

چشم‌انداز تحول آفرین، چراغ راه دیجیتالی شدن

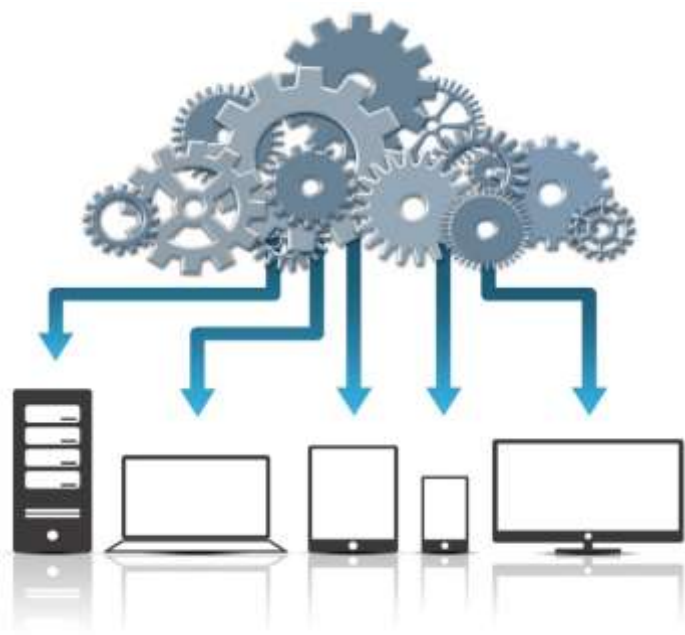
گزارش کپ‌جیمینای (۲۰۱۳)

 Capgemini Consulting



فناوری‌های دیجیتال، به صورت فراگیر، بر کسب‌وکار، تجربه مشتری، بهره‌وری عملیات، و نحوه همکاری کارکنان، تاثیرگذارند. منافع اصلی دیجیتالی‌شدن، اغلب ناشی از هم‌افزایی میان بخش‌های مختلف وظیفه‌ای، و فراهم آوردن شرایطی است که تک تک افراد قادر به خلق ارزش باشند. تنها مدیران ارشد سازمان، در موقعیتی قرار دارند که قادرند چنین تغییر بزرگی را آغاز نموده و هدایت کنند، و ابزار اصلی برای موفقیت در این تغییر، چیزی نیست جز طراحی یک چشم‌انداز متقاعدکننده از آینده و انتشار و ترویج آن در سازمان. اما واقعیت آن است که تنها تعداد بسیار کمی از سازمان‌های امروزی، معنا و اهمیت چشم‌انداز دیجیتال تحول‌آفرین را به درستی درک کرده‌اند. در همین راستا، گزارش حاضر کوشیده است با تمرکز بر دیدگاه‌های مدیران ارشد اجرایی مجموعه‌ای از سازمان‌های مطرح جهانی، به مجموعه‌ای از سوالات اساسی در حوزه چشم‌انداز دیجیتال، پاسخ دهد.

چشم‌انداز تحول‌آفرین، چراغ راه دیجیتالی شدن	عنوان:	
کپجمینای	تهیه‌کننده:	
۲۰۱۳	سال انتشار:	
---	اسپانسر:	
۱۱	تعداد صفحات:	
لینک مطلب	آدرس اینترنتی:	



با چنین چشم‌اندازی، «پرِبری»، حرکت در مسیر دیجیتالی‌شدن را در دستور کار قرار داد. تیم اجرایی شرکت با بهره‌گیری از توان فناوری‌های تحول‌آفرین، جان تازه‌ای به برند این بخشید و تجربه‌ای پایدار در مقیاس جهانی برای مشتریان خلق نمود که در نهایت تاثیر چشم‌گیر خود را در عملکرد مالی به خوبی نمایان ساخت.

سازمان‌ها با پیروی از رویکرد پایین به بالا، در حوزه تحول دیجیتال، موفقیت قابل توجهی حاصل نخواهند کرد. منافع اصلی دیجیتالی‌شدن، اغلب ناشی از هم‌افزایی میان بخش‌های مختلف وظیفه‌ای، و فراهم آوردن شرایطی است که تک تک افراد قادر به خلق ارزش باشند. تنها مدیران ارشد سازمان، در موقعیتی قرار دارند که قادرند چنین تغییر بزرگی را آغاز نموده و هدایت کنند، و ابزار اصلی برای موفقیت در این تغییر، چیزی نیست جز طراحی یک چشم‌انداز متقاعدکننده از آینده و انتشار و ترویج موثر آن در سازمان.

فناوری‌های دیجیتال، به صورت فراگیر، بر کسب‌وکار، تجربه مشتری، بهره‌وری عملیات، و نحوه همکاری کارکنان، تاثیرگذارند. اما بسیاری از رهبران، از چشم‌اندازی تحولی در این حوزه برخوردار نیستند و همین امر، سازمان‌های مربوطه را در بهره‌گیری از پتانسیل واقعی فناوری‌های دیجیتال، ناتوان می‌نماید. مدیرانی که چشم‌اندازی تدریجی و تکاملی را دنبال می‌کنند، می‌توانند نسبت به تحقق بهبودهای تدریجی، امیدوار باشند. اما آن دسته از رهبران که قدرت تحول‌آفرین فناوری‌های دیجیتال را به درستی درک کرده‌اند، به نتایجی بسیار بزرگ‌تر، چشم دوخته‌اند.

آنجلا آرنِتس، مدیرعامل «پرِبری»، یکی از برندهای مطرح انگلستان که از حدود ۱۶۰ سال پیش در حوزه مد و زیبایی فعالیت می‌کند، چشم‌انداز شرکت را این‌گونه توصیف می‌نماید: "ما قصد داشتیم اولین شرکتی باشیم که به طور کامل دیجیتالی می‌شود ... به این ترتیب، مشتری دسترسی کامل به پرِبری را، فارغ از مکان و دستگاه مورد استفاده، تجربه خواهد کرد".

ما قصد داشتیم اولین شرکتی باشیم که به
طور کامل دیجیتالی می‌شود ... به این
ترتیب، مشتری دسترسی کامل به پرِبری را،
فارغ از مکان و دستگاه مورد استفاده، تجربه
خواهد کرد

آنجلا آرنِتس

مدیرعامل «پرِبری»



موسسه معتبر مشاوره مدیریت کپجمنی، با همکاری مرکز کسب‌وکار دیجیتال ام‌آی‌تی، مطالعه‌ای سه ساله پیرامون تاثیر فناوری‌های دیجیتال بر عملکرد سازمان و تحقق اهداف آن، ترتیب داد و در پایان، الزامات موفقیت در تحول دیجیتال را در قالب دو بعد اصلی، سازماندهی و ارائه نمود:

❖ قابلیت‌های دیجیتال: این بعد که بیشتر به چیرستی

می‌پردازد، قدرت فعالیت‌های دیجیتال و میزان پیشرفته بودن راهکارهای دیجیتال سازمان را می‌آزماید. این بعد، شاخص‌هایی مانند میزان سرمایه‌گذاری در تجربه مشتری، بهبود فرایندهای عملیاتی، و نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار را شامل می‌شود.

❖ قابلیت‌های رهبری: این بعد که بیشتر بر چگونگی

متمرکز است، توان مدیران ارشد اجرایی، در اجرای تغییری همه‌جانبه در سراسر سازمان را، اندازه‌گیری می‌کند. طراحی و ترویج چشم‌انداز جامع و شفاف دیجیتال، بهره‌گیری از سازوکارهای مؤثر رهبری، تسهیل هماهنگی میان وظیفه‌ای و ترویج فرهنگ مشوق تحول، از جمله شاخص‌های کلیدی این بعد خواهد بود.



نمودار ۱ - سطوح بلوغ دیجیتال

با توجه به این ابعاد دوگانه، سازمان‌هایی که در مسیر دیجیتالی شدن قدم برمی‌دارند، مطابق نمودار ۱، در سطوح بلوغ متفاوتی طبقه‌بندی می‌گردند. سازمان‌هایی که در بعد قابلیت‌های دیجیتال توانمند هستند، راهکارهای دیجیتال متعددی را به کار می‌بندند اما باید توجه داشت که تنها مدیریت موثر تحول، سازمان‌ها را در پیشبرد سرمایه‌گذاری دیجیتال به گونه‌ای هدفمند و هماهنگ، یاری می‌رساند. سازمان‌هایی را که در هر دو بعد، توانمند هستند، زبده دیجیتال می‌نامند. در حالی که زبدگان دیجیتال، نیروی فناوری‌های تحول‌آفرین را با چشم‌انداز و استراتژی‌های خود یکپارچه ساخته‌اند، تعداد بسیار کمی از سازمان‌های امروزیین معنا و اهمیت چشم‌انداز تحول‌آفرین دیجیتال را به درستی درک کرده‌اند.

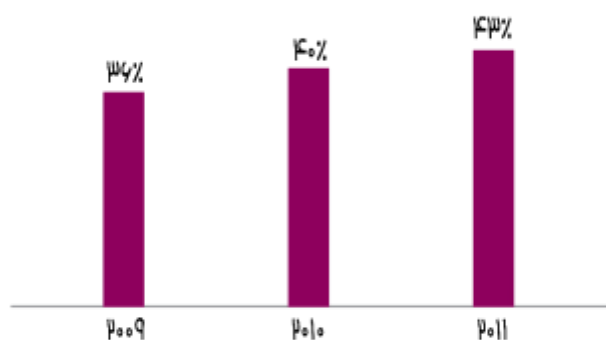
در حالی که زبدگان دیجیتال، نیروی فناوری‌های تحول‌آفرین را با چشم‌انداز و استراتژی‌های خود یکپارچه ساخته‌اند، تعداد بسیار کمی از سازمان‌های امروزیین معنا و اهمیت چشم‌انداز تحول‌آفرین دیجیتال را به درستی درک کرده‌اند.

- آیا توجه به فناوری‌های تحول‌آفرین رو به افزایش است؟
- سازمان‌ها، چشم‌انداز دیجیتال خود را چگونه توصیف می‌کنند؟
- چگونه می‌توان یک چشم‌انداز دیجیتال تحول‌آفرین طراحی نمود؟

در همین راستا، گزارش حاضر کوشیده است با تمرکز بر دیدگاه‌های مدیران ارشد اجرایی مجموعه‌ای از سازمان‌های مطرح جهانی، به سه سوال اساسی، پاسخ دهد:



آیا توجه به فناوری‌های تحول‌آفرین رو به افزایش است؟



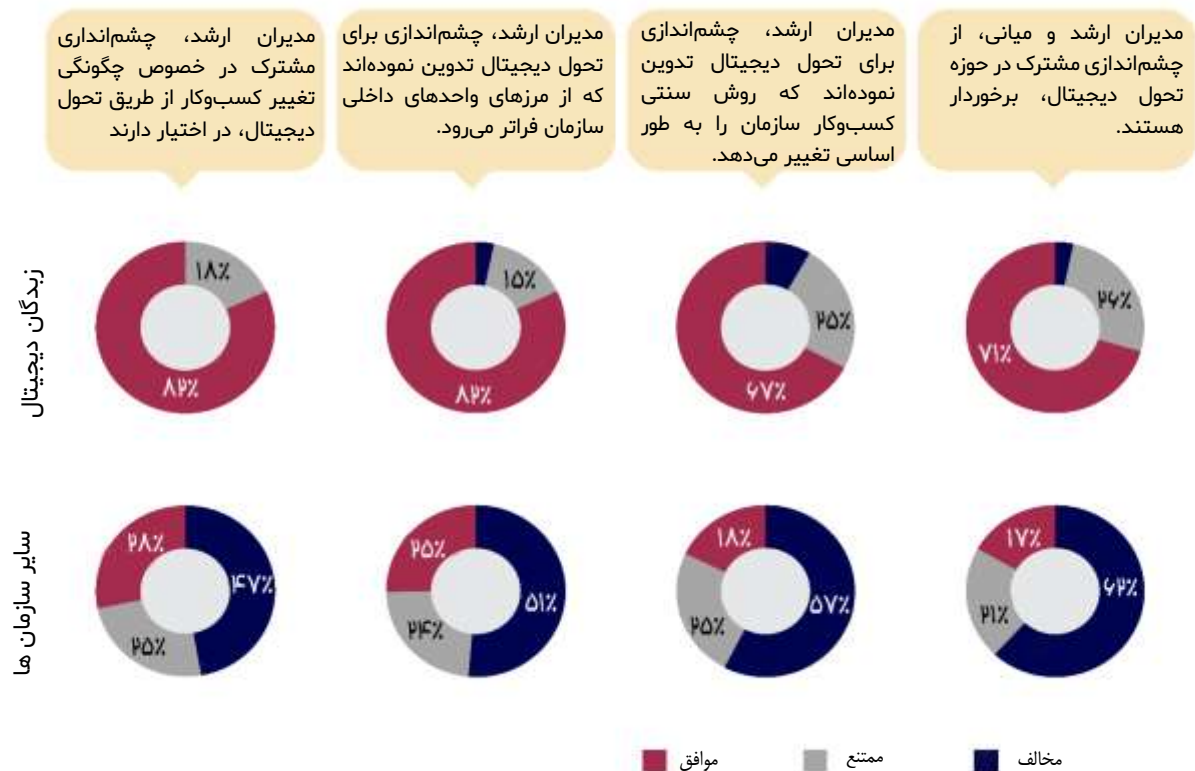
نمودار ۲ - نرخ آگاهی دیجیتال در میان ۱۰۰ شرکت برتر جهانی

تحلیل گزارش‌های سالیانه «فوربس» در مورد ۱۰۰ شرکت برتر جهانی، بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱، مطابق نمودار ۲، حاکی از آن است که آگاهی دیجیتال طی این مدت، حدود ۱۹٪ رشد داشته و از ۳۴٪ در سال ۲۰۰۹ به ۴۳٪ در سال ۲۰۱۱ رسیده است. رشد آگاهی دیجیتال نشان می‌دهد که مدیران اجرایی، توجه بیشتری به تاثیر بالقوه فناوری‌های تحول‌آفرین، و موضوع تحول دیجیتال معطوف داشته‌اند. اما آگاهی نسبت به روند دیجیتالی‌شدن، به تنهایی برای به حرکت درآوردن تغییر تحولی کفایت نمی‌کند. موضوع اصلی، نهادینه ساختن این روند در چشم‌انداز تحولی سازمان است.

نتایج مطالعه حاکی از آن است که در حدود ۸۲٪ موارد، رهبران در سازمان‌های زبده دیجیتال، از چشم‌اندازی مشترک در حوزه تحول دیجیتال، برخوردار هستند. این چشم‌انداز در اغلب موارد، مشتمل بر تغییرات بنیادین بوده و نقشه‌راهی برای به حقیقت پیوستن آن نیز تدارک دیده شده است. اما وضعیت در سایر سطوح بلوغ دیجیتال، بسیار متفاوت است به گونه‌ای که تنها در حدود نیمی از موارد می‌توان چشم‌اندازی مشترک برای تحول‌آفرینی دیجیتال را شناسایی نمود. چشم‌اندازی که با فرض وجود، صرفاً در ۱۷٪ موارد، با نقشه‌راهی مدون، همراهی می‌شود.



بر این اساس، اگر چه فناوری‌های دیجیتال مورد توجه اکثر مدیران ارشد در سازمان‌های بزرگ قرار گرفته است، اما مطابق نمودار ۳، تنها زبدگان دیجیتال، با ترجمه این آگاهی به چشم‌اندازی تحول‌آفرین، خود را به گونه‌ای اثربخش، از سایرین متمایز می‌سازند.



نمودار ۳ - نقش متمایزکننده چشم‌انداز تحولی برای زبدگان دیجیتال

سازمان‌ها، چشم‌انداز دیجیتال خود را چگونه توصیف می‌کنند؟

نتایج مطالعه کپجمینای حاکی از آن است که رهبران، چشم‌انداز دیجیتال را عموماً از سه منظر توصیف می‌نمایند: دیجیتالی‌کردن فرایندهای عملیاتی، دیجیتالی‌کردن تجربه مشتری، و یا ترکیبی از این دو. این نتایج بر پایه مصاحبه با بیش از ۱۵۰ تن از مدیران ارشد اجرایی برای بررسی چگونگی یکپارچه‌سازی تحول دیجیتال با چشم‌انداز راهبردی سازمان، حاصل شده است. رویکردهای متفاوت نسبت به چشم‌انداز دیجیتال، منعکس‌کننده اولویت‌های سازمانی و ماهیت رقابت در یک صنعت مشخص، خواهد بود.

هدف نهایی دیجیتالی‌کردن فرایندهای عملیاتی سازمان، چیزی نیست جز افزایش شفافیت و سرعت تصمیم‌گیری، و همچنین بهبود همکاری میان بخش‌های متفاوت وظیفه‌ای.

❶ دیجیتالی‌کردن فرایندهای عملیاتی

سازمان‌هایی که به طور جدی به عملکرد زنجیره تامین و فرایندهای اصلی عملیاتی خود، وابستگی دارند، اغلب تحول دیجیتال را از این منظر آغاز می‌نمایند. کارایی و بهره‌وری، و یکپارچه‌سازی فرایندهای جزیره‌ای، از جمله پیشران‌های اصلی چنین رویکردی محسوب می‌گردند. هدف نهایی دیجیتالی‌کردن فرایندهای عملیاتی سازمان، چیزی نیست جز افزایش شفافیت و سرعت تصمیم‌گیری، و همچنین بهبود همکاری میان بخش‌های متفاوت وظیفه‌ای.

به عنوان نمونه، شرکت «بوئینگ» چشم‌انداز خود را با تمرکز بر تعالی عملیاتی و بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و داده‌ها و اطلاعات، در مسیر بهبود سازمان، طراحی نموده است. «بوئینگ» چشم‌انداز خود را این‌گونه توصیف می‌نماید: «آینده صنعت هواپیمایی، در خطوط

هوایی دیجیتال نهفته است. برای موفقیت در بازار، لازم است خطوط هوایی، با همراهی تیم‌های مهندسی و فناوری اطلاعات، و با به‌کار بستن فناوری‌های هواپیمایی و تحلیل‌های اطلاعاتی پیشرفته، در مسیر بهبود کارایی عملیاتی، از مزیت حجم رو به رشد داده‌های مرتبط، بیشترین بهره‌برداری را صورت دهند.» «بوئینگ» با ارائه تعریفی شفاف از خط هوایی دیجیتال، گام دیگری نیز رو به جلو برداشته است: «ویژگی کلیدی خط هوایی دیجیتال، تحویل داده‌های عملیات و نگهداشت، به صورت دقیق و امن، به افراد مرتبط در زمان مورد نیاز است. این بدان معنی است که اطلاعات، نه تنها در اختیار تیم‌های مهندسی و فناوری اطلاعات، بلکه با بخش‌های مالی، حسابداری، عملیات و همچنین مدیریت اجرایی نیز تسهیم گردد.»

❖ دیجیتالی کردن تجربه مشتری

بسیاری از سازمان‌ها، تجربه مشتری را به عنوان کانال ورود به تحول دیجیتال، انتخاب می‌نمایند. این‌گونه سازمان‌ها، توجه خود را به بهبود درک از رفتار مشتری، از طریق استفاده از کانال‌های دیجیتال و تحلیل‌های داده‌ای، معطوف می‌نمایند. ارائه تجربه‌ای یکپارچه و هماهنگ به مشتری، استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود ارتباط با مصرف‌کنندگان، و بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال برای درک رفتار مشتریان، از جمله پیشران‌های اصلی چنین رویکردی نسبت به تحول دیجیتال محسوب می‌گردد.

بسیاری از سازمان‌ها، تجربه مشتری را به عنوان کانال ورود به تحول دیجیتال، انتخاب می‌نمایند.

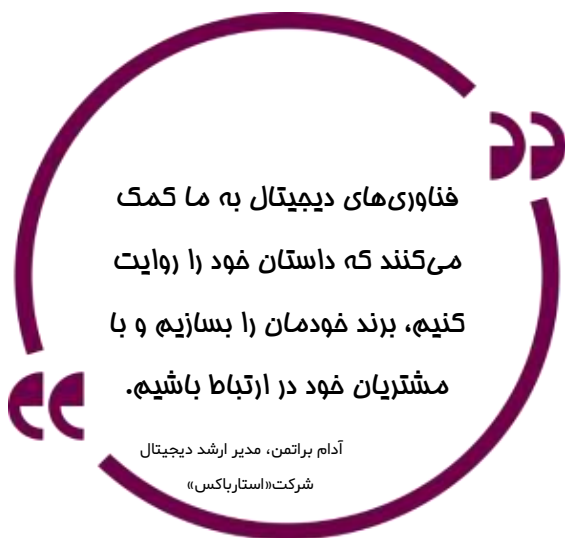
سازمان‌هایی که بر ارائه تجربه‌ای یکپارچه به مشتری متمرکز شده‌اند، بر انسجام کانال‌های مختلف ارائه خدمت به مشتریان و خلق تجربه‌ای منحصربه‌فرد و سفارشی‌سازی شده برای ایشان، تاکید دارند. مدیر اجرایی یک شرکت فعال در صنعت پوشاک، اعتقاد خود را چنین بیان می‌کند: "تجربه دیجیتال مشتری، نه تنها نحوه دسترسی مصرف‌کننده به برند، ارائه بازخور و بیان انتظارات، بلکه محصولات، مراکز فروش، و چگونگی فروش را هم تحت تاثیر قرار خواهد داد ... گمان می‌کنم انقلابی در راه باشد."

تجربه دیجیتال مشتری، نه تنها نمونه دسترسی مصرف‌کننده به برند، ارائه بازخور و بیان انتظارات، بلکه محصولات، مراکز فروش، و چگونگی فروش را هم تحت تاثیر می‌کند انقلابی قرار خواهد داد ... گمان در راه باشد.

مدیر اجرایی
شرکت فعال در صنعت پوشاک



اما تقویت ارتباط با مصرف‌کنندگان، یکی دیگر از پیشران‌های اصلی حرکت در مسیر دیجیتالی‌کردن تجربه مشتری است. در همین ارتباط، آدام براتمن، مدیر ارشد دیجیتال شرکت «استارباکس»، چشم‌انداز سازمان متبوع خود را این‌گونه توصیف می‌نماید: "فناوری‌های دیجیتال به ما کمک می‌کنند که داستان خود را روایت کنیم، برند خودمان را بسازیم و با مشتریان خود در ارتباط باشیم". آنجلا آرنتمس، مدیرعامل «پرپری»، به گونه‌ای مشابه و با تاکید بر دسترسی فراگیر به برند، چشم‌انداز خود را تبیین می‌کند: "قصد داریم سازمانی بسازیم که هر فردی که تمایل داشت بتواند به آن دسترسی پیدا کند."



بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال برای درک و تاثیرگذاری بر رفتار مشتریان، سومین پیشران اصلی انتخاب چشم‌اندازی مبتنی بر تجربه مشتری است. «نوارتیس»، یکی از بزرگترین شرکت‌های دارویی در گزارش سالانه خود آورده است: "فناوری‌هایی مانند تلفن‌های هوشمند یا تبلت‌ها که در زندگی روزمره خود از آنها استفاده می‌کنیم، قادرند کمک‌رسان مؤثری برای بیماران در مسیر بازیابی سلامتی باشند. ما به دنبال کشف راه‌هایی تازه برای به‌کارگیری این فناوری‌ها با هدف توانمند ساختن متخصصان هستیم تا از این طریق قادر باشند از راه دور، بر پیشرفت برنامه‌های درمانی بیماران، نظارت کنند."



امروزه، صنایع خدماتی مبتنی بر اطلاعات،
تغییرات بنیادین ساختاری را تجربه می‌کنند.
سرعت زیاد تغییر در این صنایع، سازمان‌ها را
ناگزیر می‌سازد که برای بازطراحی مدل‌های
کسب‌وکار خود اقدام کنند.

«پیجز ژانس»، یکی از شرکت‌های فرانسوی ارائه دهنده سرویس راهنمای مشاغل، که فعالیت خود را با تکیه بر مدل قدیمی مبتنی بر نسخه‌های حجیم چاپی ادامه می‌داد، پس از مواجهه با نرخ کاهش ۱۰٪ در سهم بازار به صورت سالیانه، طراحی یک چشم‌انداز تحولی بر پایه فناوری‌های دیجیتال را در دستور کار قرار داد. این شرکت با متوقف ساختن ارائه نسخه‌های چاپی، متصل کردن کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با مشتریان محلی را به عنوان مدل جدید ارائه خدمت خود برگزید. چنین چشم‌اندازی مستلزم بازطراحی بنیادی سازمان و محصولات آن بود. در حال حاضر، تمرکز راهبری شرکت به تبلیغات دیجیتال، طراحی وبسایت و ارائه سرویس راهنمای مشاغل بر پایه فناوری‌های موبایل، معطوف شده است. اما بهره‌برداری از فرصت‌ها را باید به عنوان دومین انگیزه برای تغییر مدل کسب‌وکار، محسوب کرد. سازمان‌هایی که چنین رویکردی را دنبال می‌نمایند، از فناوری‌های دیجیتال برای توسعه هر چه بیشتر کسب‌وکار و تحقق حداکثری اهداف خود، بهره می‌گیرند.

رویکرد سوم برای طراحی چشم‌انداز دیجیتال، ترکیب نگاه‌های مبتنی بر بهبود فرایندهای عملیاتی و تجربه مشتری، با هدف خلق مدل‌های جدید کسب‌وکار است. سازمان‌هایی که از چنین رویکردی پیروی می‌کنند، به استقبال تحول دیجیتال خواهند رفت، حتی در صورتی که مستلزم تغییرات بنیادین در عملیات جاری باشد. دو انگیزه اصلی برای ایجاد تغییر اساسی در مدل‌های کسب‌وکار قابل تصور است. مورد اول، اغلب تدافعی بوده و بر بقای کسب‌وکار در بلندمدت تمرکز دارد. به عنوان نمونه، امروزه، صنایع خدماتی مبتنی بر اطلاعات، تغییرات بنیادین ساختاری را تجربه می‌کنند. سرعت زیاد تغییر در این صنایع، سازمان‌ها را ناگزیر می‌سازد که برای بازطراحی مدل‌های کسب‌وکار خود اقدام کنند.



گروه بانکی «سانتادر» که دفتر مرکزی آن در اسپانیا واقع است، چشم‌انداز خود را برای استفاده از فناوری‌های دیجیتال در مسیر ورود به بازارهای جدید، این گونه توصیف می‌نماید: "هدف ما برای سال‌های پیش رو، بهره‌برداری از فرصت رشد در بخش‌هایی از بازار است که در آن حضور کمتری داشته‌ایم، از جمله سازمان‌ها، بیمه و سرویس‌های مبتنی بر کارت. به طور خاص، در فناوری اطلاعات، سیستم‌ها و منابع انسانی، سرمایه‌گذاری قابل توجهی خواهیم داشت تا قادر باشیم از این فرصت‌ها استفاده کنیم."

گروهی از سازمان‌ها اما از این فراتر رفته و چشم‌انداز دیجیتال را به مثابه ابزار آماده‌سازی سازمان برای ایفای نقش تحول‌آفرینی بلندمدت در صنعت، در نظر می‌گیرند. به عنوان نمونه، شرکت «جنرال الکتریک»، چشم‌انداز خود را بر موج رو به گسترش دستگاه‌های ارتباطی هوشمند، متمرکز ساخته است. به بیان یکی از مدیران ارشد این شرکت: "من به جنرال الکتریک به عنوان یک شرکت نرم‌افزاری نگاه نمی‌کنم اما با این وجود، ما در بهره‌وری محصولات خود و اکوسیستم آن‌ها، سرآمد خواهیم بود. این امر مستلزم رهبری اینترنت صنعتی با هدف افزایش هوشمندی سیستم‌های زیرساختی است."

من به جنرال الکتریک به عنوان یک شرکت
نرم‌افزاری نگاه نمی‌کنم اما با این وجود، ما در
بهره‌وری محصولات خود و اکوسیستم آن‌ها،
سرآمد خواهیم بود. این امر مستلزم رهبری
اینترنت صنعتی با هدف افزایش هوشمندی
سیستم‌های زیرساختی است.

مدیر ارشد شرکت جنرال الکتریک

باید توجه داشت که هیچ نسخه واحدی برای تبیین چشم‌انداز تحول دیجیتال وجود ندارد و هر یک از مدیران، چشم‌انداز خود را بر پایه قابلیت‌های کلیدی موجود در سازمان و شرایط زمینه‌ای صنعتی که در آن فعالیت می‌کند، توصیف می‌نماید. با این وجود، نتایج مطالعه نشان می‌دهد که طراحی چشم‌انداز الهام‌بخش از آینده که در آن فناوری‌های تحول‌آفرین، نقشی بنیادین بر عهده دارند، از جمله مهارت‌های اساسی زبندگان دیجیتال است.



چگونه می‌توان یک چشم‌انداز دیجیتال تحول‌آفرین طراحی نمود؟



حجیم چاپی راهنمای مشاغل در عین تاکید بر نقش ارزشمند سازمان در مرتبط ساختن کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با مشتریان محلی را، به طور شفاف تبیین نموده است. علاوه بر این، او با تاکید بر اینکه ۷۵٪ از درآمد شرکت طی ۳ تا ۵ سال آینده از طریق خدمات دیجیتال تامین خواهد شد، پیامدها و منافع مورد انتظار را نیز به روشنی مشخص نمود. این ترکیب روشن از هدف و خروجی، از یک سو مجموعه‌ای از رهنمودهای مؤثر را برای مشخص نمودن شیوه عملکرد در اختیار کلیه افراد سازمان قرار می‌دهد و از سوی دیگر تضمین می‌کند که تمرکز چشم‌انداز تحولی، نه بر خود فناوری، بلکه متوجه روش‌های متفاوت انجام کار، در راستای بهبود عملکرد و جلب رضایت مشتری، خواهد بود.

تحول دیجیتال یک حرکت بنیادین است که بر ساختار سازمان و چگونگی رقابت در بازار، تاثیر می‌گذارد. رهبران سازمان می‌توانند از طریق تعریف و ترویج یک چشم‌انداز متفاوت از آینده، این تغییر بزرگ را همراهی کنند. برای طراحی چنین چشم‌اندازی، در گام نخست لازم است منافع مورد انتظار از فناوری‌های دیجیتال درک شده و استراتژی‌هایی که می‌توانند تاثیر مثبتی در جلب مشتریان، کارکنان و سرمایه‌گذاران داشته باشند، مشخص گردد. طراحی چشم‌انداز، یک فرایند کاملاً خطی نیست. با این وجود، نتایج مطالعه کپجمنای، سه گام متمایز را در فرایند تعریف چشم‌انداز برای زبدگان دیجیتال، شناسایی کرده است: تعریف شفاف هدف، جلب و متعهد ساختن سازمان، تکمیل چشم‌انداز در طول زمان.

➤ تعریف شفاف هدف

در گام نخست، لازم است مدیران ارشد، هدف اصلی چشم‌انداز، یعنی آنچه که باید تغییر کند، و همچنین منافع حاصل از تغییر برای سازمان، مشتریان و کارکنان، به روشنی و با دقت هر چه بیشتر مشخص نمایند. بدین ترتیب کارکنان قادر خواهند بود تصویری از آینده سازمان را در ذهن خود ترسیم کنند. به عنوان نمونه، مدیرعامل «پیجز ژانس»، هدف خود مبتنی بر عبور از نسخه‌های

❖ جلب و متعهد ساختن سازمان

پس از تدوین اهداف و منافع مورد انتظار از چشم‌انداز دیجیتال، گام بعدی جلب نظر و متعهد ساختن سازمان برای دستیابی به آن است. اگر چه طراحی تصویری شفاف از آینده بر عهده مدیران ارشد سازمان خواهد بود، اما لازم است سایرین نیز در جریان جزئیات آن قرار گیرند. چشم‌انداز باید به اندازه‌ای دقیق باشد که از یک سو کارکنان را در مسیری مشخص هدایت نماید و از سوی دیگر، فرصت نوآوری و خلاقیت را برای ایشان فراهم کند. «ایژن پینتز»، بزرگترین شرکت خدمات نقاشی و رنگ‌آمیزی در هند، چشم‌انداز خود را بر پایه ترکیب کارایی عملیاتی و توسعه هر چه بیشتر خدمات ارائه شده به مشتریان، شکل داده است. این چشم‌انداز، همه گام‌های تحول را تعریف نمی‌کند، اما در عوض بر ضرورت تغییر تاکید نموده و افراد سازمان را در مسیر پالایش جزئیات آن در طول زمان، توانمند می‌سازد. این شرکت حرکت خود در مسیر تحول دیجیتال را از حدود ۱۰ سال پیش آغاز نموده و تاکنون در قالب سه موج متفاوت آن را به پیش رانده است. موج نخست بر صنعتی شدن، موج دوم بر خلق سازمانی مشتری-محور و موج سوم بر اتوماسیون تاکید دارند.



❖ تکامل چشم‌انداز در طول زمان

سازمان‌ها در صنایع مختلف، همچنان برای درک تاثیر بلندمدت فناوری‌های دیجیتال، در تلاش هستند. علاوه بر این، چشم‌انداز تحولی سازمان همگام با فرصت‌های نوظهور حاصل از پیشرفت فناوری و بهبود قابلیت‌ها، تکامل می‌یابد. «پراکتر اند گمبل»، یکی از شرکت‌های معتبر تولید محصولات بهداشتی، حرکت خود در مسیر تحول را با چشم‌اندازی مبتنی بر دیجیتالی‌شدن همه-جانبه آغاز نمود. در سال ۲۰۱۱، این شرکت، چشم‌انداز خود را برای ایجاد محیط عملیاتی و تصمیم‌گیری با حداقل تاخیر زمانی، توسعه داد. «پراکتر اند گمبل»، چشم‌انداز تکاملی خود را این‌گونه توصیف می‌کند: "ما با استفاده از فناوری دیجیتال، شفافیت بیشتری در فرایند تولید و عرضه محصول ایجاد کردیم و به این ترتیب شتاب و سرعت بالاتری برای نوآوری به ارمغان آوردیم".

تعیین چشم‌انداز دیجیتال سازمان، تنها بر عهده مدیران ارشد نیست و این تصویر نباید در طول زمان ثابت و ایستا باقی بماند. رهبران سازمان باید از یک سو با جهت‌دهی صحیح، سازمان را به حرکت درآورند و از سوی دیگر شرایط لازم برای مشارکت فعالانه کارکنان در پالایش، بهبود و تکامل چشم‌انداز را فراهم نمایند. بدین ترتیب، چشم‌انداز همگام با پیاده‌سازی برنامه-های تحول دیجیتال در سازمان، به روز خواهد شد.

گروه تحول دیجیتال

DTGroup.ir

