گروه تحول دیجیتال

استراتژی، پیشران تحول دیجیتال

خلاصه گزارش دیلویت - ۲۰۱۵

Deloitte.

پیشینه موضوع توسعه بهره‌گیری از فناوری در کسب‌وکار، مملو از نمونه‌هایی است که سازمان‌های مربوطه، بی‌آنکه در قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز، سرمایه‌گذاری نمایند، صرفاً بر بعد فناورانه متمرکز شدند. عدم موفقیت در پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) و یا نسل پیشین سیستم‌های مدیریت دانش، نمونه‌هایی کلاسیک از انتظارات شکست خورده‌ای است که به واسطه عدم متناسب‌سازی مدل‌های ذهنی و فرایندها، و یا ساخت و ترویج فرهنگ مشوق تغییر، حاصل شده است.

قدرت فناوری‌های دیجیتال – رایانش اجتماعی، رایانش موبایلی، رایانش ابری، تحلیل‌های داده‌ای – نه در خود این فناوری‌ها، بلکه در یکپارچه‌سازی آن‌ها توسط سازمان ها، به منظور ایجاد تحول در نحوه انجام کسب‌وکار نهفته است. بر این اساس، آنچه که سازمان-های دیجیتال پیشرو را از سایرین متمایز می‌نماید، یک استراتژی دیجیتال جامع و شفاف است که با رهبری مؤثر و فرهنگ مشوق تحول، به گونه‌ای هماهنگ، در هم آمیخته است.

عنوان:	**استراتژی، پیشران تحول دیجیتال**
تهیه‌کننده:	**دیلویت**
سال انتشار:	**۲۰۱۵**
اسپانسر:	–
تعداد صفحات:	**۲۹**
آدرس اینترنتی:	لینک مطلب

معرفی پژوهش

گزارش حاضر، نتیجه مطالعه‌ای است که با هدف ارزیابی بلوغ دیجیتال کسب‌وکار و وجوه تفاوت سازمان-های رشدیافته، و با تکیه بر دریافت نظرات ۴۸۰۰ تن از مسئولان و مدیران اجرایی سازمان‌ها و همچنین مصاحبه‌هایی با تعدادی از رهبران کسب‌وکار، انجام شده است. برای ارزیابی بلوغ، از مشارکت‌کنندگان در پژوهش، خواسته شد که ابتدا در ذهن خود یک سازمان ایده‌آل را تصور کنند که به واسطه بهره‌گیری مؤثر از فناوری‌ها و قابلیت‌های دیجیتال، متحول گردیده، و موفق شده ضمن بهبود فرایندها و بازآفرینی مدل‌های کسب‌وکار ارزش‌آفرین، تعهد استعدادها را در سراسر سازمان جلب نماید. سپس از ایشان خواسته شد که سازمان متبوع خود را با این سازمان فرضی، قیاس کرده و امتیازی بین ۱ تا ۱۰ برای آن در نظر گیرند. با جمع‌بندی پاسخ‌های دریافت شده، سازمان‌های مربوطه بر حسب مراحل بلوغ، مطابق نمودار ۱ در سه دسته شامل «مرحله ابتدایی»، «در حال رشد»، و «رشد یافته» طبقه‌بندی شدند.

نمودار ۱ – سطوح بلوغ دیجیتال سازمان

استراتژی های دیجیتال تحول آفرین

مشارکت‌کنندگان در مطالعه، در مجموع بر این اعتقاد بوده‌اند که عصر پیش‌رو، عصر دیجیتال خواهد بود. ۷۶٪ از ایشان، بر این نکته تاکید نموده‌اند که فناوری‌های دیجیتال در حال حاضر برای سازمان‌های متبوعشان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و ۹۲٪ بر اهمیت قابل توجه این فناوری‌ها طی ۳ سال آینده، تاکید داشته‌اند. علاوه بر این، ۸۰٪ از مشارکت‌کنندگان، بر این اعتقاد بوده‌اند که سازمان‌های متبوع ایشان به فناوری‌های دیجیتال به عنوان فرصت می‌نگرند.

اگر چه برخی تفاوت‌ها در میزان استفاده از فناوری در سطوح بلوغ مختلف مشاهده شد، اما نتایج نهایی حاکی از آن است که در سازمان‌های رشد یافته، فناوری‌های چهارگانه به صورت یکنواخت توسعه داده می‌شوند. به عبارت دیگر، کسب‌وکارهای دیجیتال رشدیافته، بر یکپارچه‌سازی فناوری‌های دیجیتال و به خدمت گرفتن آن‌ها در راستای متحول نمودن شیوه‌های کار سازمان، متمرکز شده‌اند. در مقابل، کسب‌وکارهای دیجیتال در سطوح بلوغ پایین‌تر، تلاش‌های خود را به حل مسائل کسب‌وکار، به صورت جداگانه، و از طریق فناوری‌های دیجیتال مستقل از هم، معطوف داشته‌اند.

اما بیشترین تفاوت میان سطوح مختلف بلوغ، نه در بعد فناوری، بلکه در ابعاد مرتبط با کسب‌وکار مشاهده شد. به عنوان نمونه، نتایج مطالعه، مطابق نمودار ۲، حاکی از آن است که سازمان‌های رشدیافته، با احتمال ۸۱٪ از یک استراتژی دیجیتال جامع و شفاف برخوردار هستند. در حالی که این نسبت برای سازمان‌هایی با سطح بلوغ پایین‌تر، تنها در حدود ۱۵٪ است.

نمودار ۲ – وضعیت برخورداری سازمان از استراتژی دیجیتال شفاف و منسجم

قدرت اصلی استراتژی دیجیتال، اما در دامنه و اهداف آن نهفته است. به عبارت دیگر باید از تمرکز صرف بر خود فناوری پرهیز نموده و در عوض آن را به عنوان ابزاری برای تقویت توان راهبردی سازمان در نظر گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که سازمان‌ها در مرحله ابتدایی بلوغ دیجیتال، در دام «فناوری در مقابل استراتژی» گرفتار می‌شوند. استراتژی دیجیتال در این سازمان‌ها، عمدتاً ماهیت عملیاتی دارد، به طوری که در ۸۰٪ موارد، هدف غایی آن، بهبود کارایی است و تنها در ۵۲٪ موارد، تحول‌آفرینی در کسب‌وکار را نیز شامل می‌شود.

اما در سوی دیگر طیف، یعنی سازمان‌های رشدیافته، هدایت‌کننده اصلی استراتژی دیجیتال، در حدود ۹۰٪ موارد، چیزی نیست جز نوآوری، تصمیم‌سازی، تحول کسب‌وکار و دستیابی به اهداف راهبردی. هنگام تدوین یک استراتژی دیجیتال کارآمد و تحول‌آفرین، مناسب‌ترین رویکرد، طی کردن فرایند سنتی تدوین استراتژی در جهت عکس است، به طوری که در عوض تجزیه و تحلیل قابلیت‌های سازمان و سپس مشخص نمودن گام‌های بعدی، کار از طراحی چشم‌انداز سازمان آغاز شده و در مسیر تجهیز و آماده‌سازی قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مورد نیاز، ادامه یابد.

همانگونه که بیش از نیمی از مشارکت‌کنندگان در مطالعه تاکید نموده‌اند، فقدان استراتژی دیجیتال را باید به عنوان مهمترین مانع سازمان‌ها در مرحله ابتدایی از مسیر بلوغ دیجیتال، قلمداد نمود اما باید توجه داشت که علاوه بر تدوین استراتژی، ترویج مؤثر آن نیز، اهمیت به‌سزایی دارد و سازمان‌های رشدیافته، در این حوزه نیز توانمند هستند. به عبارت دیگر، توانایی بازآفرینی دیجیتالی سازمان، تا حد بسیار زیادی، وابسته به استراتژی شفاف دیجیتالی است که به نوبه خود از طرف فرهنگ مشوق تغییر و نوآوری، پشتیبانی شده و توسط رهبران سازمان، ترویج می‌گردد. نتایج مطالعه حاضر حاکی از آن است ٦٣٪ از سازمان‌ها در مرحله ابتدایی بلوغ، نسبت به آنچه که در حوزه دیجیتال انجام می‌دهند، عمیقاً آگاهند، در حالی که این نسبت برای سازمان‌های رشد یافته، به ۹۰٪ میل می‌کند.

علاوه بر فقدان استراتژی، مطالعه حاضر، موانع دیگری را نیز برای حرکت سازمان‌ها در مسیر تحول دیجیتال شناسایی نموده که بر حسب سطح بلوغ و به ترتیب اولویت، در جدول ۱، جمع‌بنده شده‌اند.

سطح بلوغ دیجیتال	موانع اصلی
مرحله ابتدایی	• فقدان استراتژی • اولویت‌های سازمانی متعدد • عدم درک مؤثر فناوری از طرف مدیریت
در حال رشد	• اولویت‌های سازمانی متعدد • فقدان استراتژی • مهارت‌های فنی ناکافی
رشد یافته	• اولویت‌های متعدد سازمانی • دغدغه‌های امنیت دیجیتال • مهارت‌های فنی ناکافی

جدول ۱ – موانع اصلی تحول دیجیتال

فرهنگ تحول دیجیتال

علاوه بر تدوین و ترویج مؤثر استراتژی دیجیتال، فرهنگ سازمانی حامی تحول، از دیگر شاخصه‌های سازمان‌های رشدیافته محسوب می‌گردد. مخاطره‌پذیری، نوآوری، و فضای همکارانه، از جمله ویژگی‌های کلیدی چنین فرهنگی است.

سازمان‌های رشدیافته، نسبت به همتایان خود در سطوح پایین‌تر بلوغ، به طور معناداری، مقاومت کمتری در برابر پذیرش مخاطره دارند. پرهیز از ریسک را باید یک مانع اساسی قلمداد نمود که بسیاری از سازمان‌های تثبیت‌شده را مبتلا نموده و با مشکل مواجه می‌سازد. نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد که واهمه از ریسک، در بیش از نیمی از موارد، از جمله مهمترین نارسایی‌های سازمانی در مرحله ابتدایی بلوغ دیجیتال محسوب می‌گردد. اما این نسبت برای سازمان‌های رشدیافته، تنها در حدود ۳۶٪ است. به منظور تقویت مخاطره‌پذیری سازمان، مدیران اجرایی نیازمند تغییر مدل‌های ذهنی خویش هستند به گونه‌ای که شکست را در حکم مقدمه‌ای برای پیروزی و موفقیت قلمداد نمایند. اما تغییر مدل ذهنی رهبران و مدیران سازمان به تنهایی نمی‌تواند پیشران اثربخشی برای ریسک‌پذیری باشد. حمایت از کارکنان برای فائق آمدن بر ترس‌ها، و تشویق آنان به مسئولیت‌پذیری بیشتر در مسیر تحول کسب‌وکار نیز به همان اندازه، حائز اهمیت خواهد بود

فضای همکارانه از دیگر ویژگی‌های بارز سازمان‌های دیجیتال رشدیافته محسوب می‌گردد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فضای این گونه سازمان‌ها، در ۸۰٪ موارد نسبت به محیط کاری رقبا، همکارانه‌تر است. این نسبت در مورد سازمان‌هایی در سطح بلوغ پایین‌تر، حدود ۳۴٪ بوده است. نتایج همچنین حاکی از آن است که ۴۴٪ از سازمان‌های رشدیافته، از تیم‌های چندوظیفه‌ای برای پیاده‌سازی راهکارهای نوآورانه دیجیتال بهره می‌گیرند در حالی که این نسبت برای سازمان‌هایی در سطوح بلوغ پایین‌تر، تنها حدود ۱۶٪ است.

اما پذیرش ریسک، فضای همکارانه و سبک کار مشارکتی، پیشران‌های کلیدی خلاقیت و نوآوری محسوب می‌شوند و این وجه بارز دیگری در فرهنگ سازمان‌های رشدیافته محسوب می‌گردد. اگر چه برخی گمان می‌کنند خلاقیت و نوآوری، ناشی از جرقه ذهنی تصادفی و کوتاه‌مدت است، اما واقعیت آن است که بسیاری از ایده‌های جدید، حاصل تلاش تیمی و همکاری میان افرادی با پیشینه‌های متفاوت است. نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد که بیش از ۷۰٪ از مدیران سازمان‌های رشدیافته دیجیتال، مشوق کارکنان برای خلاقیت و نوآوری هستند، حال آنکه مدیران سایر سازمان‌ها، تنها در ۲۸٪ موارد، چنین خصیصه‌ای را دارا بوده‌اند.

وضعیت شاخص‌های فرهنگی سازمان‌ها، بر حسب سطح بلوغ دیجیتال، در نمودار ۳، جمع‌بندی شده است.

نمودار ۳ – شاخصه‌های فرهنگی سازمان‌های دیجیتال

رهبری تحول دیجیتال

نتایج مطالعه حاضر حاکی از آن است که در بیش از نیمی از سازمان‌های رشدیافته، هدایت برنامه دیجیتال سازمان توسط یک فرد یا گروه مشخص، انجام می‌شود. در حدود ۷۵٪ موارد، یکی از مدیران ارشد و یا معاونین سازمان، در این خصوص ماموریت یافته‌اند. اما در سازمان‌هایی با سطح بلوغ پایین‌تر، تنها در ۳٤٪ موارد، یک مدیر اجرایی یا گروه مشخص را برای هدایت تلاش‌های خود در این حوزه، به خدمت گرفته‌اند. علاوه بر این، نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که کارکنان سازمان‌های رشدیافته، نسبت به توانایی رهبران خود برای نقش‌آفرینی مؤثر در عرصه تحول دیجیتال اعتماد دارند.

مطابق نمودار ٤، بیش از ۷۵٪ از مشارکت‌کنندگان در مطالعه که در این گونه سازمان‌ها عضویت داشته‌اند، بر این اعتقاد بودند که رهبران سازمان متبوع ایشان از مهارت‌های کافی برای هدایت استراتژی دیجیتال، برخوردارند و حدود ۹۰٪ نیز بر این موضوع تاکید نموده‌اند که رهبران سازمان، با فناوری‌ها و روندهای دیجیتال به خوبی آشنا بوده و آن‌ها را درک می‌کنند. اما در سازمان‌هایی با سطح بلوغ دیجیتال پایین‌تر، این نسبت‌ها به ترتیب حدود ۱۵٪ و ۲۷٪ بوده است. باید توجه داشت که آگاهی دیجیتال الزاماً به معنای توانایی کاربرد مستقیم فناوری‌های پیچیده نیست، بلکه بعد فنی به مرور زمان اهمیت خود را بیش از پیش از دست داده و وزن بیشتر به جنبه‌های سازمانی، یعنی قابلیت توانمندسازی کسب‌وکار از طریق بهره‌گیری مناسب از فناوری‌های دیجیتال، تعلق می‌گیرد. درک محیط و یادگیری از آن، یکی دیگر از ابعاد مهم رهبری دیجیتال محسوب می‌گردد.

نمودار ۴ – باور کارکنان نسبت به رهبران سازمان‌های دیجیتال

چالش استعدادها

سازمان‌های رشدیافته دیجیتال، شکاف استعدادها را تاب نمی‌آورند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بیش از ۷۵٪ این سازمان‌ها نسبت به توانایی خود در پرورش مهارت‌های مورد نیاز برای سرمایه‌گذاری در روندهای دیجیتال، باور دارند. این نسبت در میان سازمان‌های با سطح بلوغ پایین‌تر، حدود ۱۹٪ بوده است. درک چگونگی تاثیرگذاری فناوری‌های دیجیتال بر کسب‌وکار، چابکی و توانایی سازگاری سریع با تغییر، از جمله مهمترین این مهارت‌ها به حساب می‌آیند. علاوه بر این، نتایج پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که کارکنان در کلیه گروه‌های سنی، پیوسته به دنبال برترین سازمان‌های دیجیتال و فرصت‌های شغلی مرتبط هستند، اما از سوی دیگر درصد قابل توجهی از ایشان، مطابق نمودار ۵، نسبت به روند حرکت دیجیتال سازمان متبوع خود، رضایت کافی ندارند. این مهم بیانگر این واقعیت است که سازمان‌های پیشرو و رهبران آن‌ها باید تلاش بیشتری برای جذب، جلب رضایت و متعهد ساختن برترین استعدادها، در مسیر اهداف و مقاصد دیجیتال، به کار بندند.

نمودار ۵ –رضایت کارکنان از واکنش سازمان نسبت به روندهای دیجیتال

WWW.DTGroup.ir

Telegram.me/DTGroupir

Aparat.com/DTGroupir

Instagram.com/DTGroupir

Twitter.com/DTGroupir