



گزارش دوره‌ای باشگاه کتابخوانی

دوره سوم



گروه طرح و برنامه

معاونت برنامه‌ریزی و سیستم

آذر ماه 1399

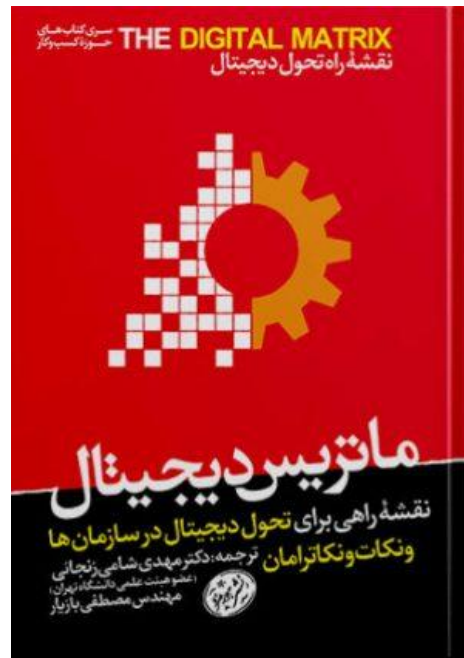
تهیه‌کننده: سارا زارعی نژاد



فهرست مطالب

3.....	معرفی کتاب مورد مطالعه
8.....	خلاصه کتاب
13.....	گزارش خلاصه ای از نقدها و بررسی های انجام گرفته توسط اعضا

معرفی کتاب مورد مطالعه



ماتریس دیجیتال: نقشه راهی برای تحول دیجیتال در سازمانها/ونکات و نکات ترامان، ترجمه: مهدی شامی زنجانی، مصطفی بازیار - تهران: هورمزد 1398

کتاب **ماتریس دیجیتال** نوشته ی **ونکات و نکات ترامان** راهنمایی است برای مدیران تا فناوری های دیجیتال را جدی بگیرند. امروزه فناوری های دیجیتال در همه جا حضور دارند. گوگل و فیس بوک برندهایی جهانی هستند. دستورات صوتی جایگزین مهارت های تایپ کردن شده است. پایگاه های داده آنلاین جایگزین نسخه های چاپی اطلس های جاده ای، دایره المعارف ها و فرهنگ واژگان شده است. آلبوم های عکس و سی دی ها جای خود را به حافظه های ابر داده، داده اند. به زودی ماشین های خودران ما را به جا به جا خواهند کرد و پهپادها بسته ها را به مقصد می رسانند. روبات ها از کارخانه ها به خانه ها، ادارات و بیمارستان های ما می آیند. فناوری های دیجیتال به سرعت فراگیر و قدرتمند شده اند؛ اما همچنان بسیاری از کسب و کارها نتوانسته اند خود را با سرعت تطبیق دهند.

چه چیزی باعث می شود بعضی سازمان ها بتوانند از قدرت فناوری های دیجیتال نوظهور استفاده کنند و بعضی دیگر خود را شبیه به گوزنی می یابند که به نور چراغ خیره مانده است؟ چرا بعضی مدیران با وجود تمجید اولیه از قدرت فناوری های دیجیتال، در فهمیدن نقش این فناوری های و بهکارگیری آن ها برای منتفع شدن تردید دارند؟ چرا مدیران کسب و کارهای سنتی اذعان دارند که آینده متفاوت خواهد بود، ولی همچنان روی روشهای گذشته خود پافشاری می کنند؟ این ها بخشی از پرسش هایی است که ونکات و نکات ترامان تلاش دارد در کتاب ماتریس دیجیتال به آن ها پاسخ دهد.

کتاب **ماتریس دیجیتال** ترجمه دکتر مهدی شامی زنجانی و مهندس مصطفی بازیار منتشر شد. این کتاب که با پیشگفتار اختصاصی نویسنده کتاب، پروفیسور ونکات و نکات ترامان، برای نسخه فارسی آن همراه است، توسط نشر هورمزد منتشر شده است. پیشگفتار اختصاصی نویسنده کتاب برای مترجمان اثر نیز به شرح زیر است:

«بسیار خرسندم که دکتر مهدی شامی زنجانی و مهندس مصطفی بازاریار کتاب من یعنی ماتریس دیجیتال را ترجمه کرده‌اند. هدف من از نوشتن این کتاب، تشویق نسل جدید پژوهشگران و فعالان صنعت برای درک فرصت‌ها و مشکلات کسب و کارهایی است که از فناوری‌های قدرتمند دیجیتال حاصل می‌شوند. پرواضح است که ما در نقطه عطف تغییرات عمیق اجتماعی و اقتصادی هستیم که با ایده‌های پی‌ریزی شده در عصر صنعتی متفاوت‌اند. تاکنون قوانین خلق و کسب ارزش در عصر دیجیتال به خوبی شکل نگرفته است. امیدوارم ایده کتاب من، که حالا به فارسی در دسترس شماست، برانگیزاننده تفکر و تلاش دسته‌جمعی برای توسعه قوانین جدید برای عصر دیجیتال باشد. من همچنین بر این باورم که دیجیتالی شدن هیچ مرزی ندارد و هیچ صنعت یا منطقه جغرافیایی از تغییرات دیجیتال در امان نخواهد بود. این بدین معناست که موج بعدی نوآوری‌ها می‌تواند از هر جایی از جهان شروع شود. به همین دلیل، من به طور ویژه، از مهدی و مصطفی تشکر می‌کنم. آن دو با ترجمه خود سبب شدند کتاب من به نسبت زمانی که فقط به زبان انگلیسی نوشته شده بود، در اختیار مخاطبان بیشتری قرار بگیرد. نهایت خرسندی برای یک پژوهشگر این است که کارش خوانده شود و مورد استفاده قرار گیرد. شما با ترجمه و انتشار کتاب من به فارسی باعث شدید طیف کاملاً جدیدی از دانشجویان و پژوهشگران، ایده‌های مرا بخوانند و آن را توسعه دهند. از این بابت بسیار خرسندم.»

بیوگرافی ونکات ونکاترمان



پرفسور ونکات ونکاترمان استاد رشته ی مدیریت در دانشگاه بوستون آمریکا است. پژوهش ها و مشاوره های او در فصل مشترک مباحث مدیریت استراتژیک و فناوری اطلاعات است و تمرکز بر روی نحوه جایگاه یابی شرکتها برای پیروز شدن در عصر دیجیتال را دارد. وی اخیرا توسط تامسون فاینشئل، آی اس آی به عنوان یکی از پر استناد ترین ژوهشگران حوزه استرتژی و فناوری اطلاعات شناخته شده است. پروفیسور ونکات ونکاترمان جوایزی را نیز تاکنون از آکادمی مدیریت و انجمن مدیریت استراتژیک کسب کرده است. او همچنین به عنوان مشاور و سخنران در بسیاری از شرکتهای آمریکایی و اروپایی حضور داشته است که از جمله ایت شرکتها می توان به آی بی ام، مایکروسافت و اریکسون اشاره کرد

معرفی اجمالی دکتر شامی زنجانی



دکتر مهدی شامی زنجانی سه مقطع تحصیلی خود از کارشناسی تا دکتری را در دانشگاه تهران گذرانده است و اکنون نیز عضو هیات علمی گروه مدیریت اطلاعات این دانشگاه است. حوزه تمرکز آموزشی، پژوهشی و مشاوره ای دکتر شامی زنجانی، "تحول دیجیتال" است. در کارنامه وی بنیانگذاری مواردی همچون رویداد ارزیابی ملی تحول دیجیتال، کنفرانس ملی تحول دیجیتال، رویداد کافه دیجیتال و دوره عالی تحول (دیتیجی) گروه تحول دیجیتال دانشگاه تهران به چشم میخورد. شایان ذکر است دکتر شامی زنجانی در سالهای اخیر، سه دوره به عنوان استاد برگزیده دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و یک دوره به عنوان استاد برگزیده دانشگاه تهران انتخاب شده است

برخی از آثار دکتر شامی زنجانی



هدف و نکات و نکاتر امان از نوشتن کتاب ماتریس دیجیتال کمک به مدیران از این جهت است که فناوری های دیجیتال را جدی بگیرند. البته درباره ی ستاره های درخشان دیجیتال مانند گوگل، فیس بوک و ای پی، آمازون، کارآفرینان فناوری مانند پی پال و روند های مهم مانند وب سایت های اجتماعی، وب سایت های موبایلی، کلان داده، «اقتصاد اشتراکی» و آینده کار کتاب های زیادی نوشته شده است؛ با وجود این، به اقداماتی که کسب و کارهای غیر دیجیتال در صنایع سنتی می توانند (و باید) انجام

دهند و همچنین، نحوه تعامل آن‌ها با ستاره های دیجیتال و روندهای فناورانه، به ندرت، به طور جدی و سیستماتیک توجه شده است.

به عقیده ی ونکات و نکاترمان، ما در برهه حساسی هستیم که تغییرات شگرف فقط در قدرت خام خود فناوری ها، در حوزه های جدید مانند رایانش ابری، رباتیک، چاپگرهای سه بعدی، یادگیری ماشینی و الگوریتم های یلاک چین محدود نمی شوند؛ بلکه فعالیت های کلیدی چون نحوه ی زندگی، کار، آموزش، بازی، نوآوری، معاملات و حکومت داری بشر را نیز در بر می گیرد. به عقیده ی ونکات، دیجیتالی شدن در اساس جامعه ما نفوذ خواهد کرد و در حین این تحول، برندگان و بازندگان بر اساس میزان توانایی شان در استفاده از این فناوری ها مشخص می شوند

ونکات و نکاترمان در کتاب ماتریس دیجیتال با سوالی خود را موظف به پاسخش می داند. چگونه سازمان ها می توانند خود را با بهره گیری از فناوری های دیجیتال متحول کنند

ونکات و نکاترمان در کتاب ماتریس دیجیتال برای اینکه اهمیت پرداختن به دیجیتال سازی را بیشتر درک کنیم ابتدا با سوالی کلی تر، ولی بسیار کلیدی، شروع می کند: «چرا شرکت های موفق از بین می روند؟» برای پاسخ به این سؤال، دلایل محدودکننده شرکت ها را برای تشخیص فرصت ها و چالش های به وجود آمده دیجیتالی شدن نشان می دهد. من این موارد را «دام های موفقیت» می نامم. زیرا این ها استراتژی هایی هستند که در اقتصادهای عصر صنعتی، به سازمان ها اجازه می دادند با مدل های کسب و کار سنتی شان، که به خوبی آن ها را می شناسید، رشد کنند و به رقابت بپردازند. در کتاب ماتریس دیجیتال به شما می آموزیم : چگونه از شایستگی های فعلی خود فراتر بروید و خود را برای آینده دیجیتال مجهزتر کنید. راه های خلق و پرورش اکوسیستم هایی که فراتر از مرزهای صنعت است؛ را یاد می دهد. به ویژه به این دلیل که اصول سنتی صنعت (مانند معدن، کشاورزی، سلامت و حمل و نقل) با فناوری های دیجیتال تقابل پیدا می کند. چگونه می توان از معیارهای دقیق و کاملاً درست استفاده کرد؛ به گونه ای که با فناوری های دیجیتالی جدید، به صورتی موفقیت آمیز، بخشی از کسب و کارتان را متحول کنید و به تجربه های جدید دست بزنید. چگونه استعداد های انسانی می توانند با ماشین های قدرتمند کار کنند تا راه های جدیدی برای هم نوایی مورد نیاز عصر دیجیتال خلق نمایند؛ ارتباطی که در آن داده و تحلیل گری در تمام سطوح، حیاتی و در اولویت است.

هر کدام از این دام ها به تنهایی مختص دیجیتالی شدن نیستند، اما عاملی برای ادامه وضع کنونی اند. در حقیقت، احتمالاً یک یا چند مورد از این دام های موفقیت در شرکت شما نیز وجود دارد و شما را از برداشتن قدم های لازم برای متحول کردن کسب و کارتان باز می دارد. تشخیص موقعیت اولین قدم مهم است. دومین قدم بازنویسی قوانین کسب و کار شرکت برای بازآفرینی جایگاه

مناسب سازمان تان در آینده است. ماتریس دیجیتال به شما کمک می‌کند چشم‌انداز خود را برای دیجیتالی‌شدن ترسیم کنید، از دام‌های موفقیت‌رهایی پیدا کنید و مدل کسب‌وکاری خود را با این واقعیت جدید منطبق کنید.

این کتاب در چهار بخش و ده فصل به موضوع تدوین نقشه‌راه تحول دیجیتال برای سازمان‌ها پرداخته است. سرفصل مطالب ارائه شده در این کتاب به شرح زیر است:

مقدمه: کسب‌وکار شما... معلول اصول قدیمی

بخش اول: کسب‌وکار شما هم‌اکنون دیجیتال است

فصل اول: پیوند مقیاس، دامنه و سرعت

فصل دوم: ماتریس دیجیتال

بخش دوم: سه فاز تحول دیجیتال

فصل سوم: تجربه در لبه

فصل چهارم: برخورد در هسته کسب‌وکار

فصل پنجم: بازآفرینی کسب‌وکار

بخش سوم: سه حرکت پیروزی‌بخش

فصل ششم: هم‌نوآوری و مشارکت در اکوسیستم‌ها

فصل هفتم: همکاری‌کردن برای هم‌آفرینی قابلیت‌های جدید

فصل هشتم: استعداد‌های انسانی خود را با ماشین‌های قدرتمند تقویت کنید

بخش چهارم: تحول دیجیتال

فصل نهم: تئوری شما از انطباق دیجیتال

فصل دهم: ماتریس قوانین شما

خلاصه کتاب

درباره کتاب آیا کسب و کارتان برای آینده دیجیتال آماده است یا سرنوشتش این است که دگرگون شود؟

شرکتهای مبتنی بر فناوریهای دیجیتال در حال متحول کردن بازار در هر بخش و صنعتی هستند. بسیاری از کسب و کارهای قدیمی در حال فعالیت با قوانین کسب و کاری گذشته هستند و نمی توانند خود را با سرعت تغییرات صنعت همگام کنند. در این حالت واکنش شما چه خواهد بود؟ ماتریس دیجیتال به شما کمک میکند تا سه دسته از بازیگران را که شکل دهنده محیط کسب و کاری جدید هستند، سه مرحله تحول را که هر سازمانی در سفر خود برای بازآفرینی کسب و کارش با آن مواجه است و سه حرکت پیروزی بخش که موفقیت کسب و کار شما را در این راه تضمین میکند، به خوبی بشناسید. این کتاب به شما نشان میدهد که چگونه در مورد مدل کسب و کاری خود با نگاهی از بیرون به داخل نگاه کرده و تیم درست را برای سفر پیش رو گرد هم بیاورید. ماتریس دیجیتال از چهار بخش و ده فصل تشکیل شده که به شرح زیر است

بخش 1: کسب و کار شما هم اکنون دیجیتال است

فصل یک: پیوند مقیاس، دامنه و سرعت

سازمانها در عصر صنعتی با افزایش فروش محصولات، مقیاس کاری خود را گسترش می دادند که موجب کسب سهم بالاتری از بازار میشد. این توسعه در مقیاس، به صورت خطی و بر اساس توانایی شرکت در تأمین سرمایه های فیزیکی، انسانی و مالی لازم برای رشد بود. این شرکتها همچنین دامنه کار خود را از طریق گسترش خطوط محصول فعلی و معرفی خط محصول مشابه توسعه می دادند. در آن زمان اینگونه توسعه های پیوسته و روبه جلو در مقیاس و دامنه، استراتژی کسب و کاری موفق بود. اما شرکتهای دیجیتالی الگوهایی از توسعه سریع مقیاس و دامنه کسب و کار خود دارند که با الگوهای عصر صنعتی بسیار متفاوت است. این شرکت ها به جای تغییرات خطی، در توسعه غیرخطی و نمایی در مقیاس و دامنه تبحر دارند. استفاده از قابلیت های حاصل از فناوریهای دیجیتال، تأثیرگذاری خود را بر صنایع مختلف آغاز می کنند. با توجه به این شرایط، همه سازمانها نیاز دارند که خود را در پیوند سرعت، دامنه و مقیاس جایگاه یابی کنند.

فصل دو: ماتریس دیجیتال

در این فصل جهت فهم فضای کسب و کاری جدید، رمزگشایی از قوانین آن و اتخاذ تصمیمات درست برای برنده شدن، ایده اصلی کتاب یعنی همان ماتریس دیجیتال به صورت کلی معرفی شده است. این ماتریس یک چارچوب است که به شما کمک میکند تا ببینید چگونه سه نوع از بازیگران از طیف وسیعی از فناوریهای دیجیتال استفاده می کنند تا آینده صنایع را شکل داده و اقدامات و پاسخهای استراتژیک سازمان شما را در سه مرحله تحول دیجیتال، تجربه در لبه، برخورد در هسته کسب و کار که مدل های کسب و کاری مؤثری را برای موفقیت طراحی میکنند. این ماتریس دیجیتال را به عنوان صفحاتی کنترلی با 9 پنجره تصور کنید که به صورت سه در سه مرتب شده است. در یک محور سه نوع بازیگر وجود دارد. در محور دیگر سه مرحله تحول دیجیتال قرار دارد. ماتریس دیجیتال چارچوبی مدیریتی است که با استفاده از آن می توان در مورد روشهای موفق گذشته که دیگر کارایی ندارند، تجدیدنظر کرده و قوانین جدیدی را به کار گرفت.

بخش 2: سه مرحله از تحول

فصل سه: تجربه در لبه

اگر به نه خانه صفحه کنترل ماتریس دیجیتال نگاهی بیندازید، سه خانه ستون اول بیانگر تجربه گری هایی است که توسط هر سه نوع از بازیگران انجام می گیرد. این موارد شامل ابتکارات مختلف کارآفرینان فناور، تجربه گری های جسورانه غولهای دیجیتال و اقدامات توسعه ای شرکتهای سنتی در صنایع مختلف میشود. این تجارب قابل گنجاندن در تعاریف گذشته صنعت، نقشها یا نواحی جغرافیایی نیست. شما باید پایش وسیعی انجام دهید؛ ولی درعین حال هدف شما واضح است: درک حدود تجربه گری و هدایت سازمان خود برای تحول. توانایی شما در اتصال و گزینش طیف وسیعی از تجارب هر سه دسته از بازیگران، برای موفقیت کسب و کارتان در آینده دیجیتال کلیدی است. چالش شما چیزی کمتر از توسعه یک تئوری برای کسب و کار دیجیتال نخواهد بود؛ چرا که باید تمام سناریوهای محتمل از طریق تجربه گری در لبه را در صنعت خود و سایر صنایع بررسی و اولویت بندی کنید. سپس این اقدامات تاکتیکی متفاوت را در قالب سبدهای از تجربه گری ها به هم پیوند دهید و خود را برای گام بعدی تحول دیجیتال یعنی تغییر در هسته اصلی مدلهای کسب و کار آماده کنید

فصل چهار: برخورد در هسته کسب و کار

دیر یا زود شرکتهای سنتی، در هر صنعتی با کارآفرینان فناور و غولهای دیجیتال - و احتمالاً با رقبای سنتی خود- که ایده متفاوتی در مورد نحوه طراحی و ارائه محصولات و خدمات و همچنین چگونگی کسب درآمد و سود دارند، برخورد می کنند. حتی اگر صنعت شما در این مرحله نیست، بررسی و یادگیری از کسانی که از شما جلوترند، به شما درک می دهد. تجربه گری در لبه میتواند خیلی سریع به برخورد در هسته کسب و کار منجر شود و درک نحوه رخ دادن آن می تواند به شما برای آماده شدن کمک نماید. اگر به نه پنجره صفحه کنترل ماتریس دیجیتال خود رجوع کنید، سه پنجره ستون وسط نمایانگر برخوردهایی است که سه نوع از بازیگران این صنعت تجربه می کنند. اگر شما خود را در این مرحله می بینید یا معتقد هستید که این اتفاق قریب الوقوع است، دیجیتال سازی باید به عنوان یک پیشران اصلی جهت موفقیت و رشد شرکت تان در دستور کار تیم مدیریتی قرار بگیرد

فصل پنجم: بازآفرینی کسب و کار

در مطالعه فصلهای قبل به وضوح دریافتید که در برخورد مدل‌های سنتی کسب و کارتان با مدل‌های کسب و کار دیجیتال تجدیدگر، آن مدل قدیمی فقط میتواند برای مدت کوتاهی دوام بیاورد. برای حفظ قدرت ارزش آفرینی خود نیاز دارید بنیان کسب و کار خود را بازسازی کنید. بر روی صفحه کنترلی ماتریس دیجیتال شما، سه پنجره ستون سوم مربوط به بازآفرینی‌هایی است که توسط هر سه نوع از بازیگران صنعت انجام میگیرد. مادامی که صنعت شما تغییر می کند، باید پرسید که هر کدام از بازیگران «در چه کسب و کاری فعالیت میکنند»؟ مثال: آیا جیای در کسب و کار خودروهای احتراق صنعتی است یا در کسب و کار حمل و نقل یا آیا آیب یام در کسب و کار سخت افزار فناوری اطلاعات است یا کسب و کار نرم افزار و خدمات؟ جواب تمامی سوالات این است که مدل‌های کسب و کار جدید در فصل مشترک بین صنایع ظهور پیدا می کنند. یک سازمان باید یاد بگیرد که به خود، به عنوان تولیدکننده خدمت یا محصول ننگرد؛ بلکه خود را به عنوان انجام دهنده چیزی ببیند که باعث میشود مردم بخواهند با آن داد و ستد کنند. به این منظور شما نیاز دارید نه تنها بر روی طراحی و ارائه محصولات و خدمات تمرکز کنید؛ بلکه بر روی حل مسائل و شکل دادن به راهکارهای مناسب متمرکز شوید.

بخش 3: سه حرکت پیروزی بخش

فصل شش: هم‌نوا سازی و مشارکت‌کنندگی در اکوسیستمها

اولین اقدام پیروزی بخش شامل مدیریت مناسب روابط خود در میان اکوسیستم‌هایی است که شما در آنها فعالیت می کنید. در صنایع عصر صنعتی، رهبران شرکتهایی بودند که بهترین یکپارچگی عمودی را داشتند (به عنوان مثال آنها مالک کل داراییهای کلیدی زنجیره تأمین بودند). اما رهبران در جهان دیجیتال، شرکتهایی هستند که در قالب یک اکوسیستم، بهترین یکپارچگی مجازی را دارند) به عنوان مثال آنها بازار را با مدیریت بهترین شبکه از ارائه کنندگان محصول و خدمت کنترل میکنند (یک مثال عالی در این باره ماکروسافت است که سیستم عامل ویندوز را معرفی کرد. این شرکت به جای اینکه مثل اپل و آیبیام، سیستم عاملشان را به صورت یک شبکه ی بسته نگه دارد، یک پلتفرم فراهم کرد و به همراه شبکه خود متشکل از ارائه کنندگان نرم افزار و سخت افزار، توسعه دهنده ها و خرده فروشانی که محصولات و خدمات را برای پلتفرمش مهیا می کردند، یک اکوسیستم را شکل دادند. در جهان دیجیتال، هر شرکت در چندین اکوسیستم قرار دارد که میتواند با استفاده از چهار مدل کسب و کاری (محصول، خدمت، پلتفرم و راهکار) تحلیل شود. مهم است که دریابید شما میتوانید به خوبی عضوی از بیش از یک اکوسیستم باشید، که یعنی این امکان برای شما وجود دارد تا در یک) یا تعدادی بیشتری (اکوسیستم رهبر و در سایرین مشارکت کننده باشید

فصل هفت: همکاری برای هم‌آفرینی قابلیت‌های جدید

بسیاری از مردم، کسب و کار را به عنوان محیطی رقابتی می‌بینند که برای سهم بازار، نیروی کار و کسب درآمد بیشتر نسبت به رقبا به رقابت می‌پردازیم. ولی زمانهایی نیز وجود دارد که ما باید با تأمین کنندگان و توزیع کنندگان، با مشتریان خود و با قانونگذاران و تنظیم کنندگان مقررات همکاری می‌کنیم. کسب و کار دیجیتال با تأکیدش بر شبکه‌ها و کار کردن در اکوسیستم‌ها، تمایزها را، مدیرعامل سابق نوول 9 کمرنگ می‌کند. یا همانطور که ری نورد بیان می‌کند: «شما باید هم‌زمان رقابت و همکاری کنید». وقتی 10 بحث در مورد کار کردن در اکوسیستم‌هاست، این حرکتی پیروزی بخش است. نه تنها با متحدان خود همکاری کنید، بلکه رقبای خود را نیز دنبال کنید؛ به گونه‌ای که بتوانید از آنها یاد گرفته و برای هم‌آفرینی و توسعه قابلیت‌های نو، با آنها همکاری کنید. همکاری-رقابت زمانی که صنایع سنتی دیجیتال میشوند، محوری است زیرا الف (ارزش با چندین شرکت در صنایع مختلف هم‌آفرینی میشود و ب (صنایع دیجیتال به شیوه‌هایی ترکیب میشوند که خدمات جدیدی را به مشتریان ارائه کنند و ارزش به دست آورند. هر شرکتی باید در طراحی و ارائه محصولات و یا خدمات خود با شرکتهای ارائه دهنده راهکار و پلتفرم هماهنگی داشته باشد تا همان ارزش مورد درخواست مشتریان ارائه شود. این اساس چیزی است که "قابلیت هم‌آفرینی" نامیده میشود

فصل هشت: تقویت استعداد انسانی با ماشینهای قدرتمند

تا همین چند وقت پیش، تصور رایج این بود که یک کامپیوتر نسبتاً معمولی هرگز نمیتواند استاد بزرگ‌ها را شکست دهد اما در سال 1997 کامپیوتر دیپ بلو استاد بزرگ گری کاسپاروف 11 را در یک بازی شکست داد؛ هرچند این استاد بزرگ، تورنمنت را برنده شد، کامپیوتر آی بی ام این استاد بزرگ را در تورنمنتی شش مسابقه‌ای شکست داد. این حاکی از یک نقطه عطف بود: رایانش ضرب اجلی به بشر داد. کامپیوترها از یک ابزار صرفاً کارا برای خودکارسازی و بازطراحی وظایف روزمره به ماشینهای استدلالی پیچیده تبدیل شده‌اند. از این رو لازم است به این مورد فکر کنید که چگونه رایانش و هوش ماشینی میتواند به شما کمک کند تا مسائل پیچیده را حل کنید و بسته ارزشی جدیدی را برای مشتریان ایجاد کرده و یا چگونه ممکن است شما را قادر سازد تا اکوسیستمهای مشخصی را هم‌نوا کنید و یا با سایرین در اکوسیستمها هم‌آفرینی کنید. چگونه ممکن است بازآفرینی کسب و کارتان با محوریت ماشینهای قدرتمند، سازمان و منطق طراحی کارتان را متحول کند؟ پاسخ به این سوال به شما کمک میکند تا از سه طریق (خودکارسازی وظایف، افزون سازی فرایندها و تقویت کنندگی شغل‌ها) استعدادهای انسانی را بسیار فراتر از گذشته تقویت نمایید

بخش 4: تحول دیجیتال شما

فصل نه: تئوری شما از انطباق دیجیتال

استاد برجسته مدیریت در قرن بیستم، در سال 1994 بیان کرد « هر نهادی خواه کسب و کار باشد یا نه، یک تئوری 13 پتر دراکر کسب و کار دارد. در حقیقت تئورهای معتبر که شفاف، استوار و متمرکز باشد، به طرز عجیبی قدرتمند است. چیزی که منجر به ضعف بسیاری از سازمانهای موفق و بزرگ در جهان میشود این است که تئوری آنها از کسب و کار، دیگر مؤثر واقع

نمیشود». دراکر احتمالاً در مورد تغییرات دیجیتالی صحبت میکرده که تقریباً دو دهه بعد در صنایع، بازارها و شرکتها به صورت جهانی رخ داد. ماتریس دیجیتال نشان میدهد که دیجیتالی شدن، آینده متفاوتی از گذشته را ایجاد میکند که در آن قوانین و حرکت‌های قدیمی ممکن است استفاده محدودی داشته باشند و از این رو تئوری جدیدی از کسب و کار را طلب می کند. هدف این فصل این است که بتوانید تا از چهار نوع دامی که در فصل یک معرفی شد، اجتناب کنید و بتوانید یک تئوری جدید از انطباق را برای کسب و کار خود شکل دهید. یک مدل واحد از انطباق استراتژیک وجود ندارد که برای همه شرکتها نتیجه بخش باشد. اما در این فصل طبق تحقیقات و تجربه با شرکتهایی که سخت در تلاشند تا با فناوریهای دیجیتال انطباق یابند، پنج دستورالعمل پیشنهاد میشود تا برای ایجاد تئوری انطباق دیجیتال خود، از آنها پیروی کنید. اگر شما از این اصول پیروی کرده باشید و قضاوت درستی در مورد دیجیتالی شدن و مزایا و مشکلات آن داشته باشید، احتمالاً خیلی بهتر از رقبا خود انطباق یافته اید و این به شما یک مزیت میدهد

فصل ده: ماتریس قوانین شما

در فصل دو، ماتریس دیجیتال با این ایده معرفی شد که تحول دیجیتال میتواند به عنوان اقدامات سه دسته بازیگر در سه مرحله معرفی میشود. این ماتریس به جای نگاه کردن به هر سه 14 صورت گیرد. حال در این فصل یک ماتریس دومی به نام ماتریس قوانین بازیگر، سه مرحله از تحول دیجیتال را در مقابل سه حرکت پیروزی بخش نگاشت میکند و 9 قانون را شکل میدهد. بسیاری از کتابهای مدیریتی با مجموعه ای از قوانین، دستورالعملها و راهبردها پایان می پذیرند. در بسیاری موارد فهرستهای بسیار کلی یا بسیار خاص از بایدها و نبایدها وجود دارد که اغلب به نظر میرسد از تمهای اصلی کتاب منفصل هستند. ماتریس قوانین از این جهت متفاوت است که 9 قانون آن مستقیماً از بحث فصلهای قبل پیروی می کنند. مجدداً باید گفت، این قوانین دستورالعمل های سفت و سختی نیستند: آنها به جای ارائه پاسخهای ساده و کلیشه ای، سوالاتی را برمی انگیزند و گزینه های اقدام را هدایت میکنند. به همین خاطر بینشی که این قوانین به شما ارائه میکنند، نتیجه شرایط داخلی و خارجی شرکت شما هستند که تغییر میکند. این یعنی بینشی که هم اکنون به دست می آورید با آنچه زمانی دیگر به دست خواهید آورد، متفاوت است سه گام ساده برای به کارگیری این قوانین در شرکت وجود دارد. وقتی که تیم رهبری دیجیتال خود را گردهم آوردید، آنها را وادار کنید به صورت سیستماتیک از طریق ماتریس قوانین کار کنند. از ماتریس قوانین به عنوان قالبی برای هرکدام از قوانین استفاده کنید و سه ارزش را محاسبه کنید - اهمیت قانون، تبحر در آن قانون و شکاف بین این دو. این امر به شما کمک میکند تا پاسخهای خود را دریافته و اولویت های خود را تعیین کنید. شما به عنوان خواننده، فارغ از عنوان شغلی تان و مستقل از وظیفه یا سطح سلسله مراتب خود، این شانس را دارید که نقشی مهم در تحول شرکت خود ایفا کنید. اگر شما مشتاق بهره گیری از قدرت فناوری های در حال ظهور هستید، میتوانید این نقش را ایفا کنید و هدف بزرگتر خود را هدایت شرکت در این نقطه عطف ببینید. امید دارم شما این کار را انجام دهید و این کتاب نقش کوچکی در موفقیت شما ایفا کند.

گزارش جلسات برگزار شده و خلاصه ای از نقد و بررسی کتاب

جلسات نقد و بررسی کتاب ماتریس دیجیتال در دو جلسه در نوزدهم مهر و بیست و شش مهرماه سالجاری با مدیریت مدیر طرح و برنامه و همراهی مسئول کتابخانه و میزبانی آقای مهندس ویسی (پیشنهاد دهنده کتاب ماتریس دیجیتال) برگزار گردید

زمان برگزاری	فصول مطالعه شده	اعضای فعال	مدت زمان برگزاری
شنبه 99/07/19	فصل اول تا چهارم کتاب ماتریس دیجیتال	10 نفر	18:00 الی 22:00
دوشنبه 99/07/26	فصول پنجم تا یازدهم	3 نفر	18:00 الی 20:00

در ابتدای جلسه اول ابتدا میزبان جلسه توضیحاتی کلی در خصوص کتاب ارائه کردند و محوریت جلسه را با مطرح نمودن سوالات دهگانه مشخص نمودند کتاب ماتریس دیجیتال ذاتا یک کتاب کسب و کاری آنهم برای سازمانهاست. اما برخی بر این عقیده اند که بسیاری از مفاهیم کسب و کاری که برای سازمانها نگاشته می شود قابل تطبیق به انسان هم هست. در این نگاه انسان به مثابه سازمانی تصور می شود که دارای اهداف، استراتژی، چشم انداز، مأموریت، برنامه توسعه فردی، ارزشهای کلیدی و تصمیم گیریهای متعددی است که بر آینده آن تاثیر مستقیم یا غیر مستقیم می گذارد. از این رو به موازات آن که تحول دیجیتال برای یک سازمان اهمیت ویژه می یابد کارمندان نیز با این دگردیسی و پارادایم شیفت اساسی روبرو می شوند که چه باید بکنند و تعریف تحول دیجیتال برای یک کارمند چیست.

بحث تحول دیجیتال و نوآوری دیجیتال یک بهبود نیست و مقوله ای نیست که فکر کنیم که انجام بدهیم یا نه بلکه یک ضرورت است که اگر انجام ندهیم حذف خواهیم شد. تحول دیجیتال انقلاب صنعتی چهارم است که در این انقلاب بازیگران قدیمی در صنعت که نتوانند خود را با شرایط جدید تطبیق دهند از بین می روند. مونکو در بحث دیجیتال هنوز در مرحله دیجیتالیزیشن می باشد و هنوز اطلاعاتمان دیجیتالی نشده و کاملا در ابتدای راه هستیم. می توان گفت که استفاده صرف از ابزارهای فن آورانه تحول دیجیتال محسوب نمی شود.

به قول مقاله اچ بی آر تحول دیجیتال بیش از آنکه چالش فن آوری باشد چالش نیروی انسانی و فرهنگ دیجیتال است. که دوستان معتقدند ما در مونکو در مرحله الکترونیکی سازی هستیم. و در این فرصت پیش آمده در کرونا که مجبور شدیم دورکاری داشته باشیم ثابت شد که استفاده از فناوری برای انجام کارها کار ساده ای نیست و جا افتادن هر کدام از این فناوری ها زمان بر است و ضمن اینکه هر کدام از این فناوری ها دوره عمر کوتاهی دارند. و سریع جایگزین بهتری برای ایشان پیدا می شود.

از دید یک بنگاه اقتصادی مهمترین مولفه دیجیتالی شدن دیدگاه مشتری می باشد. به نظر می رسد تمام تغییرات که نه تمام نگاه به مشتری و نیازهایش داشته باشد. خیلی از اوقات ما هزینه می کنیم و فرآیندها را دیجیتالی کرده ولی هیچ مشخصه جدیدی به محصول اضافه نمی کنیم و مطالعه کافی در مورد نیاز جدید مشتری انجام نداده که در اینجا صرفا دیجیتالی شدن

کمکی به ما نمی‌کند. بعد از مرحله دیجیتالی‌سازی مرحله دیجیتالی‌سازی است که فرآیند ها دیجیتالی می‌شود و بعد از آن تحول دیجیتال ایجاد ارزش برای مشتری باید صورت گیرد.

حال این سوال مطرح است که این الکترونیکی سازی در شرکت جزئی از مسیر تحول دیجیتال است و آیا صرف الکترونیکی سازی به شرکت توان و شتاب لازم برای دیجیتالی شدن را خواهد داد.

الکترونیکی سازی در حوزه منابع انسانی بدین صورت است که هر چیز آنالوگی را به منطق صفر و یک تبدیل کرده و آن را الکترونیکی می‌کنیم. مثل پرتال منابع انسانی، سیستمهای اطلاعاتی منابع انسانی و منابع انسانی الکترونیکی. در اینجا تغییر رادیکال و اساسی در اصل کار صورت نمی‌گیرد و فقط همان کارهای قبل را به صورت آسانتر به کمک فن آوری های الکترونیکی انجام می‌دهیم. اما در دیجیتالی سازی به ماهیت کار حمله می‌کنیم و منطق انجام یک کار را به چالش می‌شیم.

در دیجیتالی سازی از فناوریهای دیجیتال استفاده کرده تا محیطی دیجیتالی ایجاد کنیم که ترکیبی از منابع فیزیکی و الکترونیکی باشد. که در این راستا خود منابع انسانی باید متحول شود تا بتواند پیام تحول را در کل سازمان اشاعه دهد و به عنوان بالهای سازمان به تحول و تغییر کمک کند و عملکرد سازمان را بهبود دهد.

وظایف واحد منابع انسانی نیز به فراخور نیازهای عصر دیجیتال تغییر می‌کند. ماشین فناوری به کمک انسان آمده و می‌تواند اطلاعات را جمع آوری کرده و تا حدی تحلیل کند. که این موضوع باعث می‌شود که ما بتوانیم تصمیمات بهتری گرفته و استراتژی های بهتری را بنویسیم. و نقشه سفر مشتری بهتری داشته و در نهایت کارهای مهمتری از جمله مذاکره و متقاعد سازی نیروی انسانی را انجام داده و قدرت تحلیل گری را ارتقا داده. و نبوغ و نوآوری را در خود تقویت کنیم. که این یک نقشه راه خوب برای تحول دیجیتال فردی در برابر دیجیتال سازمانی می‌باشد.

از دیگر نقاط مثبت این کتاب تاکید بر نرم افزار و آپ ها و اینکه امکانات سخت افزاری نقش کمتری داشتند در ایجاد کسب و کارهای جدید. و بر همین مبنا بوده که کلی استارتآپ های کوچک تازه تاسیس توانستند شرکت های بزرگ سنتی را به چالش کشیده و یا حذف کنند. از دیدگاه دوستان دنیای آینده نزدیک، دیگر شرکتی نیست که افراد دور هم جمع شده باشند و نقشه های مهندسی تولید کنند، در دنیای عصر جدید هر المان فیزیکی دو قلو دیجیتال خواهد داشت.

طراحی های روتین توسط هوش مصنوعی انجام خواهد شد و افرادی که مهارت بالایی دارند در هر کجای جهان پروژه های جهانی انجام می‌دهند، و به تنهایی با ابزارهای دیجیتال صنعت را متحول خواهند کرد. که این آپ ها باید توسط مهندسين مشاوره مثل ما نوشته شود که تجربه خوبی در این بخش داریم فقط باید سرعت عمل بیشتری داشته و تسک های جدیدی برای کارمندان تعریف کنیم.

ما بعنوان مهندسين مشاور با کارخانه های نوآور و استارت آپ ها ارتباط برقرار کنیم و از آنجایی که صنعت را خیلی خوب می‌شناسیم راه حل های تحول آفرین به آنها پیشنهاد دهیم. بحث دیگر مطرح شده بحث API ها در عصر دیجیتال است که مونکو می‌تواند با تجمیع سازی راه کارهای فناورانه با کمک پلتفرم هایی که از طریق API می‌توانند با یکدیگر تبادل اطلاعات کنند ارزش افزوده برای مشتری خلق کنند.

که مباحثی در خصوص ایجاد VC در شرکت میر مطرح شده بود که با استارت آپی با عنوان بالونت مذاکره شده و اپلیکیشن پیام رسان و مدیریت پروژه مونکو راه اندازه شده.

به طور کلی در این کتاب نقشه راه تحول دیجیتال سه مرحله ای را پیش روی سازمانها با تمرکز بر شرکت های سنتی قرار می دهد: تجربه در لبه، برخورد در هسته کسب و کار، بازآفرینی ریشه کسب و کار از طرفی دیگر ما سه دسته بازیگر در جهان دیجیتال داریم:

دسته اول غولهای دیجیتال مثل گوگل، آمازون و ...، دسته دوم کارآفرینان فناوری مثل شرکتهای نوظهور و استارت آپ ها و دسته سوم شرکت های سنتی که در دو دسته قبلی نیستند و در صنعتی خاص فعال هستند. به نظر می رسد مونکو در این دسته قرار می گیرد. یعنی شرکتی سنتی در صنعت مشاوره.

در ادامه کتاب ما را با سه حرکت پیروزی بخش برای سیر دیجیتالی شدن سازمان آشنا می کند:

اول، هم نواسازی و مشارکت در اکوسیستم ها، بدین معنی که اکوسیستمی که سازمان در آن فعال هست را خوب شناسایی کنیم، رقبامون رو بشناسیم و بعد بر اساس شایستگی ها و مزیت های رقابتی سازمان یکی از دو نقش رهبری اکوسیستم یا مشارکت کننده اکوسیستم را بپذیریم و ارزشهای جدیدی را به مشتری عرضه کنیم. دومین حرکت پیروزی بخش، همکاری برای هم آفرینی نام دارد و به یکی از موضوعات جالب کتاب یعنی هم رقابتی می می پردازد یعنی ترکیبی از همکاری و رقابت در قبال سایر اعضا اکوسیستم. در اکوسیستم های سنتی قدیمی، عموماً رقابت اصل بود و همه به دنبال افزایش سهم خودشان از بازار بودند اما در جهان دیجیتالی، حتی رقبا نیز با یکدیگر همکاری کرده تا ظرف ارزش را برای مشتری گسترش دهند و در نهایت سر تقسیم با هم رقابت کنند.

سومین حرکت پیروزی بخش به ترکیب استعدادهای انسانی و ماشین های قدرتمند مجهز به تحلیل داده و هوش مصنوعی در سازمان می پردازند با این هدف که به ترکیبی تکمیل کننده و برنده از انسان و ماشین در سازمان برسیم. مباحث بسیار خوبی در این دو جلسه مطرح شد که تمام تلاش بر این بود که سوالات مطرح شده مصداقی برای مونکو باشد و اشاره شد که تحول دیجیتال با استفاده صرف از فناوریهای دیجیتال بدون تغییر فرهنگ و نگرش در سازمان و بدون آموزش صحیح کارکنان محقق نخواهد شد.