

شکست سازمان ها در مواجهه با تحول
دیجیتال و پیاده سازی آن
(ارائه راهکارها)



معاونت بررسی های اقتصادی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران





معاونت بررسی های اقتصادی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

تهیه کننده: داود قربانی آسیابری

معاونت بررسی های اقتصادی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

موضوع این گزارش، الزاماً مواضع اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران نیست.

آبان ۱۴۰۲

استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.

فهرست مطالب

۴	خلاصه مدیریتی
۵	۱- مقدمه
۷	۲- چرایی شکست سازمان ها در تحول دیجیتال
۹	۱-۲- مطالعه موردی شکست سازمان ها
۹	۲-۱-۱- تحول دیجیتال کداک
۱۰	۲-۱-۲- راه اندازی پر دردر سایت HealthCare.gov
۱۲	۲-۱-۳- شکست نوکیا در گذار به سمت گوشی های هوشمند
۱۵	۲-۲- دلایل شکست تحول دیجیتال
۱۷	۳- راهکارهای اجراء و پیاده سازی تحول دیجیتال
۱۷	۳-۱- دفتر تحول دیجیتال
۱۸	۳-۲- تیم ضربت
۲۳	۴- جمع بندی و ارائه پیشنهادات
۲۴	۵- منابع

خلاصه مدیریتی

هدف اصلی **تحول دیجیتال**¹، بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها و ایجاد فرصت‌های جدید برای رشد می‌باشد. از این رو می‌توان تحول دیجیتال را تحول در کسب‌وکار در نظر گرفت. به عبارت دیگر هدف اصلی تحول دیجیتال، بازنگری در کل مدل کسب‌وکار و فرهنگ سازمان برای پذیرش روش‌های چابک و مبتنی بر فناوری‌ها به منظور حفظ کسب‌وکار در آینده و توانایی سازگاری سریع آن با چالش‌ها و حل این چالش‌ها می‌باشد. با این حال، بسیاری به اشتباه بر این باورند که هدف تحول دیجیتال صرفاً شامل تزریق فناوری‌های دیجیتالی به فرآیندهای موجود کسب و کار است.

زمانی که در مدل کسب و کار، در خصوص محصول و یا در ساختار سازمان خود تجدیدنظر می‌کنیم؛ این تجدید نظرها و تغییرات به معنی پذیرش تحول دیجیتال در سازمان است. در واقع اگر همه چیز را بازسازی و روش‌های جدید کار را در مرکز سازمان، قرار دهیم؛ آنگاه از نظر دیجیتالی، متحول شده‌ایم. بنابراین تحول دیجیتال زمانی محقق خواهد شد که مدل‌های کسب‌وکار، تجربه‌های ذینفعان و فرآیندهای عملیاتی سازمان را به نحوی مطلوب دگرگون کند. برای این منظور پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها سعی کنند فرهنگی را توسعه دهند که از خلاقیت، کارآفرینی، باز بودن، ریسک‌پذیری و غیره حمایت کند.

با وجود این که نیاز است سازمان‌ها برای بقای خود، رهسپار تحول دیجیتال شده و در این مسیر گام بردارند، اما چنانچه رویکرد مناسبی برای مواجهه یا پیاده سازی صحیح آن نداشته باشند؛ به شکست محکوم می‌گردند. مطالعه ادبیات موضوع حاکی از آن است که تنها حدود ۳۰ درصد از تمام تحولات دیجیتال در هر سه بعد کیفیت، زمان و هزینه‌ها (در دو بخش دولتی و خصوصی) به موفقیت دست می‌یابند. از این رو بررسی دلایل این شکست‌ها که گاهی منجر به هدر رفت سرمایه های گزاف و صرف زمان زیاد یا حتی نابودی یک کسب و کار و مزیت رقابتی آن می‌شوند، از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد.

در این گزارش در قالب چند مطالعه موردی، به ذکر دلایل شکست سازمان‌ها در مواجهه با تحول دیجیتال یا پیاده‌سازی آن پرداخته و سپس راهکارهای افزایش احتمال موفقیت در اجرای فرایند تحول دیجیتال در سازمان‌ها، بررسی می‌شوند.

¹ Digital Transformation

۱- مقدمه

اصطلاح تحول دیجیتال که در طول همه گیری ویروس کرونا (COVID-19) توجهات زیادی را به خود جلب کرد، نشان دهنده تغییر فرهنگی گسترده یک سازمان و گرایش آن به روش های چابک تر و هوشمندانه تر در انجام امورات کسب و کار می باشد.

با وجود این که مفهوم تحول دیجیتال ممکن است ذاتا جدید نباشد، لیکن در اثر تداوم پیشرفت های فناوری، اهمیت و شدت آن برای سازمان ها به طور قابل توجهی افزایش یافته است. در حالی که بخش هایی مانند تولید از روباتیک تخصصی، استقبال کرده اند؛ هوش مصنوعی (AI)، اینترنت اشیا، کلان داده و رایانش ابری به عنوان فناوری های متحول کننده اصلی با کاربردهای گسترده در صنایع مختلف در نظر گرفته می شوند. شکی نیست که داشتن سیستم ها و زیرساخت های مناسب فناوریانه، برای تحول دیجیتال بسیار مهم است، اما تحول دیجیتال، چیزی بیش از این فناوری ها است.

تعریف مفهوم تحول دیجیتال، بدون در نظر گرفتن مفاهیم **رقمی سازی^۲** و **دیجیتالی سازی^۳** امکان پذیر نمی باشد. رقمی سازی به فرآیند تبدیل اطلاعات آنالوگ به فرمت دیجیتال، مانند اسکن اسناد کاغذی و تبدیل آن به تصاویر دیجیتال اشاره دارد. اما دیجیتالی سازی به ادغام فناوری های دیجیتال در زندگی روزمره و شیوه های کسب و کار مانند استفاده از نرم افزارها برای خودکارسازی فرآیندها یا پشتیبانی از یک عملکرد در کسب و کار اشاره دارد. از این رو دیجیتالی سازی مبتنی بر تغییرات در حوزه فناوری اطلاعات و در نتیجه مدیریت فناوری اطلاعات می باشد. برای دیجیتالی سازی، می توان به برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) و مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) از طریق نرم افزارهای مختلف اشاره کرد. حال آنکه تحول دیجیتال به دگرگونی عمیق و شتابان فعالیت ها، فرآیندها، شایستگی ها و مدل های کسب و کار برای استفاده کامل از فرصت های عصر دیجیتال اشاره دارد. بنابراین، تحول دیجیتال فراتر از رقمی سازی و دیجیتالی سازی بوده و شامل تغییر در شیوه های اصلی، فرآیندها، فرهنگ و طرز فکر، با تمرکز گسترده تر بر ارائه ارزش های جدید به مشتریان، کارکنان و جامعه می باشد.

طی نظرسنجی صورت گرفته توسط MIT Sloan Management Review با همکاری موسسه Deloitte، از بیش از ۴۸۰۰ مدیر اجرایی، مدیر و تحلیل گر کسب و کار از ۲۷ سازمان با اندازه های مختلف، در ۱۲۹ کشور، مشخص شد؛ آنچه که تحول دیجیتال را پیش می برد، فناوری نیست، بلکه استراتژی است.

نتیجه این پژوهش حاکی از آن بود که سازمان های بالغ (از نقطه نظر دیجیتالی) کسب و کارهایی اند که بر موضوع چگونگی تغییر روش انجام کار از طریق سرمایه گذاری در فناوری های دیجیتال، تمرکز می کنند. آن دسته از مشاغل که برای حل مشکلات خود، فقط بر روی فناوری ها متمرکز اند، از نظر دیجیتالی کمتر بالغ،

² Digitisation

³ Digitalisation

شده اند. سازمان هایی که از نظر دیجیتالی بالغ تراند، رویکرد گسترده تری را اتخاذ کرده و استراتژی دیجیتالی خود را بر مبنای متحول کردن کسب و کار خود، تدوین نموده اند. در واقع استراتژی های دیجیتالی در سازمان های بالغ تر با نگاهی به تحول کسب و کار، تدوین و توسعه داده شده اند.

شتاب مداوم فناوری های دیجیتالی در محیط کسب و کار امروزی، نه تنها فرصت ها، بلکه چالش های بزرگی را برای سازمان ها ایجاد می کند تا به طور مستمر بر روی این تحول، سرمایه گذاری کرده و به منظور بقای خود آن ها را جاری سازی نمایند.

همان طور که پیشتر نیز اشاره شد؛ تحول دیجیتال به دگرگونی عمیق و شتابان فعالیت ها، فرآیندها،

شایستگی ها و مدل های کسب و کار برای استفاده کامل از فرصت های عصر دیجیتال اشاره دارد. بنابراین تحول دیجیتال بر پایه دگرگونی تدریجی نبوده و منجر به تغییرات چشمگیری در عملکرد یک سازمان استراتژی محور، خواهد شد. به گفته جورج وسترن، محقق و پژوهشگر دانشگاه MIT، تحول دیجیتال به مانند تبدیل کرم ابریشم سازمان به پروانه است، نه فقط به کرم ابریشم سریع تر.



کسب و کارهایی که به سطوح بالایی از بلوغ دیجیتالی دست می یابند، رقابتی تر بوده و ریسک های بیشتری را متحمل می شوند. این کسب و کارها فرآیندها و محصولات خود را به طور مؤثرتری تطبیق می دهند و بهترین کارمندان خود را حفظ می کنند. از این رو طی دو دهه اخیر، تحول دیجیتال به عنوان یکی از بخش های کلیدی دستور کار سازمان ها و همچنین به عنوان فرآیندی تقریباً پایان ناپذیر در آن ها تبدیل شده است.

با این حال، بعد از بررسی تجربه شرکت ها و سازمان ها در حوزه تحول دیجیتال، متوجه می شویم که نرخ شکست تلاش های صورت گرفته در حوزه تحول، بسیار بالا می باشد. متأسفانه، بخش عظیمی از پروژه های فناوری (به عنوان بخشی از فرایند تحول) نمی توانند به نتیجه دلخواه خود، از نظر کیفیت، زمان و/یا هزینه ها دست یابند و تنها حدود ۳۰ درصد از تمام تحولات دیجیتال در هر سه بعد ذکر شده (در دو بخش دولتی و خصوصی) به موفقیت دست می یابند. هزینه های مرتبط با شکست پروژه ها می تواند تأثیرات قابل توجهی داشته

و سازمان‌ها زمان، پول، کارایی و مزیت رقابتی خود را از دست بدهند. در انگلستان، یک بررسی مستقل که در اواخر سال ۲۰۲۱ انجام شد، به این نتیجه دست یافت که با وجود سرمایه‌گذاری ۲۰ میلیارد پوندی دولت برای تحول فناوری اطلاعات، بسیاری از برنامه‌های دیجیتال پیچیده و بزرگ، با شکست مواجه شده‌اند. در واقع، طی این تحقیق مشخص گردید؛ برخی از پروژه‌ها تأخیری بیش از پنج سال داشته و جهت انجام آنها بیش از صدها میلیون پوند، هزینه صرف شده است.

مواجهه با تحول دیجیتال و پیاده‌سازی و اجرای آن بسیار دشوار است و شامل ترکیبی پیچیده از فناوری، فرآیندهای کسب و کاری و منابع انسانی‌ای است که در یک سری محدودیت‌های قدیمی، عملیاتی و بودجه‌ای قرار دارند. از این رو برای پی بردن به داستان‌های موفقیت یا شکست سازمان‌ها در مواجهه با تحول دیجیتال و کسب تجربه از آنها باید تمرکز را به سمت درک بیشتر تحول و تکنیک‌ها، چالش‌ها و پیچیدگی‌های مرتبط با مدیریت حفظ یا پایداری تحول دیجیتال در سازمان‌ها معطوف نمود.

۲- چرایی شکست سازمان‌ها در تحول دیجیتال

با وجود آن که طی دو دهه اخیر، تحول دیجیتال، به یک دستور کار مهم و تقریباً پایان‌ناپذیر در شرکت‌ها تبدیل شده است، اما اکثر سازمان‌ها هنوز در دستیابی به اهداف خود بر مبنای ارزش‌های وعده داده شده تحول دیجیتال، شکست می‌خورند.

بر اساس یک مطالعه که در سال ۲۰۲۱ توسط موسسه مشاوره‌ای McKinsey، انجام شد؛ مشخص گردید، حدود ۷۰ درصد از پروژه‌های تحول دیجیتال، با شکست مواجه می‌شوند. علیرغم این آمار تکان دهنده، این موضوع که سازمان‌ها به سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی که با این سرعت شکست می‌خورند، ادامه می‌دهند، گواه اهمیت استراتژیک بالایی است که به پروژه‌های تحول دیجیتال، نسبت داده می‌شود. طی بررسی صورت گرفته توسط دانشگاه واترلو (Waterloo)، به منظور درک بهتر از چگونگی کاهش نرخ شکست پروژه‌های مربوط به



فرایند تحول دیجیتال، با شرکت‌های تولیدی در خصوص فعالیت‌های تحول دیجیتالی، مصاحبه‌هایی صورت گرفت. برخی از چالش‌های شناسایی شده، فنی بودند، اما اغلب آنها غیر فنی بودند. در این تحقیق مشخص شد؛ یکی از مهم‌ترین دلایل شکست این پروژه‌ها به موضوع **بهبود مسدود کارکنان** این شرکت‌ها مربوط

می‌شد. بهبود مستمر، یک عنصر حیاتی در پایداری اثرات تحول دیجیتال بوده و به فعالیت‌هایی اشاره دارد که برای ایجاد بهبودهای تدریجی در محصولات، خدمات و فرآیندها طراحی شده‌اند. (این موضوع باعث پایداری اثرات تحول دیجیتال در سازمان شده و به بعد پایان‌ناپذیری این تحول، در سازمان، اشاره دارد).

طی تحقیق دانشگاه واترلو (Waterloo) مشخص شد، **عدم مشارکت یا حتی مقاومت کارکنان**، در فعالیت‌های بهبود مستمر، یکی از دلایل اصلی شکست پروژه‌های فرایند تحول دیجیتال، می‌باشد. مشارکت کارکنان در فعالیت‌های بهبود، هدفی است که بسیاری از سازمان‌ها/شرکت‌ها با درجات مختلف بلوغ دیجیتال،



آن را دنبال می‌کنند. کارکنان ممکن است به دلایل مختلفی مانند ترس از ناشناخته‌ها، عدم اطمینان در مورد آینده شغلی خود یا صرفاً دوست نداشتن تغییر، در برابر آن مقاومت کنند. سازمان‌ها باید برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر آماده باشند تا تحول، موفقیت‌آمیز باشد.

کارمندان باید در اجرای پروژه‌های تحول دیجیتال مشارکت داشته و زمانی که فرآیند پیاده‌سازی کامل شد، بهبود مستمر به غلبه بر

اشکالات اولیه کمک کرده و جریان کاری را در فرآیندهای جدید اصلاح می‌کند. ضمناً بهبود مستمر به



شرکت‌ها کمک می‌کند تا با تغییر فرآیندها و الزامات، در واکنش به بازارهای در حال تغییر، از فناوری‌های جدید، حداکثر بهره‌برداری را نمایند.

به گواه نتایج تحقیق دانشگاه واترلو (Waterloo)، سازمان‌هایی که از **فقدان برنامه‌ریزی و آمادگی**، رنج می‌برند، به اندازه

کافی برنامه‌ریزی نکرده و برای تحول آماده نیستند. در نتیجه احتمال شکست این سازمان‌ها بیشتر است. این موضوع شامل ناتوانی در شناسایی اهداف تحول، ایجاد یک برنامه روشن برای چگونگی دستیابی به آن اهداف و تامین منابع لازم می‌باشد. حتی تحولی که به بهترین شکل برنامه‌ریزی شده است، در صورتی که به درستی

اجراء نشود، ممکن است شکست بخورد. این موضوع شامل ناتوانی در برقراری ارتباط موثر با کارکنان، مدیریت موثر تغییرات و رسیدگی به هرگونه چالش غیرمنتظره‌ای است که پیش می‌آید. بنابراین **اچ را ای ضعیف**، یکی دیگر از مشکلاتی است که می‌بایست به آن توجه شود.



سازمان‌ها می‌توانند توسط **عوامل خارجی** مانند رکود اقتصادی، تغییرات در فناوری یا مقررات جدید از مسیر خارج شوند. آگاهی از این عوامل و تدوین برنامه‌های اضطراری در صورت وقوع آنها مهم است. با این حال، هرگز نمی‌توان مطمئن بود و آماده مقابله با تغییرات غیرمنتظره باشیم. اگر سازمانی، **چشم‌انداز** قانع کننده‌ای نداشته و فقط بر اهداف کوتاه مدت خود تمرکز کند، روند تحول می‌تواند غیرقابل پیش‌بینی و بدون جهت باشد.

۲-۱- مطالعه موردی شکست سازمان‌ها

سازمان‌های بزرگی وجود دارند که در مواجهه با تحول دیجیتال یا اجرای آن شکست خورده و نتایج مورد انتظار را محقق نکرده‌اند. در ادامه چند نمونه قابل توجه آورده شده است:

۲-۱-۱- تحول دیجیتال کداک

کداک (Kodak) که زمانی یکی از بازیگران اصلی صنعت فیلم و دوربین بود و از قضا با وجود این که اولین دوربین دیجیتال قابل حمل خود را در سال ۱۹۷۵ ساخته بود، نتوانست از عکاسی دیجیتال، آن چنان که لازم بود، استقبال کند. در نتیجه سهم بازار خود را از دست داد و در نهایت، پس از حدود ۱۳۰ سال، درخواست حمایت از ورشکستگی نمود. شرکتی که زمانی ۹۰ درصد از فیلم‌های مورد استفاده در ایالات متحده آمریکا را می‌فروخت، به دلیل بی‌توجهی به تغییرات عصر جدید، سرانجام تسلیم انقلاب عصر دیجیتال شد.



این شرکت که جعبه های زرد کوچکش زمانی در سرتاسر جهان یافت می شد، سعی کرده بود خود را به عنوان تولیدکننده چاپگر از نو بازآفرینی کند تا از شهرت خود به عنوان بهترین چاپگر (جهت چاپ فیلم) بهره ببرد؛ اما علیرغم بسته شدن ۱۳ کارخانه، ۱۳۰ آزمایشگاه فرآوری و از دست دادن ۴۷۰۰۰۰ نیرو، چاره ای جز اعلام ورشستگی نداشت. در این پرونده دارایی های کداک، ۵.۱ میلیارد دلار ذکر شده بود، اما بدهی های آن ۶.۸ میلیارد دلار بود. آنتونیو پرز، مدیر اجرایی آن زمان کداک اعلام کرده بود که "هیئت مدیره و تیم مدیریت ارشد به اتفاق آرا معتقدند که اعلام ورشستگی کداک، کار درستی برای آینده این کسب و کار است."

در یک پیچ و تاب بی رحمانه، شرکتی که در ساخت دوربین دیجیتال پیشگام بود، در نهایت به دلیل عدم سرمایه گذاری کافی در اختراع پیشگامانه خود و در نتیجه منطبق نشدن با شرایط جدید، سقوط کرد. در واقع، با وجود این که کداک، اولین شرکتی بود که دوربین دیجیتال را اختراع کرده بود، اما چون در آن زمان بیشتر سود این شرکت از فروش مواد شیمیایی که برای ساخت فیلم استفاده می شد، به دست می آمد؛ کداک، از سرمایه گذاری در حوزه دوربین دیجیتال، نگران بود. مدیران کداک، تصور می کردند که این موضوع به تجارت سنتی و دیرینه آنها آسیب می رساند. رابرت برلی، استاد عکاسی در دانشگاه رابرسون در تورنتو، معتقد است؛ "کداک در اثر تخریب خلاقانه عصر دیجیتال از بین رفت. چرا که این شرکت، بر خلاف رقبای خود، قادر به گذار به قرن بیست و یکم نبود."

کداک که برای دهه ها توانسته بود، موقعیت خود را از طریق نوآوری های متوالی حفظ کند؛ نه تنها از بعد فناوری، بلکه از بعد تغییرات اجتماعی و اقتصادی در یک طوفان ویرانگر کامل، گرفتار و در نتیجه اعلام ورشستگی نمود.

HealthCare.gov



۲-۱-۲- راه اندازی پر دردرسر سایت HealthCare.gov
راه اندازی وب سایت مراقبت های بهداشتی توسط دولت ایالات متحده آمریکا یعنی HealthCare.gov با مشکلات فنی و عملکردی ضعیفی مواجه شد. این موضوع، میلیون ها کاربر را که سعی در دسترسی به طرح های بیمه سلامت داشتند، تحت تأثیر قرار داد.

وب سایت Healthcare.gov به طور رسمی در ۱ اکتبر ۲۰۱۳ توسط دولت آمریکا راه اندازی شد و قرار بود ساکنان ۳۶ ایالت را تحت پوشش قرار دهد. اما مشکلات این وب سایت بلافاصله آشکار شد. تقاضای بالای ثبت نام در وب سایت (۲۵۰.۰۰۰ کاربر که ۵ برابر بیشتر از حد

انتظار بود) باعث شد، این وب سایت در عرض ۲ ساعت پس از راه اندازی از کار بیفتد. در حالی که در ابتدا ظرفیت وب سایت به عنوان مسئله اصلی این مشکل، ذکر می شد، اما عمده مشکلات، به کامل نبودن طراحی وب سایت، مربوط می گردید. کاربران به مواردی مانند کامل نبودن منوهای موجود در سایت، اشاره می کردند و شرکت های بیمه مشکلاتی را در مورد صحیح نبودن یا کامل نبودن داده های کاربران پس از ثبت نام در سایت، ذکر می کردند. از طرفی همان طور که مطرح شد؛ ترافیک سایت نیز بسیار بالا بود. در مجموع، در روز اول فقط ۶ کاربر درخواست های خود را تکمیل و ارسال نموده و طرح بیمه سلامت خود را انتخاب کرده بودند. با وجود این که مشکل سایت بعد از صرف کلی زمان و هزینه برطرف شد؛ اما شروع به کار این سایت واقعا فاجعه آمیز بود. مشکلات بی شماری که در طول راه اندازی این وب سایت تجربه شد، به شرح ذیل می باشند:

نداشتن تجربه مرتبط: کارکنان و مدیران وزارت بهداشت و خدمات انسانی ایالات متحده آمریکا تجربه زیادی در زمینه بازارهای بیمه خصوصی و حفظ پروژه های بزرگ دولتی داشتند، اما تجربه لازم در عرضه محصولات فناورانه را نداشتند. پست های کلیدی به افراد فنی داده نشده بود و مدیران پروژه دانش کمی در مورد میزان کار مورد نیاز داشتند و فرآیندهای توسعه، زمان بسیار کمی برای آزمایش و عیب یابی وب سایت باقی گذاشته بودند.

فقدان رهبری: مسئولیت ها به صورت رسمی بین ادارات دولتی درگیر این پروژه، تقسیم نشده بود. این موضوع باعث تأخیر در تصمیم گیری های کلیدی و عدم ارتباط بخش های مختلف با هم، در هنگام اتخاذ تصمیم های کلیدی گردید.

عدم برنامه ریزی و مدیریت فشار: از آنجا که تاریخ راه اندازی این وب سایت، طی یک لایحه قانونی مشخص شده بود، کارمندان وزارت بهداشت و خدمات انسانی ایالات متحده آمریکا تحت فشار زیادی قرار گرفته بودند تا بدون توجه به تکمیل یا میزان (و نتایج) آزمایش و عیب یابی، وب سایت را در زمان و موعد متعهد شده، راه اندازی کنند.

در کل، مشکلات کلیدی فوق باعث شد، برای راه اندازی وب سایت Healthcare.gov به جای صرف بودجه اولیه (۹۳.۷ میلیون دلار)، هزینه نهایی به ۱.۷ میلیارد دلار، برسد. از این رو راه اندازی Healthcare.gov یک شکست بزرگ بود. موضوع به همین مورد خاص ختم نشده و تحقیقات نشان می دهد که در حدود ۱۰ سال گذشته، ۹۴ درصد از پروژه های بزرگ فناوری اطلاعات فدرال در ایالات متحده آمریکا، ناموفق بوده و بیش از ۵۰ درصد با تأخیر، بودجه اضافی یا برآورده نشدن انتظارات مواجه بوده اند.

یک سازمان بزرگ و بوروکراتیک دولتی که تجربه قابل توجهی در سیاست‌های اصلی دولت دارد، احتمالاً نمی‌تواند مانند یک «استارت‌آپ» رفتار کند و فناوری جدیدی را با موفقیت راه‌اندازی کند. از این رو پیشنهاد می‌شود، بر اساس تعداد سازمان‌های دولتی که همگی دارای تجربه سیاست‌گذاری بوده و احتمالاً باید در آینده با چالش‌های فناورانه سازگار شوند، دولت‌ها یا باید یک دفتر جدید ایجاد کنند که مسئولیت رسیدگی به محصولات فناورانه را برای بقیه بخش‌های دیگر دولتی بر عهده داشته باشد و یا برای اطمینان از این که همه ادارات دولتی دارای تجربه، ابزار مدیریتی و منابع مورد نیاز جهت ادغام فناوری در دفاتر خود می‌باشند، سرمایه‌گذاری قابل توجهی انجام دهند.

۲-۱-۳- شکست نوکیا در گذار به سمت گوشی‌های هوشمند



ناتوانی نوکیا (Nokia) در سازگاری با عصر گوشی‌های هوشمند منجر به از دست دادن سهم بازار این شرکت شد. در کمتر از یک دهه، کمپانی نوکیا که از فنلاند ظهور کرده بود؛ توانست انقلاب گوشی‌های همراه را رهبری کند. این کمپانی به سرعت رشد کرد و به یکی از شناخته شده ترین و با ارزشمندترین برندهای جهان تبدیل شد. نوکیا در زمانی که در اوج بود؛ بیش از ۴۰ درصد سهم بازار جهانی تلفن‌های همراه را در اختیار داشت. همان طور که صعود این کمپانی به اوج، خیلی

سریع بود، سقوط آن نیز به همان اندازه به سرعت صورت گرفت. به صورتی که در سال ۲۰۱۳ این کمپانی بخش تلفن همراه خود را به مایکروسافت، واگذار نمود. در صورتی که بخواهیم شرکت‌هایی نظیر اپل، گوگل و سامسونگ را در سقوط نوکیا مقصر بدانیم، یک واقعیت بسیار مهم را نادیده گرفته ایم: نوکیا قبل از ورود هر یک از این شرکت‌ها به بازار ارتباطات تلفن همراه، شروع به فروپاشی از درون کرده بود.

تجزیه و تحلیل داستان نوکیا برای هر شرکتی که خواهان دستیابی یا حفظ رهبری در صنعت خود، می‌باشد، درس‌های مفیدی برای ارائه دارد:

موفقیت اولیه نوکیا: موفقیت اولیه نوکیا از طریق تیم رهبری جوان، متحد و پر انرژی حاصل گشت. در درجه اول، انتخاب‌های مدیریتی رویایی و شجاعانه بود که باعث استفاده از فناوری‌های نوآورانه در این شرکت گردید. چرا که دیجیتالی‌سازی و مقررات‌زدایی شبکه‌های مخابراتی به سرعت در سرتاسر اروپا گسترش یافته بود. اما در اواسط دهه ۱۹۹۰، سقوط زنجیره تامین نوکیا باعث شد که این کمپانی، در لبه پرتگاه قرار گیرد. در پاسخ به این

بحران، سیستم‌ها و فرآیندهای منظمی ایجاد شد که نوکیا را قادر ساخت تا کارآمدتر شده و تولید و فروش را بسیار سریع تر از رقبای خود افزایش دهد.

بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰، تعداد کارمندان تلفن‌های همراه نوکیا با ۱۵۰ درصد افزایش به ۲۷۳۵۳ نفر رسید. در حالی که درآمدها در این دوره ۵۰۳ درصد افزایش یافته بود. این رشد سریع، هزینه‌بر بود. این هزینه‌ها مدیران مراکز توسعه اصلی نوکیا را تحت فشار عملکردهای کوتاه مدت فزاینده‌ای قرار داد و مدیران نتوانستند زمان و منابع خود را به ادامه نوآوری، اختصاص دهند. در حالی که بخش اصلی کسب‌وکار، بر بهبودهای تدریجی متمرکز بود، فقط گروه نسبتاً کوچکی از نوکیا موضوع نوآوری را در دست گرفته بود. در سال ۱۹۹۶ نوکیا اولین گوشی هوشمند جهان به نام Communicator، در سال ۲۰۰۱ اولین تلفن دوربین دار و نسل دوم گوشی هوشمند نوآورانه ۷۶۵۰ را روانه بازار کرد.

در جست‌وجوی پای سوم: رهبران نوکیا از اهمیت یافتن چیزی که آن را «پای سوم» می‌نامیدند آگاه بودند. منظور از پای سوم یک منطقه جدید برای تکمیل و رشد تجارت تلفن همراه و شبکه بود.

تلاش‌های رهبران نوکیا در سال ۱۹۹۵ با هیئت مدیره جدید آغاز شد. اما از آنجا که مدیران اجرایی، فعالیت‌های خود را بر رشد و توسعه شرایط فعلی متمرکز کرده بودند؛ طرح پای سوم نیز مورد توجه کافی قرار نگرفت.

مجدداً برای طرح پای سوم، تلاش‌هایی از طرف نوکیا صورت گرفت و این شرکت، اقدام به تاسیس سازمان سرمایه‌گذاری نوکیا (NVO) تحت رهبری یکی از تیم‌های مدیریت ارشد، نمود. این برنامه که تمام سرمایه‌گذاری‌های جاری سازمان را جذب و به دنبال فناوری‌های جدید بود، تا حدی موفقیت‌آمیز بود.

در واقع، بسیاری از فرصت‌هایی که NVO شناسایی کرد بسیار جلوتر از زمان خود بودند. به عنوان مثال، NVO به درستی «اینترنت اشیاء» و فرصت‌هایی را در مدیریت سلامت چندرسانه‌ای، شناسایی کرده بود. اما در نهایت، این طرح به دلیل تضاد ذاتی بین ماهیت فعالیت‌های بلندمدتی که نیاز داشت و الزامات عملکردی کوتاه‌مدت تحمیل شده به سازمان، با شکست مواجه گردید.

سازماندهی مجدد برای چابکی: با وجود این که نتایج شرکت نوکیا چشم‌گیر و قیمت سهام آن با ارزش بود و مشتریان در سراسر جهان راضی و وفادار بودند، اما جورما اولیلا، مدیر عامل نوکیا، به طور فزاینده‌ای نگران از بین رفتن چابکی و کارآفرینی در اثر رشد سریع نوکیا بود.

بین سال های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۵، تصمیم‌هایی برای احیای نوکیا گرفته شد. اما این تصمیمات، آغاز زوال این کمپانی بزرگ را رقم زدند. یکی از کلیدی‌ترین تصمیمات، تخصیص مجدد نقش‌های مهم رهبری و سازماندهی مجدد این کمپانی در ساختار ماتریسی بود. این موضوع منجر به خروج اعضای حیاتی تیم اجرایی و در نتیجه زوال تفکر استراتژیک در نوکیا گردید. در سازمان‌های ماتریسی، بروز تنش در میان اعضاء سازمان رایج است. زیرا برای انجام یک کار مشترک، به گروه‌های مختلف با اولویت‌ها و معیارهای عملکردی متفاوت، نیاز است. در نوکیا که به ابتکارات غیرمتمرکز عادت کرده بود، این شیوه جدید، کارساز نبود. مدیران سطح میانی نه تجربه کار در این ساختار را داشتند و نه برای آن آموزش دیده بودند. بنابراین سازمان‌دهی مجدد، بدون توجه به فرآیندهای تخصیص منابع، مدیریت محصول و اولویت‌های فروش و ارائه انگیزه‌های مناسب برای مدیران، نه تنها بی اثر بود، بلکه سازمان را با یک بحران جدی روبه رو کرد. این شیوه کار، تصمیم‌گیری را کند و روحیه کارکنان را به شدت تضعیف کرد. ضمناً فرسودگی ناشی از رشد و ویژگی‌های شخصیتی مدیرعامل نیز کار را برای دیگر مدیران سخت و در نهایت تعداد زیادی از آنها کمپانی را ترک کردند. پس از سال ۲۰۰۴، مدیریت ارشد دیگر به اندازه کافی از نظر فناوری یا اتخاذ استراتژی ای یکپارچه قادر به تعیین اولویت‌ها و حل تعارضات ناشی از ماتریس جدید نبود.

سقوط نوکیا: سال‌های بعد، تعارضات و جنگ داخلی و رکود استراتژیک، شرایطی را برای این کمپانی رقم زد که سازمان‌دهی‌های مجدد، نتوانستند این مشکلات را کاهش دهند. در این مرحله، نوکیا با اتکا به سیستم عامل خود به نام سیمبین به دام افتاد. با وجود آن که ابتدا سیمبین برای نوکیا مزیت ایجاد کرده بود، اما این سیستم عامل، یک سیستم دستگاه محور بود. در حالی که گوشی‌های همراه در حال تبدیل شدن به یک دنیای پلتفرم و برنامه محور بودند. بدتر از همه این که سیمبین باعث تاخیر در ارائه گوشی‌های نوکیا به بازار شده بود. زیرا می‌بایست برای هر مدل تلفن، مجموعه‌های جدیدی از کدها، ایجاد و آزمایش می‌شدند. تا سال ۲۰۰۹، نوکیا از ۵۷ نسخه مختلف از سیستم عامل خود استفاده می‌کرد. در حالی که شرایط به سمتی پیش می‌رفت که نرم‌افزار بر سخت‌افزار، اولویت پیدا کرده بود. اما نوکیا به عنوان رهبر صنعت تلفن‌های همراه، مهارت و تمایلی برای تعامل و کار با این روش جدید نداشت. در سال ۲۰۱۰، محدودیت‌های سیمبین به طرز دردناکی آشکار شده بود و واضح بود که نوکیا تغییر به سمت برنامه‌های پیشگام را به ایل باخته است. نه تنها گزینه‌های استراتژیک نوکیا محدود به نظر می‌رسید، بلکه هیچ کدام جذابیت خاصی نداشتند.

در نهایت در سال ۲۰۱۳ این کمپانی بخش تلفن همراه خود را به مایکروسافت، واگذار نمود.

۲-۲- دلایل شکست تحول دیجیتال



در حالی که در ۲۰۲۳ فناوری ها و بهترین شیوه ها تکامل یافته اند، اما هنوز هم بسیاری از مسائل و مشکلات اساسی، به قوت خود باقی مانده اند. سازمان ها و موسسات (دولتی و خصوصی) همچنان با چالش هایی در تحول دیجیتال مواجه بوده و در پیاده سازی و اجرای آن دچار شکست می شوند. عوامل متعددی در شکست سازمان ها نقش دارند. در ادامه به ذکر ۱۳ دلیل که باعث شکست تحول دیجیتال در سازمان ها می شوند؛ پرداخته شده است:

فقدان اهداف روشن: سازمان ها گاهی اوقات بدون درک روشنی از آنچه که خواهان به دست آوردن آن می باشند، وارد تحول دیجیتال می شوند. یک ایده مبهم مانند "ما باید دیجیتالی تر باشیم" یک هدف روشن نیست.

مقاومت در برابر تغییر: کارکنان یک سازمان، اغلب چالش برانگیزترین بخش هر تحول می باشند. کارکنان می توانند در برابر فناوری ها و فرآیندهای جدید مقاومت کنند. به ویژه اگر مزایا به طور واضح، برای آنها بیان نشده باشد و یا این که از تغییر، احساس خطر کنند.

رهبری و تعهد ناکافی: رهبری قوی برای دستیابی به موفقیت، بسیار مهم می باشد. اگر رهبران و مدیران ارشد سازمان، به تحول دیجیتال متعهد نباشند یا چشم انداز روشنی نداشته باشند، تحولی در سازمان صورت نگرفته و یا در صورت وقوع، تحول به سرعت از مسیر اصلی خود، خارج می شود.

دست کم گرفتن تغییرات فرهنگی: تحول دیجیتال فقط مربوط به فناوری نبوده و در خصوص تغییرات فرهنگی در سازمان نیز می باشد. سازمان هایی که بر پرورش فرهنگ دیجیتال تمرکز نمی کنند، ممکن است با اصطکاک داخلی مواجه شوند.

انتخاب فناوری اشتباه: به راحتی می توان تحت تأثیر آخرین روندهای فناوری قرار گرفت. با این حال، پیاده سازی فناوری ای که با نیازهای کسب و کار همخوانی ندارد، می تواند به هدر رفتن منابع و تلاش های صورت گرفته منجر شود.

منابع ناکافی: عدم تخصیص کافی بودجه، زمان و منابع انسانی، می تواند مانع پیشرفت پروژه تحول شود.

فقدان مهارت و تخصص: سرعت سریع پیشرفت فناوری به این معنی است که مهارت‌های مورد نیاز برای تحول دیجیتال به طور مداوم در حال تکامل است. نداشتن تخصص مناسب در داخل سازمان یا عدم سرمایه‌گذاری در آموزش می‌تواند پروژه‌ها را متوقف کند.

ارتباطات ضعیف: آگاه نکردن ذی‌نفعان در مورد آنچه اتفاق می‌افتد یا چرایی و چگونگی تاثیر این اتفاقات بر آنها می‌تواند منجر به سوء تفاهم و عقب‌نشینی آنها از همراهی با تحول، گردد.

عدم رسیدگی به مشکلات داده: کیفیت داده، دسترسی و امنیت در ابتکارات دیجیتالی بسیار مهم است. نادیده گرفتن مسائل مربوط به داده‌ها می‌تواند منجر به بینش و تصمیم‌گیری ناقص شود.

عدم تطبیق با بازخورد: پروژه‌های فرایند تحول دیجیتال باید چابک باشند. اگر سازمانی بدون تطبیق با بازخورد یا تغییر شرایط، به شدت به یک برنامه پایبند باشد، این موضوع می‌تواند منجر به عدم تطابق بین خروجی پروژه و نیازهای کسب و کار گردد.

عدم هماهنگی بین فناوری اطلاعات و کسب و کار: چنانچه بخش فناوری اطلاعات و واحدهای کسب و کاری یک سازمان (مانند واحد استراتژی) با هم هماهنگ نباشند، تحول دیجیتال می‌تواند با مشکلاتی روبه‌رو گردد. این واحدها باید با هم کار کنند و درک روشنی از اهداف کسب و کار و قابلیت‌های فناوری داشته باشند.

مشخص نبودن گام بعدی: برخی از سازمان‌ها معتقدند که به محض ایجاد یک سیستم جدید، تحول کامل شده است. با این حال، پشتیبانی مداوم، آموزش و بهینه‌سازی برای تحقق مزایای کامل این تحول، امری حیاتی است.

جاه طلبی بیش از حد: تلاش برای تغییر یکباره همه چیز می‌تواند سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. غالباً اولویت بندی و مرحله بندی تحول، مؤثرتر است. (تحول دیجیتال یک پروژه نیست که بعد از اتمام، سازمان را متحول کرده باشد؛ بلکه فرایندی پایان ناپذیر و متشکل از پروژه‌های مختلف برای تحول در کسب و کار است. از این رو اولویت بندی و فازبندی آن حائز اهمیت است.)

حال که دلایل شکست در مواجهه با تحول دیجیتال و پیاده‌سازی و اجرای آن مشخص گردید، در ادامه به ذکر راهکارهایی که به کارگیری آنها ریسک شکست را کمتر می‌کند؛ پرداخته شده است.

۳- راهکارهای اجراء و پیاده سازی تحول دیجیتال

به منظور پیاده سازی و اجراء تحول دیجیتال، مکانیزم‌های مختلفی مثل تخصیص یک مشاور دیجیتال برای سازمان، تخصیص یک دفتر تحول دیجیتال (زیر نظر مدیر تحول دیجیتال)، تشکیل گروه ضربت و... وجود دارد. به کارگیری هر یک از این موارد به نوع و شرایط سازمان (به خصوص از نظر بلوغ دیجیتال) بستگی دارد. در ادامه به تشریح دو مورد ذیل پرداخته شده است:

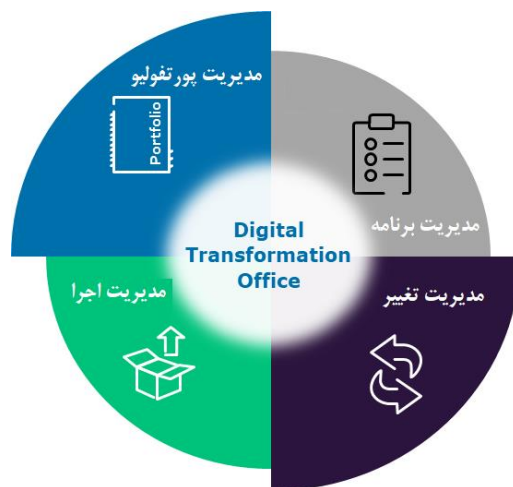
۱- تشکیل دفتر تحول دیجیتال (Digital Transformation Office)

۲- تشکیل گروه (های) ضربت (Fusion Teams)

۳-۱- دفتر تحول دیجیتال

دفتر تحول دیجیتال (DTO) از سازمان در غلبه بر چالش‌هایی که در طول اجراء تحول دیجیتالی به وجود می‌آیند پشتیبانی می‌کند. در واقع راه‌اندازی یک دفتر تحول دیجیتال تخصصی برای کمک به مدیریت مسائل و مشکلاتی که باعث شکست می‌شوند؛ یک روش استاندارد است. به عبارت دیگر، دفتر تحول دیجیتال، یک راه قدرتمند و مؤثر برای رسیدگی به مشکلات و اطمینان از این موضوع است که استراتژی تحول دیجیتال سازمان و بخش اجراء، در تمام مسیر، منطبق با هم می‌باشند. شکل‌دهی استراتژی کسب‌وکار دیجیتال با ابتکارات مناسب، یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت ارشد امروز سازمان‌ها است. به همین دلیل است که نقش رئیس یا مدیر تحول (دیجیتال) در شرکت‌ها تعریف شده است. (به چالش‌های اجراء تحول، پیشتر به صورت کامل پرداخته شده است.)

DTO که از نظر سازمانی زیر نظر رئیس/ مدیر تحول (دیجیتال) قرار دارد، با ارائه ساختارهای مورد نیاز برای اجراء موفقیت‌آمیز استراتژی دیجیتال، به این چالش‌ها رسیدگی می‌کند. DTO عناصر اصلی مدیریت پورتفولیو، برنامه، تغییر و اجراء یک شرکت را در کنار هم قرار می‌دهد. DTO با ترکیب این عناصر، می‌تواند با مشکلات تحول دیجیتال، به صورت زیر مقابله کند:



مدیریت پورتفولیو: این کار تضمین می‌کند که استراتژی

شرکت با ابتکارات درست و در زمان مناسب دنبال می‌شود. در این زمینه، DTO به عنوان یک هاب، بین چشم‌انداز دیجیتال و اجراء، عمل می‌کند. این امر باعث می‌شود مدیران ارشد بر سر مجموعه‌ای از اهداف به توافق برسند و ابتکارات را به درستی، اولویت‌بندی نمایند.

مدیریت برنامه: این کار، اجرای عملی ابتکارات دیجیتال با کمک هماهنگی و نظارت سازمانی و فنی را مورد توجه قرار می دهد. این بخش از DTO نه تنها ابتکارات موجود را هماهنگ می کند، بلکه می تواند ساختارهای لازم را برای توسعه بیشتر نوآوری، فراهم آورد.

مدیریت اجراء: انطباق ابتکارات مختلف دیجیتالی با اجرای آن، توسط DTO کنترل می شود. این موضوع، شامل تبادل مستمر بین مدیریت پورتفولیو و برنامه است. به این معنی که توجه مدیریت ارشد به طور مداوم بر مهم ترین تحولات دیجیتال متمرکز خواهد بود.

مدیریت تغییر: پایه و اساس اجرای موفقیت آمیز تحول دیجیتال توسط مدیریت حرفه ای تغییر، شکل می گیرد.

DTO به ایجاد یک رویکرد تغییر ساختار یافته سرتاسری که بر اساس مشارکت، رضایت و توانمندسازی است؛ کمک می کند. این موضوع، کارکنان بیشتری را در فرآیند تحول دیجیتال درگیر کرده و از این رو می تواند پذیرش تحول، توسط کارکنان را به میزان قابل توجهی افزایش دهد.

۳-۲- تیم ضربت



از آنجا که کسب و کارها، فناوری های جدید را به عنوان بخشی از استراتژی تحول دیجیتال خود اتخاذ می کنند، باید نحوه عملکرد تیم های داخلی و برقراری ارتباط با یکدیگر را نیز ارزیابی کنند تا از موفقیت آمیز بودن تحول دیجیتال خود اطمینان حاصل کنند. تیم های ضربت (Fusion Teams) بخشی جدایی ناپذیر از این استراتژی خواهند بود. این تیم ها با ارائه محصولات و راه حل های سریع تر و برآورده کردن بهتر نیازهای کاربران و مشتریان، به بهبود نتایج کسب و کار و تجربیات کاربر / مشتری، کمک می کنند.

تیم ضربت، یک تیم چند رشته ای متشکل از کارشناسان و رهبران کسب و کار است که از دانش و تخصص های خود برای کمک به ارائه خدمات یا ساخت محصولی منطبق با یک هدف مشترک استفاده می کنند. با ترکیب دانش تیم با آخرین فناوری، تیم های ضربت می توانند محصولات و راه حل ها را سریع تر و کارآمدتر ارائه دهند. تحقیقات موسسه گارتنر، حاکی

از آن است که تشکیل تیم ضربت باعث می شود، سرعت دست یابی به اهداف تحول دیجیتال در یک سازمان تا ۲.۵ برابر افزایش یابد.

اساساً، تشکیل تیم ضربت، یک روش جدید کاری برای سازمان ها است. با نظارت بر یک پروژه از ابتدا تا انتها، تیم های ضربت از یک استراتژی چابک استفاده می کنند، تا به ایجاد راه حل و ادغام آن در استراتژی کلی دیجیتال کمک کرده



باشند. استراتژی چابک، این امکان را فراهم می آورد که سازمان ها به طور مداوم، راه حل خود را بر اساس **نیازهای کاربر / مشتری** آزمایش و اصلاح نمایند. به این ترتیب، تیم ها می توانند برنامه ها را تغییر دهند، تصمیمات را اصلاح کنند و با مشکلات مهم کسب و کاری، سازمانی و مالی مقابله کنند. برای این منظور به تیم های ضربت، آزادی و قدرت چگونگی برخورد با مشکلات و چالش ها داده می شود. بنابراین با تمرکز بیشتر بر روی نتایج نهایی از طریق تیم های ضربت، می توان، زمان، تلاش و پول سازمان را به صورت بهینه صرف به دست آوردن نتایج مطلوب نمود.

همان طور که تحول دیجیتال رشد می کند، تقاضای فزاینده ای برای خدمات یا برنامه ها و محصولاتی که سازمان ها باید ایجاد کنند در مقابل توسعه دهندگان موجود در سازمان که واقعاً می توانند این برنامه ها و محصولات را به سرعت توسعه دهند، وجود دارد. برای انجام موفقیت آمیز این موضوع، به افرادی نیاز است که بتوانند بدون این که قرار باشد، به صورت کامل (تمام وقت خود) درگیر یک موضوع شوند، محصولات یا راه حل های جدیدی را ارائه کنند.

تیم ضربت، با استفاده از مهارت های متنوع مدیران و کارشناسان فنی بر توسعه سریع تر راه حل ها، اقدام نموده و به این ترتیب، سازمان از طریق این تیم، قادر به مقابله با چالش برانگیزترین سناریوهای کسب و کار خود خواهد بود. لینک کردن افرادی که از دانش فنی بالایی برخوردارند با افرادی که از تجربه کاری بالایی در سازمان برخوردار می باشند؛ تضمین می کند که تیم تشکیل شده، دارای ظرفیت بالایی است. در نهایت، این افراد با کمک هم، محصول یا راه حل نهایی را ارائه می کنند.

برخی از مزایای پیاده سازی تیم های ضربت در سازمان عبارتند از:

لشتراک دانش: درگیر شدن کارکنانی که اصطلاحاً در سازمان محواند، با سایر اعضای تیم ضربت که تلفیقی از افراد مختلف است، باعث می شود، دانش، در سرتاسر شرکت، بهتر توزیع شود. تیم های ضربت از تشکیل سیلوهای سازمانی و قطعی ارتباط اعضای سازمان با هم جلوگیری می کنند. انتقال دانش از طریق این تیم ها می تواند به افراد کمک کند تا با هم همکاری کنند. این جریان حداکثری دانش به اعضای تیم اجازه می دهد تا به طور طبیعی از یکدیگر بیاموزند. این دانش، معمولاً اطلاعاتی خارج از فعالیتهای روزانه کارکنان خواهد بود.

افزایش سرعت تحول دیجیتال: سازمان باید با سرعت بالای فناوری، همگام شود. با تیم های ضربت پروژه ها و راه حل ها با سرعت بسیار بیشتری (حتی تا دو و نیم برابر سریع تر) اجراء می شوند.

لستقلال بیشتر تیم: تیم های ضربت، کار گروهی موثر را تقویت می کنند. آنها می توانند به سرعت به تهدیدها و فرصت ها واکنش نشان داده و استراتژی های جدیدی برای آنچه ممکن است بهتر عمل کند، تدوین و ایجاد نمایند. از آنجا که تیم های ضربت، برای تصمیم گیری، استقلال بیشتری (بدون چالش های بوروکراسی) دارند؛ احساس تعهد بیشتری نسبت به یک نتیجه موفقیت آمیز داشته و لزوم اتخاذ یک تصمیم مناسب، روحیه افراد تیم را تقویت می کند.

ارائه تجربیات واحد به مشتری از طریق رویکرد فروش چند کاناله: ایجاد یک تجربه واحد و یکپارچه در دنیای دیجیتال امروزی بسیار مهم است. تیم های ضربت، دائماً در حال آزمایش و استفاده از این نتایج برای سنجش خواسته های مشتریان بوده و مطمئن می شوند، هر آنچه را که مشتریان به آن نیاز دارند، بدون توجه به کانالی که وارد می شوند، دریافت خواهند کرد.

حصول اطمینان از تمرکز بر نیازهای مشتری: با تیم های ضربت می توان محصول یا راه حل موفقی را در



زمان کمتری به مشتری ارائه کرد. تیم های ضربت می توانند مشکل مشتری را با بازخورد و داده های بلادرنگ بررسی کرده و مجموعه مهارت هایی را از چندین بخش داخلی جمع آوری کرده و به این ترتیب، بر روی رفع خواسته ها و نیازهای مشتری کار و به سرعت آن را حل کنند. بینش مشتری و پذیرش محصول، موفقیت سازمان را تعیین و تیم های ضربت برای حل این معما از درون به بیرون تلاش می کنند.

هنگام تشکیل تیم ضربت در سازمان، به افراد مناسبی نیاز است که بر روی آنچه که خواسته مشتریان/کاربران است و اینکه چگونه کسب و کار می تواند آن را انجام دهد، تمرکز نمایند. تیم ضربت می بایست متشکل از افراد مختلفی باشد که در زمینه های گوناگون شرکت، از دانش لازم برخوردار بوده و مهارت شناسایی نیازهای مشتری را داشته و می توانند راه حلی که این نیازها را برآورده کنند، ارائه دهند. بهتر است، تعداد اعضای این تیم محدود باشد. بدون وجود چارچوب، نمی توان

تیم‌هایی ایجاد کرد که قادر به حل مشکلات مشتریان باشند. قبل از تشکیل تیم ضربت، ابتدا باید مشکل/مشکلاتی را که لازم است حل شوند؛ درک کرد. هنگام تصمیم‌گیری در مورد نحوه ایجاد یک برنامه، وب سایت یا راه حل دیجیتال، می‌بایست:

۱- مشکلی را بیابید که به تلاش کمی برای حل شدن نیاز دارد، اما می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر روی سازمان، داشته باشد.

۲- ذی نفعان زیادی را درگیر نکرده و سعی شود از موانع امنیتی اجتناب گردد.

۳- مشکل، از اولویت بالایی برخوردار بوده و نیاز به راه حل سریعی داشته باشد.

لازم است اعضای تیم جمع‌آوری شده در مورد حل مسئله فعال بوده و آماده باشند تا در این زمینه، کاری انجام دهند. از آنجا که این افراد باید دانش را در بسیاری از خطوط کسب و کار جمع‌آوری کنند، نیاز است در راستای ردیابی اطلاعات و پاسخ‌هایی که باید جمع‌آوری شوند، تلاش کنند. به عنوان مثال زمانی که سازمان، یک کسب و کار IT محور است؛ برخی از نقش‌هایی که ممکن است، در تشکیل تیم ضربت به آنها نیاز باشد؛ عبارتند از:

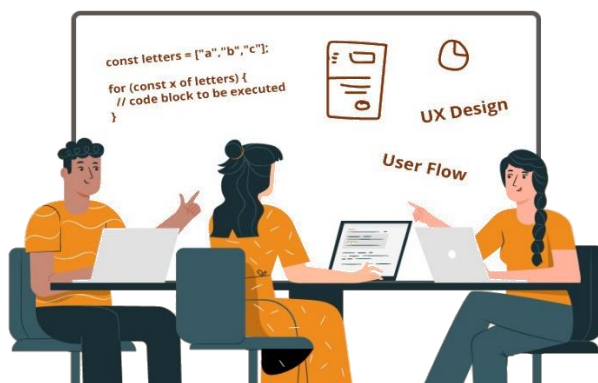
۱- افرادی که نیازها را درک و قادر به ساخت محصولات یا برنامه‌های کاربردی برای حل آنها می‌باشند.

۲- رهبران و صاحبان کسب و کار که دانش محصول به همراه بینش در مورد فرآیندهای تجاری و تجربیات مشتری (از جمله نقاط درد) را به ارمغان می‌آورند.

۳- مدیران فناوری اطلاعات برای مدیریت، انطباق و نگهداری محصولات

۴- معمارانی که درکی بیشتر از آنچه که در حال انجام است، داشته و راهنمایی و رهبری فنی را به گروه ارائه می‌دهند.

۵- رهبران تیم که استراتژی‌های چابک را برای ساخت و استقرار سریع تر محصولات اجراء می‌کنند.



۶- تست‌کننده‌ها برای اطمینان از

کیفیت و قابلیت اطمینان محصول

۷- مربیانی برای راهنمایی اعضای

بی‌تجربه تیم که به آنها در کدنویسی و ساخت برنامه‌ها کمک می‌کنند.

۸- طراحان تجربه کاربر (UX) برای

اطمینان از تجربه کاربری و طراحی روان

لازم است زمان مورد نیاز برای ایجاد، پیاده سازی و تولید نتایج مدنظر (نقشه راه) مشخص شود. به این ترتیب، تیم ضربت به جای حدس زدن و تلاش برای رسیدن به ضرب الاجل های غیرمنطقی، برای عیب یابی و تعیین راه حل ها زمان خواهد داشت. علاوه بر توجه به زمان، تیم های ضربت باید برای موانعی که در مسیر با آنها مواجه می شوند؛ آماده باشند. در واقع، تیم ضربت و سازمان باید خود را برای برخی شکست ها آماده کنند. با کار در یک محیط چابک، تیم دائما در حال آزمایش است تا مشخص شود کدام راه حل ها بهترین نتایج را دارند.

تیم های ضربت این قدرت را خواهند داشت که بر جنبه انسانی مدیریت ریسک های دیجیتال سازمان (زمینه رفتاری، فرهنگی و سازمانی) تمرکز بیشتری داشته باشند. برخی از نقاط تمرکز تیم های ضربت، به شرح ذیل می باشند:

تیم داده و تحلیل: بینش هایی را برای سایر تیم های سازمانی فراهم می کند تا این تیم ها بر اساس تصمیم گیری مبتنی بر داده ها، مانند پیش بینی بازار، کار کرده و اقدام کنند.

تیم عملیات دیجیتال: راه حل های متعددی برای دیجیتالی کردن بیشتر عملیات، مانند طراحی مجدد زنجیره های تامین، پیدا می کند.

تیم کانال های دیجیتال: بر تجربه کاربر / مشتری تمرکز می کند و به منظور تجربیات سفارشی و بازاریابی هدفمند، حوزه هایی را برای دیجیتالی کردن و ادغام بازاریابی، فروش، خدمات و کلنال های آنلاین پیدا و آنها ارائه می کند.

تیم محصولات دیجیتال: محصولات و راه حل های مبتنی بر دیجیتال را به مشتری ارائه می کند.

تیم محصول دیجیتال	تیم کانال دیجیتال	تیم عملیات دیجیتال	تیم داده و تحلیل
			
Sharks	Manta Rays	Pilotfish	Anchovies

محصولات و راه حل های مبتنی بر دیجیتال را به مشتری ارائه می کند.

این تیم، بر تجربه کاربر / مشتری تمرکز می کند و به منظور تجربیات سفارشی و بازاریابی هدفمند، حوزه هایی را برای دیجیتالی کردن و ادغام بازاریابی، فروش، خدمات و کانال های آنلاین پیدا و آنها را ارائه می کند.

این تیم، راه حل های متعددی برای دیجیتالی کردن بیشتر عملیات، مانند طراحی مجدد زنجیره های تامین، پیدا می کند.

این تیم، بینش هایی را برای سایر تیم های سازمانی فراهم می کند تا این تیم ها بر اساس تصمیم گیری مبتنی بر داده ها، مانند پیش بینی بازار، کار کرده و اقدام کنند.

gartner.com

n = 664 senior business and IT leaders
© 2022 Gartner, Inc. All rights reserved. CTMKT_1642776

۴- جمع بندی و ارائه پیشنهادات

پیاده سازی و اجرای تحول دیجیتال حتی از تلاش هایی که برای تغییرات سنتی صورت می گرفت، سخت تر است. طبق تحقیق موسسه McKinsey، میزان موفقیت در تلاش های اینچینی، پایین بوده و حدود ۳۰ درصد شرکت ها و سازمان ها در تلاش های خود موفق عمل کرده اند. حتی صنایع هوشمند که در عرصه فناوری های پیشرفته فعال می باشند، در خصوص تحول دیجیتال با مشکل مواجه می شوند. در صنایع سنتی تر، مانند صنعت نفت و گاز، خودروسازی، زیرساخت ها و داروسازی، تحول دیجیتال، چالش برانگیزتر بوده و نرخ موفقیت آنها کمتر از صنایع فناورانه خواهد بود.

با درک دلایل شکست و مطالعه موردی این شکست ها، سازمان ها می توانند از انجام اشتباهات مشابه در آینده جلوگیری کنند. مطالعه ادبیات موضوع حاکی از آن است که برای موفقیت در تحول دیجیتال، محققان این حوزه راهکارهای مختلفی را ارائه کرده اند.

برخی از محققین بر این باورند که از طریق ایجاد یک دفتر تحول دیجیتال، می توان اقدام به اجرای موفقیت آمیز استراتژی های تحول دیجیتال نمود. برخی دیگر از محققین معتقدند از طریق شکل دهی تیم های ضربت و تفویض اختیارات لازم به اعضای این تیم که همگی در خصوص موضوع مورد بررسی از تخصص های مختلف برخوردارند، می توان به موفقیت در حوزه تحول دیجیتال نائل آمد. برخی دیگر از محققان بر به کارگیری تلفیقی روش ها و راهکارهای مختلف در مقاطع مختلف بلوغ دیجیتالی سازمان تاکید دارند.

در نتیجه، این که سازمان ها از چه روش و راهکاری استفاده می کنند، به شرایط و میزان بلوغ دیجیتالی آنها بستگی دارد. معمولاً توصیه می شود؛ سازمان هایی که در ابتدای راه قرار دارند و اصطلاحاً مبتدی دیجیتال می باشند، به تشکیل دفتر تحول دیجیتال مبادرت نموده و سازمان هایی که در درجه بالاتری از بلوغ قرار دارند؛ از تشکیل تیم های ضربت بهره مند شوند. چرا که فرهنگ کار تیمی در این سازمان ها بالاتر بوده و این موضوع، اجازه تشکیل تیم ضربت را به این سازمان ها خواهد داد.



۵- منابع

- 1- Transform or be transformed: the importance of research on managing and sustaining digital transformations, Noel Carroll, Nik Rushdi Hassan, Iris Junglas, Thomas Hess, Lorraine Morgan, Taylor & Francis Online, Pages 347-353, 2023
- 2- Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation, MIT Sloan Management Review & Deloitte, 2015
- 3- Digital Transformation vs. Digital Expansion, Timo Römer, 2021
- 4- Digital transformation - statistics & facts, Petroc Taylor , 2023
- 5- Digital Transformation Failures: Real-World Examples and Lessons, Onkar Singh, 2023
- 6- <https://www.globaldigitalassurance.com/why-70-of-digital-transformations-fail/>
- 7- Why So Many Digital Transformation Projects Fail, Peter Carr, 2023
- 8- 13 Reasons Why Digital Transformation Project STILL FAIL in 2023, Bethany P., 2023
- 9- <https://chandigarhangelnetwork.com/kodak-moment/>
- 10- <https://startuptalky.com/reasons-why-nokia-failed/>
- 11- <https://healthcare.gov/>
- 12- <https://startuptalky.com/fusion-teams/>
- 13- <https://powervirtualagents.microsoft.com/en-us/fusion-teams-development/>
- 14- Digital Transformation Review, Capgemini Research Institute, Twelfth Edition
- 15- Why Fusion Teams Matter, Ashutosh Gupta, Gartner, 2022
- 16- Kodak falls in the 'creative destruction of the digital age, The Guardian, 2012
- 17- <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/the-failed-launch-of-www-healthcare-gov/>
- 18- <https://www.awatcloud.com/blog/nokia-failure/>
- 19- The Strategic Decisions That Caused Nokia's Failure, Yves L. Doz, 2017
- 20- <https://quixy.com/blog/top-digital-transformation-statistics-trends-forecasts/>
- 21- How the value office model effectively links strategy to execution in digital transformation, Joeri Samyn, Michael Majster, Stanny Deweer, Wilhelm Lerner, Abhishek Srivastava, Fabian Sempf, 2022
- 22- Unlocking success in digital transformations, McKinsey & Company, 2018
- 23- Digital Transformation Office, Capgemini, 2021
- 24- Government's digital transformation failures coming at a high cost, Christine Horton, 2021
- 25- What is really Digital Transformation? And what is not? Mario Grunitz, 2021
- 26- What are fusion teams and development? (What are Fusion Teams and Development? | Microsoft Power Virtual Agents)