداند.

این مسیر بخوبی جواب می‌دهد زمانی که هم ترازوی محدود میان مدیران اجرایی در اهمیت و ارزش تبدیل وجود دارد، نیاز به حرکت سریع در پاسخ به فشارهای بازار، و چالش‌های فرهنگی مهم فرهنگی برای غلبه بر آن وجود دارد. با این حال، کم‌تر موثر است زیرا "نوک نیزه" برای تغییر فرهنگ و یا ایجاد قابلیت‌های پایدار، و اغلب بازده کمی را در سرمایه‌گذاری به دست می‌دهد.

یک کارخانه دیجیتال محصور شده، گروهی از پیشگامان است که با همکاری با کسب و کارها و توابع (مانند زیرساخت فناوری اطلاعات، امنیت، قانونی، انطباق، و توسعه محصول) کار می‌کند و از درجه بالایی از استقلال برخوردار است. این معمولاً گروه‌های توانایی‌های تخصصی را در فن آوری‌هایی مانند رباتیک یا تحلیلگر قرار می‌دهد و آنها را برای حمایت از توسعه مسیری خاص در هماهنگی با شرکای تجاری و کارآفرینی گسترش می‌دهد. هر دو مدل یک روش جدید برای کار و ادغام توانایی‌های توسعه یافته را در کسب و کار اصلی مدل می‌کنند. به این ترتیب، تمرکز داخلی روی یکپارچگی و تغییر فرهنگ سازمان است.

این رایج‌ترین نقطه شروع است، زیرا این نیاز به انکوباسیون را با تغییرات وسیع‌تر متعادل می‌کند. یک بانک اروپایی در ساختمانی در محوطه دانشگاه یک واحد دیجیتال ساخت. هر یک از طبقات پایین به یک مسیر جداگانه اختصاص دارد، در حالی که طبقه بالا به ایجاد اجزای قابل‌استفاده مجدد و برنامه‌های مصرفی مانند شناسایی و تایید مشتری اختصاص دارد که مسیری دیگری می‌تواند به روش پیمانهای به کار رود.

همکاران تجاری و عملیاتی برای کار با تیم در کارخانه جمع می‌گردند. هر یک از این تیم‌ها محصولات و خدمات را توسعه می‌دهد، آنها را از نمونه اولیه به محل کار گسترش می‌دهد و سپس آنها را به کسب و کار اصلی انتقال می‌دهد. به عنوان بخشی از سیستم مدیریت، تیم همچنان به نظارت و تکرار محصول یا خدمات بر اساس عملکرد اقتصادی و بازخورد مشتری ادامه می‌دهد.

این مسیر زمانی خوب عمل می‌کند که یک باور بر پایه گسترده و تعهد به تبدیل وجود داشته باشد، و نیاز به ایجاد یک جرم مهم در قابلیت‌های داخلی وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها از این رویکرد برای جذب استعدادهای دیجیتالی استفاده می‌کنند، درگیری‌های پروژه‌های بزرگ در گروه‌های IT را متحمل می‌شوند و به سرعت تغییر می‌کنند. تغییر فرهنگ در بقیه سازمان‌ها کندتر است، اما در طول زمان، کارشناسان حرفه‌ای و کارفرمایان با کارخانه برای هر مسیر و راهی شریک می‌شوند. با این حال، این می‌تواند یک فرصت ایجاد کند و اگر به طور مناسب مدیریت نشود، در داخل کسب‌وکار تقسیم شود یا نشود و می‌تواند نیازمند حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی اولیه باشد (برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد کارخانه دیجیتال، "مقیاس فرهنگ تحول را از طریق یک کارخانه دیجیتال" در [McKinsey.com](http://McKinsey.com) ببینید).

یک شتاب دهنده واحد تجاری. یک کارخانه دیجیتال کوچک است که انکوباسیون یک درون یک واحد کسب و کار را برای مقابله با مسیر مشتری محلی و فعالیت های تجاری ایجاد می کند. واحد کسب و کار مهارت های خود را ایجاد می کند، مانند قابلیت پردازش مجدد و رباتیک، و کنترل قابلیت های و سرمایه گذاری های خاص را دارد. این به این معنی است که برای کمک به صندوق های مالی مرکزی یا توافق سازمان در مورد مسائل متعددی نیاز نیست.

یک بانک آمریکای شمالی بعد از چند سال اول تحول آن به یک مدل شتاب دهنده واحد تجاری منتقل شد. این یافته نشان داد که این حرکت به کنترل بیشتر آن و اتصال نزدیک تر به استراتژی کسب و کار و مزایای مشتری افزوده است و مقیاس و توانایی متمرکز را افزایش داده است. این بانک به شدت در استعدادها و ابزار سرمایه گذاری کرد و هدف آن ایجاد اعتبار در میان مشتریان به عنوان یک کسب و کار دیجیتال بود که برای تولید محصولات و تجربیات بانکی انجام گردید.

این مسیر به خوبی برای سازمان هایی با واحدهای تجاری بزرگ انجام می شود که مستقل عمل می کنند. این نیز نقطه شروع خوبی است، زمانی که یک واحد تجاری به خصوص در اندیشه و اعتقاد خود بیشتر پیش می رود یا اینکه خدمات دیجیتال پتانسیل ارزش افزایی نامتناسبی دارند. با این حال، شرکت هایی که این مدل را انتخاب می کنند باید خطرات زیادی را کاهش دهند. برای مثال، زمانی که واحدهای کسب و کار ابزار و پروسه های دیجیتالی خود را انتخاب می کنند، برای مثال، پیچیدگی و هزینه ها برای تیم های فناوری اطلاعات مدیریت تعمیر و نگهداری، صدور مجوز و معماری سازمانی افزایش می یابد. این مدل همچنین می تواند قابلیت ساخت و اشتراک قابلیت های در سراسر سازمان را سخت تر کند چون مهارت ها برای واحد کسب و کار خاص هستند. تحول کامل یک تکامل جامع است که در آن شرکت تقریباً به طور کامل مسیری اصلی خود را تغییر می دهد. این مدل عملیاتی طبیعی برای بسیاری از بومیان دیجیتال است، به عنوان تکنولوژی، خدمات دیجیتال و تحویل محصول اساساً غیرقابل انعطاف است. شرکت ها بر روی ابتکارات دیجیتالی خاصی که اولویت های تجاری را انجام می دهند، با استقرار استعدادهای تخصصی و تیم های متقابل عمل می کنند تا از هر یک از آنها حمایت کنند. این مدل به مشتری بسیار ارتباط دارد و به سرعت در حال توسعه، آزمایش و تکرار در محصولات و خدمات جدید است. اعضای تیم می توانند از طریق یک مرکز عالی یا توسط رهبران واحد کسب و کار مدیریت شوند. این مسیر آرزوی بسیاری از متصدیان است، به خصوص آنهایی که خدمات را به جای محصولات فیزیکی ارائه می دهند.

در یکی از بانک های اروپایی که تحول کامل را تجربه می کنند، چابکی روش پیش فرض برای افرادی است که کار می کنند و همکاران متعددی از جمله فن آوری اطلاعات در کنار هم می نشینند. نتایج توسط جریان های ارزش - منابع ارزش تولید شده اندازه گیری می شود - و مسیر ها که از مشتری جاری می شود نیاز به بازگشت به عملکرد بانک دارد. اولویت بندی و تامین منابع به صورت روزانه و هفتگی در مورد مهم ترین چیزی که باید روی آن کار شود را به خود اختصاص می دهند. این رویکرد در ابتدا تقریباً

شبیه درمان است، اما مزایای مهمی را به وجود می آورد، به این ترتیب شرکت ها می توانند سیستم مدیریت سنتی را تحریک کنند و سرعت و مقیاس فرهنگ را تغییر دهند. این سازمان مهارت های چابکانه را به طور گسترده ای بنا نهاد، عملکرد بالا و پایین را شناسایی می کند و مهارت های ارزشمند و از دست رفته را مشخص می کند.

این مسیر زمانی خوب عمل می کند که یک دستور سازمانی گسترده و نزولی برای تغییر وجود دارد. با توجه به زمانی که نیاز به حرکت سوزن دارد، باید یک ضرورت اقتصادی نزدیک به اصطلاح اقتصادی وجود داشته باشد. شرکت هایی که این مدل را انتخاب می کنند، نیاز به کاهش خطرات متعددی دارند، از قبیل اطمینان از این که بهترین شیوه ها در بین مدل های عملیاتی به اشتراک گذاشته می شود و نه محدود به تیم های فردی. علاوه بر این، سازمان ها باید هر گونه منابع کمیاب را در اختیار توابع کسب و کار قرار دهند تا تاثیر را کنترل کنند و هماهنگی با فناوری اطلاعات را تضمین کنند، همان طور که به دنبال حفظ معماری فنی می باشند.

### گام های قاطع و بدون تاسف که رهبران باید انجام دهند

هر مسیر تحول سازمانی متفاوت خواهد بود. با این حال، یک مجموعه ساده از گام های سریع و بدون تاسف می تواند به رهبران کمک کند تا اولین مجموعه تصمیمات اولویت خود را شکل دهند و در مسیر رو به جلو شفاف سازی کنند. این موارد اغلب شامل موارد زیر هستند:

- ایجاد وضوح در استراتژی شرکت و در جایی که خدمات دیجیتال می تواند به سرعت ارزش پایدار ایجاد کند. (برای کسب اطلاعات بیشتر در این بخش، "مدل عملیاتی نسل بعدی دنیای دیجیتال" را ببینید).
- به چالش کشیدن هیئت مدیره در مورد اهمیت تحول و پشتیبانی آن برای سرمایه گذاری واضح است. یا به عنوان یک هیئت مدیره، این تصمیم را اتخاذ کرده و تیم اجرایی را برای یک چشم انداز جسورانه به چالش می کشد.
- ایجاد هیجان در تیم بالا و اعتقاد به تغییر از طریق بازدید از بومیان دیجیتالی یا متصدیان امر که مسیرهای تبدیل خود را دنبال می کنند.
- ارزیابی بلوغ سیستم مدیریت با استفاده از معیار سنجش در برابر سازمان های دیگر برای شناسایی نقاط قوت و ضعف برای ایجاد و ریسک و کاهش آن است.
- سرمایه گذاری در ایجاد قابلیت های هدفمند، به ویژه برای ۵۰ رهبر برتر در سازمان. بررسی مفاهیم اصلی مانند دیجیتال سازی، چابکی، تفکر طراحی، و تجزیه و تحلیل پیشرفته می تواند یک واژگان مشترک ایجاد کرده و فعالیت را تقویت کند.



- ایجاد یک ارزیابی عینی و صادقانه از استعدادها و توانایی‌ها در سازمان، یک معیار برای مقابله با همتایان و رهبران بخش متقابل است. اختلال اغلب از خارج صنعت به بخش‌های درونی آن می‌آید.
- نظارت بر چشم‌انداز بخش‌های مختلف برای ایده‌ها و الهامات. آسان‌تر از این است که از دیگران یاد بگیرید، و یک فهرست سریع از ایده‌ها می‌تواند به چالش‌های اجرایی بالقوه برای حل شدن برسد.
- ارزیابی سطح تغییراتی که سازمان می‌تواند با در نظر گرفتن اولویت‌های دیگر در آینده نزدیک و طولانی مدت به طور واقعی جذب کند.

اکثر شرکت‌ها نیاز به یک مدل عملیاتی نسل جدید دارند تا کسب و کار خود در عصر دیجیتال را رونق دهند. اما چقدر خوب است که آنها در واقع توسعه می‌یابند، و باعث ایجاد تفاوت بین بازتولید کسب و کار و تحقق این عمل می‌شوند.