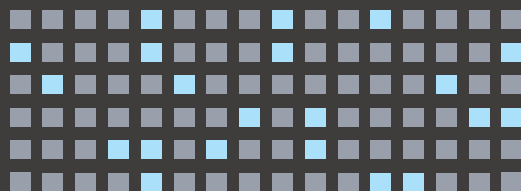




Iran Management Consultants Association No.55. Spring-Winter. 2022



مستناوریت

انجمن مشاوران مدیریت ایران

فصلنامه آموزشی - اطلاع رسانی. پاییز و زمستان ۱۴۰۱. شماره پیاپی ۵۵. شماره جدید ۲۹. قیمت ۵۰۰۰ تومان

۳ مورد سوء تعبیر
شرکت ها از تجربه مشتری

جانشین پروری با رویکرد مربیگری

آنگاه که کسب و کار شما به موتور
دوم رشد نیاز دارد

رهبران قبل از اعمال طرح چهار روز کاری
در هفته باید به چه نکاتی توجه کنند؟



هوش مصنوعی مولد با مشکل مالکیت معنوی همراه است.



فهرست

سخن رئیس هیئت مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران / ۴

مقالات

۳ مورد سوء تعبیر شرکت ها از تجربه مشتری / ۷

مقاله توجیهی توانمندسازی رهبران بازاریابی برای پذیرش نوآوری هوش مصنوعی مشتری محور / ۱۲

جانشین پروری با رویکرد مربیگری / ۲۲

هوش مصنوعی مولد با مشکل مالکیت معنوی همراه است. / ۳۰

استراتژی، آنگاه که کسب و کار شما به موتور دوم رشد نیاز دارد. / ۳۶

رهبران قبل از اعمال طرح چهار روز کاری در هفته باید به چه نکاتی توجه کنند؟ / ۴۴

سازمان سواد دیجیتالی / ۴۸

معرفی کتاب ۱۰ نکته مهم درباره‌ی مدیریت تغییر از نگاه هاروارد بیزینس / ۵۷

BE

CAPABLE
EFFECTIVE
UNIVERSAL

TAKE YOUR SKILLS TO THE NEXT LEVEL



انجمن مشاوران مدیریت ایران
(IMCA)
عضو شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت
(ICMCI)

فصلنامه مشاور مدیریت

فصلنامه آموزشی- اطلاع رسانی
پاییز و زمستان ۱۴۰۱، شماره پیاپی ۵۵ - شماره جدید ۲۹



صاحب امتیاز: انجمن مشاوران مدیریت ایران
شورای سردبیری: محمد علی محمدی،
سعید احمدیان، رضا عرب عامری، حسن فروزان
فرد، علی پاکدوست
مدیر اجرایی: مژده علیدوستی
طراح و صفحه‌آرا: نازگل زاهدی
آدرس: جلال آل احمد، مقابل شهرآرا،
خیابان چهارم، کوچه مهدی‌نژاد، پلاک
۷۰، واحد ۳
تلفن: ۳۰-۸۸۲۴۶۹۲۹



سعید احمدیان

رئیس هیئت مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران

پیل اندر خانه تاریک بود
از برای دیدنش مردم بسی
دیدنش با چشم چون ممکن نبود
آن یکی را کف به خرطوم اوفتاد
آن یکی را دست بر گوشش رسید
آن یکی را کف چو بر پایش بسود
آن یکی بر پشت او بنهاد دست
همچنین هر یک به جزوی که رسید
از نظرگه گفتشان شد مختلف
در کف هر کس اگر شمعی بدی
عرضه را آورده بودندش هنود
اندر آن ظلمت همی شد هر کسی
اندر آن تاریکیش کف می بسود
گفت همچون ناودانست این نهاد
آن برو چون بادبزن شد پدید
گفت شکل پیل دیدم چون عمود
گفت خود این پیل چون تختی بدست
فهم آن می کرد هر جا می شنید
آن یکی دالش لقب داد این الف
اختلاف از گفتشان بیرون شدی



مشاور مدیریت، تفکر سیستمی و مولوی

از یک سازمان نداشته باشد نمی تواند درک درستی از لایه‌های زیرین آن پیدا کند و نهایتاً توصیه‌های متوجه رویدادهای در سطح سازمان بوده و به ساختارهای بوجود آورنده رویدادهای نامطلوب نمی پردازد. طبیعی است که چنین توصیه‌هایی یا در سازمان مشاوره گیرنده به کار گرفته نمی شود و یا چنانچه به کار گرفته شود نتیجه مطلوبی به دنبال نخواهد داشت.

اما نکته جالب توجه برای ما ایرانیان این است که در میان آثار جلال‌الدین محمد بلخی (مولوی) می‌توان اصول تفکر سیستمی را مشاهده کرد. از آنجا که در بسیاری از موارد ذکر نکته یا توصیه‌ای از زبان شیوا و پرنغز بزرگان ادب فارسی بیشتر به جان شنونده می‌نشیند و در نتیجه بهتر به کار گرفته می‌شود. بیان برخی از اصول تفکر سیستمی از نگاه بزرگی چون مولوی می‌تواند از زبان مشاوران مدیریت کشور نه تنها جذاب بلکه در جای خود به کار آید.

تفکر کل نگر: شاید بتوان گفت مهمترین اصل تفکر

سیستمی تفکر کل نگر است. مجموعه‌ای از اجزا که با هم در ارتباط هستند تا هدفی تحقق یابد را کل گویند. این اصل به این موضوع اشاره دارد که برای فهم بهتر یک پدیده می‌بایست تصویر کلی آن پدیده را در نظر گرفت و در جزئیات گم نشد. در توضیح این اصل در بسیاری از منابع دنیا به داستان فیل در تاریکی مثنوی معنوی اشاره می‌شود که هر کس به بخشی از بدن فیل دست می‌زد و برداشت خود را از آن می‌کرد و هر چند که همه پدیده فیل در تاریکی را لمس کرده بودند ولی غافل از تصویر کلی فیل برداشت‌های اشتباه می‌کردند.

مطابق تعریف فدراسیون مشاوران مدیریت اروپایی مشاوره مدیریت عبارت است از ارائه مشاوره و کمک در مورد مسائل مدیریتی که شامل شناسایی و بررسی مشکلات و یا فرصت‌های پیشرفت بعلاوه توصیه برای اقدام مناسب و کمک به اجرای آن توصیه‌ها می‌شود. براین اساس می‌توان گفت که یک مشاور مدیریت علاوه بر تسلط کافی بر علم مدیریت جهت ارائه توصیه مناسب و کمک به اجرای مطلوب این توصیه‌ها می‌بایست درک مناسبی از شرایط و موقعیت مجموعه مشاوره گیرنده داشته باشد. با توجه به اینکه تئوری‌های مدیریت متنوع بوده و استفاده از هر یک از این تئوری‌ها بستگی به فرهنگ، صنعت، عمر سازمان، نوع محصولات / خدمات و ... دارد، شناخت سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شاید به همین دلیل است که یکی از مهمترین ویژگی‌های یک مشاور مدیریت حرفه‌ای بر خوردار بودن از تفکر سیستمی همراه با نگاه غیرخطی به پدیده‌هاست.

پیتر سنگه در کتاب پنجمین فرمان تفکر سیستمی را چنین تعریف می‌کند: "تفکر سیستمی راهی برای فکر، زبانی برای توصیف و درک، و نیرو و روابط متقابلی است که رفتار سیستم‌ها را شکل می‌دهد. این رشته به ما کمک می‌کند ببینیم که چگونه می‌توان سیستم‌ها را به‌طور مؤثر تغییر داد و با روند معمول جهان طبیعی و اقتصادی، هماهنگ‌تر عمل کرد." با این تعریف واضح است که بدون تفکر سیستمی نمی‌توان چرایی و چگونگی رفتار و تعاملات پدیده‌های درون سازمان را شناخت. و طبیعتاً مشاور مدیریتی که شناخت مناسبی

آنگونه که مولوی اشاره می‌کند اگر هر کسی از نور

روشنایی بخش کل نگری برخوردار باشد در تله جزئی

نگری گرفتار نمی‌شود. نگاه کل نگر به مشاوران مدیریت

این کمک را می‌کند که فارغ از موضوع پروژه مشاوره

مدیریت نگاهی کلان به مجموعه مشاوره گیرنده داشته و

تصویر کلان سازمان را فراموش نکنند. چرا که در بسیاری

از موارد ریشه مسئله خارج از موضوع پروژه می‌باشد و

یا برای ایجاد بهبود حاصل از موضوع قرارداد نیاز به

حل موضوعات دیگری خارج از موضوع پروژه می‌باشد.

حلقه بسته باز خور: این اصل به این موضوع اشاره

دارد که شرایط دنیای واقع منجر به تصمیم توسط

افراد شده و این تصمیمات اقدامات جدید را شکل

می‌دهد تا بر روی شرایط اثرگذار و تغییر در شرایط

منجر به تصمیمات و اقدامات جدید می‌شود و این

چرخه بسته بطور مداوم ادامه پیدا می‌کند.

خلاصه آنکه به قول مولوی:

این جهان کوهست و فعل ما ندا

سوی ما آید نداها را صدا

بر این اساس چنانچه بخواهیم یک تصمیم و نتایج

حاصل از آن را مورد تحلیل قرار دهیم می‌بایست

تأثیرات اقدام حاصل از تصمیم را تا جایی ادامه دهیم

که این تأثیرات به تصمیم گیرنده بازگردد. به بیان

ساده شرایط نامطلوب حاصل اقدامات نامناسب و اقدامات

نامناسب حاصل تصمیمات نسنجیده است. بنابراین یک

مدیر یا مشاور مدیریت حرفه‌ای برای حل ریشه‌ای یک

مشکل فردی یا سازمانی می‌بایست ریشه را در درون

این حلقه‌های بسته علت و معلولی بجوید. همان گونه

که مولوی می‌گوید:

مگریز زغم ای جان، در درد بجو درمان

نگرش پویا: این نگرش نقطه مقابل نگرش ایستا

این مثل بشنو که شب دزدی عنید
در بن دیوار حفره می‌برید
نیم‌بیداری که او رنجور بود
طقطق آهسته‌اش را می‌شنود
رفت بر بام و فرو آویخت سر
گفت او را در چه کاری ای پدر
خیر باشد نیمشب چه می‌کنی
تو کیی گفتا دهل‌زن ای سنی
در چه کاری گفت می‌کوبم دهل
گفت کو بانگ دهل ای بوسبل
گفت فردا بشنوی این بانگ را
نعره یا حسرتا وا ویلتا

در این حکایت علاوه بر موضوع تأخیر زمانی بین علت و معلول که به آن اشاره می‌شود نکته‌ای که می‌تواند مورد توجه مدیران یا مشاوران مدیریت قرار گیرد نیم بیدار بودن فرد پرسشگر است. در واقع اگر پرسش کننده کاملاً بیدار بود در زمان وقوع شکل‌گیری علت و احسرتای فردا می‌توانست از آن جلوگیری کند. در مجموع فارغ از اینکه مشاوران مدیریت در کدام یک از گرایش‌های مدیریت و یا در چه صنعتی فعالیت دارند بدون اینکه خود را به تفکر سیستمی تجهیز کنند بعید است بتوانند مسائل واقعی شرکتها و سازمان‌ها را به خوبی شناسایی نموده و یا اقدامی برای بهبود وضعیت‌شان صورت دهند. بعلاوه پس از شناسایی مسائل اصلی شرکت/سازمان مشاوره‌گیرنده، مشاور مدیریت نیاز به یکسری مهارت‌ها دارد که به کمک آنها بتواند توصیه‌های خود را بگونه‌ای ارائه کند که مشاوره‌گیرنده آن را عملیاتی نماید. یکی از این مهارت‌ها، مهارت‌های ارتباطی است و یکی از ابزارهای مناسب برای برقراری ارتباط استفاده از گنجینه ادب و هنر فارسی است.

سعید احمدیان

رئیس هیئت مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران

است که به رویدادها در یک مقطع زمانی خاص توجه می‌کنند و برای شناسایی عوامل بوجود آورنده رویداد صرفاً بر آن مقطع زمانی خاص متمرکز است. در صورتیکه در نگرش پویا بر روند اتفاقات از گذشته تا اکنون و از اکنون به آینده می‌نگرد. بعنوان مثال چنانچه میزان رضایت مشتریان یک شرکت مثلاً ۷۵٪ باشد در نگرش پویا سوال اصلی این هست که میزان رضایت در بازه‌های زمانی گذشته چقدر بوده است. در واقع در نگرش پویا رویدادها بخشی از روندها محسوب می‌شوند و با توجه به روندها می‌توان در خصوص یک رویداد اظهار نظر کرد. بنابراین یکی دیگر از اصول تفکر سیستمی توجه به پویایی ذاتی پدیده‌های دنیاست که مولوی این اصل را این گونه بیان می‌کند.

هر زمان نو می‌شود دنیا و ما

بی خبر از نو شدن اندر بقاء

تأخیر بین علت و معلول: معمولاً هرچه یک سیستم پیچیده تر باشد اهمیت این اصل تفکر سیستمی هم بیشتر می‌شود چرا که فاصله بین بروز یک رویداد و علت آن بیشتر می‌شود. بر این اساس شرایط نامطلوب یک سازمان ممکن است به علت تصمیم‌گیری‌های بد گذشته باشد و یا بروز مشکل در یک واحد سازمانی ناشی از اختلال در بخش دیگری از سازمان و در زمان دیگری باشد.

مولوی در دفتر سوم مثنوی معنوی حکایت دزدی را بیان می‌کند که شب در حال سوراخ کردن دیوار خانه‌ای بود. که فرد نیمه‌بیداری از پشت بام از دزد می‌پرسد مشغول چه کاری هستی؟ دزد جواب می‌دهد که من دُهل زن هستم. و وقتی از او پرسیده می‌شود که پس صدای دُهل کو؟ دزد جواب می‌دهد که صدای دهل را فردا می‌شنوی. زمانی که صدای نعره و فریاد حسرت و اوویلا شنیدی.

۳ مورد سوء تعبیر شرکت‌ها از تجربه مشتری

نوشته شده توسط لیزا نیل

بیماری همه‌گیر اخیر موجب ایجاد تغییر در جهان و انتظارات مشتریان شد و به سبب آن شرکت‌های موفق تشخیص دادند که تجربه مشتری آنها نیز باید به نوبه خود تغییر یابد. اما در این بین، بسیاری از رهبران همچنان در حال بکارگیری استراتژی‌های تجربه مشتری دیجیتال (CX) سال ۲۰۱۹ هستند، در نتیجه در دوره‌ای که با کمترین هزینه قادر به ایجاد مشتری هستند، مسائلی همچون خطر رویگردانی و نارضایتی مشتری آنها را تهدید می‌کند. این مقاله به سه اشتباه متداول در زمینه CX و راهکارهای رسیدگی به آنها پیش از استفاده رقبا از فرصت‌های موجود می‌پردازد. رهبران می‌توانند از طریق درگیر نمودن تیم‌های چندتخصصی در بحث‌های CX و درک ارزش‌های مشتری، از مرتبط باقی ماندن آنها طی سال‌های آتی اطمینان حاصل کنند.

اکثر کسب و کارها ادعا دارند که فلسفه آنها «در الویت بودن مشتری» است؛ و از این رو، عملکرد تجربه مشتری (CX) خود را در جهت تشدید بیشتر حفظ مشتری، آوازه نام تجاری و درآمدهای تکرارشونده ایجاد کرده‌اند. اما این در حالیست که استراتژی‌های CX بسیاری از شرکت‌ها با واقعیت تجربه مشتری پس از همه‌گیری همگام نشده است.

بنده به‌عنوان مشاور بازاریابی استراتژیک و مربی اجرایی در طول سه دهه گذشته، در امور روزمره و گروه‌های CMO خصوصی مشاهده کرده‌ام که بسیاری از رهبران در حال استفاده از همان استراتژی‌های CX دیجیتالی سال ۲۰۱۹ هستند، در نتیجه درست‌زمانیکه از کمترین توان مالی برخوردارند، خطر گریز مشتری و نارضایتی آنها را تهدید می‌کند.

در ادامه به گام‌های اشتباه رایج در زمینه CX و استراتژی‌های رسیدگی به آنها پیش از مورد استفاده قرار گرفتن توسط رقبا آورده شده است.



۱) اولویت بندی مدیریت هزینه به موجب مخارج سرمایه گذاری استراتژیک

طی ادوار نامشخص، دچار شدن شرکت‌ها به وسواس بر روی افزایش ترانزنامه وجود محتمل است. در واقع، اکثر مشتریان تحت مشاوره من درصدد تکرار جاه طلبی گوگل هستند، یعنی تا ۲۰ درصد کارآمدتر شدن. اما این امر موجب آسیب‌پذیر شدن شرکت‌ها در برابر رقبا می‌شود و همچنین بر افزایش ارزش مشتری جهت بهبود نتایج کار متمرکز است.

به عنوان مثال، یکی از مشتریانم که یک شرکت سهامی عام سودآور است، اخیراً آفت شش ماهه قیمت سهام خود را تجربه کرده است. مدیر مالی شرکت مذکور بلافاصله کلیه ابتکارات بازاریابی جدید را متوقف نمود و از هر یک از رهبران تیم‌های اجرایی خواستند مورد ممکن برای کاهش حداقل یک میلیون دلاری هزینه‌ها را بیابند.

از نظر CMO، این وضعیت بیانگر فرصت از دست رفته جهت سرمایه‌گذاری در شناسایی بخش‌های جدید مشتریان، تقویت استراتژی‌های حفظ آنها و سنجش برنامه‌های جدید CX بود. CMO مجموعه‌ای غنی از تجربیات را از نقش‌های قبلی خود به ارمغان می‌آورد،

مانند برنامه ریزی حساب استراتژیک، برنامه‌های هیئت مشاوره مشتری، و استراتژی‌های رهبری تفکر تقویت کننده برند. سرمایه‌گذاری تنها در یکی از این حوزه‌ها با ایجاد جرعه رشد بلندمدت در زمان رو به کاهش بودن رقبای اصلی، هزینه‌های مختص به خود را به همراه داشت. البته که تمرکز ویژه شرکت بر کاهش هزینه‌ها موجب دشوار شدن پیگیری این نوع فرصت‌های رشد شد. بطوریکه به نظر رسید نوعی استراتژی کوتاه‌فکرانه بود که تنها موجب متمرکز شدن شرکت بر مسائل کم‌اهمیت و غافل شدن آن از مسائل اصلی شد.

۲) اتکا بر استراتژی‌های قدیمی بخش بندی

با وجود اینکه کلیه آموزش‌های رهبران CX در راستای تعریف بخش‌های مشتری قابل هدایت (مانند روانشناسی و جمعیت‌شناسی) و ایجاد مسیرهای پیچیده سفر مشتری (که در تعریف چالش‌های مشترک مشتریان و الگوهای خرید مورد استفاده قرار می‌گیرد) است، آنها به طور کلی یکی از بزرگ‌ترین تغییرات ایجاد شده پس از همه‌گیری بیماری را نادیده گرفته‌اند: یعنی تمایل مشتریان به درک موضع شرکت در زمینه‌های متنوع، برابری، شمول، تغییرات آب و هوا و دیگر مسائل اجتماعی.



CUSTOMER EXPERIENCE



مجموعه مرکز بینش ایجاد یک تجربه مشتری متقاعد کننده این مورد در رابطه با ایجاد یک رابطه واقعی است.

طبق نظرسنجی صورت گرفته توسط مدیرعامل KPMG در سال ۲۰۲۲ مشخص شد ۶۹٪ از مدیران تحت بررسی برای بهبود شفافیت گزارش ESG (محیط زیستی، اجتماعی، و حاکمیتی) به سطوح بالاتری از فشار ذینفعان اشاره داشته‌اند و تنها در طول یک سال افزایش ۱۱٪ درصدی داشته‌اند. بطوریکه زورگذر بودن آن بعید به نظر می‌رسد. این قبیل موضوعات توتنسته‌اند به صدر فهرست

اولویت‌های مشتریان صعود پیدا کنند. آنها بازتابی از ارزش‌های یک فرد هستند که به ندرت در نقشه‌های سفر مشتری امروزی یافت می‌شوند.

پس از بررسی چندین نقشه سفر، پی بردم اکثریت نقشه‌های موجود تنها در زمینه داده‌های سطحی، مانند جمعیت‌شناسی، عملکردهای شغلی، سرگرمی‌ها و نقاط ضعف، اشتراک دارند. و تنها تعداد بسیار اندکی از آنها بیانگر ارزش‌های مرتبط با چرایی انتخاب یک ابزار نرم‌افزاری خاص، اختصار نام تجاری یا تعطیلات از سوی خریداران هستند.

۳) برخورد با تجربه کارکنان (EX) و تجربه مشتری (CX) به عنوان حوزه‌های جداگانه

حتما شنیده‌اید که برخی از رهبران می‌گویند "همواره حق با مشتری است". این سیاست سخت‌گیرانه می‌تواند به فرسایش پرهزینه افراد برتر، اولویت‌های زیاد و فرسودگی تیم ختم شود. طبق تحقیقات اخیر نیروهای فروش با دانشگاه‌های استنفورد و کلمبیا مشخص شده است که تنها یک مورد از میان سه شرکت اقدام به طراحی یکپارچه سازی بی نقص میان تجربه مشتری خود و ابتکارات تجربه کارمند کرده‌اند. و تیم تحقیقاتی اذعان داشته است که در صورت عدم هماهنگی آنها با یکدیگر، ممکن است شرکت‌ها یک افزایش درآمد ۵۰ درصدی را از دست بدهند.



پرداختن به چالش های CX

جهت رسیدگی به چالش های CX مدرن مذکور، چند توصیه ارائه کرده ام:

۱) بحث های CFO در رابطه با ایجاد ارزش، نه فقط کاهش هزینه، ایجاد کنید.

بسیاری از رهبران CX ارزش خود را کم اهمیت جلوه می دهند و در مقابل نتایج بر فعالیت ها متمرکز می شوند. یکی از مدیران اخیراً از دستکاری ده شخصیت مختلف خریدار به خود می بالید - یک شاهکار تقریباً غیرممکن با تیم CX ناب آنها.

پس شما نیز نباید به آنها اهمیت دهید.

- در جلسات برنامه ریزی و وضعیت پروژه خود از یکی از همکاران بخش برنامه ریزی و تحلیل مالی (FP&A) خود دعوت بعمل آورید. آنها بیشتر همانند همکاران در مقابل دشمنان عمل خواهند کرد که موجب افزایش احتمال مورد توجه جدی قرار گرفتن سرمایه گذاری های استراتژیک CX تان در چرخه برنامه ریزی بعدی می شود.

۲) تحقیقات ارزش های مشتری را در ترمین های سنتی تقسیم بندی تلفیق کنید.

به گفته دیوید آلیسون، مدیر عامل ValueGraphics.



در استراتژی های CX منحصراً ساخته شده بر اساس جمعیت شناسی، نتیجه از دست می رود. او و تیمش ۷۵۰۰۰۰ نظرسنجی را به ۱۵۲ زبان درباره ارزش ها، خواسته ها، نیازها و انتظارات مخاطب مورد بررسی قرار دادند. آنها از فهمیدن «تنها ۱۰ درصدی بودن میانگین شباهت افراد هر گروه جمعیتی متعجب شدند». (شرح مصاحبه کامل موجود است.)

آیا می خواهید بدانید که مخاطب ایده آل شما به چه چیزی اهمیت می دهد؟ شما می توانید تحقیقات ارزشی انجام دهید، مکالمات یک به یک را برنامه ریزی کنید، یا هر دو. در صورت مواجهه با مشکل زمان یا بودجه، این پرسش ها می توانند شما را برای آغاز کار کمک کنند:

- چرا اسرکار می روید، در کنسرت شرکت می کنید،

شما می توانید در مواجهه با گفتگوهای کاهش هزینه، این استراتژی های چارچوب بندی مجدد را مد نظر قرار دهید:

- چگونگی منجر شدن سرمایه گذاری های CX به افزایش درآمد و سهم صدا، تسریع جریان های درآمدی فعلی، یا افزایش ارزش مشتری در طول عمر را نشان دهید. استفاده از عباراتی همچون «تحویل برنامه» و «پشتیبانی» را متوقف کنید، زیرا آنها موجب می شوند ابتکارات شما قراردادی و غیر ضروری تلقی شوند.

- از همسو بودن معیارهای CX خود با اهداف استراتژیک سازمانتان اطمینان حاصل کنید، علی الخصوص در مورد موارد گزارش شونده توسط مدیر مالی، مانند رشد درآمد و حاشیه های عملیاتی. مدیران مالی به ندرت به معیارهای پوچ همچون تعداد فالوورها اهمیت می دهند،

لباس نو می خرید و غیره؟ در این پرسش را به نحوی که مخاطبانانتان برند شما را تجربه خواهند کرد، تغییر ایجاد کنید.

- شما به تازگی برنده لاتاری شده اید. چرا نیمی از برد خود را تقدیم می کنید؟
- اگر در حال نامه نوشتن به فردی ۱۰ سال جوان تر از خود باشید، به او چه می گوئید و چرا؟

۳) اهداف و مشوق های EX و CX را همسوسازی کنید.

اندرو چمبرلین و دانیل ژانو در یک مقاله HBR در سال ۲۰۱۹ به همبستگی های بی شمار میان مشارکت بالای کارکنان و نمرات بالاتر رضایت مشتری آمریکایی (ACSI) اشاره کردند. Apple, Trader Joe's, Costco و Johnson & Johnson همچنان در صدر فهرست مکان های عالی کار قرار دارند. در اینجا چیز دیگری است که آنها به اشتراک می گذارند: نمرات چشمگیر ACSI.

با در نظر گرفتن نشانه هایی از این برندها، کجا می توانید همکاری های تیم EX و CX را بهبود ببخشید؟ چگونه قادر به هماهنگ سازی مشوق ها در بین آن تیم ها خواهید شد؟ در کجا می توانید پلتفرم های فناوری هر دو گروه را ساده سازی کنید؟ معیارهای EX و CX چگونه می توانند به جایگاه شایسته خود در کنار گزارش های عملیاتی و مالی سطح هیئت مدیره برسند؟

علاوه بر این، اطمینان یابید که کارکنانتان در مورد نحوه طراحی برنامه های مشتری محور نظر می دهند. طبق گزارش داده شده در مطالعه Salesforce, Experience Advantage «کارمندی که احساس قابل اعتماد بودن می کنند و حس می کنند از امکان ریسک کردن در نقش هایشان برخوردارند، احتمال اینکه خود را حامیان برتر CX بدانند، ۱.۵ برابر بیشتر است». یکی از مشتریان جهانی من یک برنامه ماهانه رسمیت شناسی کارکنان را برای اعضای تیم میزبانی می کند که در آن به بهترین نحو ممکن ارزش های شرکت مدل سازی می شود. در سال ۲۰۲۲، آنها رشد ۳۲ درصدی درآمد و بهبود امتیاز مشارکت کارکنان را تا ۲۰ امتیاز جشن گرفتند.

همه گیری بیماری موجب تغییر یافتن جهان و متعاقباً انتظارات مشتریان شد، و به دنبال آن موفق ترین شرکت ها تشخیص دادند تجربه مشتری آنها نیز ملزم به تغییر است. با مشارکت دادن تیم های متقابل در بحث های CX و درک ارزش های مشتری، رهبران می توانند از مرتبط باقی ماندن برند خود طی سال های آتی اطمینان حاصل کنند.

لیزا نیرل یک مربی، سخنران و نویسنده پیشرو است که مدیران ارشد اجرایی و مدیران عامل را در زمینه کشف و اجرای استراتژی های رشد پیشرفت یاری می دهد. او نویسنده کتاب های «بازاریاب آگاه و هم اکنون رشد را تحریک کنید» است.





توانمندسازی رهبران بازاریابی در راستای پذیرش نوآوری هوش مصنوعی مشتری محور

مصرف کنندگان با پویایی و غیرقابل پیش بینی بودن فزاینده خود، در حال گذر از طریق گستره وسیع گزینه‌های خرده فروشی برنامه های موبایل، وب سایت‌ها و پلتفرم های اجتماعی جدید هستند. به منظور دستیابی به مخاطبان مرتبط در کانال‌های آنلاین و آفلاین، خرده‌فروشان ملزم به چابک تر کردن تدریجی شیوه‌های بازاریابی خود هستند تا بتوانند پیام‌ها را با سرعت و دقت بیشتر تنظیم کنند.

به گفته جین کورنفیلد، مدرس دانشکده بازرگانی کونستروم دانشگاه بوستون و مدیر عامل Accenture Song، بخشی از شرکت مشاوره Accenture که بر نوآوری و رشد کسب و کار تمرکز دارد: «بازه‌های توجه کوتاه‌تر هستند و دفاعاتی که افراد در وظایف خود تغییر ایجاد می کنند بیشتر است». او می‌افزاید: در حالی که فناوری جدید بازاریابان را با ابزارهای بسیار پیچیده‌تری برای هدف‌یابی مبتنی بر داده، ایجاد محتوا، اندازه‌گیری و بهینه‌سازی مجهز کرده است، اما اکثریت آنها فرصتی برای در نظر گرفتن چگونگی تغییر واقعی بازاریابی فراتر از دیجیتالی سازی آن ندارند.

راه‌حل‌های بازاریابی مبتنی بر هوش مصنوعی (AI) که در آنها دقت و چابکی بیشتری ارائه شده است، به خرده‌فروشان امکان کسب مداوم بینش جدید در مورد مخاطبان‌شان، و پاسخگویی در زمان واقعی و در مقیاس صحیح به مشتریان احتمالی را به وسیله اطلاعات مرتبط می دهد. با این همه، جذب هوش مصنوعی تا کنون روند نسبتاً کندی را داشته است. بر اساس نظرسنجی CMO سپتامبر ۲۰۲۲ که توسط پروفیسور دانشگاه دوک کریستین مورمن به انجام رسیده است، شرکت‌های انتفاعی ایالات متحده تنها در ۸٫۶ درصد مواقع، با مشارکت کالج، شرکت مشاوره دیلویت و انجمن بازاریابی آمریکا از یادگیری ماشینی و سایر اشکال هوش مصنوعی در زمینه بهینه‌سازی و خودکارسازی تلاش‌های بازاریابی استفاده می کنند. این نظرسنجی که بر اساس پاسخ‌های ۲۷۳ بازاریاب آمریکایی انجام شده است، نشان داد که مدیران انتظار دارند این تعداد طی سه سال آتی، افزایش ۲۲٫۹ درصدی داشته باشد، یعنی یک افزایش سالم، اما بدون گریز از معیارها.

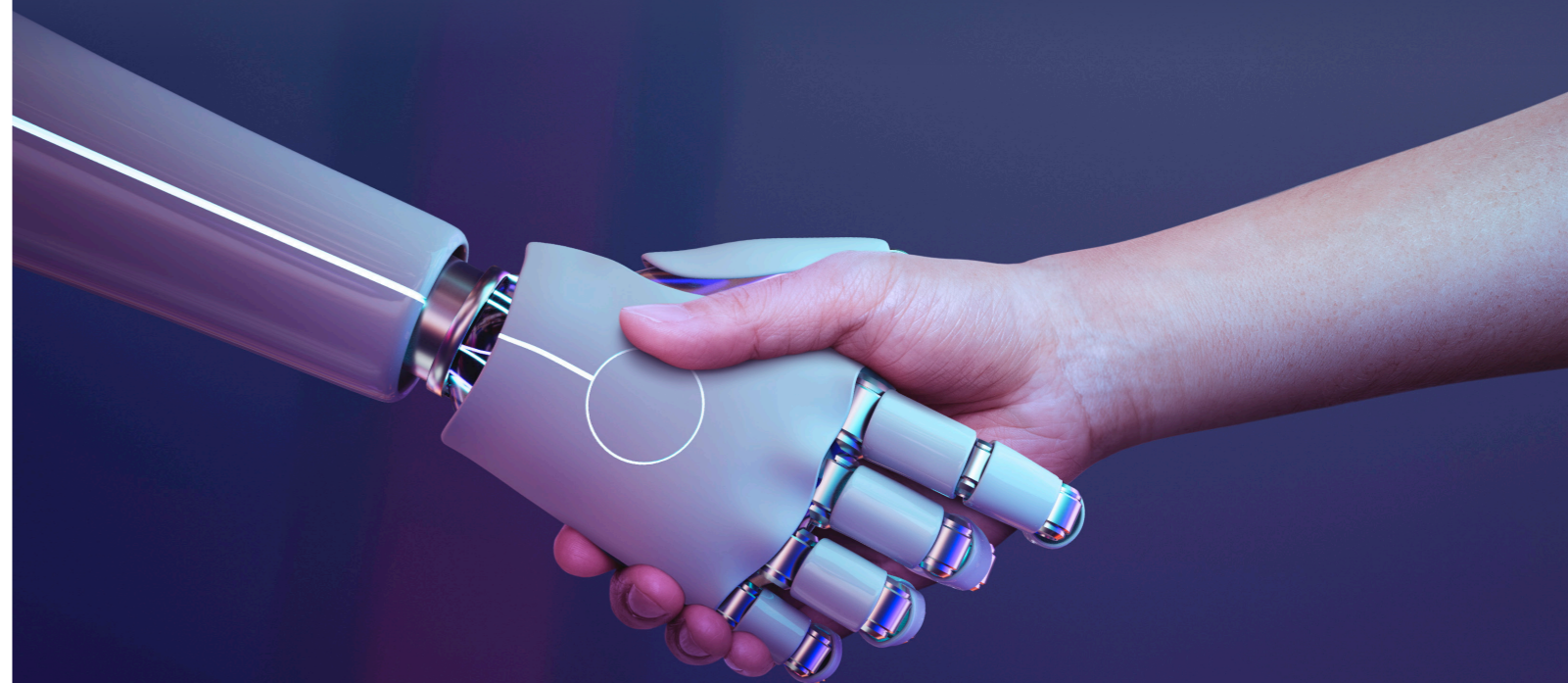
با توجه به وجود نقاط تماس متعدد برای هماهنگی، چالش پیش رو همکاری تمامی آنها با یکدیگر و انتقال

علیرغم روشن بودن ارتباط میان پذیرش هوش مصنوعی و سودآوری بلندمدت آن، از نظر اکثر رهبران هنوز هم اجرایی کردن تغییر سازمانی لازم برای استفاده از پتانسیل کامل هوش مصنوعی دشوار است. همانطور که در این گزارش مشاهده خواهد شد، موانع متعددی وجود دارند که نیازمند برطرف شدن هستند. به عنوان مثال، برخی از سازمان‌ها به لحاظ فرهنگی در مواقعی که نتایج از قبل «به اندازه کافی خوب» باشند، از سرمایه‌گذاری در استراتژی‌های جدید و ناشناخته بیزار می شوند. دغدغه برخی دیگر از آنان، از دست دادن کنترل خود بر نحوه تعامل برندشان با مخاطبان و عدم یافتن دستورالعمل خاص خود برای سنجشی ایمن است.

متأسفانه، آن دسته از پذیرندگان هوش مصنوعی که کند هستند، در خطر عقب ماندن قرار دارند. طی مصاحبه‌های جدی انجام شده با رهبران صنعت، این گزارش دقیق و جامع دیدگاه‌ها و توصیه‌های آنها در خصوص چگونگی حداکثرسازی هوش مصنوعی به عنوان افزایش دهنده کسب و کار را به اشتراک می گذارد و خوانندگان را در زمینه کشف استراتژی‌های پرورش دهنده فرهنگ نوآوری هوش مصنوعی در سازمان خود یاری می دهد، که از ایجاد همسویی اجرایی حول پروژه‌های آزمایشی گرفته تا توانمندسازی تیم‌ها از طریق اعتماد به نفس لازم جهت «شکست رو به جلو» و یادگیری سریع‌تر را شامل می‌شود.

نامشخص بودن زمان‌ها می‌تواند به ایجاد فرصت‌های غیرمنتظره برای کسب‌وکارهای چابک باقی مانده منجر شود، که رویکردهای نوین را آزمایش می‌کنند و به کارایی می‌افزایند. امید است که این گزارش بتواند سازمان شما را در بهره‌گیری از هوش مصنوعی برای دستیابی به بهترین‌ها یاری دهد: یعنی تسریع رشد کسب‌وکار از طریق بهبود تعاملات مشتری در سرتاسر کلیه کانال‌های جهان.

برندون کراهام
نایب رئیس، جستجو و تجارت
راه حل های تبلیغات جهانی
گوگل



مقاله توجیهی

توانمندسازی رهبران بازاریابی برای پذیرش نوآوری هوش مصنوعی مشتری محور

طی پنج سال اخیر، اولویت‌های رهبران بازاریابی به شدت توسط سه نیروی اصلی شکل یافته و گسترش پیدا کرده اند. نخستین عامل، روندهای بازار و رفتار مصرف کننده بود که به سرعت و به صورت غیرمنتظره شروع به تکامل یابی کرد تا بازاریابان امکان ردیابی دستی آنها را بیابند. در این بین ادامه یافتن تکتیر کانال‌ها نیز موجب ریز شدن چشم انداز رسانه‌ها، و دشوار شدن فزاینده دستیابی و سنجش آن شد. و هم اکنون، سرانجام وعده‌های یک دهه هوش مصنوعی (AI) به واقعیت تبدیل شده‌اند و روش‌های جدیدی را برای پیش‌بینی موارد غیرقابل پیش‌بینی به رهبران ارائه می‌دهند. در ابتدا، سرمایه‌گذاری‌های هوش مصنوعی برگرفته از نیاز به انجام امور بیشتر با کمتر بود. اما هم اکنون، آنها به تدریج با آگاهی گسترده از امکان افزایش فراتر از تصور رشد در میان جامعه، مردم و کسب و کارها، در صورت ترکیب مهارت‌های انسانی با قدرت هوش مصنوعی، تقویت می‌شوند.

هوش مصنوعی به سازمان‌های جهانی قدرت درک نقاط مختلف داده‌های تشکیل دهنده سفر مشتری؛ شناسایی جایگاه‌های بسیار ارزشمند موجود در بین تقاضاهای پراکنده؛ و پیش‌بینی روندهای آتی را می‌دهد. اکثر رهبران بازاریابی مجهز شده به هوش مصنوعی در رابطه با شیوه‌های جدید افزایش تخصص و خلاقیت ثابت کرده‌اند که بدون توجه به فراز و نشیب‌های ادوار نامشخص ما، قادر به افزایش مداوم ارزش هستند.



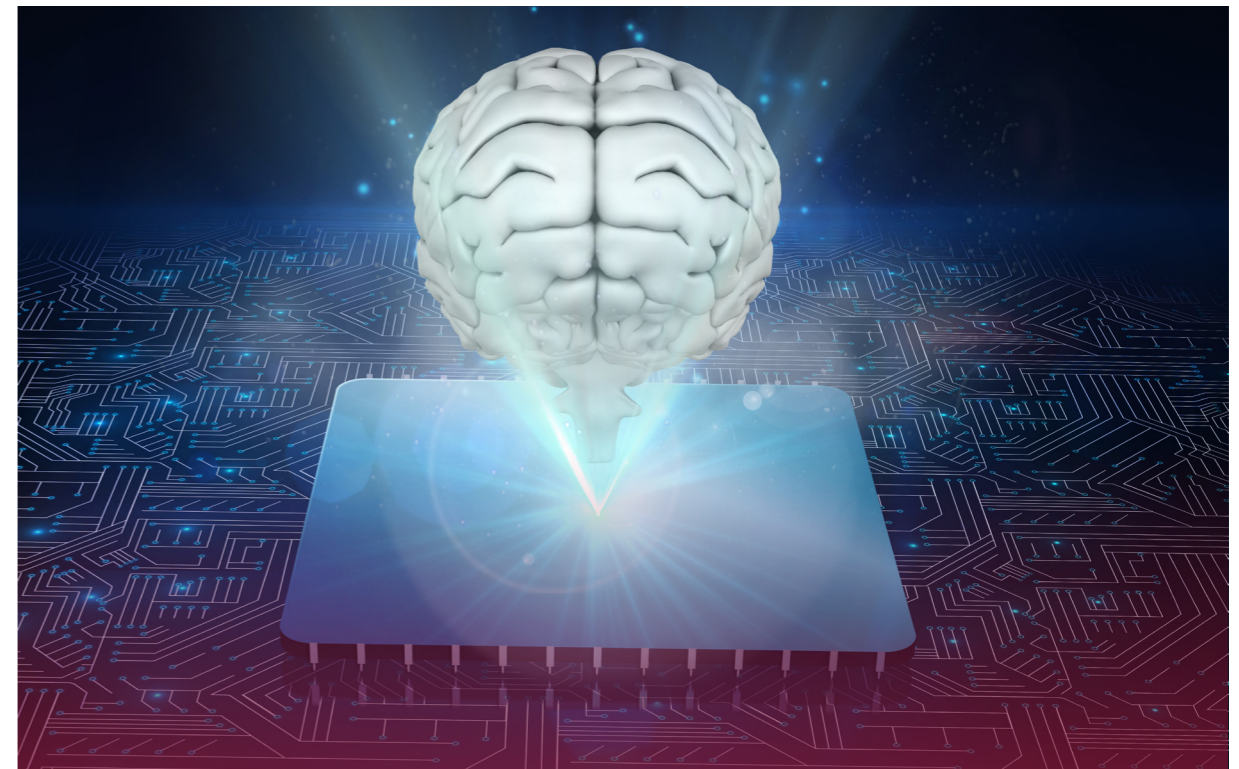
دهند که همراه شدن با مصرف‌کنندگانی که در حال تغییرات غیرقابل پیش‌بینی هستند را امکان پذیر می‌کند. دیوید سی. ادلمن، مشاور اجرایی و مدرس ارشد مدرسه بازرگانی هاروارد (HBS) می‌گوید هوش مصنوعی در طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های بازاریابی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. هوش مصنوعی در اجرای آزمایش‌های مقیاس‌پذیر بسیار کمک‌کننده خواهد بود. مثلاً به مدیریت تخصیص بودجه در کانال‌ها کمک می‌کند، و نه فقط در گوگل، متا و غیره. «و تمامی این موارد به رشد تبلیغات آنلاین، به ویژه در برابر بادهای مخالف از بین رفتن کوکی‌های شخص ثالث کمک می‌کند».

مدیران خرده‌فروشی باید به منظور انطباق با محیط جدید، بینش و اطلاعات باکیفیتی در مورد مشتریان خود داشته باشند، که عناصر ضروری توانمندسازی راه‌حل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی برای کار سریع‌تر و کارآمدتر هستند. همچنین، آنها باید با رویکردهای جدید و چابک راحت‌تر شوند، از جمله ساخت و ارتقای مهارت‌های تیم‌های کوچک و چند کاره که حوزه‌ها را خراب می‌کنند. این واحدهای جدید برای راه‌اندازی آزمایش‌ها و واکنش نشان دادن به نتایج سریع نیازمند عرض جغرافیایی هستند، در حالیکه فلسفه شامل این مفهوم که شکست، سریع و ایمن، یادگیری را نیز ممکن

پیام درست با رویکردی صحیح است. هدف من، مشتری من است. یعنی خواسته‌ام مرتبط باقی ماندن برای مشتری خود است. ورونیکا سیتارلا، مدیر رسانه گروه EssilorLuxottica می‌گوید: من نمی‌توانم تصمیمات خود را بر اساس کانال‌ها اتخاذ کنم.

در واقع، به نظر می‌رسد که دغدغه‌های گوناگون شرکت‌ها موجب مهار بکارگیری رو به رشد هوش مصنوعی در بازاریابی می‌شود. با توجه به احتمال مخاطره‌آمیز بودن سنجش نوآوری، ممکن است مدیران ارشد با توجه به تردیدهای گسترده پیرامون رشد کوتاه مدت اقتصاد جهانی، تمایلی به سرمایه‌گذاری در این استراتژی‌ها نداشته باشند. بعلاوه، به علت در جریان بودن الزامات حفظ حریم خصوصی داده‌ها نیز، خرده‌فروشان مجبور به دوری از سیستم‌های اندازه‌گیری و ردیابی پیشین، مانند داده‌ها و کوکی‌های شخص ثالث می‌شوند. بنابراین دلایل فوق، امکان دارد که مدیران بازاریابی برای به دست آوردن خرید از C-suites خود برای گسترش استفاده از هوش مصنوعی به چالش کشیده شوند.

البته خطر تهدیدکننده پذیرندگان کندتر هوش مصنوعی، قرار داشتن آنها در معرض خطر از دست دادن موقعیت‌شان در برابر رقبای جسورتری است که می‌توانند از طریق نقاط تماس دیجیتال و فیزیکی، استراتژی‌هایی را توسعه



می‌سازد. در عین حال، مدیران اجرایی، به‌ویژه مدیر ارشد بازاریابی، باید انتظارات معقولی را در مورد خط زمانی مورد نیاز موفقیت این آزمایش‌ها تعیین کنند و سپس نتایج را به معیارهایی تبدیل کنند که از تیم‌های مالی دور شود.

ورونیکا سیتارلا، مدیر گروه رسانه ای EssilorLuxottica مستقر در پاریس، که بزرگترین تولیدکننده عینک جهان است و برندهای اختصاصی و دارای مجوز آن شامل ری بن، اوکلی، جورج آرمانی، شنل هستند، می‌گوید: شاید اجرای استراتژی‌های نوآورانه در قالب «گام‌های کوچک»، کلید موفقیت آینده باشد. سیتارلا می‌گوید: «هدف اصلی جذب هر چه دقیق‌تر مشتریان در هر کجای سفر مشتری خود است، چه آنها در حال گشت و گذار در یک فروشگاه باشند، و چه در حال جستجوی آنلاین، جستجوی اطلاعات فنی یا صرفاً به دنبال تماشای تبلیغ باشند». بهره‌گیری از یادگیری ماشین در راستای پردازش رفتار مشتری و ایجاد دانش دقیق‌تر از مخاطبان می‌تواند تضمینی بر به واقع مرتبط بودن پیام‌های ما باشد.

این گزارش به بررسی موضوع چرایی الزام خرده‌فروشان به استقبال از رویکردهای نوآورانه و چالش‌هایی که در این کوشش با آنها روبرو هستند، می‌پردازد. همچنین در خصوص بکارگیری هوش مصنوعی و بازاریابی دیجیتال و استراتژی‌های اندازه‌گیری پیشرفته‌ای که الویت بندی آن توسط خرده‌فروشان پیشرفت کرده انجام

می‌شود، بحث می‌کند. علاوه بر آن، به بررسی برخی از دغدغه‌های مرتبط با تعامل با مشتریان که ممکن است موجب منصرف شدن سازمان‌ها از اتخاذ آن‌ها شود را مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین، این گزارش گام‌هایی را که مدیران ارشد می‌توانند برای اتخاذ یک فرهنگ چابک با محوریت مشتریان بردارند را تشریح می‌نماید.

نوآوری در جهانی در جریان

تاکنون هیچگاه جلب توجه مصرف‌کنندگان پیچیده‌تر از اکنون نبوده است. بخش بندی شدن رسانه‌ها، وسعت گرفتن گزینه‌های خرید مجازی و هوش آنلاین مصرف‌کنندگان، همگی به معنای کمتر خطی بودن مسیری است که یک مشتری بالقوه در سفر خرده‌فروشی طی می‌کند، از الهامات گرفته تا تحقیق و عمل خرید؛ بنابراین پیش‌بینی این روند دشوارتر می‌شود. رفتار پیچیده مصرف‌کننده در کانال‌های متعدد، به نوبه خود موجب وادار شدن صنعت بازاریابی به بکارگیری تدریجی استراتژی‌های غیرخطی جهت همگام شدن با مشتریان شده است، که با توجه تشکیل شدن اکثر سازمان‌های بازاریابی از تیم‌های مجزا اختصاص داده شده به کانال‌های بازاریابی مختلف، این امر کار ساده‌ای نیست.

برای موفقیت در این دنیای کانال‌های جامع، دیگر موضوع مهم هدف قرار دادن مخاطبان مناسب در زمان مناسب نیست بلکه فهمیدن محل قرارگیری کنونی افراد



است. یا اینکه برای ارتباطات خود امکان کپی کردن، ایجاد دارایی‌های خلاقانه و ویدیوهای شخصی‌سازی شده‌تری را می‌دهد.

کورنفیلد دانشگاه بوستون می‌گوید:

پیام‌ها باید متناسب با رسانه‌هایی باشند که در آن ارائه می‌شوند و همچنین متناسب با مرحله فرآیند خرید مشتریان «یا هر سفری که اتفاق می‌افتد»

به گفته کورنفیلد، مصرف‌کنندگان به نوبه خود خواهان نوعی ارتباط در دنیای ایده‌آل هستند که مانند یک «مکالمه دو طرفه» ارگانیک با شرکت باشد. او می‌گوید: «بازاریابان در استفاده از مگافون عملکرد خوبی داشته‌اند.

گام‌های موفقیت

علیرغم قابلیت کمک رسانی هوش مصنوعی به بازاریابان در زمینه ارائه خدمات به مشتریان در سفرهای چند کاناله، اکثر شرکت‌ها با پیشرفت‌های فناوری همراه نیستند. ممکن است بازاریابان به دلایل نامشخصی در زمینه وسعت فناوری موجود با مشکل روبرو شوند. علاوه بر این، رهبران بازاریابی می‌توانند تصمیمات خود را بخاطر عدم اطمینان از اقتصاد جهانی به تعویق

خود امکان کپی کردن، ایجاد دارایی‌های خلاقانه و ویدیوهای شخصی‌سازی شده‌تری را می‌یابید. سپس هوش مصنوعی می‌تواند با تجزیه و تحلیل تعاملات مشتری به بازاریابان کمک کند تا در صورت نیاز مواردی مانند قرار دادن تبلیغات، هزینه‌ها یا پیام‌رسانی را تصحیح کنند و بازگشت سرمایه را به حداکثر برسانند. به گفته سیتارلا، مدیر رسانه گروه: هوش مصنوعی به EssilorLuxottica کمک کرده است تا با تجزیه و تحلیل حوزه‌ها بین کانال‌های آنلاین و آفلاین، درک بهتری از سفر مشتری ایجاد شود. شرکت توانست با استفاده از هوش مصنوعی، به انتقال خود از رویکرد کانال محور به رویکرد مشتری محور سرعت ببخشد. یک چارچوب اندازه‌گیری قوی نیز برای این تغییر بسیار حائز اهمیت بوده است. وی افزود: «ما باید استراتژی رسانه‌های خود را بر حسب حقایق، اعداد و ارقام انتخاب کنیم. ما قصد مهاجم بودن نداریم و نمی‌توانیم تنها ارتباطات را در اطراف پخش کنیم. بلکه می‌خواهیم مرتبط باشیم و برای مرتبط بودن باید بدانیم وقتی شخصی در معرض پیام‌های ما قرار می‌گیرد چه اتفاقی رخ می‌دهد.» هوش مصنوعی به بازاریابان امکان تشخیص راحت‌تر و سریع‌تر تغییرات مرتبط با روند بازار را در کانال‌ها، یافتن مشتریان کاملاً جدید که احتمال علاقه‌مند بودن آنها به محصولات، خدمات یا پیام‌های شرکت بیشتر



در زمان حال، به طور فزاینده‌ای برای افزودن سرعت و دقت به این وظایف نقاط تماس چندگانه و فیزیکی، از فناوری‌هایی همچون یادگیری ماشینی استفاده می‌شود. با این حال، بالفعل نمودن قدرت هوش مصنوعی تا حد زیادی بسته به جمع‌آوری اطلاعات و بینش قوی مشتری است. بهترین حالت، داده‌های شخص اول است، زیرا شرکت‌ها طی تجارب رضایت بخش مشتریان مستقیماً از مخاطبان خود داده‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، و برخلاف آن، اطلاعات حاصل از شخص ثالثی که مستقیماً با کاربران در تعامل نیست، منبع آن‌ها است. این در حالیست که امکان دارد حفظ اطلاعات مشتری فعلی، توافقی و با کیفیت، یک چالش همیشگی باشد، ایجاد پایه‌ای از داده‌های شخص اول مطلوب اهمیت فزاینده‌ای می‌یابد تا هوش مصنوعی بتواند با سرعت و کارایی نتایج مثبتی ارائه کند.

به شرطی که داده‌های مشتری شخص اول بازاریابان قوی باشند، راه حل‌های مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند شرکت‌ها را در زمینه درک تعاملات غیرشفاف و غیرخطی مشتریان کمک کنند. هوش مصنوعی به بازاریابان امکان تشخیص راحت‌تر و سریع‌تر تغییرات مرتبط در روند بازار را درون کانال‌ها می‌دهد. همچنین امکان یافتن مشتریان کاملاً جدیدی را خواهند داشت که احتمال علاقه‌مندیشان به محصولات، خدمات یا پیام‌های شرکت بیشتر است. یا اینکه برای ارتباطات

به طور فزاینده‌ای ضروری است. سیتارلا می‌گوید: «نقاط تماس زیادی برای هماهنگی وجود دارد.» اما چالش پیش رو همکاری تمامی آنها با یکدیگر، انتقال صحیح پیام با رویکرد درست است، چه افراد در حال گوش کردن به رادیو در ماشین خود باشند، و چه در حال تماشای یک ویدیوی یوتیوبی یا سریال تلویزیونی باشند یا حتی در انتظار اتوبوس. از نظر من، هدف اصلی مشتری است و تمام خواسته‌ام مرتبط بودن برای مشتری است. پس نمی‌توانم تصمیمات خود را بر اساس کانال‌ها اتخاذ کنم.»

کورنفیلد دانشگاه بوستون می‌گوید: علاوه بر این، پیام‌ها باید متناسب با رسانه‌هایی باشند که در آن ارائه می‌شوند و همچنین متناسب با مرحله فرآیند خرید مشتریان «یا هر سفری که اتفاق می‌افتد». وی افزود: علاوه بر الزام به یکنواختی در پیام‌رسانی، قیمت‌گذاری، و تجربه مشتری در هر یک از کانال‌ها، مانند ایمیل، ویدیو یا فروشگاه، باید در بین کانال‌ها نیز این یکنواختی وجود داشته باشد، بطوریکه از طریق داده‌های جمع‌آوری شده از تعاملات قبلی، طراحی محتوای هر کانال مختص به هر مشتری انجام شود. هوش مصنوعی می‌تواند در بسیاری از این چالش‌ها کمک‌کننده باشد. سال‌ها، شرکت‌ها کمپین‌های جداگانه‌ای برای هر کانال ایجاد کرده‌اند و بازاریابان سعی داشتند با ایجاد تغییرات دستی، نتایج را بهینه کنند. علیرغم استفاده از این روال



بیاندازند، که خود احتمال اثرگذاری بر بودجه آنها را دارد، این در حالیست که به گفته کورنفیلد، آنها تحت فشار قرار دارند، یعنی «در راستای ارائه نتایج کوتاه مدتی که به کاهش بودجه می انجامند و اغلب زمان یا بودجه مورد نیاز برای پیشرفت قابل توجه در قابلیت‌ها را نمی گذارد».

چالش مستمر ایجاد مبنای داده شخص اول، نحوه جمع‌آوری مسئولانه اطلاعات مشتری است، چرا که در سرتاسر جهان، مقررات سخت‌گیرانه‌تری درباره جمع‌آوری، استفاده و انتقال داده‌های شخصی در حوزه‌های قضایی متعدد معرفی شده است. اطمینان یافتن از انطباق کامل با قوانین حفظ حریم خصوصی داده‌ها می‌تواند به افزایش هزینه‌ها منجر شود، اما چنانچه مشتریان در نبود آن احساس کنند از اطلاعات شخصی آنها به طور مسئولانه استفاده نمی‌شود، امکان کاهش اثربخشی کمپین‌های بازاریابی محتمل خواهد بود. آنطور که به اثبات رسیده است، برخورداری از فناوری مناسب جمع‌آوری داده‌های مشتری از کانال‌های مختلف از دیگر چالش‌های پیش رو است. در نظرسنجی صورت گرفته از ۱۸۶ مدیر در مارس ۲۰۲۲، که توسط خدمات تحلیلی بازمبانی تجاری هاروارد صورت گرفته است، اعتقاد ۹۲٪ آزمودنی‌ها بر اهمیت داشتن بکارگیری فناوری‌ها در جمع‌آوری داده‌های مشتری از کانال‌های چندگانه بود، اما تنها ۵۹٪ از آنها گفتند که سازمان آنها این کار را انجام می‌دهد. شکل ۱

چالشی دیگر در زمان تکمیل گردآوری داده‌های مشتری، چگونگی در دسترس قرار دادن آن‌ها در یک

مکان است. چنانچه منطقی سازی اطلاعات از کشورهای گوناگون یا از بخش‌هایی با مارک‌های مختلف تهیه شده باشد، یا در صورتی که شرکت تشکیل شده از طریق تملک، هنوز برنامه‌های نرم‌افزاری متفاوتی داشته باشد، امکان صرف شدن زمان و تلاش زیاد وجود خواهد داشت.

موانع پیش رو هرچه که باشند، باز هم اشاعه دید ۳۶۰ درجه از مشتریان، در عین احترام به حریم خصوصی آنها گامی حیاتی در حداکثرسازی بازده سرمایه‌گذاری‌های بازاریابی است. ادلمن از HBS چنین می‌گوید: «دیجیتالی شدن تماماً به داده‌ها مربوط می‌شود» بنابراین، «شما باید با دقت محل قرارگیری داده‌های خود، میزان بخش‌بندی شدن و کیفیت آنها و چگونگی آغاز پاکسازی را بررسی نمایید.»

در عین حال، مدیران موظف به ایجاد رویکردی چابک برای سرمایه‌گذاری در راه‌حل‌های بالقوه هستند. یکی از مراحل موجود، راه‌اندازی تیم‌های کوچکتر و منعطف‌تری است که در سرتاسر سازمان کشیده شده باشند. این گروه‌های متقابل باید به طور مداوم در حین حرکت بیاموزند، مجدداً ارزیابی کنند و پس از آن تعدیل نمایند، که این امر می‌تواند تغییر الگویی برای شرکت‌های متمرکز بر تنظیم بودجه و اولویت‌ها در طول سال باشد. "بزرگترین تغییری که باید ایجاد شود،

سبک بازاریابی است، آنکه: "من امسال این کمپین‌ها را به انجام خواهیم رساند. به گفته ادلمن، می‌خواهم آنها را از در بیرون ببرم و فقط به اجرا برسانم. «نه! شما امکان تنظیم و به فراموشی سپردن آن را ندارید. شما باید در مورد چیزی که ما آن را بازاریابی چابک می‌نامیم بیشتر اطلاع یابید.»

به عنوان مثال، ادلمن رویکرد مورد اتخاذ خود در زمان مدیریت ارشد بازاریابی بیمه CVS Health اینستا از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰، برای کمک به شرکت در بهبود استراتژی بازاریابی خود را با افزایش آزمایش‌ها توضیح می‌دهد. به گفته وی: «ما خود را در گروه‌های کوچک حدوداً شش تا هفت نفری دربردارنده یک دانشمند داده، استراتژیست بازاریابی، طراح خلاق، نیروی بخش فناوری، و عملیات بازاریابی قرار دادیم.» ما یک فرد حقوقی داشتیم که در چند گروه عضو بود و هر دو هفته یک بار سنجش‌هایی را به انجام می‌رساند و بر حسب اموری که قادر به انجام و عدم انجام آن بود، اقدام به تنظیم، انتقال پول، و امتحان طرح‌های خلاقانه مختلف می‌کرد.»

هم راستایی استراتژیک

رهبران بازاریابی باید به منظور تسهیل راه‌اندازی تیم‌های بین‌بخشی، C-suite را در اختیار داشته باشند. حصول خرید از جانب مدیران ارشد مالی امر بسیار مهمی است زیرا احتمال دارد که آنها بخواهند یک استراتژی با معیارها و نقاط عطف مالی واضح را مشاهده نمایند. آزمایش رویکردهای جدید می‌تواند هفته‌ها یا

ماه‌ها طول بکشد، لذا انتظارات منطقی برای پروژه‌های آزمایشی و آزمایش‌های بعدی باید از همان ابتدا مشخص شوند. آزمایشات باید به منظور محافظت از سودآوری، در محیطی تحت کنترل به انجام برسند. تیم‌های متقابل نیز ملزم به پرورش فرهنگ آزمایش و یادگیری هستند، بطوریکه رهبران در مواقعی که نتایج مطابق انتظار پیش نروند یا وضع موفق موجود دو چندان نشود، از توان تنظیم سرعت برنامه برخوردار باشند. به گفته کورنفیلد: «فرهنگ شرکت شما باید به سمت شکست‌گرایش داشته باشد. من علاقه چندانی به اصطلاح «شکست سریع» ندارم، بلکه اصطلاح «شکست رو به جلو» را ترجیح می‌دهم، که در آن انتظار می‌رود همه چیز خوب پیش نرود، اما آموخته‌های سری بعدی آزمایشات برای تقویت تکرار و بهبود مستمر اعمال خواهند شد.»

در برخی موارد، احتمال دشوارتر بودن تغییر طرز تفکر شرکت به نسبت ادغام برنامه‌های تکنولوژیکی پیچیده در سیستم‌های موجود وجود دارد. ادلمن می‌گوید: «برخی از ابتکارات مدیریت تغییر به علت عدم تمایل رهبری به ایجاد امکان ریسک برای افراد [و] تغییر نحوه عملکرد فرآیندهای اصلی با شکست مواجهه روبرو می‌شوند.» چالش اصلی، وارد نمودن فشار بیشتر از قدرت تصمیم‌گیری به خطوط اجرایی است تا آنها امکان امتحان نمودن و سنجش موارد جدید را داشته باشند، اما با فرمان حرکت آنها به سمت ترکیبی از فناوری‌های جدید و پاسخگو بودن در قبال اهداف عملکردی منعکس کننده اموری که فناوری‌ها قادر به انجام آن هستند. من اصطلاح «شکست سریع» را دوست ندارم، بلکه

در عین حال، مدیران موظف به ایجاد رویکردی چابک برای سرمایه‌گذاری در راه‌حل‌های بالقوه هستند. یکی از مراحل موجود، راه‌اندازی تیم‌های کوچکتر و منعطف‌تری است که در سرتاسر سازمان کشیده شده باشند.



مشتریان بالقوه است. مورد تغییر یافته آن، روش‌های غیرخطی و چندوجهی خرید افراد در چندین کانال آنلاین و فیزیکی است. با توجه به میزان نامنظم بودن کنونی آن سفر، بازاریابان مجبور به افزایش همگام سازی کوشش خود با فناوری‌های جدید و مرتبط ماندن با مخاطبان هستند.

در پاسخ، تعداد روزافزونی از مدیران بازاریابی از رویکرد مقدم بودن کانال دور می‌شوند و به فناوری مبتنی بر هوش مصنوعی روی می‌آورند تا آنها را در زمینه جستجوی موقعیت فعلی مخاطبان، یافتن روندها و کسب هر چه سریع‌تر بینش، ایجاد پیام‌های مرتبط، و اندازه‌گیری و بهینه‌سازی کارایی یاری نمایند. شاید در صورت مدیریت مطلوب این ماشین‌ها، برنامه‌ها رابط میان شرکت و مشتری را کمتر شبیه به رگباری از پیام‌ها کنند و بیشتر به یک گفتگوی انسانی شباهت داشته باشد. با این وجود، در عین حالیکه اکثر مدیران در حال استقرار هوش مصنوعی هستند، تعداد بالایی از آنها همچنان در حصار قرار دارند.

مطمئناً هوش مصنوعی تنها به منزله یک سیستم آماده نصب و اجرا نیست. داده‌های شخص اول با کیفیت بالا و رضایت مشتریان از جمله نیازهای بازاریابان بوده و در دوره در حال رشد بودن حفاظت از حریم خصوصی داده‌ها، به سختی حاصل می‌شود. ارائه هوش مصنوعی با دارایی‌های خلاقانه قوی مانند تصاویر و فیلم‌ها نیز از دیگر عناصر کلیدی به حساب می‌آیند. بعلاوه، اگر رهبران بازاریابی خواستار پیاده سازی ساختارهای سازمانی چابک در میان عدم اطمینان مواردی همچون رشد اقتصادی و محدودیت‌های حریم خصوصی باشند، نیازمند خرید C-suite خواهند بود. تعهد میان شرکتی نیز به ایجاد گروه‌های چند منظوره مبتنی بر بازاریابی کمک می‌کند تا در رویکردهای سنجش و یادگیری سریع ایجادکننده فرآیندهای جدید طی تغییرات تکراری، در آزمایش فن‌آوری‌های نوآورانه ماهر شوند.

به گفته سیتارلا نوآوری در این راه مستلزم جسور بودن مدیران است. همچنین وی افزود: «چنانچه خواستار تکامل یافتن هستید، باید ریسک کنید و به درکی از زمان مناسب شرایط مطلوب انجام کار برسید. این همان چیزی است که من آن را «شهود جسارت» می‌نامم. پس باید همیشه برای آزمایش، یادگیری، و حتی شاید شکست خوردن آماده باشید و پس از آن مجدداً تلاش نمایید.»

اصطلاح "شکست رو به جلو" را ترجیح می‌دهم، که انتظار می‌رود همه چیز پیش نرود.

به گفته جین کورنفیلد، مدرس دانشکده بازرگانی کوئستروم دانشگاه بوستون، این آموخته‌ها در دور بعدی آزمایشات تقویت تکرار و بهبود مستمر اعمال می‌شوند. ادلمن می‌گوید که در تجربه‌ای که در ایتنا داشته است، به مدتی زمان و تلاش برای کسب اعتماد برنج برتر نیاز داشته است. وی افزود: «من به مدیر عامل گزارش دادم و این مسئله را برای تیم رهبری روشن و واضح ساختم که به کجا می‌رویم. البته وقت زیادی صرف ناهار و شام شد تا با این افراد آشنا شوم و به آنها کمک کنم حس خود را نسبت به آنچه من هنر ممکن می‌نامم بسط دهند.»

رهبران بازاریابی ملزم به در اولویت قرار دادن اهداف آزمایشی هستند و در صورت موفقیت آمیز بودن کار، می‌توان آنها را به راحتی در دیگر بخش‌های سازمان افزایش یا تطبیق داد. اما چگونگی پیش رفتن تیم‌ها اهمیتی ندارد، زیرا به گفته کورنفیلد نکته مهم، در ذهن داشتن نیازهای مشتری است. او می‌گوید: «کارتان را از مشتریان خود آغاز کنید. نوآوری جایی است که چیزی

برای حل مشکلات مردم به کار گرفته شده باشد. این در مورد درک واقعی مشتریان شماسست - نتایجی که آنها سعی در دستیابی به آنها دارند چیست و نیازهای آنها در پیگیری این نتایج برآورده نشده یا به اندازه کافی برآورده نشده است؟

احتمال دارد به منظور در اولویت قرارگیری مشتری نسبت به محصول، شرکت‌ها به تنظیم مجدد خود نیاز پیدا کنند. کورنفیلد می‌گوید آنها اساساً روش‌ها متفاوت نگاه کردن به نقش بازاریابی هستند. یک پرسش کلیدی برای بازاریابان این است که آیا آنها فراتر از پذیرش ابزارها یا مجموعه مهارت‌های جدید، ذهنیت متفاوتی را اتخاذ کرده اند یا خیر؟ آیا بازاریابی به معنای اجبار مشتریان به انجام آنچیزی که خودمان می‌خواهیم؟ یا به معنای کمک به مشتریان جهت انجام کار درست است؟

نتیجه‌گیری

از یک لحاظ، طی چندین دهه اخیر هیچ تغییری در شغل بازاریاب ایجاد نشده است. زیرا همچنان هسته اصلی این شغل ارائه پیام‌های مرتبط و به موقع به



hbr.org/hbr-analytic-services

حق چاپ © ۲۰۲۳ انتشارات مدرسه بازرگانی‌ها



مطالعات پیشین

هیلز (۲۰۰۹) اشاره می کند که جانشین پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد است که می تواند موجب حفظ و توسعه استعدادها در درون سازمان شود. او پنج گام کلیدی در جانشین پروری را اینچنین مطرح می کند:

- ۱) هماهنگ کردن برنامه جانشین پروری با استراتژی کسب و کار
- ۲) ارزیابی پتانسیل رهبری سازمان
- ۳) درگیر کردن افراد مستعد در جانشین پروری
- ۴) ارائه برنامه توسعه و ارتقای چندگانه مانند کسب تجربه جدید با مربیگری به صورت فردی و در قالب آموزشهای رسمی
- ۵) ایجاد دامنه وسیع تر برای جانشین پروری

و دست آخر نتیجه می گیرد که فرایند جانشین پروری در شرکت ها همواره نتایج چشمگیری داشته است (۱۴) سنجیده و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعات خود به مساله مدیریت استعدادها که در زمره پنج اولویت نخست شرکتها به ویژه شرکتهای دانش بنیان است اشاره کرده و اضافه می کنند که باید این شرکتهای پاسخ مناسبی برای آن داشته باشند. در این شرکتهای مدیران ارشد شایسته و با تجربه و دارای دانش تخصصی حرفه ای و فنی که هسته اصلی کسب و کار شرکت را تشکیل می دهند نقش موثری در توفیق سازمان، ماندگاری و تعلق خاطر استعدادها داشته و می توانند مسیر جانشین پروری را به درستی به پیش ببرند (۵).

طی سالهای ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۴ بیشتر پژوهشهادر حوزه مدیریت استعدادها تنها در چند کشور انجام شده است و سهم ایران هم در این زمینه تنها چند مورد جزئی است اما در سالهای اخیر باتوجه به اهمیت موضوع جانشین پروری، مقاله ها و گزارش پژوهشهای متعددی در ایران انتشار یافته است. در یکی از این پژوهشها به اجرای فرایند جانشین پروری هفت مرحله ای اشاره شده که شامل موارد زیر است:

- ۱) شناسایی سمت های کلیدی
- ۲) تعیین سمتهایی که در آینده بلا تصدی می شوند
- ۳) تهیه شرح وظایف، مهارتها و تواناییهای بالقوه سمتهای مذکور
- ۴) اجرای فرایند
- ۵) انتخاب فرد مورد نظر
- ۶) تفویض اختیار
- ۷) تهیه مستندات انتخاب مدیران جدید (۱۵)

مقدمه:

در سال های اخیر درباره جانشین پروری و نقش آن در توسعه کسب و کار شرکتهای، بهبود کارکرد آینده سازمان و افزایش انگیزه کارکنان کلیدی، پژوهشهای بسیاری انجام گرفته، به ویژه آنکه امروزه شرکتهای برای دستیابی به موفقیت و ادامه بقای خود ناگزیرند ساختارهایی را متناسب با شرایط پیچیده کسب و کار در کشور طراحی و مستقر نمایند که به موازات آن باید درنگاهدشت و پرورش نیروهای انسانی مستعد پیشرفت به عنوان مهمترین سرمایه شرکت نیز توفیق حاصل کنند.

باتوجه به آمار در خور توجه ترک کارنیروهای کلیدی به علت مهاجرت، جذب توسط رقبا، خود اشتغالی، بازنشستگی و همچنین اجرای طرحهای توسعه و تجدید ساختار، ارتقای نیروهای برتر موجود به مشاغل بالاتر یا به عبارتی تامین نیروهای شایسته و توانمند برای جایگزینی نیروهای خارج شده از سازمان در سطوح گوناگون شغلی بیش از پیش ضروری شده و در مرکز توجه شرکتهای از جمله شرکت دانش بنیان مورد مطالعه قرار گرفته است. یکی از روشهای ت جربه شده توام با موفقیت در این شرکت مربوط به نیازسنجی آموزشی، تجزیه و تحلیل شکاف، برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی و در نهایت، سنجش اثربخشی آموزشها بود. هدف از برگزاری دوره های مذکور، رفع نقاط ضعف و کاستیهای شناسایی شده از یک سو و ارتقای مهارت و شایستگی افراد منتخب از سوی دیگر بود که با همکاری مدیران ارشد، مشاوران شرکت و درموردی با بهره مندی از کمک برخی مدیران با استعداد و توانمند در تدریس دوره مورد نظر، به ویژه دوره های فنی و تخصصی با شیوه مربیگری جامه عمل پوشید.

در جانشین پروری توجه به دونکته ضروری است: نخست اینکه مدیران پرورش یافته در این فرایند افزون بر اداره شرکت در آینده باید در توسعه و نگهداری آن برای نسل های بعدی نیز ایفای نقش کنند و دیگر اینکه در شرکتهای دانش بنیان، مدیران ارشد یا مدیران مالک به واسطه اشراف و تسلطی که بر دانش فنی کسب و کار خود دارند بهترین منبع برای آموزش افراد منتخب در قالب مربیگری هستند.

جانشین پروری با رویکرد مربیگری (مورد مطالعه در یک شرکت دانش بنیان)

مصطفی شاهی نصرت آباد

مسعود یار بندی

چکیده:

جانشین پروری یکی از مهمترین اهداف مدیریت استعدادها در راستای توسعه کارکنان کلیدی، شایسته و توانمند برای پرورش مدیران آینده شرکت است. باتوجه به شرایط بازار نیروی انسانی در کشور، جانشین پروری در کسب و کارهای گوناگون نه یک توصیه برای اصلاح و بهبود بلکه یک موضوع ضروری و حیاتی است. این مقاله در اصل گزارشی است از مطالعه فرایند جانشین پروری در یک شرکت دانش بنیان که مراحل آن عبارت بودند از: تدوین استراتژی کلان شرکت باتوجه به لزوم تجدید ساختار اجرایی، تعریف مدل شایستگی مشاغل، انتخاب اولیه کاندیدها برای تصدی مشاغل مورد نظر، انجام ارزیابی شاخص های فردی و عملکردی انتخاب شدگان شامل: خود ارزیابی، ارزیابی توسط مدیران هم ردیف، انجام تست روان شناختی و شخصیت شناسی، گفتگو با کاندیدها درباره نتایج ارزیابی های انجام شده، انتخاب نهایی یا به گزینی از میان کاندیدها، تعیین آموزشهای مورد نیاز آنان، اجرای برنامه های آموزشی با رویکرد مربیگری و در نهایت سنجش اثربخشی آموزشها.

گرچه هدف از اجرای این فرایند یافتن مدیران برای کارخانه های جدید شرکت بود اما نتایج این تجربه، در ایجاد یک بانک اطلاعاتی از مدیران و افراد با استعداد و امکان تکرار فرایند جانشین پروری برای سایر سطوح شغلی و دیگر سمت های کلیدی شرکت نیز موثر افتاد.

کلید واژه ها: جانشین پروری، مدیریت استعدادها، مربیگری، دانش بنیان



شد که برای انتخاب مدیران کارخانجات از بین مدیران با استعداد واحدهای گوناگون سازمان در فرایند جانشین پروری اقدام شود. سپس کمیته جانشین پروری شامل دونفر از مدیران ارشد و اعضای هیات مدیره موظف که فعالیت کلیدی و تاثیرگذار شرکت را راهبری می کنند به همراه نماینده واحد منابع انسانی به عنوان دبیر کمیته منصوب شدند.

◀ **مرحله دوم:** تعداد شش نفر از مدیران میانی واحدهای مختلف با توجه به ارزیابی سوابق و عملکرد آنها در گذشته توسط کمیته انتخاب شدند و مدل شایستگی مدیر کارخانه مورد نظر نیز تهیه گردید که شامل سابقه کار، شرایط احراز، شرح وظایف، مهارتها و قابلیت های مورد نیاز همراه با ویژگی ها و شاخصهای فردی بود. سپس مدل شایستگی در یک جلسه حضوری به مدیران انتخاب شده ارائه و به آنان فرصت داده شد که پس از مطالعه مدل، نقطه نظرات خود را در باره آن، پذیرش یا عدم پذیرش چنین مسئولیتی و نیازهای آموزشی در صورت قبول این سمت اعلام نمایند. پس از اعلام آمادگی در یک جلسه، تمام جنبه های این تصمیم و نقطه نظرات و ابهامات ایشان مورد بحث و گفتگو قرار گرفت.

◀ **مرحله سوم:** در این مرحله یک ارزیابی جامع تر با توجه به شاخصها و ویژگیهای فردی انتخاب شدگان مطابق با مدل شایستگی و همچنین نقاط ضعف یا

کمبودهایی که دارند بر نقاط قوت خود متمرکز شوند. این نگرش در تضاد با دیدگاه سنتی است که به افراد توصیه می کند نقاط ضعف خود را بشناسند و آنها را برطرف کنند. آنها بر این باورند که مربیگری باید یکی از وظایف مدیران با تجربه سازمان باشد و معتقدند که این امر نقش بسزایی در انتقال مهارتهای مدیریتی و جانشین پروری در سازمان برای سالهای آینده نیز خواهد داشت. (۷)

در هر حال امروزه نگاهداری نیروهای با استعداد در سازمانها موضع بسیار مهمی است. تحقیقات سازمان Ashridge در سال ۲۰۱۲ نیز نشان می دهد که نگاهداری و حفظ نیروهای با استعداد از اولویت های هر سازمانی است. همچنین طبق تحقیقات موسسه Chartered سازمانها تلاش می کنند تا فرهنگ مربیگری در میان کارکنان رواج یابد زیرا این کار می تواند در رشد و توسعه و نگهداشت کارکنان در سازمان موثر باشد. (۳)

◀ **مراحل جانشین پروری در شرکت مورد مطالعه**

◀ **مرحله نخست:** بازنگری استراتژی شرکت با توجه به تغییر شرایط کسب و کار و تجدید ساختار ناشی از ایجاد مدیریت کارخانجات و جایگزین شدن آن با واحدهای عملیاتی موجود بود به نحوی که مدیریت واحدهای برنامه ریزی، انبار، تعمیرات و نگهداری به فعالیت واحد عملیاتی افزوده شد. بر اساس این تجدید ساختار، مقرر

چالشهای کسب و کار مشارکت نمایند (۱۶) آدامز (۲۰۲۰) یادآوری می کند که برخی از شرکتها در فرایند یادگیری و توسعه و ارتقای کارکنان خود روش مربیگری را ترجیح می دهند و آن را به عنوان یک مسیر توسعه کارکنان قلمداد می کنند. او معتقد است کیفیت مربیگری در فرایند جانشین پروری می تواند سبب افزایش توانمندیهای افراد با استعداد شرکت گردد. (۱۲) دانیالی ده حوض و همکاران (۱۳۹۷) مطالعه ای را در مورد طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری با رویکرد داده بنیاد با استفاده از مدل عملکرد جانشین پروری کیم انجام داده اند که در آن روشهای آموزش و بهبود توانمندی کاندیدها را در دو گروه طبقه بندی کرده است: اول روشهای ضمن خدمت مانند روش گردش شغلی، روش مربیگری، روش جانشین موقت و روش مطالعه موردی و گروه دوم، آموزشهای خارج از شرکت. آنها اشاره می کنند استفاده از رویکرد مربیگری در آموزش به این معنی است که مربی خود در حل مساله دخالت مستقیم ندارد بلکه افراد را وادار می کند که خود به نحوی ابعد مختلف مساله و گزینه های مطرح و راه حل های آن را تشخیص دهند و در زمان مناسب اقدام نمایند. (۲)

مهدی بیگی و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه خود این موضوع را مطرح می کنند که مربیگری و سازمان مربیگرا پارادایم جدیدی در یادگیری و حلقه اتصال دو واژه مهم یادگیری و توسعه سرمایه انسانی است و فرهنگ مربیگری نقش عمده ای در پرورش افراد در فرایند جانشین پروری دارد. (۱۰)

آبارا (۱۳۹۸) نیز در مقاله خود تحت عنوان رهبر در نقش مربی که در مجله کسب و کار هاروارد چاپ و در ایران ترجمه شده است اشاره می کند که باید مربیگری را به بخشی از توانمندیهای سازمان بدل کرد و آن را به صورت یکپارچه با فرهنگ سازمانی ترکیب نمود. به باور وی، مربیگری سازمانها را به سازمان یادگیرنده تبدیل می کند. (۱)

شرکتهای بزرگی که از روش مربیگری در فرایند جانشین پروری خود استفاده نموده اند به نتایج مثبت زیر دست پیدا کرده اند (۱) افزایش ادراک با کسب مهارتهای جدید (۲) بهبود تعامل و ارتباطات (۳) دستیابی به نظرات دیگران (۴) افزایش شفافیت وظایف کاری (۵) افزایش انگیزه (۶) بهبود عملکرد (۷) ایجاد فرهنگ بهتر در محیط کار. (۱۸)

سلطانی و همکاران (۱۳۹۹) معتقدند که مربی افراد را تشویق می کند که به جای توجه به نقاط ضعف و

در مقاله دیگری که در سال ۲۰۲۱ انتشار یافته فرایند جانشین پروری پنج مرحله ای به شرح زیر توصیه شده است:

- (۱) به روزآوری برنامه های استراتژیک کسب و کار
- (۲) شناسایی سمتهای کلیدی
- (۳) ارتقای استعدادها با ارائه آموزشهایی به روشهای منتورینگ و ایجاد فرصتهای مهم وارزنده برای توسعه افراد
- (۴) ایجاد ارتباط با یک مشاور متخصص که بتواند به شما کمک کند
- (۵) مطرح کردن برنامه های جانشین پروری به طور شفاف با افراد مورد نظر و اجرای آن برنامه ها (۱۳)

سینگلتن (۲۰۱۹) در مقاله خود فرایند جانشین پروری شش مرحله ای را عنوان نموده که عبارتند از:

- (۱) شناسایی سمتهای کلیدی با توجه به نوع کسب و کار
- (۲) تعیین مدل شایستگی
- (۳) تعیین افراد برای جایگزینی سمتهای مورد نظر
- (۴) انجام ارزیابی و تعیین نقاط ضعف و کاستی ها
- (۵) ایجاد برنامه یادگیری و توسعه
- (۶) ارزیابی و نظارت بر عملکرد مدیران منتخب. (۱۷)

هادی زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه خود مراحل فرایند جانشین پروری را چنین بیان داشته اند:

- (۱) تعیین خط مشی
- (۲) ارزیابی کاندیدها بر اساس مدل شایستگی هر سمت کلیدی
- (۳) توسعه مهارت کاندیدها با استفاده از آموزشهای ضمن خدمت و آموزشهای خارج از شرکت
- (۴) ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت جانشین پروری
- (۵) ارزیابی تعهد کاندیدها و تمایل آنان به ماندگاری در سازمان. (۱۱)

ساید (۲۰۲۲) در مقاله خود درباره فرایند جانشین پروری به این نکته اشاره می کند: وقتی فرهنگ یادگیری و توسعه و ارتقای کارکنان را در سازمان برقرار کنید کارکنان توانمند، شایسته و با استعداد انگیزه پیدا می کنند که به فعالیت خود در سازمان ادامه دهند و در حل



آموزشی و سرفصل درسه‌ها با نظر اعضای کمیته مانشین پروری و مشورت با افراد صاحب صلاحیت تهیه و به همراه پرسشنامه مرتبط با موضوع آموزشها جهت مطالعه به مدیران منتخب ارائه گردید. از آنها خواسته شد که پس از مطالعه، پاسخهای مد نظر خود را در پرسشنامه یادشده درج کنند تا در جلساتی با حضور اعضای کمیته مانشین پروری مورد بحث و بررسی واقع شود؛ سپس نتایج این بحث و بررسی و ابهامات و ایراداتی که در برخورد با موضوع، ارائه راه حل و چالشها مطرح شده بود مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در این مرحله نکته درخور توجه این بود که مدیران ارشد و مشاوران شرکت نیز به عنوان مربی در آموزش مدیران منتخب نقش بسزایی داشتند و حتی در مواردی از خود انتخاب شدگان به عنوان مربی برای آموزشهای فنی تخصصی استفاده شد. مراد ما از مربیگری نه ارائه راه حل بلکه کمک به مدیران منتخب بود به گونه ای که خود بتوانند پاسخها و راه حلها را بیابند. دریک مورد هم آموزش عمومی به صورت آموزش رسمی توسط مدرس خارج از سازمان ارائه شد و یک نفر از مدیران که برای احراز پست مدیریت کارخانه انتخاب شده بود دریک دوره آموزش مدیریت اجرایی در خارج از شرکت حضور یافت. میزان اثربخشی تمام آموزشهای یاد شده

نشان می دهد که وقتی فردی با رویدادهای استرس زای محیط کار روبرو می شود تا چه اندازه می تواند تاثیر آنها بر کار و رفتارهای خود به حداقل برساند و چگونه با مشکلات و رفع آنها مواجه خواهد شد. (۸) انجام این آزمون در شرکت مورد مطالعه نشان داد که نمره مولفه روحیه چالشی از نمره دومولفه دیگر (تعهد و کانون کنترل) کمتر است. این نتیجه گذشته از چرایی آن، ما را بر آن داشت که با آموزشهایی مانند مدیریت تعارض، مدیریت بحران و مدیریت مشارکتی، به تقویت روحیه چالشی در آنان بپردازیم.

مرحله چهارم: پس از شناسایی نقاط ضعف افراد در خلال ارزیابیها، لیست آموزشهای مورد نیاز آنان تهیه شد که شامل آموزش در زمینه های زیر بود: تصمیم گیری، روشهای حل مساله، مدیریت تعارض، مهارتهای ارتباطی، رفتار سازمانی، آشنایی با تاثیرات فرهنگ سازمان، شیوه های رهبری و مدیریت، مدیریت زمان، مدیریت هزینه، مدیریت دانش سازمانی، به همراه آموزشهای فنی تخصصی و عمومی که لازم است مدیران به آنها تسلط کافی داشته باشند.

آموزشهای پیشگفته عموماً در قالب کارگاههای آموزشی و مطالعات موردی با هدف یادگیری و توسعه افراد به صورت اختصاصی در داخل سازمان برگزار شد. متون

کاستی مهارتها و توانمندیهای منتخبان انجام شد تا درقدم بعدی، برنامه ریزی آموزشهای مورد نیاز برای ارتقا و توسعه آنان صورت پذیرد. ارزیابیهای یادشده در این مرحله با استفاده از یک پرسشنامه خودارزیابی دارای ۸۰ سؤال تشریحی صورت گرفت که در طراحی پرسشهای آن از شاخصها و ویژگیهای کلیدی کارکنان در پژوهش جواهرزاده و همکاران (۱۳۹۳) کمک گرفته شد (۴)؛ و برای شاخصهای شناسایی استعدادها نیز از پرسشهای مطرح شده در مطالعات طهماسبی و همکاران (۱۳۹۲) سود جستیم. (۹)

با توجه به مطالعات صورت گرفته در باره مزیتهای انجام آزمون روانشناختی و شخصیت در فرایند مانشین پروری، همانطور که شاید (۲۰۲۲) درمقاله خود اشاره کرده است با انجام اینگونه آزمونها می توان نقاط ضعف یا ویژگیهای موثر بر انتخاب افراد را مشخص نمود. (۱۶)؛ سلطانی (۱۳۹۵) هم در مطالعات خود عنوان نموده که در مرحله ارزیابی منتخبان از آزمون روانشناختی و شخصیت استفاده کرده است. (۶). بر این اساس درمطالعه حاضر نیز از آزمون ۵۰ سئوالی سخت رویی کوباسا و همکاران که توسط دکتر نیمای قربانی برای ایران انطباق یافته استفاده شد. در این آزمون سه مولفه تعهد، کانون کنترل و مبارزه جویی یا روحیه چالشی با پاسخهای چهار گزینه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار می گیرد. و

موارد زیر بود: نگرش و شخصیت، مهارتهای مدیریتی، مهارتهای اجرایی، تخصص و یادگیری، خلاقیت و نوآوری، مهارتهای رفتاری، مهارتهای ارتباطی، شناخت فرهنگ سازمانی، توانایی حل مساله و تصمیم گیری، توانایی تاثیر گذاری بر همکاران، نگاه به آینده سازمان و چالشهای موجود پس از منصوب شدن در سمت جدید. گفتنی است که در این مرحله افراد منتخب هم به ارزیابی مدیران خود پرداختند و هم توسط مدیران همپتراز ارزیابی شدند. در یک جلسه حضوری با هریک از منتخبان، نتایج خود ارزیابی و ارزیابی انجام شده توسط مدیران همپتراز و همچنین ارزیابی انتخاب شدگان از





منابع:

علی؛ خراسانی، علی؛ تدوین شاخصهای شناسایی استعداد در مشاغل استراتژیک شرکت ساپکو، مورد مطالعه: حوزه ساخت و تامین قطعه، پژوهشهای مدیریت عمومی، تابستان ۱۳۹۲

۱۰- مهدی بیگی، نجمه؛ یعقوبی، اسماعیل؛ سید الحسینی، سید مسلم؛ مدیریت مسیر شغلی و جانشین پرووری، تبیین نقش تعدیل گری فرهنگ مربیگری، پژوهشهای مدیریت عمومی، زمستان ۱۳۹۶

۱۱- هادیزاده مقدم، اکرم؛ سلطانی، فرزانه؛ تبیین مولفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پرووری در سازمان، مطالعه موردی حوزه ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکتهای تابعه مستقر در ایران، فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، زمستان ۱۳۹۰

۱۲- Mardi Winder, Adams, the importance of early leadership

coaching in succession planning, ۲۰۲۰, ۱۳- steps to future ۵, Ceotoday magazine, succession planning

success, Ceotoday magazine .com, ۲۰۲۱

۱۴- Hills,Angla, succession planning,or smart talent

management , industrial and commercial training , vol ۱۴, ۲۰۰۹,

Personio, building a proven succession planning, strategy -۱۵

easy steps,personio.com ۷ in ۲۰۲۲

۱۶- Sayed, Zahara, succession planning, examples HR forecast. -۱۷

steps how ۶ Singleton, luke, succession planning process, a -۱۸

to guide. Shaping business .com, ۲۰۱۹

۱۸- Sima assessment system, the benefit of coaching for

succession, Sima assessment system .com, ۲۰۲۱

۱- آبارا، هرمینا، رهبر در نقش مربی، چگونه یک سازمان یادگیرنده داشته باشیم، از مجله کسب و کار هاروارد، ترجمه توسط سایت همرو. org hamro دی ۱۳۹۸

۲- دانیالی ده حوض، محمود؛ علامه سید محسنی، صغری و علی؛ طراحی الگوی مدیریت جانشین پرووری با رویکرد داده بنیاد، مورد مطالعه در پتروشیمی تندگویان، پژوهشنامه مدیریت تحول، بهار و تابستان ۱۳۹۷

۳- دوایل، باریون؛ سیرت، مایکل؛ مدیریت استعدادهای، ترجمه عباس توکلی، چاپ امین الضرب، ۱۳۹۸

۴- جواهرزاده، ابراهیم؛ مقیمی، سیدمحمد؛ قلی پور، آرمین؛ طهماسبی، رضا؛ مدیریت استعدادهای سازمانی، شناسایی شاخصها و ویژگیهای کارکنان کلیدی، مدیریت فرهنگ سازمانی، تابستان ۱۳۹۳

۵- سجیده، آصف؛ جباری اصل، صمد؛ رضوانی چمن زمینی، موسی؛ ارائه چارچوب مدیریت استعداد با تاکید بر گسترش جانشین پرووری در شرکتهای دانش بنیان، فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

۶- سلطانی، ایرج؛ جانشین پرووری و توسعه رهبری در سازمانهای پیچیده کسب و کار با رویکرد مربیگری، انتشارات ارکان دانش، ۱۳۹۵

۷- سلطانی، ایرج؛ ایزدی، نوید؛ احسانی فرید، الهام؛ بررسی رابطه بین انتقال مهارتهای مدیریتی و جانشین پرووری با نقش میانجیگری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، فصلنامه توسعه استعدادهای، تابستان ۱۳۹۹

۸- قربانب، نیما؛ سخت رویی ساختار وجودی شخصیت، پژوهشهای روانشناختی، ۱۳۷۴

۹- طهماسبی، رضا؛ هاشم نیا، شهرام؛ جباری، حمید

فرایند جانشین پرووری کاهش داده و سبب می شوند که مدیریت منابع انسانی با اطمینان خاطر بیشتری در پیمودن راه، گامهای اجرایی را یکی پس از دیگری بردارد.

دستاورد با اهمیت دیگر این تجربه عینی تاکید می کند که استفاده از مربیگری به مثابه موثرترین روش آموزش در فرایند جانشین پرووری ضرورت و اهمیت اساسی دارد ضمن اینکه سایر روشهای آموزشی از جمله منتورینگ را هم نباید نادیده گرفت و سازمانها باید به فراخور نوع و موضوع فعالیت خود و توان مدیران رده های بالاتر - که بهترین منبع برای آموزش مربیگری در صورت داشتن مهارتهای آن هستند-، ترکیب مناسبی از روشهای آموزشی را برگزینند.

مزیت های ایجاد بانک اطلاعاتی از افراد مستعد سازمان و استفاده از مشاوران باتجربه برای طراحی و اجرای فرایند جانشین پرووری براساس ویژگیهای موسسه، و توجه به این موضوع که در صورت موفقیت آمیز بودن اجرای فرایند، تجربه حاصل از آن چگونه و در چه واحدهای دیگری از سازمان می تواند تکرار شود، دیگر نکاتی بود که مورد تاکید قرار گرفت.

نظر به اینکه مهارت مربیگری مدیران ارشد می تواند سبب یادگیری و توسعه افراد در فعالیتهای جاری آنها و رفع کمبود و تقویت مهارتهای کارکنان شرکت شود لذا پیشنهاد می شود مدیران سازمانهایی که مصمم به اجرای فرایند جانشین پرووری هستند حتما مهارتهای مربیگری را کسب نمایند و همانطور که در متن اشاره شد مربی، به جای تمرکز بر روی کمبودها افراد را به سمت یادگیری و پیشرفت از طریق کار تیمی و تقویت نقاط قوت هدایت می کند.

بوی مثل:

در طول اجرای فرایند می توان بر این نکته تاکید کرد که انتخاب نشدن در مرحله نهایی به معنی شایسته نبودن نیست و یا جانشین پرووری یک امر ادامه دار و دائمی است و نباید آنرا همانند یک پروژه تلقی کرد. داشتن دورنما و روش برخورد در این باره یکی از ضروریات جانشین پرووری است.

سنجش میزان تمایل واراده افراد منتخب برای ماندگاری در سازمان و استفاده موثر از تفویض اختیار به عنوان فرصتی برای تمرین پذیرش مسئولیت و ارزیابی افراد با استعداد، ابزارهایی هستند که احتمال شکست را در

پس از سه ماه مورد ارزیابی قرار گرفت.

مرحله پنجم: پس از اتمام آموزشها و ارزیابی مجدد عملکرد و انگیزه انتخاب شدگان دونفر از منتخبان، مورد تایید اولیه قرار گرفتند. در این مرحله برخی وظایف جدید به آنها تفویض شد و عملکرد آنها در حین انجام وظایف یاد شده تحت نظارت و ارزیابی واقع شد. در این مرحله ضروری بود که تدابیری هم برای پیشگیری از افت انگیزه افرادی که انتخاب نشده بودند اتخاذ گردد ضمن اینکه لازم بود دوره های آموزشی افراد انتخاب نشده با توجه به مسئولیت و وظایف جدید در نظر گرفته شده برای آنها بازنگری شود.

مرحله ششم: شامل تایید نهایی فرد منتخب، تفویض اختیار کامل مدیریت کارخانه به او، ادامه هدایت و نظارت بر فعالیت وی در جریان کار، ارزیابی مستمر عملکرد او و میزان موفقیت فرایند جانشین پرووری بود.

نتیجه گیری:

با توجه به اهمیت ارتقای افراد مستعد به سمت های کلیدی بالاتر و جایگزین کردن افراد تاثیرگذار توصیه می شود که تمام سازمانها در اجرای نظام مدیریت منابع انسانی خود، فرایند جانشین پرووری را طراحی و اجرا نمایند چرا که این اقدام نقش بسزایی در نگهداشت نیروی انسانی با استعداد آنها خواهد داشت. حتی اگر در فرایند جانشین پرووری، افراد منتخب موفق نشوند به رده بالاتر ارتقا یابند آموزشهای ارائه شده و جلسات گفتگو با آنها سبب می شود که به کارایی بالاتری در سمتهای کنونی و در نتیجه موفقیتهای شغلی بیشتری نائل شوند و راه ارتقای شغلی آنها در آینده هموارتر باشد.

باید در نظر داشت که عدم توفیق برخی از منتخبان می تواند به افت انگیزه در آنان بیانجامد. برای پیشگیری از این اتفاق ناخواسته باید تدابیری اندیشید. به طور مثال در طول اجرای فرایند می توان بر این نکته تاکید کرد که انتخاب نشدن در مرحله نهایی به معنی شایسته نبودن نیست و یا جانشین پرووری یک امر ادامه دار و دائمی است و نباید آنرا همانند یک پروژه تلقی کرد. داشتن دورنما و روش برخورد در این باره یکی از ضروریات جانشین پرووری است.

سنجش میزان تمایل واراده افراد منتخب برای ماندگاری در سازمان و استفاده موثر از تفویض اختیار به عنوان فرصتی برای تمرین پذیرش مسئولیت و ارزیابی افراد با استعداد، ابزارهایی هستند که احتمال شکست را در



محل تطابق هوش مصنوعی مولد با چشم انداز قانونی کنونی

علیرغم احتمال جدید بودن هوش مصنوعی مولد برای بازار، در قوانین فعلی پیامدهای مهمی برای استفاده از آن وجود دارد. در حال حاضر، دادگاه‌ها در حال بررسی چگونگی اعمال قوانین نگاشته شده در کتاب‌ها هستند. مسائل مربوط به نقض و حقوق استفاده، عدم اطمینان در مورد مالکیت آثار تولید شده توسط هوش مصنوعی، و پرسش‌های در ارتباط با محتوای بدون مجوز داده‌های آموزشی و اینکه آیا کاربران بدون کسب اجازه امکان استفاده از ابزارهای مذکور را از طریق ارجاع مستقیم سایر سازندگان آثار دارای حق چاپ، و علامت تجاری دیگران با قید نام آنها را خواهند داشت یا خیر.

در حال حاضر، این ادعاها در حال رسیدگی هستند. در پرونده بایگانی شده در اواخر سال ۲۰۲۲، سه هنرمند از جمله آندرسن و همکارانش علیه ثبات هوش مصنوعی کلاسی را تشکیل دادند تا با استفاده از آثار اصلی خود و بدون اخذ مجوز، از چندین پلتفرم هوش مصنوعی مولد مبتنی بر هوش مصنوعی برای آموزش هوش مصنوعی در سبک خود شکایت کنند و به کاربران اجازه تولید آثاری را دهند که احتمال دارد به اندازه آثار فعلی و محافظت شده تحول ساز نباشند. در نتیجه آثار اقتباسی غیرمجاز خواهند بود. چنانچه به تشخیص دادگاه، آثار هوش مصنوعی غیرمجاز و اقتباسی باشند، مجازات‌های قابل توجهی برای نقض قوانین اعمال می‌گردد.

در سال ۲۰۲۳ پرونده‌های مشابهی به ثبت رسیدند که در آنها ادعا می‌شد شرکت‌ها ابزارهای هوش مصنوعی را با استفاده از دریاچه‌های داده و هزاران یا حتی میلیون‌ها کار بدون مجوز آموزش داده‌اند. Getty، یک سرویس مجوزدار تصاویر است که به اتهام استفاده نادرست از عکس‌های خود، نقض حق چاپ و همچنین نقض حقوق علامت تجاری در مجموعه عکس‌های واترمارک دار خود، شکایتی را علیه سازندگان Stable Diffusion تنظیم کرده است.

در هر یک از موارد فوق الذکر، از سیستم حقوقی خواسته می‌شود تا حدود «آثار اقتباسی» را بر حسب قوانین مالکیت معنوی روشن کنند و ممکن است بسته به حوزه قضایی، دادگاه‌های مختلف فدرال با تفاسیر متفاوتی پاسخ دهند. قابل انتظار است که نتیجه این موارد مطابق تفسیر اصول استفاده منصفانه باشد، که در آن برای مقاصد همچون انتقاد (مانند طنز)، اظهار نظر، گزارش خبری، آموزش (از جمله کپی‌های متعدد برای

هوش مصنوعی مولد می‌تواند اعجاب‌انگیز و جادویی به نظر برسد. برخی از تولیدکننده‌های تصویر مانند Stable Diffusion، Midjourney یا DALL-E ۲ از توانایی تولید تصاویر بصری قابل توجهی با سبک‌های قدیمی و آبرنگی تا سبک طراحی با مداد و پوینتیلیسم برخوردارند. خروجی این آثار می‌تواند علاوه بر جذاب بودن، در مقایسه با عملکرد متوسط انسان کیفیت و سرعت تولید بالاتری داشته باشند. موزه هنر مدرن نیویورک میزبان یک اینستالیشن تولید شده توسط هوش مصنوعی بود که از تولیدات خود مجموعه خود موزه بود. همچنین موریتشوئیس نیز در لاهه با کمک نوع هوش مصنوعی، گوشواره مرواریدی را به اثر دختر ورمیر آویز کرد این در حالی بود که نسخه اصلی به صورت امانی در دسترس بود.

قابلیت‌های تولیدکننده‌های متون شاید حتی به مراتب بیشتر حائز توجه باشد، زیرا آنها اقدام به نگارش مقاله، شعر و خلاصه می‌کنند و تقلیدهای ماهرانه‌ای از سبک و فرم را به نمایش می‌گذارند (البته می‌توانند با حقایق مجوز خلاقیت را اخذ کنند).

در حالی که ممکن است به نظر برسد که این ابزارهای جدید هوش مصنوعی قادر به القای مواد جدیدی از اثر هستند، در واقعیت کاملاً اینطور نیست. پلتفرم‌های هوش مصنوعی مولد بر روی دریاچه‌های داده و قطعات پرسش‌های آموزشی مانند میلیاردها پارامتر ساخته شده توسط نرم‌افزار پردازش آرشو تصاویر و متون داده می‌شوند. پلتفرم‌های هوش مصنوعی پس از بازبازی الگوها و روابط، از آنها برای ایجاد قوانین و سپس قضاوت و پیش‌بینی به هنگام پاسخ دادن به یک درخواست بهره می‌برند.

این فرآیند، خطراتی قانونی از جمله نقض مالکیت معنوی را پیش رو دارد. در اکثر موارد، برخی پرسش‌های حقوقی که همچنان در حال حل شدن هستند، مطرح می‌شوند. به عنوان مثال، آیا حق کپی رایت، حق ثبت اختراع، نقض علامت تجاری در مورد خلاقیت‌های هوش مصنوعی نیز اعمال می‌شوند؟ آیا مالک محتوای تولید شده توسط پلتفرم‌های هوش مصنوعی مولد برای شما یا مشتریان شما مشخص است؟ از این رو، کسب و کارها باید پیش از استقبال از مزایای هوش مصنوعی مولد، خطرات آن و نحوه محافظت از خود را درک نمایند.



هوش مصنوعی مولد با مشکل مالکیت معنوی همراه است

نوشته گیل آپل، جولیانای نیلباوت و دیوید آ. شوایدل

هوش مصنوعی مولدی که برای بازبازی الگوها و روابط از دریاچه داده‌ها و تکه سؤالات استفاده می‌کند، در صنایع خلاق متداول تر است. با این وجود، پیامدهای قانونی بکارگیری هوش مصنوعی مولد همچنان مشخص نیستند، علی‌الخصوص در رابطه با نقض حق چاپ، مالکیت آثار تولید شده توسط هوش مصنوعی، و محتوای بدون مجوز داده‌های آموزشی. در حال حاضر، دادگاه‌ها در تلاش برای تعیین چگونگی اعمال قوانین مالکیت معنوی در هوش مصنوعی مولد هستند که تاکنون چندین مورد به مشخص است. شرکت‌های بکارگیرنده هوش مصنوعی مولد باید برای محافظت از خود در برابر چنین خطراتی، از مطابقت داشتن با قوانین اطمینان یافته و در راستای کاهش خطرات احتمالی اقداماتی همچون حصول اطمینان از بکارگیری داده‌های آموزشی عاری از محتوای غیرمجاز و توسعه شیوه‌های نشان دادن منشأ تولید محتوا را به انجام برسانند.



تولیدکنندگان محتوا می‌گذارند، در صورتیکه در اصل آنها باید توسعه‌دهندگان هوش مصنوعی را وادار به ایمن سازی IP پیش از استفاده می‌کردند؛ و حتی در صورت صرف نظر نمودن هنرمندان، این تصمیم باید تنها در بازاجام بعدی پلتفرم منعکس می‌شد. و در عوض، شرکت‌ها باید به جای انصراف، به شرکت سازنده خود نیاز داشته باشند.

ضمناً، توسعه‌دهندگان باید بر روی روش‌های حفظ منشأ محتوای تولید شده توسط هوش مصنوعی نیز کار کنند، تا شفافیت امور فعلی داده‌های آموزشی افزایش یابد. این امر مشتمل بر ضبط پلتفرم مورد استفاده برای توسعه محتوا، جزئیات مرتبط با تنظیمات به کتر گرفته شده، ردیابی ابر داده‌های داده اولیه، و برچسب‌های تسهیل کننده گزارش‌دهی هوش مصنوعی مانند هسته‌های تولیدی، و اعلان‌های خاص تولید محتوا است. این نوع اطلاعات علاوه بر فراهم آوردن امکان بازتولید تصویر و تأیید راحت صحت آن، هدف کاربر را نیز بیان کرده و نتایجاً از کاربران تجاری که ممکن است نیاز به غلبه بر ادعاهای نقض مالکیت معنوی داشته باشند محافظت می‌نماید و نشان می‌دهد که خروجی به علت قصد عمد برای کپی کردن یا سرقت صورت نگرفته است.

توسعه مسیره‌های حسابرسی موجب اطمینان یافتن شرکت‌ها از این موضوع می‌شود که اگر (یا احتمالاً زمانیکه) مشتریان شروع به گنجاندن مطالبات در قراردادهای به عنوان نوعی بیمه کنند که آثار فروشنده عمداً یا ناخواسته بدون مجوز اقتباس نشده باشد، شرکت‌ها آماده

حاصل از ابزار هوش مصنوعی به دنبال افزودن آن به داده‌های آموزشی خود هستند را شامل شود. پرسش مشتریان ابزارهای هوش مصنوعی از ارائه‌دهندگان باید در این مورد باشد که آیا مدل‌های آنها از طریق محتوای تحت حفاظت تعلیم دیده‌اند یا خیر، همچنین باید شرایط خدمات و خط‌مشی‌های حفظ حریم خصوصی را مورد بررسی قرار دهند، و از آن دسته از ابزارهای مولد هوش مصنوعی که قادر به تأیید درستی اخذ شدن مجوز داده‌های آموزشی از تولیدکنندگان محتوا یا از منابع باز تحت پیروی شرکت‌های هوش مصنوعی نیستند، اجتناب بورزید.

توسعه دهندگان

طی بلندمدت، توسعه‌دهندگان هوش مصنوعی باید در خصوص روش‌های منبع‌سازی داده‌های خود، ابتکار عمل به خرج دهند و سرمایه‌گذاران نیز باید از منشأ داده‌ها اطلاع داشته باشند. توسعه دهندگانی همچون Stable Diffusion، Midjourney و سایرین باید مدل‌های خود را بر حسب مجموعه داده‌های ۵B-LAION که تقریباً شش میلیارد تصویر برچسب‌گذاری شده از خراشیدن بی‌رویه وب گردآوری، و تعداد قابل توجهی از آثار دارای حق چاپ را شامل می‌شوند، بسازند.

توسعه دهنده Stability.AI، که در رزومه خود توسعه Stable Diffusion را داشته است، اعلام نمود هنرمندان می‌توانند از نسل بعدی تولیدکننده تصویر صرف نظر کنند. اما این امر، مسئولیت محافظت فعالانه از IP را بر عهده

استفاده در کلاس درس) بورسیه تحصیلی، یا تحقیق، و استفاده جدید از مطالب دارای حق چاپ به طرق در نظر گرفته نشده، اجازه استفاده از اثر دارای حق چاپ بدون کسب اجازه مالک وجود دارد.

این وضعیت، نخستین مرتبه رویارویی فناوری و قانون کپی رایت با یکدیگر نیست. گوگل با استدلال امکان استفاده دگرگون کننده از حذف متون کتاب‌ها برای ایجاد موتور جستجوی خود، توانست با موفقیت از خود در برابر شکایت انجام شده دفاع کند و در حال حاضر، این تصمیم امری مقدماتی باقی مانده است.

البته موارد دیگر نامرتبط با فناوری نیز وجود دارند که می‌توانند شکل دهنده نحوه برخورد با محصولات هوش مصنوعی مولد باشند. یکی از پرونده‌های دادگاه عالی ایالات متحده علیه بنیاد اندی وار هول که توسط عکاس لین گلداسمیت، مجوز تصویری موسیقیدان فقید، پرینس را صادر کرده بود، ارائه شده است، می‌تواند قانون کپی رایت ایالات متحده را در خصوص مواردی که یک اثر هنری به اندازه کافی متفاوت از اصل آن باشد و منبع به صراحت «تغییرپذیر» باشد را اصلاح نماید. و اینکه آیا دادگاه می‌تواند مفهوم اثر اقتباسی را هنگام ارزیابی آن تغییر در نظر بگیرد یا خیر. چنانچه به تشخیص دادگاه از قطعه وار هول استفاده منصفانه‌ای نشده باشد، احتمال در دسر ایجاد شدن برای آثار تولید شده توسط هوش مصنوعی وجود خواهد داشت.

کلیه این عدم قطعیت‌های قید شده به ایجاد

چالش‌های فراوان برای شرکت‌های استفاده کننده از هوش مصنوعی مولد منتج می‌شود. در قراردادهایی که در ارتباط با استفاده هوش مصنوعی مولد توسط فروشندگان و مشتریانش سکوت شده است، خطراتی در ارتباط با نقض مستقیم یا غیر عمد وجود دارد. چنانچه یک کاربر تجاری آگاه باشد که در صورت وجود داده‌های آموزشی مشتمل بر آثار غیرمجاز یا ایجاد آثار اقتباسی غیرمجاز توسط هوش مصنوعی که تحت پوشش استفاده منصفانه قرار دارند، امکان دارد یک کسب‌وکار در معرض نقض عمده قرار گیرد، که خود می‌تواند خسارتی تا سقف ۱۵۰۰۰۰ دلار را برای هر نمونه به همراه داشته باشد. همچنین خطر اشتراک‌گذاری تصادفی اسرار تجاری یا اطلاعات تجاری از طریق وارد نمودن داده‌ها در ابزارهای هوش مصنوعی وجود دارد.

کاهش ریسک و ایجاد روشی روبه جلو

این تغییر الگوی جدید به معنای الزام شرکت‌ها به برداشتن گام‌های جدید در جهت محافظت از خود طی کوتاه مدت و بلند مدت است.

به عنوان مثال، توسعه دهندگان هوش مصنوعی، باید از تطابق داشتن با قوانین در زمینه حصول داده‌های مورد استفاده برای آموزش مدل‌های خود اطمینان پیدا کنند. این امر باید صدور مجوز و پرداخت غرامت به اشخاص صاحب IP، که توسعه دهندگان خواه از طریق مجوز دادن به آن یا به اشتراک‌گذاری درآمد



کننده های آنلاین می توانند با پیش گرفتن همین رویه، تولید محتوای مشترک با دنبال کنندگان خود را ابزاری دیگر برای منبع داده های آموزشی در نظر بگیرند، البته باید توجه داشت که بنابر خدمات و سیاست های حفظ حریم خصوصی همگام با به روز شدن تغییرات قانونی، باید از این تولیدکنندگان اشتراکی بابت استفاده از محتوایشان کسب اجازه کرد.

هوش مصنوعی مولد با تغییر ماهیت تولید محتوا موجب می شود بسیاری از افراد قادر به انجام کارهایی شوند که تاکنون تنها تعداد اندکی مهارت یا فناوری پیشرفته انجام آن با سرعت بالا را داشتند. همراه با در حال توسعه بودن این فناوری رو به رشد، کاربران باید به حقوق افراد فعال کننده آن احترام بگذارند، یعنی همان تولیدکنندگان محتوا که ممکن است روزی هوش مصنوعی جایگزین آنها شود. و با وجود قابل درک بودن تهدید واقعی هوش مصنوعی مولد برای بخشی از معیشت اعضای طبقه خلاق، این خطر برای برندهایی که از تصاویر بصری برای ایجاد هویت خود استفاده کرده اند نیز وجود دارد. در عین حال، هم افراد خلاق و هم ذینفعان شرکت ها فرصت چشمگیری برای ساختن نمونه کار از آثار و مواد برند خود، متا تگ کردن آنها، و آموزش پلتفرم های هوش مصنوعی دارند که قادر به ساخت مجوز و انحصار (پرداخت یا حق امتیاز) برای کالاها به عنوان منابع جریان درآمد فوری باشند. طبق پژوهش های صورت گرفته توسط گیل اپل، استادیار بازاریابی دانشکده تجارت GW، بینش هایی نشان داده شده است که ناشی از تعاملات مصرف کننده با فناوری های دیجیتال همچون داده های کلان، رسانه های اجتماعی، NFT و هوش مصنوعی است.

جولیان نایلباوتر از شرکای مالکیت معنوی، بازارهای نوظهور، و گروه های حقوق سرگرمی و ورزش Fox Rothschild است. وی مدرس دانشگاه مریلند و دانشگاه جورج تاون در رشته قانون اوراق بهادار، مذاکرات، دارایی های دیجیتال و قانون تجارت است. دیوید آ. شوایدل، رئیس ربکا چنی مک گریوی و استاد بازاریابی در مدرسه بازرگانی گویزوتا دانشگاه اموری است. تحقیقات او بر تعاملات مصرف کننده با فناوری و چگونگی شکل دهی آن به شیوه بازاریابی متمرکز است.

به عنوان نقطه آغازین، شرایط خدمات را از پلتفرم های هوش مصنوعی مولد تأیید کننده مجوز داده های آموزشی تغذیه گر هوش مصنوعی بخواهند. همچنین باید برای نقض احتمالی مالکیت معنوی ناشی از شکست شرکت های هوش مصنوعی در زمینه کسب مجوز ورود داده ها یا گزارش هوش مصنوعی از خروجی های خود جهت علامت گذاری هرگونه نقض احتمالی، غرامت زیادی را طلب کنند.

چنانچه هر یک از طرفین، هوش مصنوعی مولد را مورد استفاده قرار دهند، حداقل کاری که کسب و کارها باید در این مورد انجام دهند، افزودن اطلاعات افشا در قراردادهای فروشنده و مشتری خود (برای خدمات سفارشی و تحویل محصولات) جهت اطمینان یافتن از درک حقوق مالکیت معنوی در هر دو طرف جدول و محافظت شدن از آن است. حزب از ثبت نویسندگی و مالکیت آن آثار حمایت خواهد کرد. قراردادهای فروشنده و مشتری می توانند زبان مرتبط با هوش مصنوعی افزوده شده به مفاد محرمانگی را دربر بگیرند، تا طرفین دریافت کننده از وارد نمودن اطلاعات محرمانه طرفین افشاگر اطلاعات در پیام های متنی ابزارهای هوش مصنوعی منع شوند.

برخی از شرکت های پیشرو برای اعمال تغییرات قرارداد مشتری خود، چک لیست های مولد هوش مصنوعی ایجاد کرده اند که هر بند را به منظور تقلیل خطرات ناخواسته استفاده از هوش مصنوعی ارزیابی می کنند. سازمان های استفاده کننده از هوش مصنوعی مولد، یا باید با فروشندگانی انجام دهنده این کار همکاری داشته باشند، یا باید مشاور حقوقی خود را در جریان دامنه و ماهیت این استفاده قرار دهند، زیرا قانون سریعاً در حال تکامل است.

ممکن است در آینده، آن دسته از سازندگان محتوا که کتابخانه مالکیت معنوی مختص به خود را دارا هستند، به فکر ساخت مجموعه داده های خود برای آموزش و رشد پلت فرم های هوش مصنوعی بیفتند. با اینکه مدل های هوش مصنوعی مولد حاصل نیازی به آموزش از ابتدا ندارند، اما می توانند بر حسب هوش مصنوعی مولد منبع بازی که از محتوای قانونی استفاده کرده است، ساخته شوند که به سازندگان محتوا امکان تولید محتوایی با همان سبک کار خود از طریق دنباله ممیزی به دریاچه داده را می دهد یا مجوز استفاده از این نوع ابزارها در داده های آموزشی هوش مصنوعی و خروجی های آن را به افراد علاقه مند با عنوان پاک شده می دهد. تولیدکنندگان محتوای دارای دنبال

دنبال عناصری خاص همچون Nike Swoosh یا Tiffany Blue بود. در عوض، ممکن است به نظارت بر علائم تجاری و لباس تجاری جهت بررسی سبک آثار اقتباسی نیاز باشد، که می تواند از آموزش روی مجموعه خاصی از تصاویر یک برند نشأت گرفته باشد. حتی در صورت احتمال عدم وجود عناصر مهمی همچون یک لوگو یا رنگ خاص در یک تصویر تولید شده توسط هوش مصنوعی، امکان دارد که سایر عناصر سبکی نشان دهنده که از عناصر برجسته محتوای یک برند برای تولید یک اثر مشتق شده استفاده شده است. چنین شباهت هایی می توانند نشان دهنده قصد تخصیص حسن نیت مصرف کننده برای برند با استفاده از عناصر بصری یا شنیداری قابل تشخیص باشد. تقلید نیز می تواند به عنوان صادقانه ترین شکل چاپلوسی در نظر گرفته شود، که البته می تواند نشان دهنده سوء استفاده هدفمند از یک برند نیز باشد.

خبر خوب برای صاحبان مشاغل در رابطه با نقض علائم تجاری این است که وکلای علائم تجاری نحوه اطلاع رسانی و اجرای حقوق آن را در برابر نقض کننده به خوبی تثبیت کرده اند. مانند مواردی همچون ارسال اخطار قرار توقف یا نامه درخواست مجوز و انتقال مستقیم به پرونده ادعای نقض علامت تجاری، صرف نظر از پلتفرم هوش مصنوعی برندسازی غیرمجاز را ایجاد کرده است یا یک انسان.

کسب و کار

کسب و کارها باید در راستای لحاظ نمودن حمایت ها، شرایط معاملات خود را تحت ارزیابی قرار دهند. آنها باید

می شوند. شرکت های بیمه می توانند با داشتن چشم اندازی وسیع تر به آینده، برای گسترش پوشش های بیمه سنتی به کاربران تجاری دارای دارایی هایی با کارهای تولید شده با هوش مصنوعی، به این نوع گزارش ها نیاز پیدا کنند. تفکیک مشارکت هنرمندان انفرادی مشارکت کننده در تولید تصویر گنجانده شده در داده های آموزشی، در ادامه از کوشش های صورت گرفته برای جبران خسارت مشارکت کنندگان حمایت به عمل می آورد و حتی حق چاپ هنرمند اصلی را در اثر جدید جاسازی می کند.

تولید کنندگان

هم تولیدکنندگان محتوا و همینطور برندهای تولیدکننده محتوا باید در جهت بررسی ریسک سبک مالکیت معنوی خود اقداماتی را به انجام برسانند و از آنها محافظت نمایند. این امر مشتمل بر جستجوی فعالانه کار آنها در مجموعه داده های مدون یا دریاچه های داده با مقیاس عظیم است، مانند عناصر بصری همچون آرم ها و آثار هنری و عناصر متنی، همچون برچسب های تصویر. عدم امکان انجام دستی این کار از طریق ترابایت یا پتابایت داده محتوا بدیهی است، اما ابزارهای جستجوی موجود باید امکان خودکارسازی مقرون به صرفه این کار را فراهم نمایند. حتی، ابزارهای جدید می توانند نوید مبهم سازی این الگوریتم ها را نیز بدهند.

تولیدکنندگان محتوا باید به صورت فعالانه کانال های دیجیتال و اجتماعی را در جهت بررسی ظاهر آثار اقتباس شده از آثار خودشان نظارت کنند. برای محافظت از برندهای دارای علائم تجاری ارزشمند، نباید تنها به





ساخت هسته‌های بزرگ جدید را فرامی‌گیرند، چیزی که آن را موتور دوم می‌نامیم. هشت شرکت برتر ارزش آفرین در جهان، یعنی شرکت‌های آمازون، گوگل، اپل، مایکروسافت، تنسنت، پینگ آن، ریلیانس و سامسونگ؛ قابلیت‌ها و جریان نقدی خود را به شدت به سمت توسعه هسته‌های جدید هدایت کرده‌اند. از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۸، در حدود یک سوم رشد ارزش بازار شرکت‌های سهامی عام بزرگ را می‌توان در چشم‌انداز موتورهای دوم آن‌ها دنبال کرد.

به طور قطع، شیوه نامۀ قدیمی گسترش از مرکز به نواحی مجاور برای بسیاری از شرکت‌ها همچنان دوام دارد. اما تغییر و تحول در حال حاضر به اندازه‌ای سریع رخ داده؛ که اطمینان از این که شرکت شما بتواند یکی از شرکت‌های مذکور باشد، بسیار دشوار بوده و ریسک بالایی در آن نهفته است.

در طی پنج سال گذشته، بیش از ۶۰ درصد از شرکت‌های دولتی بزرگ به علت افت ناگهانی رشد یا بازده سهام خود، سرعت رشد خود را آهسته کرده و یا با سطوح تهدیدآمیزی از رکود مواجه شده‌اند و بازارهای خود را با رشد تک رقمی کمی که داشتند؛ ناتوان ساختند. با توجه به مطالعاتی که در زمینه رکود انجام دادیم و دیگر تحقیقات مرتبط متوجه شدیم پس از این که شرکتی بزرگ به مدت ۱۰ سال روند نزولی در فروش و سود را تجربه کرد، احتمال معکوس شدن این روند برای این شرکت کمتر از ۲۰٪ است.

این موضوع یافتن هسته دوم موفقیت آمیز را به امری ضروری تبدیل میکند. به منظور درک بهتر این موضوع، به شناسایی بیش از ۱۰۰۰ شرکت پرداختیم که ویژگی‌های موتور دوم را به نمایش گذاشتند. با استفاده از این مجموعه؛ توانستیم یک پایگاه داده مشتمل بر ۱۰۰ طرح جدید ایجاد نماییم که به نظر می‌رسید سهم عمده‌ای در رشد آینده یک شرکت ایفا کرده؛ و این رشد در پرونده‌های شرکت و گزارشات رسانه‌ای به خوبی مستند سازی شده است. همچنین به تجزیه و تحلیل موردی موتور دوم و مطالب اصلی آموخته شده از ۱۸۰ گردهمایی رشد و ایجاد کسب‌وکار در طی سه سال گذشته پرداختیم که در حدود ۳۰۰۰ مدیر عامل در ۳۵ کشور را پوشش داده‌اند.

سه طرح اصلی و متمایز موتور دوم به شکلی موفقیت آمیز پدیدار شدند. در حدود یک سوم نسخه‌های نسل بعدی؛

تهدید بسیار مهمی برای کسب و کار اصلی شرکت‌های آنها خواهند بود.

مدیر عامل‌ها پیش بینی کردند در دهه آینده؛ ۴۰ درصد ارزش شرکت هایشان ناشی از ورود به بازارهای جدید و راه اندازی مدل‌های تجاری جدید حاصل خواهد بود. بدیهی است چشم‌انداز کسب‌وکار برای آنها بسیار ناپایدار است، که این موضوع با توجه به این که فناوری‌های جدید همچنان صنایع را متحول ساخته و کسب‌وکارها را با سرعت قابل توجهی از بین می‌برند، قابل درک است.

خبر خوب این که هرگز زمانی بهتر از حال برای شرکت‌ها در جهت ساخت موتورهای جدید با رشدی سودآور وجود نداشته است. ما در طولانی‌ترین دوره نرخ بهره پایین در تاریخ مدرن قرار داریم. علاوه بر ارزیابی قیمت‌ها، پول به حد کافی موجود است؛ مطالعه‌ای انجام یافته توسط بین و شرکا^۱ برآورد نموده است سرمایه‌گذاری جهانی در سه دهه گذشته سه برابر شده و ۱۰ برابر تولید ناخالص داخلی جهانی بوده است. همچنین در حال حاضر صنایعی با رشد بالا به اندازه گذشته به سرمایه‌گذاری نیاز نداشته و کسب و کارهای نوآورانه و تحول آفرین می‌توانند با سرمایه‌ای کمتر، قدرت و اندازه خود را سریع تر افزایش دهند.

در گذشته مطمئن‌ترین راه برای کسب‌وکارها در جهت یافتن موج بعدی رشد خود، جستجوی یک یا دو مورد از قوی‌ترین کسب‌وکارهای اصلی خود و استفاده از متمایزترین قابلیت‌های خود در بازارهای مجاور بود. استراتژی‌های مقارب کلاسیک شامل رفتن به مناطق جغرافیایی جدید (راه‌اندازی فروشگاه‌های ایکیا در چین در سال ۱۹۹۸ و در هند در سال ۲۰۱۸)، تولید محصولات جدید (ورود اپل به کسب و کار پوشیدنی‌ها در سال ۲۰۱۵ با اپل واچ، که اکنون نسبت به کل صنعت ساعت سوئیس فروش بیشتری دارد)؛ و مشتریان جدید (ورود پورشه به بازار خانوادگی حومه شهر در سال ۲۰۰۲ با استفاده از شاسی بلند برون شهری (SUV) که در حال حاضر فروش خودروهای اسپورت کلاسیک خود در ایالات متحده را دو به یک افزایش داده است) بودند. بسیاری از شرکت‌های موفق دهه‌ها است بواسطه راهکارهای مبتنی بر مجاورت پیش رفته‌اند. طبق برآوردی که انجام دادیم، در طی ۳۰ سال گذشته تقریباً ۷۵٪ از شرکت‌هایی که درآمد و سود خود را به مدت ۱۵ سال یا بیشتر حداقل ۵،۵٪ در سال افزایش داده‌اند، با تطبیق منظم تجاری تکرارپذیر برای بخش‌ها، برنامه‌ها، یا دسته بندی‌های محصول یا مناطق جدید به این مهم دست یافتند. با این حال اخیراً شاهد تغییر الگوی موفقیت بوده‌ایم. کسب‌وکارهای بیشتری با هسته‌های قوی و رو به رشد، هنر



استراتژی آنگاه که کسب و کار شما به موتور دوم رشد نیاز دارد.

جیمز آلن و کریس زوک



بود. اما اخیراً الگوی جدیدی در حال پدیدار شدن است. شرکت‌های بیشتری هنر ساخت هسته‌های دوم بزرگ را یاد می‌گیرند، آنچه....

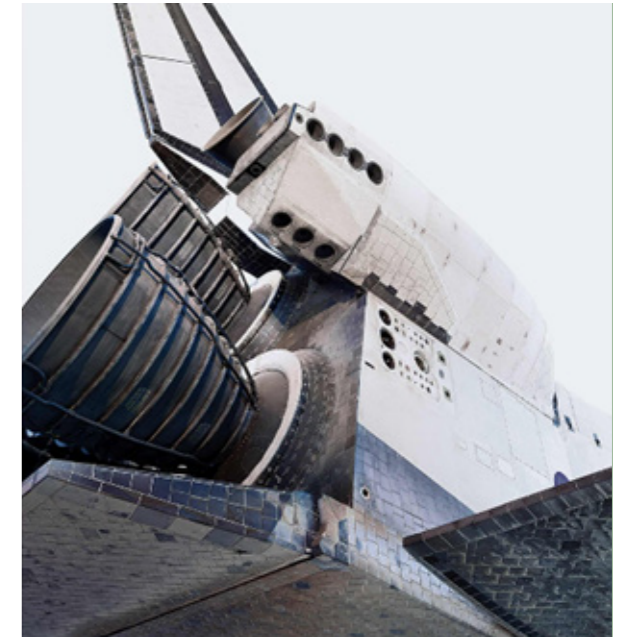
اخیراً در طی مجموعه گردهمایی‌هایی همراه با مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ در سرتاسر جهان، متوجه دغدغه‌های ایشان در زمینه زوال و نوسازی شدیم. در طی این بررسی‌ها دریافتیم ۶۵ درصد از مدیر عامل‌ها پیش بینی کرده‌اند طی ۵ تا ۷ سال آینده رقبای اصلی شرکت‌هایشان نسبت به رقبای اصلی که امروز دارند متمایز تر بوده؛ و ۶۳ درصد نیز بیان می‌دارند رقبای جدید با مدل‌های تجاری جدید

خلاصه:
سابق بر این مطمئن‌ترین راه برای یک شرکت به منظور یافتن موج بعدی رشد خود به کارگیری قابلیت‌های کسب و کار اصلی خود در یک بازار مجاور

¹Bain & Company



کسب و کارهای اصلی یا موتور یک بودند. اینها واحدهای جداگانه‌ای بودند که اغلب در پاسخ به تهدیدات رقابتی طغیانگر با مدل کسب و کار جدید علیه تغییرات عمده در الگوهای خرید مشتری، یا پیشرفت‌های سریع فناوری که به شرکت‌ها این اجازه را می‌داد که به سرعت پیشنهادات جدیدی مطرح نمایند، راه‌اندازی شدند.



بندیکت ردگرو برای کتاب خود تحت عنوان ناسا: رویاهای گذشته و آینده؛ ده سال را صرف عکاسی از عظمت و هیبت فضاپیماها و موشک‌های ناسا و دیگر اشیاء نمادین این سازمان کرد.

موتورهای دومی همواره از مزایای اضافی تقویت موتور یک و محافظت از آن در برابر تغییرات بازار یا تهدیدات رقابتی بهره‌مند می‌شوند. به طور مثال شنايدر به عنوان بخشی از حرکت خود به سمت بخش خدمات، قابلیت‌های اینترنتی را به تجهیزات خود اضافه نموده؛ که همین امر این شرکت را قادر ساخت دست به نظارت زده، و به مشتریان خود «مراقبت‌های پیش‌بینی‌شده» ارزشمندی ارائه دهد که از بروز اختلال جلوگیری می‌کند. در نهایت بایستی بگویم اتصال به فضای ابری به شرکت شنايدر اجازه داد به مدل جدیدی روی آورد که در آن؛ به جای فروش کامل تجهیزات، مقدار انرژی مصرف‌شده را از مشتریان دریافت می‌کند. الگوی سوم موتور دوم که کمتر از یک پنجم موارد موفقیت را به خود اختصاص می‌دهد، کسب و کاری کاملاً جدید را شامل شده که به موتور یک هیچ ربطی ندارد. تقریباً تمام نمونه‌های این دسته از یک فرمول مشترک پیروی می‌کردند؛ یعنی سرمایه‌گذاری منحصر به فرد در یک فناوری جدید، استفاده از قابلیت‌های فعلی شرکت به منظور پیشرفت به سمت موقعیت رهبری، پیگیری سرمایه‌گذاری‌های گزاف بیشتر، و خرید به منظور به دست آوردن قابلیت‌های مورد نیاز.

این مسیری بود که شرکت ریلیانس طی نمود، این شرکت که به عنوان تولید کننده الیاف مصنوعی شروع به کار کرده بود، در نهایت به صنعت نفت و گاز روی آورد و اکنون با ارزش ترین شرکت در هند است. در سال ۲۰۱۶ شرکت ریلیانس از توانایی‌های خود در جذب سرمایه برای پروژه‌های صنعتی، استخدام مدیران ارشد و همکاری نزدیک با سازمان‌های دولتی برای راه‌اندازی موتور دوم خود، یعنی جیو^۲، اولین شبکه تلفن همراه 4G هند- با سرمایه‌گذاری ۲۱ میلیارد دلاری استفاده کرد. این شرکت در ادامه ۱۵ میلیارد دلار بیشتر برای خرید ارائه دهندگان خدمات محتوا و داده مانند سیستم عامل تلفن KaiOS و سرویس پخش موسیقی Saavn هزینه نمود. امروزه جیو با بیش از ۴۰۰ میلیون مشترک بی سیم و ۳۶ درصد از سهم بازار، پیشروترین شرکت مخابراتی در هند است.

در تحقیقی که انجام دادیم متوجه شدیم چهار عنصر اساسی در موفقیت هر سه نوع موتور دوم تأثیر بسزایی دارند. آنها بایستی تحت عنوان معیارهای اساسی برای هر هسته جدیدی که یک تیم رهبری در نظر دارد در آن موفق شود؛ در نظر گرفته شود.

²Axel Springer

³Jio

۱. بازار هدف با پتانسیل سود بالا

نسخه‌های موتور نسل بعدی (مانند ورود فیلیپ موریس به محصولات بدون دود) حیاتی بود. همانطور که این مثال‌ها نشان دادند، موتورهای دوم موفق اغلب بر اساس خطوط مقدم هیجان‌انگیزی ساخته شده که توسط فناوری‌های جدید ایجاد شده‌اند. قابل ذکر این که ما هیچ موتور دوم موفق پیدا نکردیم که بر ادغام رقبا در یک صنعت رو به زوال یا به دست آوردن و احیای رهبری با عملکرد ضعیف در یک صنعت عقب مانده مبتنی باشد.

۲. منبع اختصاصی مزیت رقابتی

کسب و کارها با هرچه متفاوت بودن و بهتر بودن، به دنبال کسب درآمد هستند، نه تنها با دنبال کردن رشد. این حقیقت سردی است که در بازارهای داغ حاکم است. در بیشتر مواقع بیش از دو سوم سود در یک عرصه رقابتی کاملاً تعریف شده توسط دو عامل برتر به تصاحب در آمده و بقیه به سختی درآمدی بیش از هزینه‌های خود به دست می‌آورند. اخیراً در بررسی توزیع سود اقتصادی در طیف وسیعی از صنایع، دریافتیم در بسیاری از صنایع، این نسبت حتی نامتقارن تر است. نکته اصلی بسیار واضح است: اگر نمی‌توانید یک مزیت رقابتی قوی ایجاد کرده؛ یا نمی‌توانید راه خود را به منظور کسب مزایای رقابتی قوی که تکرار آن برای دیگران سخت

اکثر کسب و کارهای موفق موتور دوم در بازاری قرار دارند که در آن بازار؛ مخزن سود، یعنی کل سودهای به دست آمده در تمام نقاط زنجیره ارزش؛ بسیار قابل توجه بوده و یا به سرعت در حال گسترش یا تغییر بودند. در بیش از ۸۰ درصد موفقیت‌ها، انتظار می‌رفت درآمد و سود در بازار موتور دوم سریع‌تر از بازار موتور یک افزایش یابد. خدمات وب آمازون (AWS) چشمگیرترین و مستندترین نمونه از این دست است. این شرکت با تسلط بر بازار به سرعت در حال رشد محاسبات ابری، اکنون به طور مداوم نسبت به بقیه آمازون سود بیشتری به دست می‌آورد. (AWS دارای حاشیه عملیاتی حدود ۳۰٪ است.)

متداول‌ترین عامل موفقیت در ایجاد کسب و کارهای اصلی جدید، توانایی شرکت در سوار شدن بر موج پذیرش فناوری در بازارهایی است که مخازن سود بزرگ داشته؛ یا عواملی که با اشکال جدید مزیت رقابتی در حال تغییرات سریع بودند. بیش از ۶۰ درصد از موتورهای مورد مطالعه ما از مدل‌های تجاری مبتنی بر جایگزینی فناوری (همچون خدمات پزشکی آنلاین پینگ آن تحت عنوان An Good Doctor Ping An) یا ارتقاء فناوری (مانند شبکه جیوی فورجی رلیانس) بودند. این توانایی به منظور موفقیت



بندیکت ردگرو



شروعی انفجاری داشت؛ که در صورت موفقیت، موتور اصلی دوم دیزنی بوده و مخاطبان محتوای دیزنی را افزایش خواهد داد؛ و در عین حال فروش بعدی محصولات را بر اساس شخصیت‌ها و نمایش‌های آن افزایش داد و به بزرگترین سودآور مدل دیزن تبدیل خواهد شد.

نکته پایانی این که خریدها به منظور ایجاد مزایای متمایز در بیش از نیمی از موتورهای موفق، یا از طریق ایجاد سریع یک هسته رشد جدید و یا با دادن قابلیت‌های فنی در سطح جهانی به شرکت‌ها، بسیار حیاتی هستند.

دو معیار اول برای یک موتور موفق دوم (مخزن سود قوی و توانایی تشکیل یک هسته متمایز) شرایط بازار هستند. این دو عنصر دوم کاملاً متفاوت بوده؛ اما کم اهمیت نیستند و به ویژگی‌های داخلی شرکت مربوط می‌شوند.

۳. ذهنیت کارآفرینی

ایجاد یک موتور رشد دوم نیاز به طرز فکری دارد که به شکل طبیعی در شرکت‌های بزرگ به وجود نمی‌آید. در تحقیقات گذشته (که در کتاب ذهنیت بنیانگذار نیز توضیح داده شده اند)، ویژگی‌های چنین طرز فکری را معرفی کردیم: حس قوی طغیانگری، وسواس نسبت به خط مقدم و نگرش مالکیتی. دریافتیم شرکت‌هایی که از این ویژگی‌ها برخوردار هستند در حدود ۸۷ درصد از موتورهای دو دورکار؛ ۶۶ درصد از موتورهایی با عملکرد مناسب و فقط ۱۲ درصد از خرابی‌ها را به خود اختصاص دادند. این طرز فکر به عنوان قوی ترین عامل از چهار عامل موفقیت در تحقیق ما مشخص گردید.

چگونه شرکت‌هایی با چنین ویژگی‌هایی بر بوروکراسی اداری که اغلب سازمان‌های بزرگ را به دردمر می‌اندازد، غلبه کردند؟ این شرکتها هیچ کاری نمی‌کنند، در عوض موتور مستقل و دو واحدی را راه اندازی می‌کنند. به طور مثال سرمایه گذاری دیجیتالی بانک برزیلی Bradesco؛ تحت عنوان Next، یک نهاد جداگانه با بازار هدف خود از مشتریان پیشرو فناوری، فرهنگ، نام تجاری و روش های کار بود. شرکت Ørsted هر یک از مزارع بادی خود را به یک واحد مجزا تبدیل نمود و به مدیر مسئول خود این فرصت را داد تا فرهنگ و استراتژی محلی را شکل دهد. جیو از ریلاینس جدا شد و ساختار سرمایه‌ای به سرمایه گذاران خارجی اعطاء گردید تا سهام آن را بخرند، در حالی که همچنان از دارایی‌های شرکت استفاده می‌کردند تا رشد آن را سرعت

که تمامی عناصر لازم در راستای ایجاد هسته جدید از قبل در موتور یک وجود داشته باشد. البته مسئله اصلی این نیست. ما متوجه شدیم از هر چهار موتور موفق، تنها یک مورد به صورت ارگانیک ساخته شده و سه مورد باقی مانده، خریدهای زیادی را برای گرد آوری قطعات مورد نیاز در راستای رشد سریع انجام دادند.

برای موتورهای دومی که نسخه‌های نسل بعدی یک تجارت اصلی بودند، شاهد چندین الگوی خرید بودیم. یکی از این الگوها «رشته مروارید» نام داشت. شرکت دانمارکی Ørsted را در نظر بگیرید. این شرکت که به منظور استخراج منابع نفت و گاز فراساحلی در بخش دانمارکی دریای شمال تأسیس شده بود؛ تصمیم گرفت از روابط قوی دولتی و توانایی‌های مهندسی خود به منظور راه‌اندازی تجارت انرژی‌های تجدیدپذیر استفاده نماید. این شرکت توانست این حرکت موفقیت آمیز را با خرید مجموعه ای از مزارع بادی تقویت نموده و از این رو به رشد سریعی دست یافت. امروزه انرژی بادی بیش از دو سوم درآمد شرکت و سهم بسیار بیشتری از ایجاد ارزش آن را تشکیل می‌دهد.

الگوی دیگر خرید «بیگ بنگ» بوده که بخش عمده‌ای از هسته جدید را تشکیل می‌دهد و سهم عمده ای از بازار را به آن اختصاص داده و خریدار برای تقویت آن تلاش خواهد نمود. یکی از مثال‌های جالب و چشمگیر در این زمینه خرید ۶۷ میلیارد دلاری EMC توسط شرکت دل، شرکتی پیشرو در زمینه نرم افزار و تجهیزات ذخیره سازی رایانه بود. توجه داشته باشید این الگو بسیار متفاوت از رویکرد «بگیر و بکش» است که متصدیان امر غالباً به منظور سرکوب رقبای شورش از آن استفاده کرده و تنها با خرید آنها فعالیت خود را متوقف می‌کنند.

اکتساب‌ها اغلب به منظور نوعی جراحی در راستای افزودن دارایی‌ها و قابلیت‌ها و افزایش سریع قدرت موتور دوم که به صورت ارگانیک شروع به کار کرده بود، استفاده می‌شد. یکی از نمونه‌های اخیر تأسیس دیزنی پلاس در سال ۲۰۱۹ است. این ورود پرمخاطب به کسب و کار استریم، توسط مدیرعامل سابق، باب ایگر، «بالاترین اولویت» دیزنی نامیده شد، کسی که از سمت مدیرعاملی خود کناره گیری کرد و به عنوان رئیس اجرایی ایجاد این هسته جدید در شرکت شروع به کار کرد. (ایگر در پایان سال ۲۰۲۱ بازنشسته شد.) در حالی که دیزنی پلاس با نام تجاری قوی و کتابخانه سرگرمی منحصر به فرد خود شروع به فعالیت کرد؛ اکتساب قابلیت های شرکت BAMTech، شرکت پخش جریانی رسانه، و خرید سازنده محتوا ۲۱st Century Fox محور اصلی استراتژی های دیزنی پلاس گردید. این سرمایه گذاری

پشتیبانی از موتور یک ساخته شده بودند. شرکت Ant Group؛ که در حال حاضر یکی از برترین شرکت‌های فناوری مالی در جهان است، از سال ۲۰۰۴ شروع به کار کرد؛ یعنی زمانی که جک ما، موسس علی بابا، سرویسی به نام Alipay را ایجاد کرده بود که خریداران آنلاین قادر بودند از آن به منظور پرداخت هزینه خرید در سایت‌های تجارت الکترونیک شرکت وی استفاده کنند. در سال ۲۰۱۱ وقتی جک ما متوجه شد بازار پرداخت آنلاین به سرعت در حال رشد است و بسیاری از بازارهای مجاور در اطراف آن شکل می‌گیرند، Alipay را به عنوان شرکتی متمایز و جدا معرفی نمود.

امروزه این شرکت پیشرو ارائه دهنده خدمات پرداخت در چین بوده و بیش از ۸۰ درصد از مصرف کنندگان چینی از آن استفاده می‌کنند. تفاوت Alipay نه تنها ناشی از پیوند



آن با تجارت الکترونیک علی‌بابا بود که ده‌ها میلیون مشتری را تغذیه میکند، بلکه در رویکرد آن نسبت به بازار نیز بود. برخلاف سایر روش‌های پرداخت آنلاین (و تا حدی به لطف محیط نظارتی مساعد در چین) Alipay در خدمت رسانی به مصرف‌کنندگان و فروشندگان در هر اندازه‌ای (به صورت داده‌های مربوط به مشاغل و روش‌های کاهش ریسک مالی) سرمایه‌گذاری نمود. این شرکت به عنوان پلتفرمی چند وجهی توانسته است از فرصت‌های بزرگتر رشد استفاده کند. با نگاهی به شرکت Ant Group و تجارت باتری های قابل شارژ Umicore، می‌توانیم به این نتیجه دست یابیم که نوآوری موتور دوم را می‌توان تنها در صورتی دنبال نمود

است، پیدا کنید، پس بهتر است به موتور دوم فکر کنید. این درس توسط تیم مدیریت شرکت بلژیکی Umicore، شرکتی با پیشگامی جهانی در عرصه احیای فلزات تخصصی، که تجارت اصلی آن دو قرن قدمت دارد، به خوبی درک شده است. این شرکت همین که متوجه فرصت ظهور وسایل نقلیه الکتریکی و انرژی پاک شد؛ موتور دوم خود به نام باتری قابل شارژ یومیکورن (Umicore Rechargeable Battery Materials) راه اندازی نمود تا بر محصولات ضروری برای باتری ها و کاتالیزورها تمرکز نماید. از آنجایی که این شرکت سال‌ها در زمینه کار با لیتیوم، نیکل، کبالت و منگنز که همگی در باتری‌های خودروهای برقی استفاده می‌شوند؛ تجربه داشته و آنها را به صورت فرمولاسیون دقیق و با کیفیت بالا اصلاح میکرد، تیم رهبری شرکت اطمینان داشت قادر است کسب و کاری جدید را با تمایز و مزایای فنی واضح

ایجاد نماید. شرکت به منظور یافتن موتور دوم؛ خود را از دست دارایی های قدیمی تر، از جمله تجارت زینک(روی) که قدمت آن به دوران پادشاهی ناپلئون بناپارت در سال ۱۸۰۵ می‌رسید؛ خلاص کرد. به بیان کوتاه این موتور دوم درآمدهای کسب و کار احیاء را تحت الشعاع قرار داده و به منبع اصلی رشد تبدیل شد.

موتورهای دوم موفق اغلب مبتنی بر خطوط مقدم هیجان انگیزی بوده که توسط فناوری‌های جدید ایجاد شده اند.

در برخی موارد، دارایی یا قابلیت های متمایز موتور دوم موفق شامل محصولات یا خدماتی بوده که به منظور

^۴Jack Ma

^۳tring of pearls

^۴big bang



در مسیری قرار گرفت که ۲۵ درصد از درآمد شرکت را به خود اختصاص دهد. بعدها این شرکت با اکتساب شرکت Mesa Biotech، که شرکت سازنده دستگاه‌های آزمایش PCR برای بیمارستان‌ها، مطب‌های پزشکان و کلینیک‌های مراقبت‌های فوری بود، وارد بخش آزمایش‌های پزشکی فوری شده و بلافاصله توانایی‌های تولیدی و تجاری خود را افزایش داد و حجم فروش آن محصولات را در کمتر از یک سال به میزان ۱۰ برابر افزایش داد.

این شرکت با انتقال حدود ۱۰۰۰ کارمند خود به کسب‌وکار جدید، از قابلیت‌های موتور یک خود استفاده کرد و همچنین با بیش از ۱۰۰ دانشمند در زمینه تحقیق و توسعه با این شرکت قراردادهای شش ماهه جدید منعقد کردند. این کار توانست فرهنگ کارآفرینی را با حفظ موقت نیروی کار با ارائه این پیام در سراسر شرکت ترویج دهد: «تیم‌های کووید برای ما و جهان کار مهمی انجام می‌دهند. لطفا آنها را به حال خود رها کنید تا کارشان را انجام دهند.» این شرکت همچنین تیم‌هایی اجرایی را راه اندازی کرد که با کمتر کردن بوروکراسی اداری سعی در کنار گذاشتن محدودیت‌های معمول؛ هزینه‌های مالی و تسریع در امر استخدام بیش از ۱۳۰۰ کارمند جدید، که نیروی کار بخش را دو برابر می‌کردند، داشتند. آیا این جاه طلبی بلند مدت شرکت ترمو فیشر است؟ یعنی رهبری صنعت آزمایشات پزشکی در جهان حتی پس از پایان همه گیری. امروزه این کسب و کار دارای بیش از ۲۰ SKU است که از زمان اولین آزمایش کووید توسعه یافته است.

کسب و کار موتور دو به طور قطع برای هر شرکت یا هر موقعیتی مناسب نیست. با این حال محیط امروزی بیش از هر زمان دیگری برای موفقیت این کسب و کارها مساعد است. شرایط مالی منحصر به فرد ایده آل بوده و آشفته‌گی بازار فرصت زیادی خلق می‌نماید؛ همانطور که داستان ترمو فیشر نیز به طور چشمگیری این موضوع را نشان می‌دهد. با پیشرفت فناوری‌های دیجیتالی؛ مدل‌های تجاری جدید راه‌اندازی شده و این فناوری‌ها به ترسیم مجدد مرزهای بازار پرداخته و مخازن سود را تغییر می‌دهند. و شاید مهم‌تر از هرچیز این که شیوه‌های مدیریتی در حال تحول، تقویت کارآفرینی در شرکت‌های مستقر و ایجاد نوعی فرهنگ انعطاف‌پذیر و نوآورانه را آسان‌تر ساخته؛ که این امر شرکت را در سال‌های آینده همچنان سپارچا و قوی نگه می‌دارد.

¹¹Thermo Fisher Scientific

زمینه تصفیه آب صنعتی بود، وارد این تجارت شد. این اکتساب‌ها به منظور ایجاد مزایای متمایز در بیش از نیمی از موتورهای دوم موفق نقش بسزایی داشتند. شرکت مذکور به منظور تأمین مالی بیش از دوازده اکتساب و سرمایه‌گذاری سهام در شرکت‌های فناوری تصفیه آب، دارایی‌های غیر اصلی خود شامل مواد شیمیایی و انرژی را فروخت. همچنین این شرکت در زمینه فروش فناوری محصولات پاک‌کننده و تصفیه و ضد میکروبی به منظور فروش متقابل محصولات و خدمات تصفیه آب به مشتریان اصلی خود سرمایه‌گذاری کرد. از سال ۲۰۱۰، درآمد شرکت Ecolab از ۶٫۸ میلیارد دلار به ۱۱٫۸ میلیارد دلار افزایش یافت و ارزش این شرکت پنج برابر و ارزش بازار سهام آن ۴۶۵ درصد افزایش یافت؛ که بیش از ۵۰ درصد از کل بازار سهام را شامل می‌شود.

تسهیم قابلیت‌ها، دسترسی مشتریان، یا سیستم‌های توزیع مابین موتوریک ثابت و موتور دو نوپا دو به‌طور طبیعی یا به خودی خود اتفاق نمی‌افتد. تنش‌ها و مبادلاتی ناگزیر به وجود می‌آیند. نکته کلیدی این است که می‌توان برخی از این تنش‌ها و مبادلات اولیه را پیش‌بینی کرده و توافقاتی ایجاد نمود که بتوان پیشاپیش آنها را کاهش داد. علاوه بر این، به منظور حل تعارضات، رفع سریع تنگناها و شناسایی هم‌افزایی بیشتر، برگزاری منظم جلسات گروهی با حضور رهبران هر کسب و کار و مدیرعامل اهمیت بسیار دارد.

قدرت ترکیب هر چهار عنصر

هر یک از عوامل موفقیت، تأثیر دیگر عوامل را پررنگ‌تر کرده و تقویت می‌نماید. هر چه بازار و مخزن سود آن (عنصر یک) از پتانسیل بیشتری برخوردار باشد، مهار دارایی‌های هسته اصلی (عنصر چهار) به منظور به دست آوردن سهم رقبا اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. هرچه تمایز استراتژی اولیه شما (عنصر دو) قوی‌تر باشد، داشتن ذهنیت کارآفرینی (عنصر سه) به منظور بررسی آن تمایز و یافتن مداوم راه‌هایی در راستای بهبود آن مهم‌تر خواهد بود، بنابراین می‌توانید یک قدم جلوتر از سایر رقبای خود گام بردارید.

قدرت ترکیبی هر چهار عنصر را می‌توان در رشد بسیار زیاد آزمایشات PCR-Covid-19 که توسط شرکت ترمو فیشر ساینتیفیک^{۱۱} راه‌اندازی شده که محصولات تشخیصی، علوم زیستی، و آزمایشگاهی و خدمات دارویی را تولید می‌نماید، مشاهده کرد. در طول دوران پاندمی، این شرکت دست به کسب و کار آزمایشات پزشکی جدید زد و در عرض شش ماه تولیدات صفر آزمایش را به ۱۰ میلیون آزمایش در هفته رسید. تنها پس طی ۱۰ ماه، سرمایه‌گذاری جدید

به طور مثال شرکت Ecolab با استفاده از قابلیت‌ها، کانال‌ها، نیروی فروش و مشتریان توانست موتور دوم خود را در زمینه صنعت تصفیه آب بسازد. این شرکت در سال ۱۹۲۳ توسط فروشنده‌ای که متوجه لکه‌هایی بر روی فرش هتل شده بود و یک محلول تمیزکننده تولید کرده بود، به عنوان شرکتی پیشرو در زمینه محصولات و خدمات نظافت صنعتی تاسیس شد که بزرگی آن دو برابر نزدیکترین رقیب خود بود.

اما وقتی رشد بازارهای Ecolab در طی یک دهه گذشته شروع به کند شدن کردند، رهبری شرکت که مترصد فرصت‌های جدید بودند؛ به این نتیجه رسیدند که بزرگترین نیاز مشتریانش دسترسی به آب پاکیزه است. این شرکت پیش‌بینی کرد بازار تصفیه آب به فناوری بسیار پیشرفته نیاز داشته و این بازار به سرعت گسترش یافته و پتانسیل روشنی برای موتور دوم را ارائه می‌دهد. شرکت Ecolab در سال ۲۰۱۱ با اکتساب شرکت Nalco که شرکتی پیشرو در

این اکتساب‌ها به منظور ایجاد مزایای متمایز در بیش از نیمی از موتورهای دوم موفق نقش بسزایی داشتند.

⁷Strategy Is Destiny

⁸creosote

⁹Craig Barrett

¹⁰Clayton Christensen

بخشند.

نیاز به آزادی شرکت‌های نوپا مفهوم جدیدی نیست. رابرت بورگلمن در زمینه چالش استفاده از دارایی‌های هسته اصلی به منظور ایجاد مشاغل جدید در کتاب خود به نام استراتژی؛ سرنوشت است^۷؛ هسته ایجاد شده را با بوتله کرئوزوت^۸ (نوعی گیاه بومی آمریکا) مقایسه نمود که شیره خود را تخلیه کرده تا هر نوع گیاه جدیدی را که در اطرافش رشد می‌کند را از بین ببرد؛ مقایسه‌ای که برای اولین بار توسط کریگ بارت^۹، مدیر عامل سابق اینتل مطرح شد. کتاب «معضل مبتکر» اثر کلایتون کریستنسن^{۱۰}، عوامل بسیاری را که مانع از قرار دادن سرمایه‌گذاری‌های جدید در واحدهای مجزا توسط شرکت‌ها می‌شوند، مستندسازی کرده است. آنچه در این کتاب جدید است این است که چگونه بسیاری از شرکت‌های بزرگ در نهایت با دادن توانایی تصمیم‌گیری مستقل به استارت‌آپ‌های داخلی، توانمندسازی رهبران خود با انگیزه‌های مالکان، و ایجاد راه‌های سریع‌تر و کارآفرینانه‌تر برای نوآوری، شروع به شکستن کد می‌کنند.

۴. توانایی استفاده از مقیاس و دارایی‌های موتور یک

تمرکز بر معایبی که شرکت‌های بزرگ و اغلب بوروکراتیک در راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید با آنها مواجه هستند، ساده است، اما شرکت‌های مستقر به نوبه خود از مزایایی برخوردار هستند؛ یکی از این مزایا این است که در درجه اول نیازی به شروع کردن از صفر ندارند.



بر مکان و زمان کار، از چگونگی و میزان کار غافل شده‌اند.

از این رو دو پژوهشگر به نام‌های هلن دلیینی و کاترین کیسی^۱ در مطالعه اخیر خود در مورد تغییر مدت کار در هفته به چهار روز در نیوزیلند دریافتند نه تنها شدت کار پس از این تغییر تشدید شد، بلکه فشارهای مدیریتی پیرامون سنجش عملکرد، نظارت و بهره‌وری نیز افزایش یافت. در واقع مطالعات معتبری در زمینه هفته کاری چهار روزه در رسانه‌ها معرفی شده‌اند که بیان می‌دارند اگر تغییر به خوبی مدیریت شود، بهره‌وری نباید کاهش یابد (یا در واقع بایستی افزایش یابد).

این که انتظار داشته باشیم کارمندان فرسوده و بی‌رمق همان حجم کاری را با یک روز کار کمتر در هفته انجام دهند، انتظاری نامعقول و نشدنی است.

این که انتظار داشته باشیم کارمندان فرسوده و بی‌رمق همان حجم کاری را با یک روز کار کمتر در هفته انجام دهند، انتظاری نامعقول و نشدنی است. به همین دلیل هرچند ما از طرح هفته کاری چهار روزه حمایت می‌کنیم، اما بایستی کارفرمایان را از دو عامل

علی‌رغم دستاوردهای نیروی کار در زمینه انعطاف پذیری در محل کار در طی همه‌گیری کووید، حجم کار بیشتر به این معنی است که سیستم در زمینه استراحت و تجدید قوای افراد کمی کند عمل کرده است. اثرات آشکار هستند. در سال ۲۰۲۰، شصت و دو درصد نیروی کار گزارش دادند در طی سه ماه گذشته «همواره» یا «به کرات» فرسودگی شغلی را تجربه کرده‌اند و در سال ۲۰۲۱، شصت و هفت درصد نیروی کار گزارش دادند پس از پاندمی سطح استرس و فرسودگی شغلی بیشتری را متحمل شده‌اند. از این رو شاید جای تعجب نداشته باشد که ابتکاراتی مانند چهار روز کاری در هفته، دورکاری و کار ترکیبی، مرخصی نامحدود با حقوق و حق قطع همکاری در تلاش برای مقابله با این فرهنگ پر بار و همیشه فعال محبوبیت پیدا کرده است.

اما آیا این راه حل‌ها به معنای واقعی برای کارگران تغییر به همراه دارند؟ آیا این راه حل‌ها می‌توانند به کارکنان و مدیران کمک کرده تا در میزان تقاضا تعادل ایجاد کنند؟ تحقیقی که در مرکز پژوهشی تحت حمایت ESR، مرکز تحقیقات آینده دیجیتال در درکار (Digit) در بریتانیا انجام دادیم نشان داد پاسخ به این پرسش‌ها پیچیده بوده و بدون در نظر گرفتن مشکل واقعی که همان فشار کاری بیش از حد است به راحتی نمی‌توان پاسخی برای آنها یافت. به نظر می‌رسد سیاست‌گذاران به خاطر تمرکز بیش از حد

¹Helen Delaney and Catherine Casey



رهبران قبل از اعمال طرح چهار روز کاری در هفته باید به چه نکاتی توجه کنند؟

نویسنده: اما راسل، کارولین مورفی و اسم تری

خلاصه:

در حالی که هیچ راه ساده‌ای برای رفع نگرانی‌ها در مورد چگونگی (و مقدار) کاری که می‌کنیم، وجود ندارد، پژوهش‌ها نشان داده‌اند فارغ از کاری که می‌کنیم، تمرکز همه جانبه و طولانی مدت بر رفاه نیروی کار بهترین راه برای رسیدن به خوشبختی و سعادت است. شاید پاسخ این باشد....



مهم آگاه نماییم: اول این که کاهش ساعات کار بایستی با بازنگری یا حتی کاهش حجم کار همراه باشد، و دوم این که حتی با وجود مزایای بهره وری، زمان کار ممکن است برای کارکنان فشرده‌تر و تنش آفرین‌تر شود. در ادامه به معرفی موضوعاتی می‌پردازیم که رهبران بایستی قبل از امتحان هفته کاری چهار روزه از آنها آگاه باشند.

کاهش ساعات کار لزوماً کار را کاهش نمی‌دهد.

متأسفانه حذف دسترسی به کار (به صورت داوطلبانه یا غیر داوطلبانه) به معنای حذف خود کار نیست. تحقیقات موجود حاکی از این هستند که میزان ارتباط افراد با کار در خارج از ساعت اداری، اغلب بر اساس تفاوت‌ها و شرایط فردی متغیر است. همچنین از این موضوع آگاهی داریم که ارتباط با کار در خارج از ساعات اداری ممکن است تنش‌زا باشد، اما کار داوطلبانه، ترجیحات شخصی و نقش شغلی می‌تواند این تنش را کاهش دهد.

از آنجایی که سازمان‌ها و دولت‌ها هفته کاری چهار روزه را مد نظر دارند، محققان بایستی این پرسش را مطرح نمایند که انواع مختلف مدت زمان مرخصی چگونه به مزایای رفاهی و عملکردی تبدیل می‌شوند. به طور مثال در هفته کاری چهار روزه، آیا هر هفته یک روز کامل تعطیل است و یا ساعات کاری معادل با چهار روز کاری در هفته است؟ آیا می‌توان از دفتر یادداشت‌های روزانه استفاده کرد تا مشخص شود افراد در صورت قطع ارتباط با کار و درگیر شدن در فعالیت‌هایی که بهزیستی و معنای زندگی ایشان را افزایش می‌دهند، واقعاً از اندیشیدن به کار دست کشیده‌اند؟ آیا گروه‌های مختلف و افرادی با مسئولیت‌های مراقبتی در صورت عدم دسترسی به کار خود در ساعات معینی از روز یا هفته از این روند بهره‌مند خواهند شد؟

رویکردهای جدید در زمینه مدیریت عملکرد؛ حق انتخاب افراد را در مورد کار در خارج از ساعات اداری زیر سوال می‌برند. تحقیقات نشان می‌دهند افرادی که بار کاری فشرده‌تری را متحمل می‌شوند، در خارج از ساعات اداری به کار فکر کرده و تا زمانی که مشکلات



کاهش ساعات کاری نباید باعث تشدید شدت کار شود.

طرح هفته کاری چهار روزه در نیوزلند نشان داد کارکنان برای انجام «کار واقعی» خود، استراحت کمتری کرده و زمان کمتری را صرف معاشرت نموده تا بتوانند وظایف قابل سنجش خود را از سر بگیرند. طبق گفته وایرد^۲، در حالی که برخی کارکنان از «سرعت تمام عیار و هیجان انگیز» لذت می‌بردند، برخی دیگر احساس می‌کردند «فوریت و فشار باعث افزایش سطح استرس» شده و آنها به یک روز تعطیلی اضافی برای تجدید قوا نیاز دارند. شرکت کنندگان در این تحقیق از این که دیگر زمانی برای «سر به سر گذاشتن دیگران» نداشته و خلاقیت و نوآوری آنها در حال افول است، اظهار تأسف کردند.

طرح آزمایشی هفته کاری چهار روزه در نیوزیلند زنگ خطر را به صدا در آورد، زیرا کاهش روزهای کاری لزوماً باعث ایجاد مزایای رفاهی بیشتر نشده بود؛ زیرا کارکنان به منظور برآورده ساختن خواسته‌های شغلی خود در تقلا و تلاش بودند. شاید این موضوع گویای این نکته باشد که بیشتر تبلیغات پیرامون موفقیت آزمایشی هفته کاری چهار روزه مایکروسافت ژاپن به این علت است بهره‌وری در طی دوره این پژوهش افزایش یافته است. اگر کارفرمایان بخواهند در راستای ایجاد تعادل مابین کار و زندگی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند، شاید لازم باشد در مورد ارتقای خروجی‌ها

نسبت به رفاه دقت بیشتری به خرج دهند.

یافتن راه حل

در حالی که ایده‌های حق پایان ارتباط کاری یا هفته کاری چهار روزه بوضوح ایده‌هایی خوب و پسندیده هستند، اما ممکن است برای برخی ابتکارات خاص خطرآفرین باشند. احتمالاً هفته کاری چهار روزه برای بسیاری از کارکنان (و شاید حتی مدیران آنها) بسیار عالی به نظر برسد؛ اما مانند بسیاری از چیزها، موفقیت در جزئیات نهفته است.

هیچ راه آسانی برای رفع نگرانی‌ها در زمینه چگونگی (و میزان) کار وجود ندارد، اما تحقیقات به ما می‌گویند فارغ از کاری که انجام می‌دهیم، تمرکز کل‌نگرانه و بلندمدت بر رفاه نیروی کار بهترین مسیر رسیدن به سعادت و خوشبختی است. شاید پاسخ هفته کاری چهار روزه یا چیز دیگری باشد. اما بایستی پیش از یافتن بهترین مسیر ممکن؛ در این خصوص که چگونه بهره‌وری و متعادل سازی زمان کار بر رفاه کارکنان تأثیر می‌گذارد یک ارزیابی صادقانه داشته باشیم.

^۲Wired



بهداشتی، و بازسازی سیستم‌ها و فرآیندهای تجویزی. پیشرفت در تحول دیجیتالی با توجه به هرج و مرج‌های اولیه ناشی از پاندمی کرون بسیار ارزشمند واقع شد. تیم‌های تجاری نوارتیس با دانشمندان داده همکاری کردند تا مدل‌هایی را به منظور مدیریت اختلالات زنجیره تأمین، پیش‌بینی کمبود منابع مهم و ایجاد تغییراتی هرچه سریع‌تر در سیاست‌های مخلوط و قیمت‌گذاری طراحی نمایند. آنها همچنین به منظور شناسایی بیمارانی که به علت عدم دسترسی به پزشک در خطر بودند دست به تجزیه و تحلیل زدند. با توجه به بحران ناشی از کووید، ارزش هوش مصنوعی برای مدیران شرکت در سراسر شرکت آشکار گردید.

قبل از آغاز تصویب هوش مصنوعی، سرمایه‌گذارهای نوارتیس در فناوری تقریباً مبتنی بر برنامه‌های بسته‌ای شرکت‌ها بود که معمولاً توسط بخش فناوری اطلاعات و با راهنمایی مشاوران خارجی، فروشندگان یا یکپارچه‌سازنده سیستم اجرا می‌شدند. اما نوارتیس به منظور هرچه بیشتر کردن توانایی دیجیتالی شرکت در سطح شرکت تحت رهبری مدیریت ارشد دیجیتال آن زمان؛ یعنی برتراند بودسون، نه تنها قابلیت‌های جدیدی را در علوم داده ایجاد نمود، بلکه شروع به دموکراتیک کردن دسترسی به داده‌ها و فناوری‌ها در خارج از سیلوهای فناوری سنتی کرد. این شرکت در حال حاضر به کارمندان خود در تمامی سطوح آموزش داده تا فرصت‌های ترکیب داده

با این حال؛ اخیراً، طرح‌های آزمایشی که بخش تحقیق و توسعه و شخصی‌سازی بازاریابی را هدف قرار داده‌اند؛ ارزش تجاری خوبی از خود نشان داده و این ارزشمندی توجه و تصورات برخی مدیران خلاق در کسب و کار نوارتیس را به خود جلب کرده است. این مدیران به شکل روزافزونی از فرصت‌های استقرار هوش مصنوعی در بخش‌های مختلف شرکت و به ثمر رساندن تلاش‌های خود هیجان زده شده بودند. (نکته: ما هم با شرکت نوارتیس و هم سایر شرکت‌های ذکر شده در این مقاله به روش‌های مختلفی از جمله عضویت در هیئت مدیره، تحقیق و مشاوره همکاری داشته‌ایم). آنها دریافتند تکنسین‌ها و دانشمندان داده به تنهایی قادر نیستند به نوآوری عمده‌ای که تجارت به آن نیاز دارد دست بزنند، بنابراین از دانشمندان گرفته تا کارمندی که بینشی در مورد پیشرفت در کارآیی و عملکرد داشتند را به همکاری طلبیدند.

نوارتیس همچنین در آموزش کارمندان خط مقدم سرمایه‌گذاری کرده تا از داده‌های خود به منظور هدایت و پیشبرد نوآوری استفاده کنند. تعداد روزافزونی از تیم‌ها روش‌های چابک را به منظور در نظر گرفتن هرگونه فرصتی اتخاذ نمودند. شدت و تأثیر تحول به سرعت شتاب گرفته و طیف وسیعی از ابتکارات و نوآوری‌ها را شامل گردیدند، از جمله امکان فروش دیجیتالی و پیش‌بینی فروش، بازآفرینی سیستم سفارش و بازسازی مشتریان خدمات



سازمان سواد دیجیتال

تحول دموکراتیک

نوشته شده توسط مارکو ایانتی و ساتیا نادالا

ایجادیک ذهنیت دیجیتالی

نوشته شده توسط پاول لئونارد و ویدال نیلی

مزیت دیجیتال عالی بعدی

نوشته شده توسط ن. ونکات و نکاترامان و ویدی گویندارجان

تحول دموکراتیک

به کل نیروی کار خود این توانایی را بدهید که مبتکر شوند.

طی یک دهه گذشته، نوارتیس سرمایه‌گذاری بسیاری در زمینه تحول دیجیتال انجام داده است. از آنجا که این غول دارویی سوئسی زیرساخت‌های فناوری خود را به ابر منتقل کرده است و در سیستم عامل داده و ادغام داده سرمایه‌گذاری نموده است، متخصصان هوش ماشینی و دانشمندان داده را به منظور ساخت مدل‌های یادگیری ماشینی و استقرار آنها در سراسر شرکت استخدام می‌نماید. اما با وجود افزودن تیم‌های فنی؛ مدیرانی از سراسر بخش‌های تجاری مانند فروش، زنجیره تأمین، منابع انسانی، امور مالی و بازاریابی نه از اطلاعات جدید استقبال نموده؛ نه به این فکر کردند داده‌ها چگونه می‌توانند عملکرد تیم‌شان را بهبود بخشند. در عین حال دانشمندان داده دید محدودی نسبت به واحدهای تجاری داشته و از این رو به راحتی نمی‌توانند داده‌ها را در عملیات روزانه ادغام نمایند. در نتیجه سرمایه‌گذاری‌ها تنها منجر به موفقیت‌های گاه به گاه (به عنوان مثال در برخی از جنبه‌های روند تحقیق و توسعه) شده، در حالی که بسیاری از طرح‌های آزمایشی و پروژه‌ها پراکنده شده و از بین رفتند.

¹Novartis

خلاصه ایده ها

مشکل	سفر	ایده آل
بسیاری از شرکت ها به منظور به دست آوردن مزایای سرمایه گذاری در تحول دیجیتال تلاش کرده در حالی که برخی دیگر دستاوردهای عظیمی را می بینند. شرکت های موفق متفاوت چه کاری انجام می دهند؟	در این مقاله پنج مرحله از تحول دیجیتال، از مرحله سنتی، یعنی جایی که دیجیتال و فناوری بخشی از فناوری اطلاعات هستند، تا مرحله پلتفرم، که در آن یک بنیاد نرم افزاری جامع امکان استقرار سریع برنامه های مبتنی بر هوش مصنوعی را فراهم می کند، شرح می دهد.	ایده آل مرحله بومی بوده؛ که مشخصه های آن شامل معماری عملیاتی است که به منظور استقرار هوش مصنوعی در طیفی عظیم و توزیع شده از برنامه ها طراحی شده است. هسته ای از متخصصان؛ ابزارهای گسترده و کاربردی آسان؛ و سرمایه گذاری در آموزش و قابلیت سازی مابین گروه های بزرگی از بازرگانان

و فناوری در راستای بهبود عملکرد خود شناسایی کرده؛ و در این زمینه سرمایه گذاری کنند. در سال ۲۰۲۱، اجلاس هوش مصنوعی سالانه نواتریس با حضور هزاران نفر از کارمندان این شرکت برگزار شد. محاسبه پتانسیل نوآوری دیجیتالی مبتنی بر کارمندان غیرممکن است، اما بر اساس گزارشات پیش بینی صنعت جهانی IDC، شرکت های اقتصادی در سراسر اقتصاد جهانی بایستی تا سال ۲۰۲۳ در حدود ۵۰۰ میلیون راه حل دیجیتالی جدید ایجاد کنند؛ یعنی بیش از کل تعدادی که در طی ۴۰ سال گذشته ایجاد شده است. چنین امر مهمی نمی تواند توسط گروه کوچکی از تکنسین ها و دانشمندان داده ای که در سیلوهای سازمانی مستقر هستند، انجام شود. این گروه به گروه های بسیار بزرگتر و متنوع تری از کارمندان نیاز دارد، افرادی مانند پیشگامان، مدیران و کارگران خط مقدم در راستای بازاندیشی در خصوص چگونگی فعالیت هر جنبه از تجارت گرد هم می آیند. تحقیقات ما چگونگی انجام این کار را روشن می سازد.

عناصر شدت فناوری به منظور ایجاد تحول، شرکت ها بایستی در سه زمینه اصلی هم افزایی داشته باشند.

توانایی ها	فناوری	معماری
<ul style="list-style-type: none"> فرهنگ سازمان آموزش و توسعه ابزارهای کم کد/ بدون کد تیم های چابک معماری سازمانی توسعه دهندگان شهروند مدیریت تولید 	<ul style="list-style-type: none"> فراگیری ماشین یادگیری عمیق تعامل در توسعه رمزگذاری داده ها تجزیه و تحلیل در زمان واقعی 	<ul style="list-style-type: none"> بستر داده ادغام افقی و عادی سازی مستندات داده استراتژی API آزمایش و خطر حاکمیت داده ها

پیشرفت چشمگیری داشتند. در کمال تعجب متوجه شدیم نتایج به اندازه نسبی بودجه فناوری اطلاعات بستگی ندارد. داستان های موفقیت نیز به سازمان هایی «با سرشت دیجیتالی» محدود نبودند. غول های قدیمی مانند یونیلور، فیدلیتی و استارباکس (جایی که یکی از ما، ساتیا، عضو هیئت مدیره آن است) - (نوار تیس ذکر نشده است)؛ توانسته بودند ذهنیت و فرهنگ نوآوری دیجیتالی را ایجاد کنند.

تحقیقات ما حاکی از این است که به منظور فعال کردن تحول در مقیاس زیاد، شرکت ها بایستی در سه زمینه با یکدیگر هم افزایی داشته باشند:

◀ **قابلیت ها:** تلاش های موفقیت آمیز تحول مستلزم این است که شرکتها مهارت های دیجیتالی و داده را ورای حوزه فناوری سنتی در میان کارکنان خود توسعه دهند. با این حال، این قابلیت ها به تنهایی در جهت ارائه مزایای کامل تحول کافی نیستند. سازمان ها همچنین بایستی در توسعه چابکی فرایند و به شکلی گسترده تر، فرهنگی که آزمایش گسترده و مکرر را تشویق می کند، سرمایه گذاری کنند.

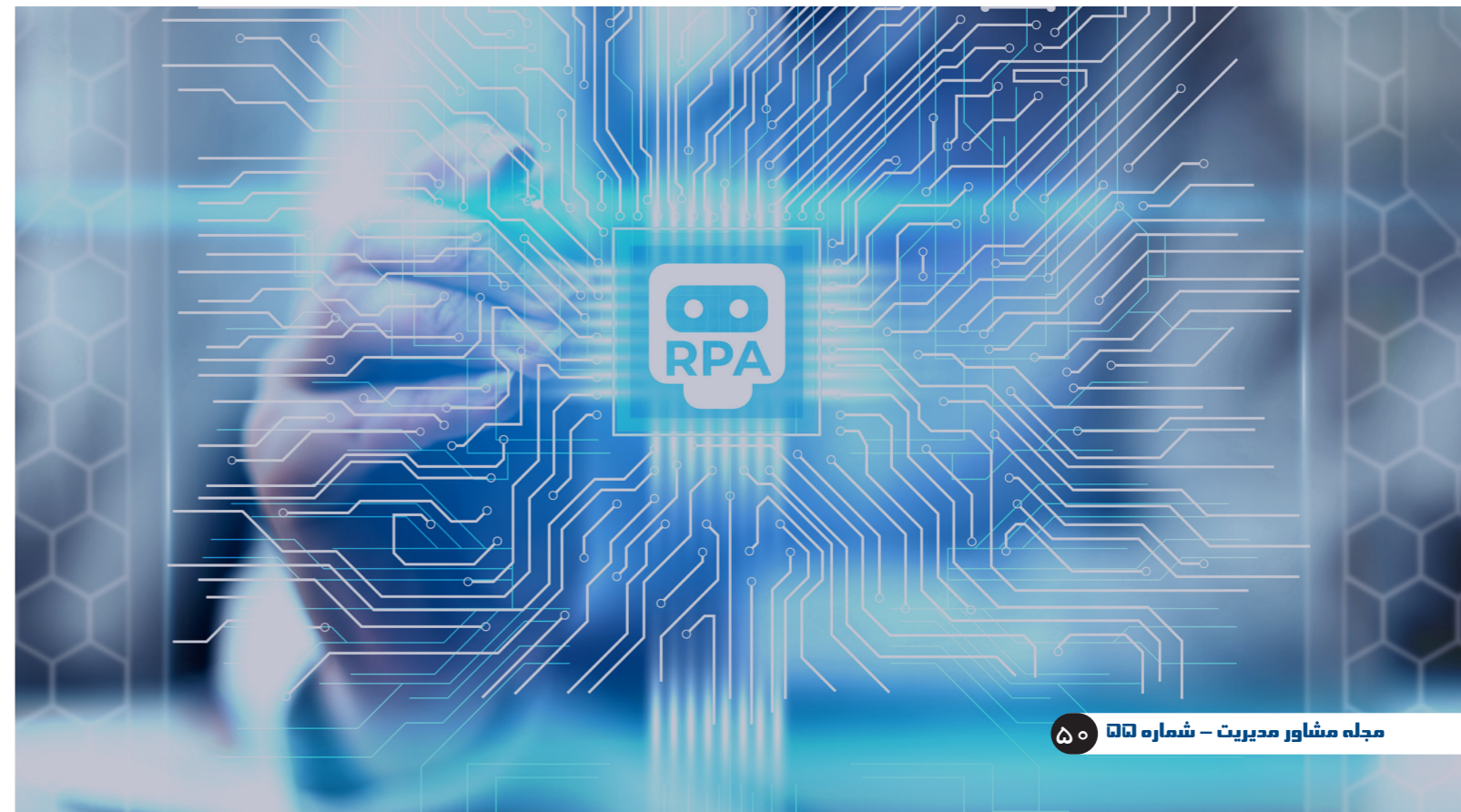
◀ **فناوری:** سرمایه گذاری در فناوری های مناسب، بویژه در عناصر مرتبط با هوش مصنوعی اهمیت بسیار دارد؛ به این معنی که فناوری پلتفرم داده، مهندسی داده ها، الگوریتم های یادگیری ماشین و فناوری استقرار الگوریتم. شرکتها بایستی اطمینان حاصل نمایند که

تحول دیجیتالی مستلزم این است که مدیران، مدیران اجرایی و کارمندان خط مقدم با یکدیگر همکاری نموده که در خصوص نحوه عملکرد هر جنبه ای از تجارت هم اندیشی داشته باشند.

شرکت ها اهمیت سوق دادن کارمندان خود به سمت تحول در کارکردهایشان خود به جای سوق دادن گروه های فناوری اطلاعات به سمت تجارت، دست کم می گیرند.

محركه های موفقیت

در آغاز تحقیقات خو، قصد داشتیم این نکته را درک نماییم که چرا بسیاری از شرکتها تلاش می کنند از مزایای سرمایه گذاری در تحول دیجیتال بهره مند شوند، در حالی که برخی دیگر تنها شاهد دستاوردهای عظیمی هستند. شرکت های موفق چه کار متفاوتی انجام می دهند؟ ما به بررسی ۱۵۰ شرکت در زمینه تولید، مراقبت های بهداشتی، محصولات مصرفی، خدمات مالی، هوا فضا و دارویی-زیست فناوری، از جمله گروهی از نمایندگان بزرگترین شرکت ها در هر بخش پرداختیم. برخی از این شرکت ها نتوانسته بودند به اندازه سر سوزنی پیشرفت نمایند، در حالی که بسیاری دیگر از این شرکت ها





داده. پروژه‌ها و پیاده سازی آن‌ها بر اساس نیازهای خاص سیلوها، واحدهای تجاری یا عملکردها شخصی سازی می شوند. نتیجه به دست آمده این است که در طول زمان، فناوری و زیرساخت داده‌ها بازتاب دهنده ویژگی‌های گروه‌های فردی، بدون هیچگونه سازگاری و اتصال؛ هستند. چنین رویکرد از هم گسیخته‌ای، تسهیم، مقایسه یا توزیع تلاش‌های نوآورانه را در سراسر سازمان تا حدی غیرممکن می‌کند. بسیاری از کسب و کارها در مدل سنتی پول بسیاری را صرف فناوری اطلاعات می‌کنند. شرکت خدمات مالی که پیشتر مورد مطالعه قرار دادیم را در نظر بگیرید، که بودجه فناوری و تجزیه و تحلیل آن چه به صورت نسبی و چه به صورت مطلق جزو برترین‌ها در صنعت خود است. این شرکت هزینه زیادی صرف فناوری پیشرفته پلتفرم داده خود کرده است و هزاران متخصص فناوری اطلاعات و دانشمندان داده را استخدام کرده، که جزو گروه فناوری اطلاعات جداگانه‌ای هستند، در حالی که تعداد کمی از کارکنان (در صورت وجود) در زمینه نوآوری دیجیتال سازمان تلاش میکنند.

بیشتر یا عملکرد بهتر نخواهد شد. در حقیقت گاه ممکن است تأکید بیشتر بر تقسیمات و ناسازگاری‌های گروه‌ها به تجارت آسیب برساند. در عوض این رویکردهای معماری، مدیریتی و سازمانی در تحول هستند که تفاوت‌های اساسی و پایدار مابین شرکت‌ها را بوضوح توضیح می‌دهند. ما دریافتیم شرکت‌ها اغلب در طی پنج مرحله در سفر تحول خود پیشرفت می‌کنند. (تصویر «مراحل بلوغ دیجیتال» را ببینید)

مدل سنتی: جای تعجب ندارد که بسیاری از شرکت‌ها با آنچه ما به عنوان مدل سنتی نوآوری دیجیتال در نظر می‌گیریم مطابقت دارند. به این صورت که سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال و فناوری مرتبط در بخش فناوری اطلاعات (یا دیگر گروه‌های تخصصی فنی) بوده و تأثیر آن در گروه‌ها، عمدتاً به روش‌هایی متناقض، پخش می‌شوند. فناوری اطلاعات با واحدهای تجاری به منظور تأمین مالی پروژه‌ها و مدیریت اجرایی همکاری دارد، به طور مثال به منظور استقرار یک برنامه کاربردی سازمانی یا یک فناوری پلتفرم

سمت کسب‌وکار هدایت کنند. همانطور که اریک فون هیپل^۲ از شرکت MIT سال‌ها است از این مفهوم دفاع میکند، کارکنان عملیاتی؛ یعنی کسانی که به موارد کاربردی نزدیک‌تر بوده و بهترین موقعیت را برای بسط راه‌حل‌هایی متناسب با نیازهایشان دارند، نقشی محوری داشته و به تیم‌های چابکی پیوسته که به شکلی پویا بر اساس نیازهای تجاری ادغام و منحل می‌شوند.

شدت ساخت فناوری

تحقیقات نشان می‌دهند قابلیت‌ها، فناوری و معماری چگونه به منظور ساخت آنچه ما آن را شدت فناوری می‌نامیم، با یکدیگر مشارکت و همکاری می‌کنند. شدت فناوری که از مفهوم اقتصاد عامل متمرکز^۳ (یک منبع چقدر استفاده شده یا کاربرد دارد) برگرفته شده است، به مقدار استفاده کارکنان از فناوری به منظور هدایت نوآوری دیجیتال و دستیابی به نتایج تجاری اشاره دارد. تحقیقات ما حاکی از این است شرکت‌هایی که سرمایه گذاری خوبی در فناوری انجام داده و ابزارهایی را در اختیار جامعه گسترده‌ای از کارمندان دارای مهارت‌های داده و فناوری قرار می‌دهند، به فناوری بسیار بالاتری و عملکرد برتری دست یافته‌اند.

شرکت‌هایی که قادر به توسعه قابلیت‌های فناوری و داده در کارمندان خود نبوده و فقط دسترسی محدودی به فناوری دارند، از این مقوله خارج هستند. ما در مطالعه خود شدت فناوری ۱۵۰ شرکت را رتبه بندی کرده و دریافتیم درآمد چارک بالای نمونه بیش از دو برابر سریعتر از چارک پایین افزایش یافته است. همچنین دریافتیم شاخص‌های فناوری، قابلیت و معماری با سایر معیارهای عملکرد، از بهره‌وری و سود گرفته تا رشد ارزش شرکت، مرتبط هستند. همچنین با استفاده از یک تکنیک اقتصادسنجی تحت عنوان متغیرهای ابزاری به شواهدی دست یافتیم مبنی بر این که رابطه بین شدت فناوری و عملکرد رابطه‌ای علت و معلولی است؛ یعنی شدت بیشتر (به ویژه سرمایه گذاری در معماری فنی و سازمانی) باعث رشد درآمد بیشتر می‌شود.

مرحله بندی تحول

تجزیه و تحلیل انجام گرفته توسط ما تأیید می‌نماید هزینه کردن برای فناوری به تنهایی منجر به رشد

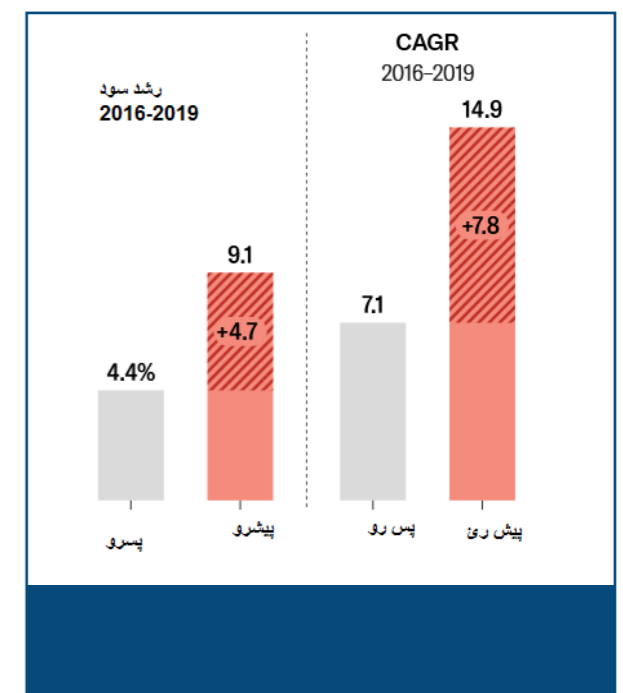
فناوری تعبیه شده، کاربردی آسان داشته و بسیاری از کارمندان غیر فنی شرکت کننده در تلاش‌های نوآورانه توانایی کاربرد و دسترسی به آن را دارند.

معماری: سرمایه گذاری در معماری سازمانی و فنی به منظور اطمینان از توانای‌های انسانی و فناوری می‌تواند در راستای هدایت نوآوری باعث هم افزایی شود. این امر به یک معماری برای فناوری و هم برای سازمان؛ نیاز داشته و از تسهیم، ادغام و عادی سازی داده‌ها (به طور مثال ایجاد تعاریف و ویژگی‌های داده سازگار) در سیلوهای منفک سنتی پشتیبانی می‌کند. این تنها روش واقعی و مقیاس پذیر برای جمع آوری دارایی‌های لازم فناوری و داده است که در دسترس یک نیروی کار توزیع شده قرار دارند.

ماحصل تحول دیجیتال

ما ۱۵۰ شرکت را در طیف وسیعی از صنایع مورد مطالعه قرار دادیم و متوجه شدیم رشد درآمد و نرخ رشد مرکب سالانه در میان شرکت‌های پیشرو (چارک برتر) از نظر شدت فناوری بیش از دو برابر شرکت‌های پسرو (چارک پایین) است.

بسیاری از شرکت‌های بزرگ در تمامی این حوزه‌ها پیشروی دارند، اما حتی شرکت‌های پیشرو نیز مایل هستند اهمیت سوق دادن کارکنان به سمت تحول آفرینی در وظایف و کار را دست کم گرفته، تا این که گروه‌های فناوری مرکزی و مشاوران این تغییرات را به



^۲Eric von Hippel

^۳intensive margin

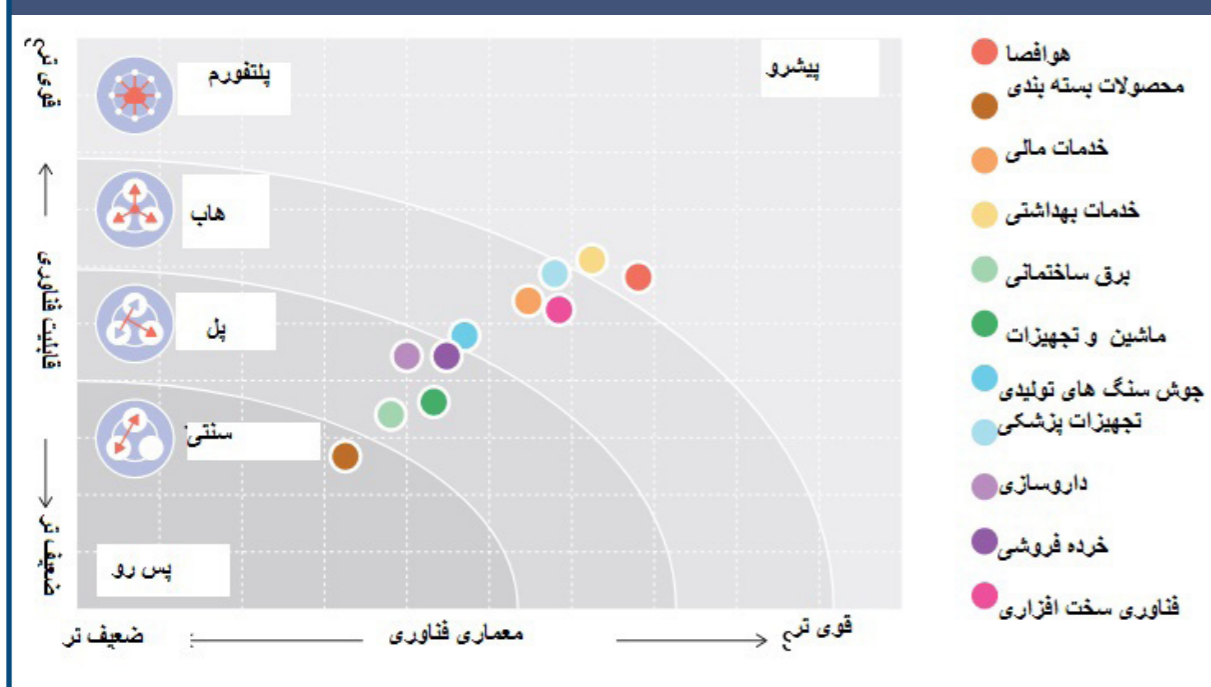
مراحل بلوغ دیجیتال				
بلوغ دیجیتال شامل خصوصیات ساختار سازمانی، فرآیند، معماری فناوری و استقرار فناوری است..				
سنتی	پل	هاب	پلتفرم	بومی
واحدهای تجاری متمایز	داده‌های متمرکز: تیم علمی	بینش‌های بی‌درنگ در سراسر واحد تجاری به اشتراک گذاشته می‌شود	قابلیت‌ها و بینش‌های بالغ با برنامه فعال	نوآوری دموکراتیک، محور داده همراه با تخصص بسیار عمیق هوش مصنوعی
برنامه‌های کاربردی محلی و تصمیم‌گیری	تیم توسعه چابک پلتفرم داده مبتنی بر ابر مقیاس پذیر الاستیکی	مالکیت تجاری اپلیکیشن‌ها	نوآوری توزیع شده و توسعه دهندگان شهروندی	فرهنگ چابک، مالکیت راه حل پایان به پایان
داده‌های متمایز	برای تسهیم داده‌ها API در داخل	پلتفرم داده یکپارچه و مدولار	مبانی یکپارچه نرم افزاری، داده و هوش مصنوعی با APIهای معماری سازگار و یکپارچه	فناوری یادگیری ماشینی بهینه و بسیار خودکار
مدل یادگیری ماشینی مبتنی بر واحد تجاری		مدل‌های پیشرفته و خودکار یادگیری ماشینی	توانایی‌های پیشرفته در راستای توسعه هوش مصنوعی	

تجزیه و تحلیل، با تمرکز فزاینده بر اتوماسیون وظایف عملیاتی اساسی، در سراسر کسب‌وکار اعمال می‌شوند. سازمان‌ها بیشتر شبیه شرکت‌های نرم‌افزاری عمل می‌کنند و قابلیت‌های جامعی را توسعه می‌دهند که مدیریت محصول و برنامه و آزمایش سریع را ممکن می‌سازد.

کردن نوآوری در زمینه‌هایی از تولید ایکس باکس تا مدیریت هزینه‌های تبلیغاتی استفاده می‌کنند را فراهم می‌آورد. ما همچنین در زمینه برنامه‌های آموزشی برای کارکنان غیر فنی سرمایه‌گذاری کرده و قابلیت‌های داده محور و یادگیری ماشینی را در سراسر سازمان بهبود بخشیدیم.

بلوغ دیجیتال مبتنی بر صنعت

ما ۱۵۰ شرکت را در طیف وسیعی از صنایع بررسی کرده و میانگین سطوح توانایی فناوری و معماری فناوری را برای هر صنعت ترسیم کردیم. به طور مثال، شرکت‌های تولیدکننده کالاهای بسته‌بندی در مراحل اولیه سفر تحول بوده؛ در حالی که شرکت‌های هوافضا و مراقبت‌های بهداشتی بسیار پیشرفته‌تر هستند.



مدل بومی، موفق‌ترین شرکت‌ها در میان ۱۵۰ شرکتی که در مطالعه ما حضور داشتند، نوع کاملاً متفاوتی از معماری عملیاتی را به کار گرفته؛ که بر روی دارایی‌های داده یکپارچه و کتابخانه‌های نرم‌افزار متمرکز بوده و به منظور استقرار هوش مصنوعی در مقیاس در طیف گسترده و توزیع‌شده‌ای از برنامه‌های کاربردی طراحی شده است. نشانه‌های این مدل هسته‌ای از متخصصان، ابزارهای در دسترس و با کاربردی ساده؛ و سرمایه‌گذاری در آموزش و ایجاد قابلیت در میان گروه‌های بزرگی از بازرگانان هستند. این شرکت‌ها به ظرفیت بومی‌های دیجیتال مانند Airbnb (وب سایت اجاره اقامتگاه) و اوبر (Uber) که به منظور مقایسه تحلیل‌های شرکتی و نوآوری مبتنی بر نرم‌افزار ساخته شده‌اند نزدیک هستند. Airbnb و

در طی پنج سال گذشته، شرکت مایکروسافت تقریباً تمامی مراحل این سفر را پشت سر گذاشته است. سال‌ها پیش، ما نیز مانند بسیاری از شرکت‌ها ما نیز عملکردی جداگانه داشتیم و هر سازمان مبتنی بر محصول، داده‌ها، نرم‌افزار و قابلیت‌های خود را تفکیک می‌کرد. همانطور که داده‌ها را از توابع و گروه‌های محصول مختلف به یکدیگر پیوند داده و عادی‌سازی کردیم، توانستیم راه‌حل‌های یکپارچه را در حوزه‌هایی از خدمات مشتری تا مدیریت زنجیره تامین به کار ببریم. ما تمامی داده‌های خود را در یک دریاچه داده در سراسر شرکت ادغام کرده و چیزی وجود آوردیم که آن را پلتفرم فرایند کسب‌وکار می‌نامیم. این پلتفرم نرم‌افزار و اجزای تحلیلی را که تیم‌ها به منظور فعال

از کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند. شرکت فیدلیتی تلاش میکند مفهومی به نام ورزشکاران دیجیتال را توسعه دهد. این شرکت این روند را با ایجاد دارایی‌های داده متمرکز (به طور مثال مقادیر زیادی داده در سراسر شرکت) شروع به هاب سازی کرد. این شرکت در حال حاضر در پی بهبود آموزش هزاران کارمند بخش کسب و کار بوده و به آن‌ها این ظرفیت را می‌دهد که راه‌حل‌های دیجیتال فعال را در کل تجارت به کار گیرند. به طور مثال، متخصصان سرمایه‌گذاری و کارشناسان مالیاتی باهوش دیجیتالی، به منظور بوجود آوردن راه‌حل‌هایی بدیع و نوآورانه با تمرکز ویژه بر شخصی‌سازی و تأثیر مشتری متناسب، از نزدیک با دانشمندان داده و فناوری همکاری می‌کنند. آن‌ها اپلیکیشنی را با هدف جذب سرمایه‌گذاران جوان تر و برنامه دیگری برای ارائه توصیه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی به مشاوران مالی فیدلیتی ساخته‌اند. این نمونه تنها بخش کوچکی از فعالیت‌های این شرکت است.

شرکت استارباکس نیز نه تنها بر فناوری و معماری، بلکه بر توسعه مهارت‌های نوآورانه گسترده و چابک در بین کارکنان خود به منظور تقویت هاب‌های خود است. کوین جانسون^۶؛ مدیرعامل این شرکت؛ چنین توضیح می‌دهد: «ما از تیم‌های بزرگی که در سیلوها کار می‌کردند به تیم‌های کوچک‌تر و متقابل آدر همه جا رسیدیم و از ارزیابی هر ایده به‌عنوان شکست به تکرار سریع رسیدیم». استارباکس در حال حاضر جزو غول‌های نوآوری دیجیتال با برنامه‌های پیچیده مشتری بوده که سفارش‌های هیجانی، برنامه‌های وفاداری، و سیستم‌های پرداخت را به همراه سیستم‌های داخلی که تخصیص نیروی کار مبتنی بر هوش مصنوعی و مدیریت موجودی را امکان‌پذیر می‌سازد را امکان‌پذیر می‌سازد.

مدل پلتفرم: همانطور که شرکت‌ها وارد مرحله پلتفرم می‌شوند، هاب‌های داده در یک پایه نرم‌افزاری جامع ادغام شده؛ که این امر امکان استقرار سریع برنامه‌های کاربردی مبتنی بر هوش مصنوعی را فراهم می‌کند. تمرکز شرکت‌ها بر ایجاد قابلیت‌های پیچیده مهندسی داده و تشویق استفاده مجدد و ادغام مدل‌های یادگیری ماشینی است. مدل‌های پیش‌بینی مبتنی بر

^۶Victor Bulto

^۵Lori Beer

^۴Kevin Johnson

یکی از مشخصه‌هایی که نشان می‌دهد شرکت در مرحله سنتی قرار دارد این است که تصویر کارکنان بهش فناوری و بخش کسب‌وکار از تأثیر به طرز چشمگیری متفاوت است. کارکنان بخش فناوری مقدار تأثیر را زیاد دانسته (بر اساس تلاشی که برای کار خود انجام می‌دهند)، در حالی که کارکنان بخش کسب و کار این مقدار را بسیار پایین‌تر تصور می‌کنند (با توجه به این که فعالیت‌های روزمره آنها چه سودی داشته است).

مدل پل: شرکت‌ها به منظور رهایی از محدودیت‌های سنتی شرکت‌های سازمانی و زیرساختی، اغلب به راه‌اندازی طرح‌هایی پرداخته که گروه‌های مجزا را با یکدیگر پیوند داده و توسعه داده‌ها و دارایی‌های فناوری قابل اشتراک‌گذاری را به منظور فعال سازی نوآوری‌های جدید ایجاد می‌کنند. این شرکت‌ها ممکن است در بدو امر بر فرصت‌های کاربردی ویژه‌ای مانند بهینه‌سازی تبلیغات، تولید یا قابلیت‌های زنجیره تامین تمرکز نمایند. نه تنها فناوری را آزمایش کرده، بلکه مدل اساسی و متفاوتی از نوآوری را به کار برده که در آن مدل مدیران، مدیران اجرایی و کارگران خط مقدم در بخش کسب‌وکار با دانشمندان فناوری اطلاعات و داده همکاری دارند.

ویکتور بولتو^۴، رئیس داروسازی نورتیس در ایالات متحده، نقش بسزایی در راه‌اندازی آزمایشات اولیه (به طور مثال تمرکز بر شناسایی بیماران در معرض خطر) داشت و زمانی که سازمان در مرحله پل بود، خدمات بسزایی کرد. لسوری بیر^۵، مدیرعامل JPMorgan Chase's global تمایل دارد تا در مورد تأثیر آزمایشی هوش مصنوعی در ساده‌سازی گزارش‌دهی و تأیید هزینه‌ها صحبت کند (آزمایشی به منظور بهبود فرآیند که بسیاری از کارمندان را به خود جلب کرد).

هاب: همانطور که طرح‌های ابتدایی روز به روز از موفقیت رویکرد جدید خبر می‌دهند، سازمان‌ها هاب‌های داده و قابلیت‌ها را تشکیل داده و به تدریج ظرفیت اتصال و پیوند عملکردها و واحدهای تجاری بیشتر را در تعقیب فرصت‌هایی برای تحول؛ توسعه می‌دهند. رهبران در مسیر پیشرفت به درک این مهم پرداخته که محدودیت در نوآوری از سرمایه‌گذاری در فناوری به سرمایه‌گذاری در نیروی کار تغییر جهت داده است. عامل محدود کننده در این مرحله، تعداد کارمندان توانا در بخش کسب و کار (دارا بودن دانش و دسترس) برای هدایت نوآوری دیجیتال است. از این رو شرکت‌ها بایستی در زمینه مربیگری و آموزش جوامعی بسیار بزرگ

Uber قطعاً کامل نیستند، اما به ایده‌آل بومی نزدیک هستند. در مایکروسافت ما هنوز چیزهای زیادی برای یاد گرفتن داریم، اما در برخی از بخش‌های سازمان، در حال نزدیک شدن به مدل بومی هستیم. همچون هر شرکت دیگری، پیشرفت نیز در شرکت ما یکنواخت نبوده است. گروه‌های مختلف به سطوح مختلفی از توانایی دست یافته‌اند، اما نتایج در کل دلگرم کننده هستند، زیرا ما شاهد راه حل‌های نوآورانه روزافزونی برای مشکلات داخلی و مشتریان خود هستیم. مهم‌تر از همه این که رویکرد شرکت ما در راستای درک، حفاظت و کار با داده‌ها بسیار جلوتر از دیگر همتایان خود است.

بایسته‌هایی برای رهبران

تحول دیجیتال ضرورت‌هایی را برای رهبری ایجاد می‌کند: از تحول استقبال کنید و در حفظ آن تلاش کنید. یک استراتژی مشخص و واضح بیان کنید و بی وقفه با آن ارتباط برقرار کنید. یک معماری سازمانی ایجاد کنید تا با اتخاذ تصمیمات روزانه بی‌شماری که استراتژی فناوری شما را تعیین می‌کند، تکامل پیدا کند به منظور ردیابی بسیاری از پروژه‌های فناوری در دست اقدام، یک فرایند نظارتی واقعی به کار برده و در حد امکان آنها را هماهنگ و یکپارچه کنید. از چابکی در

تمامی نوآوری‌ها و ابتکارات تجاری خود دفاع کنید، و در نهایت خود را از قید و بند سنت رها کنید. به کارکنان خود آموزش دهید تا بتوانند پتانسیل فناوری و داده را درک کرده و به نوآوران آزادی عمل بدهید. این دستورالعمل ارائه دهندگان فناوری را نیز شامل می‌شود. علیرغم سرمایه‌گذاری‌های بسیار، فناوری‌ها همچنان بسیار پیچیده بوده و استفاده و به کار گیری آن‌ها اغلب دشوار است. ما به ابزارها و فناوری‌هایی نیاز داریم که با حفظ امنیت داده‌ها، تحول را برای کارگران خط مقدم شهودی نماید. از خاطر نبرید تا همین اواخر، بسیاری از ما برای مدل‌سازی مشکلات تجاری و حتی انجام عملیات‌های ریاضی اولیه به متخصصان برنامه ریزی کوبول و فرترن متکی بودیم. صفحات گسترده در مدل‌سازی ریاضی تحولی عظیم به وجود آوردند. ما به ارائه دهندگان فناوری نیاز داشته تا چنین انقلاب مشابهی را در هوش مصنوعی ایجاد نمایند و بتوانیم به سادگی استفاده از جدول محوری از برنامه یادگیری ماشینی استفاده کنیم. رشد مستمر و مداوم است. اما ما بایستی به تلاش خود ادامه داده تا اطمینان حاصل کنیم شرکت‌های مختلف از شکاف دیجیتالی عبور می‌کنند.

۱۰ نکته مهم درباره مدیریت تغییر از نگاه هاروارد بیزینس

ترجمه: حسین پورکیانی، فائزه احمدی



مشاوره مدیریت رخ



CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT (CMC)

TRAINING COURSE



ده مقاله دستچین شده‌اند تا با مطالعه آنها بتوانید در ایجاد تغییرات در سازمانتان موفق‌تر باشید. این ده مقاله شامل «چرا تلاش برای تغییر با شکست مواجه می‌شود؟» نوشته جان پی کوتز، «ایجاد تغییر از طریق متقاعد سازی» نوشته دیوید آ. گاروین و مایکل آ. روبرتو، «ایجاد تغییرات زمانی که کسب و کار رو به راه است» مصاحبه‌ای با ساموئل جی. پالمیزانو، «تغییرات رادیکال، راهی بی‌صدا» نوشته دبرا ایمیرسون، «مدیریت بحران» نوشته چان کیم و رنه موبورن، «یک راهنمای نجات بخش برای مدیران» نوشته رونالد ای. هایفتز و مارتی لینسکی، «شکستن قوانین تغییر» نوشته مایکل بیر و نیتین نوهریا، و مقاله ویژه «چرا با وجود برنامه‌های تغییر، تغییری ایجاد نمی‌شود؟» نوشته نوشته‌ی مایکل بیر، راسل آ. آیزنستات و برت اسپکتور است.

این کتاب برای مدیران ارشد سازمان‌ها، سهامداران و علاقه‌مندان به بازی تغییر مناسب است.

بسیاری از کسب و کارها در زمان ایجاد تغییر با شکست مواجه می‌شوند. اما قرار نیست این اتفاق برای شما بیفتد. تجربه مطالعه این کتاب باعث می‌شود تا در سفر کسب و کار خود به بحث تحول و تغییر نگرشی متفاوت داشته باشید. از نگرانی‌های اصلی هر مدیری عدم اطلاع از تغییرات و ناشناخته‌ها و نداشتن پلن برای حرکت صحیح است، علی‌الخصوص که امروزه با رشد فزاینده استارت‌آپ‌ها توسط نسل جدید حجم تغییر و سرعت تغییر به طور چشم‌گیری محیط را دستخوش تغییر کرده است. در طول مدت کاری و مطالعات خود شرکت‌های زیادی را دیده‌ایم که با عدم توجه به تغییرات محیطی و سایر گونه‌های تغییر، تیشه به ریشه حتی ۵۰ ساله خود زده‌اند. ۷۰ درصد از همه ابتکارات تغییر شکست می‌خورند. اما وقتی بفهمید که تغییر یک فرآیند چند مرحله‌ای است - نه یک رویداد - و متقاعد کردن برای ایجاد حس فوریت، جلب حمایت و ساکت کردن مخالفان، کلیدی است، شانس به نفع شرکت شما خواهد بود. اگر چیز دیگری در مورد مدیریت تغییر نخوانده‌اید، مطالعه این ۱۰ مقاله می‌تواند کمک بسیاری به شما کند. از میان صدها مقاله Harvard Business Review این



۱۰ نکته مهم درباره مدیریت تغییر از نگاه هاروارد بیزینس

ترجمه: حسین پورکیانی، فائزه احمدی

CHANGE IS THE LAW OF LIFE AND THOSE WHO LOOK ONLY TO THE PAST OR PRESENT ARE CERTAIN TO MISS THE FUTURE

John F. Kennedy

۱۰ نکته مهم درباره مدیریت تغییر از نگاه هاروارد بیزینس | شرکت بصیرت راهبری رخ



مشاوره مدیریت رخ



www.Rokh.Solutions





•۲۱۸۸۲۴۶۹۳• – •۲۱۸۸۲۴۶۹۲۹