

تام گودوین

خلاصه ای از

داروینیسیم دیجیتال

بقای گونه برتر در عصر
دگرگونی و تحول دیجیتال

DIGITAL DARWINISM

مترجم:

سید مهدی حسینی نسب

مقدمه

۱

چرا مطالعه «داروینیسیم دیجیتال»؟ در این خلاصه کتاب به چگونگی آماده‌شدن کسب‌وکارها برای تحولات آینده عصر دیجیتال خواهیم

بسیاری از صاحبان کسب‌وکارها، با داستان فروشگاه‌های زنجیره‌ای «بلاکباستر»^۱ که در حوزه کرایه رسانه‌های تصویری (فیلم و سریال) فعالیت داشت، آشنا هستند. برندی که در زمان‌های نه چندان دور، یکی از محبوب‌ترین و پرسودترین خرده‌فروشی‌های حوزه رسانه تصویری بود. اما به تدریج، با از رده خارج شدن مدل کسب‌وکارشان، و عدم تطابق با تغییرات محیطی، از صحنه رقابت کنار رفتند. داستان بلاکباستر، یا بهتر بگوییم، داستان بی‌توجهی بلاکباستر به تغییر قواعد بازی، یکی از سرگذشت‌های تلخ و صد البته عبرت‌آموز برای سایر کسب‌وکارهایی است که هنوز زمان برای بهبود و ارتقا دارند. هیچ کسب‌وکاری به دنبال سرنوشتی همانند بلاکباستر نیست.

بلاکباستر، تنها نمونه‌ای از کسب‌وکارهایی است که نتوانستند تغییرات صنعت را شناسایی کرده و خود را با آن‌ها مطابقت دهد. کتاب خلاصه‌شده پیش رو، تلاش دارد تا با مثال‌ها و راهنمایی‌های متنوع، سازمان‌های امروزی را از سرنوشتی مشابه، بر حذر دارد. همان‌طور که می‌دانید، ما در عصر دیجیتال به سر می‌بریم؛ کسب‌وکارهایی که با ویژگی‌های این عصر تطابق پیدا نکنند، یا با نمونه‌های فناورانه‌تر، جایگزین می‌شوند، یا به کلی شاهد از بین رفتن صنعتشان خواهند بود. موفق بودن در عصر دیجیتال، به معنای در آغوش کشیدن تمامی ابعاد این برهه تاریخی (چه دشوار و چه آسان) است. ظاهرگرایی و اقدامات مدگراییانه، دردی از سرنوشت محتوم سازمان‌ها درمان نخواهد کرد!

«داروینیسیم دیجیتال» به دنبال آن است تا ویژگی‌های عصر دیجیتال، جزئی جدایی‌ناپذیری از دی‌ان‌ای سازمان شما شود. اضافه کردن یک وب‌سایت یا توری مجازی از سازمانتان، اگرچه که اقداماتی قابل‌تحسین هستند، اما به هیچ عنوان برای بقا در عصر دیجیتال کافی نیستند. فناوری‌های دیجیتال هم در آینده نه چندان دور، همانند الکترونیسیته یا اینترنت، بدل به بخشی بدیهی از زندگی روزانه ما خواهد شد. پس در راستای پیشرو بودن در کسب‌وکار، این اقدامات ضروری است.

در این خلاصه کتاب شما خواهید دید که:

- چرا اقداماتی نظیر آنچه فرودگاه «هیثرو»^۲ انجام داد، برای بقا در عصر دیجیتال کافی نیست؛
- چرا درک سنتی از برافکنده شدن تماماً نادرست است؛
- و چرا اضافه کردن یک چت‌بات به کسب‌وکارتان، آن‌قدرها که تصور می‌کنید، سودمند نخواهد بود.

¹ Blockbuster

² Heathrow

داروینیسیم دیجیتال به معنای تطابق با دنیای پیرامونی است. بقا در این دنیا و این عصر، بدون تغییرات بنیادین و اساسی امکان‌پذیر نخواهد بود.

نظریه تکامل داروین، غالباً به معنای زنده ماندن شایسته‌ترین گونه تعبیر می‌گردد. اما این نظریه در جهان پر تغییر کنونی برای کسب‌وکارهای چه معنایی دارد؟ شاید تصور کنید که موفق‌ترین شرکت‌ها، آن‌هایی هستند که ابعاد بسیار بزرگ و میلیاردها دلار برای خرج کردن دارند؛ شرکت‌هایی که در کشورهای مختلف دنیا فعالیت داشته و سبد متنوعی از محصولات در اختیار دارند.

اما داروینیسیم در عصر دیجیتال، تلاش دارد تا نشان دهد که چگونه می‌توان با نفع جستن از تغییر و تحولات دنیا، به رشد و پیشتازی در عرصه رقابت دست یافت. معنای دیگر این نظریه، تطابق هر چه سریع‌تر و مؤثرتر کسب‌وکارها با آینده متغیر و نامعلوم است.

کمپانی‌های چندملیتی که بیش از ۳۰ تا ۵۰ سال عمر دارند، دیگر برترین گونه در میان شرکت‌های مختلف دنیا نیستند. حتی می‌توان ادعا کرد که شرکت‌های کهنه‌کار و بزرگ، نسبت به سایر شرکت‌ها، ضعفی اساسی دارند. این شرکت‌ها تلاش دارند تا مسیرهای سابق خود را ادامه دهند و با تغییرات بیگانه هستند. قطعاً تغییر در یک سازمان بزرگ و وسیع، بسیار پیچیده، هزینه‌بر و طولانی خواهد بود و **«زمان»، عنصر اصلی بقا در عصر دیجیتال است.**



برای مثال، در گذشته، شرکت سونی، سرمایه‌گذاری‌های متعددی روی محصولات واکمن^۱ (پخش‌کننده کاست قابل حمل) و دیسکمن^۲ (پخش‌کننده سی دی قابل حمل) داشت. این رویکرد، در عصری که هنوز خبری از آی‌پاد یا گوشی‌های هوشمند نبود، آن‌ها را تبدیل به رهبر بازار در پخش‌کننده‌های جیبی نمود. مدتی بعد محصولات پخش‌کننده دیجیتال (مثل ام پی تری پلیرها^۳) راه خود را به بازار پیدا کردند. با توجه به موقعیتی که سونی در رهبری بازار داشت، منطقاً باید به سرعت به سمت بازار پخش‌کننده‌های دیجیتال می‌رفت. اما یک سؤال اساسی، مدیران شرکت سونی را از گذار به فضای دیجیتال باز نگه

^۱ Walkman

^۲ Discman

^۳ MP3 player

داشت؛ «اگر روی پخش‌کننده‌های دیجیتال سرمایه‌گذاری کنیم، چه بلایی بر سر محصولات فعلی ما خواهد آمد؟» جواب این سؤال آن بود که این محصولات از بازار حذف شده و فروشی نخواهند داشت. عدم تصمیم‌گیری سریع سونی برای ورود به این بازار جدید، باعث شد که سونی هیچ‌گاه نتواند جایگاه سابق خود به عنوان رهبر بازار پخش‌کننده‌های موسیقی را به دست بیاورد. به جای سونی، شرکت‌های تحول‌آفرین و جدیدتر (در آن زمان) نظیر اپل و ماکروسافت، با محصولات جذاب و نوآورانه خود، بازار را قبضه کردند. بار دیگر اهمیت عنصر «زمان» برای بقا در عصر دیجیتال در سرگذشت واکمن‌های سونی نمایان شد.

داستان‌هایی نظیر سرنوشت واکمن سونی به وفور در سال‌های نه چندان دور یافت می‌شوند، اما با این وجود، هنوز هم اکثریت شرکت‌ها تنها به سمت بهبودهای بسیار کوچک و جزئی حرکت می‌کنند. این شرکت‌ها، به دنبال تحولات اساسی نیستند و تنها به تغییراتی جزئی در راهکارهای خود بسنده نموده‌اند. نمونه‌ای از این اقدام، خدمت جدید برخی از بانک‌هاست که به مشتریان خود اجازه می‌دهند تا با گرفتن یک عکس از چک خود، آن را به حساب خود واریز نمایند. اگرچه که چنین رویکردی مزایایی دارد، اما دیجیتالی‌سازی، به معنای بازطراحی اساسی فرایندهاست؛ در همین مثال، بانک‌ها باید به دنبال بازنگری موجودیت چک‌های کاغذی در روزگار دیجیتال کنونی باشند. اما هنوز هم اضافه کردن مؤلفه‌های فناورانه به سیستم‌های در حال انقراض، برای بسیاری از شرکت‌ها جذاب است.

نمونه دیگری از این رویکرد در فرودگاه «هیثرو» در شهر لندن رخ داد. منطقه‌ای که این فرودگاه در آن قرار دارد، با توجه به ویژگی‌های شهری، فرود آمدن را برای هواپیماها به شدت سخت نموده و با وجود مانورهای بسیار زیاد هواپیماها، هنوز هم فرود آمدن در این منطقه، یکی از سخت‌ترین مناطق برای خلبانان می‌باشد. با این وجود، حجم بسیار بالایی از سرمایه‌گذاری در راستای ارتقای این فرودگاه انجام شد؛ این در حالی بود که همه دست‌اندرکاران، به معایب و نقایص ذاتی این فرودگاه آگاهی داشتند. اما ترجیح مسئولان امر آن بود که به جای یک بازطراحی اساسی (تأسیس یک فرودگاه جدید)، در تأسیسات فعلی، اصلاحاتی ایجاد نموده و با بهبود جزئی به ادامه فعالیتشان بپردازند. **هزینه‌های سنگین در سیستم‌هایی که اساس آن‌ها با عصر حاضر همخوانی ندارد، اگرچه در کوتاه‌مدت برخی از نیازها را برآورده می‌کند، اما راهکاری طولانی مدت نخواهد بود.**

برای کسب‌وکارهایی که مدت‌ها در صنعتشان فعالیت نموده‌اند، مثال‌های این بخش، بیشتر قابل درک می‌باشد. این کسب‌وکارها باید توجه داشته باشند که به جای تغییرات جزئی و بهبودهای کوچک، خود را برای تحولات اساسی آماده نمایند تا در این تنازع برای بقا، سربلند باشند.



تاریخ فناوری‌هایی نظیر الکتریسیته یا کامپیوتر، افق روشنی در ارتباط با آینده دیجیتالی سازی سازمان‌ها پیش روی ما قرار می‌دهد.

شاید بتوان گفت که تنها امر قطعی، عدم قطعیت رویدادهای پیش رو است! البته که نه تنها در روزگار معاصر، بلکه همیشه انسان‌های ناآگاه، دست به پیش‌بینی آینده زده‌اند، اما هیچ فرد عاقلی نمی‌تواند ادعا کند که آینده را پیش‌بینی کرده است. اما با این وجود، ما در برابر آینده کاملاً بی‌دفاع نیستیم. تاریخ، بهترین معلم برای برخورد با اتفاقات آینده است.

اگر به تاریخ معاصر نگاهی بیاندازیم، سه برهه مشخص وجود دارد که چگونگی تعامل کسب‌وکارها با این مقاطع زمانی خاص و فناوری‌های معرفی شده در آن، الگوی ثابتی به ما ارائه می‌کند. با بررسی وقایع پس از ظهور الکتریسیته و یا کامپیوترها، می‌توان مشابَهت‌های بسیار زیادی میان این برهه‌های زمانی و عصر کنونی پیدا نمود. عصری که فناوری‌های دیجیتال، سرآمد آن می‌باشد.

در هر سه این نمونه‌های تاریخی، اکثریت مدیران و رهبران سازمانی، با به‌کارگیری وسیع و اساسی این فناوری‌ها مخالفت‌های شدیدی نشان دادند. حتی پس از پذیرش نسبی این فناوری در جوامع، صرفاً رفتارهای قبلی و فرایندهای سنتی، با کمک این فناوری‌ها ارتقا پیدا کرد. **تاریخ فناوری نشان داده است که معرفی تکنولوژی‌های جدید، تا زمان از صحنه خارج شدن فناوری‌های قبلی، صحنه نبرد روش‌های قدیمی و جدید خواهد بود،** تا زمانی که راهکارهای جدید، تماماً جوامع را در بر گرفته و تبدیل به یک امر عادی شود؛ پدیده‌ای که چنان عادی جلوه خواهد کرد که تنها در زمان‌هایی که از دسترس خارج شوند، کاربران وجود چنین فناوری‌هایی را به یاد می‌آورند.

برای مثال، پذیرش الکتریسیته در شرکت‌ها مدت زمان بسیار طولانی به طول انجامید. از ابتدای دهه ۱۸۳۰ میلادی، زمانی که ظرفیت این ابداع برای آسان ساختن کارها معرفی شد، تقریباً ۱۰۰ سال طول کشید تا چنین فناوری‌ای برای مردم عادی شود. همین اتفاق برای ماشین‌های بخار نیز وجود داشت. جایی که مدت زمان بسیار طولانی صرف شد تا این فناوری (که در آن زمان بسیاری از کارخانه‌ها و نحوه کار کردن را متحول می‌ساخت) وارد چرخه عادی خلق ارزش شود.

به مثال الکتریسیته برمی‌گردیم، **حتی زمانی که الکتریسیته در بسیاری از کارخانه‌ها به کار گرفته شد، بیشتر برای ایجاد نسخه‌هایی الکتریکی شده از همان روش‌های سنتی بود.** در ابتدای پذیرش این فناوری جدید، خبری از نوآوری با کمک الکتریسیته نبود. دهه‌ها به طول انجامید تا رهبران کسب‌وکارها متوجه شدند که به کمپانی‌هایی ارتقا یافته نیاز ندارند! بلکه باید کارخانه‌هایی ایجاد کنند که الکتریسیته در مرکز توجه آن بوده و در تمامی ابعاد کاری ظهور و بروز داشته باشد.

همین روند در ارتباط با فناوری‌های دیجیتال (و علی‌الخصوص کامپیوترها) رخ داد. البته تفاوت پذیرش کامپیوتر و الکتریسیته در مدت زمان تبدیل شدن آن‌ها به یک پدیده روزمره و حیاتی بود. برای کامپیوترها، تقریباً ۵۰ سال از زمان معرفی اولین کامپیوتر تا بدل شدن آن به یک کالای روزمره زمان صرف شد. این

زمان نیمی از مدت زمان پذیرش الکتریسیته بود. البته الگوی پذیرش فناوری‌ها نو توسط کسب‌وکارها، دقیقاً مشابه یکدیگر است. همانند الکتریسیته، در مورد کامپیوترها نیز، شرکت‌ها با نگاهی محتاطانه، برخی از فرایندهای خاص سنتی خود را کامپیوتری کردند. اما در ابتدای راه، خبری از بازنگری در فرایندهای اصلی با رویکرد عصر اینترنت دیده نمی‌شد.



برخی از تعارضات عصر کامپیوتر با ظهور عصر دیجیتال (که شامل اینترنت هم می‌شود) کمرنگ‌تر شد. کامپیوترهای ویندوزی و مکینتاش‌ها، توانسته بودند با کمک دنیای وب، به یکدیگر متصل شوند. اما باز با ظهور اینترنت، مشاهده می‌شود که اکثریت کسب‌وکارها، فناوری‌های دیجیتالی را تنها در بخش بسیار محدودی از فعالیت‌های خود به کار می‌بستند و این موضوع، تکرار اتفاقی تاریخی در هراس از به‌کارگیری جسورانه فناوری‌های نو است؛ اتفاقی که به احتمال بسیار زیاد، سرانجام یکسانی برای محافظه‌کاران رقم خواهد زد.

برای تحول‌آفرینی در کسب‌وکار خود، باید به تمام اکوسیستم خود نگاه کنید، نه فقط سازمان خودتان

۴

کلیتون کریستنسن، از اساتید فقید دانشکده کسب‌وکار هاروارد، برافکنندگی (یا تحول) یک سازمان را این چنین معنا می‌کند: زمانی که یک شرکت جدید در بازار ورود کرده و فناوری مشابهی با قیمت کمتر ارائه می‌کند. این رفتار باعث می‌شود تا شرکت‌های مستقر و بزرگ بازار، بخشی از بازار خود را از دست بدهند. اما این تعریف برای عصر دیجیتال ناکافی است.

زمانی که به بزرگ‌ترین تحول‌آفرینان در سال‌های اخیر نگاه می‌کنید (شرکت‌هایی نظیر اوبر^۱ یا ایربی‌اندبی^۲)، مشاهده می‌شود که این شرکت‌ها، قیمت پایین‌تر یا فناوری جدیدتری ارائه نکرده بودند. حتی در شرکت‌هایی نظیر ایربی‌اندبی، برخی از سرویس‌ها، از سرویس‌های سنتی (مثل هتل‌ها) گران‌تر نیز بود! اما به نظر می‌رسد علت موفقیت تحول‌آفرینان در عصر حاضر، بازطراحی بنیادین انجام کسب‌وکار است. برای شرکت‌های برافکن و تحول‌آفرین، مهم نیست که در چه صنعتی فعالیت می‌کنند، آن‌ها در هر حوزه، تلاش می‌کنند تا با نگاهی تازه، بدون توجه به محدودیت‌ها، راهکارهای فناورانه ارائه کنند. در واقع مأموریت اصلی شرکت‌های این چنینی، تغییر پارادایم و افق‌گشایی در زمینه نحوه انجام دادن یک امر روزمره (مثل درخواست تاکسی) می‌باشد.



به منظور تحول‌آفرینی اساسی در صنعت، بهبودهای جزئی یا کاهش قیمت‌ها، چاره راه نخواهد بود. شما به عنوان صاحبان کسب‌وکارها، باید با نگاهی اکوسیستمی به تمامی لایه‌های مختلف سازمان و محیط اطرافتان، اقداماتی نوآورانه و متهورانه برای غلبه بر این موج دیجیتال طراحی کنید. **برای بقا در عصری که گونه‌های تماماً دیجیتال در حال ظهور هستند، دیجیتالی کردن تنها قسمتی از فرایندهایتان به ادامه حیات سازمان کمکی نخواهد کرد.**

¹ Uber

² Airbnb

دیجیتالی کردن ابعاد مختلف سازمانی، مثل سیستم‌های ارتباط با مشتریان، تحقیق و توسعه بازار، توسعه محصول یا خدمت و بازاریابی، تنها با اضافه کردن افزونه‌های دیجیتال محقق نخواهد شد. اقداماتی نظیر راه‌اندازی یک صفحه اینستاگرام یا ایمیل مارکتینگ، اگرچه گام‌های ابتدایی نسبتاً قابل قبولی هستند، اما به هیچ عنوان نمی‌توانند نشان‌دهنده وضعیت ایدئال سازمان باشند. البته باید در نظر داشت که در سال‌های گذشته، شرکت‌های بسیاری خاصی توانسته‌اند تا این دستورالعمل را در محصولات خود پیاده کرده و از آن سودآوری داشته باشند. به عبارت دیگر، تحول دیجیتال، اگرچه ضرورت بقای تمامی سازمان‌هاست، اما متأسفانه الزامی مبنی بر ادامه حیات تمامی سازمان‌ها در دنیای دیجیتال وجود ندارد. همان‌طور که پس از همه‌گیر شدن الکتریسیته، بسیاری از کسب‌وکارها از بین رفتند.

به عنوان نمونه، می‌توان به شرکت کرایه اتومبیل «هرتز»^۱ اشاره نمود. این شرکت برای مشتریان خود پلتفرمی تهیه نموده بود تا با کمک آن، بتوانند شکایات خود را به صورت ویدئویی (به جای تکمیل یک فرم کاغذی) برای شرکت ارسال نمایند. در واقع این شرکت، همانند بسیاری از شرکت‌های دیگر، بخشی از عملیات خود را دیجیتالی کرده، در حالی که مدل کسب‌وکاری و اساس سازمان، تاثیری از ویژگی‌های عصر دیجیتال نگرفته است. اگر هرتز تمایل داشت به صورت اساسی به سمت تحول دیجیتال حرکت کند، می‌بایست به سمت دیجیتالی سازی عملیات خود با کمک اپلیکیشن موبایل حرکت می‌کرد. کاری که شرکت «زیپ کار»^۲ (یکی از شرکت‌های کرایه خودرو) انجام داده است.

یکی از روش‌های ابداع راهکارهای نوآورانه، تفکر خارج از مرزهای سنتی صنعتان است. برای مثال، شرکت‌هایی نظیر اوبر و ایربی اند بی، باورهای سنتی در ارتباط با این که یک شرکت، برای سودآوری نیاز به سرمایه‌های فیزیکی نظیر خودرو یا هتل را دارد، زیر پا نهادند. بلکه این شرکت‌ها با ایجاد مدل‌های جدید کسب درآمد (مثل اقتصاد اشتراکی یا اقتصاد فرصت) توانستند باورهای سنتی صنایعشان را زیر پا بگذارند و تبدیل به نوآوران حوزه کاری خود گردند.

افق گشایی یا تحول‌آفرینی، زمانی رخ می‌دهد که راهکارهای شما، باورهای سنتی صنعتان را نادیده گرفته و یک مسیر عملیاتی برای خلق ارزش پیش پای شما قرار دهند.

¹ Hertz

² Zipcar

به منظور تحول‌آفرینی در صنعت، لزوماً نباید یک کسب‌وکار جدیدی به آن اضافه شود. به طور کلی، چهار مسیر برای تحولی آفرینی در صنعت و ایجاد نوآوری برافکن وجود دارد. این روش‌ها به کسب‌وکارها اجازه می‌دهند تا خود را مطابق ویژگی‌های عصر دیجیتال، بازطراحی نمایند.

روش اول، خود-برافکنی^۱ نام دارد. در این روش، سازمان‌ها به دنبال فناوری یا فرایندهایی هستند که در صورت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز، باعث می‌شوند تا محصولات فعلی سازمان، فاقد ارزش شوند. در واقع در این روش، سازمان‌ها پیش از آن که محصول جایگزین و بهتری در بازار مطرح شود، خود اقدام به تولید همان محصول می‌نمایند. نام دیگر این روش «خود خواری^۲» می‌باشد. با وجود ریسک‌های متنوعی که این روش دارد، در صورت پیاده‌سازی صحیح، می‌تواند عامل اصلی بقا و پوست‌اندازی اساسی سازمان شود.

یکی از بهترین مثال‌ها برای این روش، نتفلیکس می‌باشد. این کمپانی، با وجود آنکه زمان زیادی از تأسیسش نمی‌گذشت، تصمیم بزرگی اتخاذ نمود؛ آن‌ها در سال ۲۰۰۷ تصمیم گرفتند تا مدل کسب‌وکار خود را از کرایه لوح فشرده، به سیستم‌های آنلاین منتقل نمایند. این گام که هزینه ۴۰ میلیون دلاری برای نتفلیکس به همراه داشت، به کاربران فعلی این سرویس اجازه می‌داد تا مدت زمان محدودی، بدون هیچ هزینه اضافی از فیلم‌های نتفلیکس استفاده کنند. در کنار این مهاجرت از لوح فشرده به فضای ابری، نتفلیکس تلاش کرد تا آرشیو محتوایی خود را ارتقا ببخشد. این اقدام، ریسک بزرگی از جانب نتفلیکس بود.

به مرور و با قدرت یافتن سرویس‌های اینترنتی، در سال ۲۰۱۱، نتفلیکس شیوه حق اشتراک خود را برای سرویس‌های لوح فشرده و استریم آنلاین، از هم جدا نمود. گام مهم در راستای جهت دادن کاربران به استفاده از سرویس‌های آنلاین، ارزان‌تر بودن این سرویس نسبت به کرایه لوح فشرده بود. نتفلیکس به مرور سرویس کرایه لوح فشرده را به مجموعه تحت عنوان کویکستر^۳ سپرد. در ماه‌های ابتدایی این اقدام، سهام نتفلیکس از ۴۲ دلار به ۱۰ دلار سقوط نمود و سهامداران، از مدیرعامل وقت نتفلیکس انتظار استعفا داشتند.

اما نتفلیکس می‌دانست که استریم آنلاین، فناوری آینده است. با عبور از بحران‌های ابتدایی مهاجرت به سرویس استریم فیلم و سریال، مشاهده شده که بسیاری از مخاطبان این سرویس، از قیمت کمتر آن، آرشیو گسترده‌تر و دسترسی ساده‌تر استقبال می‌کنند. در حال حاضر هر سهم نتفلیکس بیش از ۱۰۰ دلار ارزش دارد.

روش دوم برای تحول‌آفرینی، بازآفرینی مستمر است. به جای برنامه‌ریزی‌های خشک و غیر منعطف، سازمان‌ها باید به سراغ رویکردهای چابک رفته تا بتوانند به مرور خود را با تغییرات هماهنگ نمایند. برای

¹ self-disruption

² cannibalism

³ Qwikster

این روش، «فیسبوک» مثال خوبی است. چرا که این شرکت توانست از پلتفرمی که دوستان‌های قدیمی را به هم متصل می‌کرد، به یکی از قوی‌ترین کمپانی‌های تولید رسانه دنیا تبدیل شود. جای تعجب نیست که فیسبوک هر سال، میلیون‌ها دلار برای تحقیق و توسعه هزینه می‌کند. در واقع این هزینه‌ها به منظور ارتقای سرویس‌های فعلی و حضور در حوزه‌های جدید سرگرمی می‌باشد.

دو روش نهایی، مبتنی بر سرمایه‌گذاری‌های حساب شده و پر ریسک می‌باشند. یک سرمایه‌گذاری حساب شده، همانند کاری است که کمپانی «بی‌اب و^۱» در زمینه خط تولید خودروهای الکتریکی خود (بی‌ام و آی^۲) صورت داده است. بی‌ام و تمایلی به تبدیل تمامی خطوط تولید خود به خطوط تولید ماشین‌های الکتریکی نداشت. به همین سبب، تصمیم گرفت که در کنار منبع اصلی درآمدزایی خود، به سراغ سرمایه‌گذاری کم ریسک و حساب شده‌ای روی ماشین‌های الکتریکی برود. بی‌ام و انتظار دارد که در آینده نزدیک، بتواند از فناوری‌های توسعه‌یافته در بخش خودروهای الکتریکی، در خودروهای بنزینی خود نیز بهره بگیرد.



سرمایه‌گذاری پر ریسک، همانند رویکردی است که شرکت‌هایی نظیر گوگل، دل، سیسکو یا اینتل در پیش گرفته‌اند تا با جذب کسب‌وکارهای کوچک‌تر که روی فناوری‌های لبه و پیشرو کار می‌کنند، بتوانند از طریق این کسب‌وکارها، خود را وارد حوزه‌های جدید نمایند. در واقع با وجود ریسک بالاتر از این نوع سرمایه‌گذاری، شرکت‌های بزرگ می‌توانند بدون تغییر تمرکز خود، روی حوزه‌های جدید که احتمال سودآوری در آینده نزدیک را دارد، سرمایه‌گذاری کنند. ایده اصلی پشت شرکت «گوگل ونچرز^۳» به عنوان بال سرمایه‌گذاری گوگل، همین رویکرد است.

¹ BMW

² BMWi

³ Google Ventures

در آینده نزدیک، اقدامات سازمان‌ها برای مواجهه با موج دیجیتالی‌شدن، هراس به خطر افتادن حریم شخصی را به دنبال خواهد داشت.



همان‌طور که شرکت‌هایی نظیر نتفلیکس دریافتند که پخش آنلاین فیلم و سریال، روند اصلی این حوزه خواهد بود، صنایع دیگر نیز می‌توانند روندهای اصلی تاثیرگذاری فناوری دیجیتال را شناسایی نمایند.

زمانی که به روندهای آینده نگاه می‌کنید، باید چند گام جلوتر را نیز مد نظر داشته باشید. برای مثال، زمانی که گوشی‌های هوشمند در دسترس همگان قرار گرفتند، بسیاری به سراغ کسب‌وکارهایی رفتند که با ظهور گوشی‌های هوشمند به راه انداخته خواهد شد. مثلاً بازار توسعه اپلیکیشن‌ها یا حتی معرفی اموجی‌ها، نمونه‌ای از این تفکر پیشرو بود. عصر دیجیتال از آن سو پیچیده است که نه تنها فرایندهای سازمانی و صنعت را تحت تاثیر قرار می‌دهد، بلکه فرآورده‌های آن‌ها را نیز متحول خواهد ساخت. شرکت‌هایی می‌توانند خلق ارزش حداکثری در این حوزه داشته باشند که نه تنها در ذات راهکارها، رویکرد تحول آفرین داشته باشند، بلکه بتوانند لایه بیرونی کسب‌وکارشان را نیز تحت تاثیر قرار دهند.

یکی از حوزه‌های پرطرفدار و پرکاربرد فناوری‌های دیجیتال، اینترنت اشیا^۱ است. یکی از الزامات این فناوری، ظهور نسل پنجم ارتباطات تلفن همراه (فایوجی^۲) است که در حال حاضر، در بسیاری از کشورهای پیشرفته آغاز شده است. فایوجی به دستگاه‌های بیشتری اجازه می‌دهد تا با سرعت بالاتر، به اینترنت متصل شده و اطلاعات محیطی خود را منتقل نمایند. اینترنت اشیا تنها به معنای انتقال حجم بیشتر داده بین حسگرها و سرورها نیست؛ بلکه ارزش اصلی اینترنت اشیا، ایجاد یک تجربه یکپارچه به منظور ارتقا کیفیت زندگی و کاری است.

نمونه‌های اولیه اینترنت اشیا، در ترموستات‌های شرکت «نست»^۳ مشاهده می‌شوند؛ ابزارهایی که به کاربران اجازه می‌دهند تا ویژگی‌های مختلف محیطی خانه‌شان، مثل دما، رطوبت، تهویه و ... را به صورت هوشمند و ریموت کنترل کنند. تصور این سناریو که روزی درجه حرارت، میزان نور و یا موسیقی مورد علاقه ما در زمان نزدیک شدنمان به خانه، به صورت خودکار تنظیم شوند، اتفاق غیر عادی نخواهد بود.

رویکرد شرکت نست برای دیجیتالی کردن یک وسیله نسبتاً ساده، طرز فکری است که شرکت‌های بیشتر باید به سراغ آن بروند. این منطق به دنبال یکپارچه کردن فناوری دیجیتال با زندگی روزمره کاربران است. این اتفاق برای فناوری‌های قدیمی‌تر مثل کامپیوترها یا حتی الکتریسیته نیز رخ داد، جایی که به مرور ذات فناوری، تبدیل به جزئی جدایی‌ناپذیر از زندگی انسان‌ها گشت. بدون شک فناوری‌های دیجیتال نیز همین مسیر را طی خواند نمود، اما سوالی اصلی برای کسب‌وکارها آن است که کدام یک از شرکت‌های فعال در این حوزه، می‌توانند رهبری بازار را به دست بگیرند.

¹ Internet of Things

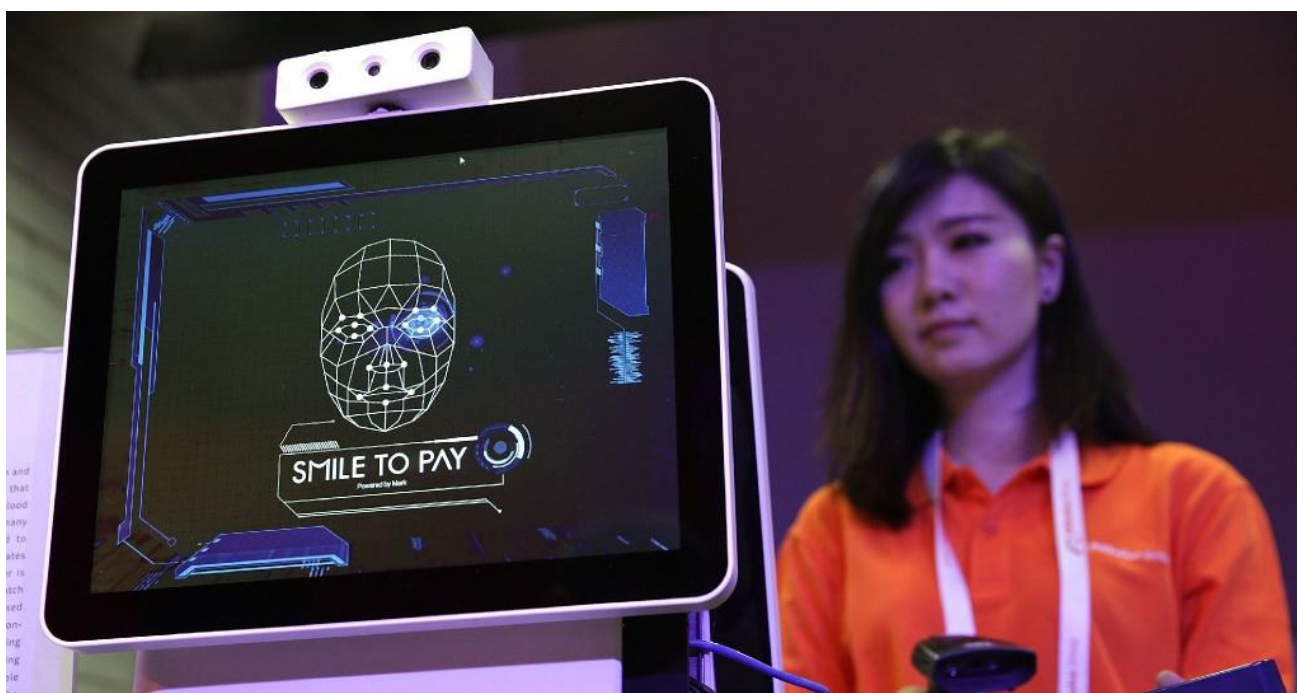
² 5G

³ Nest



نمونه دیگر از این فناوری‌ها، تشخیص چهره است. در آینده نه چندان دور، چهره شما تبدیل به اصلی‌ترین نحوه احراز هویت خواهد شد. اتفاقی که در کشوری مثل چین، رخ داده است و غالب تراکنش‌های مالی می‌توانند از طریق چهره افراد صورت پذیرند. احراز هویت به عنوان یکی از چالش‌های بسیاری از صنایع، با کمک راهکارهای فناورانه، ایمن‌تر و سریع‌تر قابل انجام خواهد بود.

البته فناوری‌های مرتبط با اینترنت اشیا، می‌توانند چالش‌های بسیار جدی‌ای در زمینه حریم خصوصی و ایمنی داده‌ها مطرح نمایند. شرکت‌های فعال در این حوزه، می‌بایست تمرکز ویژه‌ای بر ایمن‌سازی اطلاعات کاربران داشته باشند. تجربه سال‌های گذشته در حوزه نشت داده نشان داده است که اعتماد از دست رفته کاربران، بسیار سخت به شرکت‌های غیرایمن باز خواهد گشت. البته برای بسیاری از کاربران عادی، مزایای فناوری‌های این چینی، بیشتر از ریسک‌های احتمالی آن است. اما در آینده، شرکت‌هایی رهبر این بازار خواهند بود که در کنار ایمنی، بهتری تجربه و خدمات را برای مشتریان خود به ارمغان بیاورند.



به منظور جلوگیری از شکست دیجیتالی سازی سازمان به دو قاعده توجه کنید: ۱) تفاوت خریدن و ساختن را درک کنید ۲) به جای تمرکز بر فناوری، روی تجربه افراد سرمایه‌گذاری کنید.



یکی از دلایل جذابیت خرید تک دکمه‌ای در سایت آمازون، آن است که این شرکت، تفاوت خرید تفریحی^۱ و خرید غیرتفریحی^۲ را متوجه شده است. در حالی که بسیاری از خرده‌فروش‌ها روی تجربه خرید تفریحی تمرکز می‌کنند، بیشتر پیشرویان این حوزه، تمرکز خود را معطوف به سرعت عمل در خرید اجناس موردنیاز مشتریانشان نموده‌اند. این رویکرد با وجود این که تجربه به یاد ماندنی‌ای برای مشتریان به ارمغان نمی‌آورد، اما برای قشر مخاطب، بهره‌وری بالاتری دارد. شرکت‌های مختلف در عصر دیجیتال، باید شناخت دقیقی از مشتریان خود ایجاد کنند تا با توجه به ویژگی‌های آنان، بهترین خدمات را ارائه کنند.

بسیاری معتقدند که علت به یاد ماندنی بودن تجربه یک خرید، بد بودن آن است. یک تجربه خوب در حوزه خریداری کردن می‌بایست ساده، بی حاشیه و با فشردن یک دکمه میسر باشد.

در حال حاضر، جهان اطراف ما مملو از تجارب شکست‌خورده دیجیتال است؛ زمانی که شیوه پرداخت آنلاین سایت مورد نظر ما با کارت اعتباری ما همخوانی ندارد یا زمانی که نمی‌توانید برنامه مورد علاقه بی بی سی^۳ خود را در خارج از بریتانیا ببینید. فناوری‌های دیجیتال چنان به عضو جدایی‌ناپذیر زندگی ما تبدیل شده‌اند که تنها در صورت از کار افتادنشان، متوجه آن‌ها می‌شویم. رهبران آینده، سازمان‌هایی هستند که با شناخت محدودیت‌ها در عصر دیجیتال، به دنبال از بین بردن آن‌ها و ایجاد یک تجربه بی‌نقص برای مشتریانانشان باشند. **وارد کردن «دیجیتال» در تار و پود زندگی روزمره، رمز پیروزی شرکت‌های پیشرو خواهد بود.**

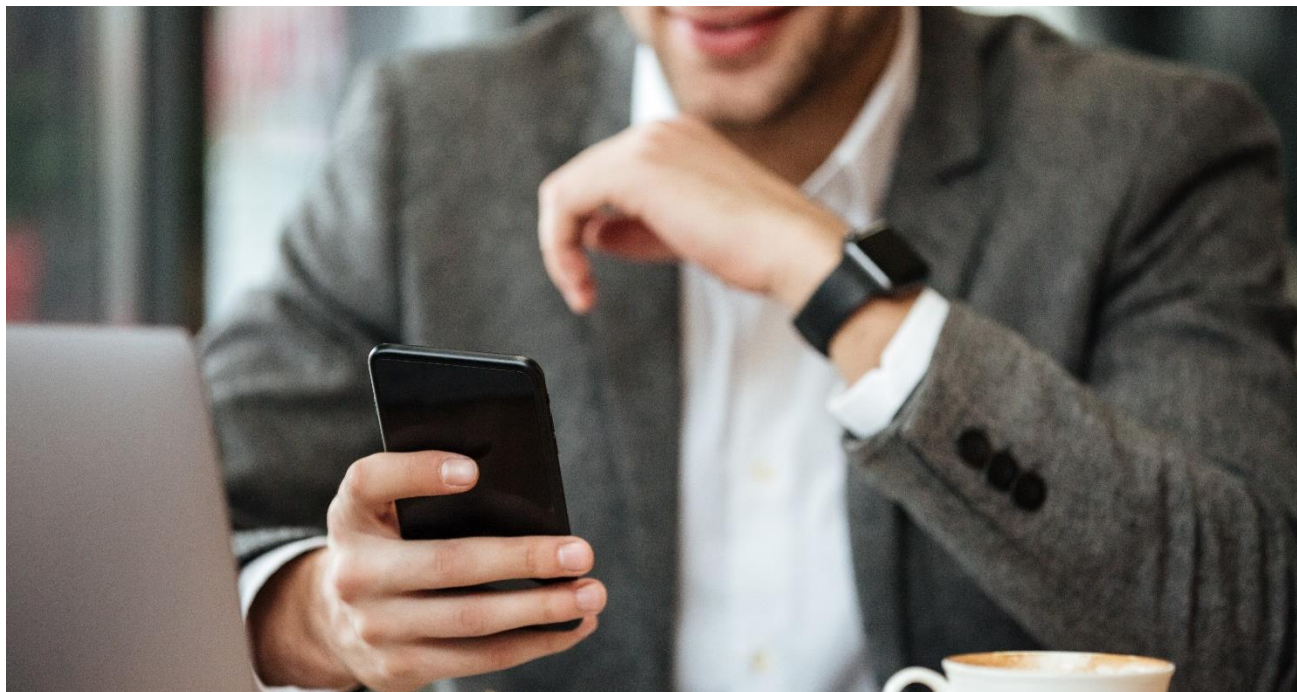
ایجاد چنین تجربه بی‌نقصی، لزوماً به حوزه فناوری ارتباطی ندارد، بلکه وابسته به شناخت دقیق رفتار و انتظارات مشتریان و نیازهای فعلی و حتی آینده آن‌هاست. زمانی که درک عمیقی از مخاطبانان داشته باشید، نه تنها نیازهای آینده آن‌ها قابل درک خواهد بود، بلکه می‌توان این تمایلات را به سمت و سوی دلخواه هدایت کرد. پس کلمات پر طمطراقی مثل «تعاملی»^۴ یا «دیجیتالی شده» را فراموش کنید؛ روی ابزارهایی که در حال حاضر، مورد استفاده کاربران است، تمرکز کرده و سعی کنید آن‌ها را بیش از پیش به یکدیگر متصل کنید.

عصر دیجیتال در حال تبدیل نمودن دنیای ما، یک دنیای ترکیبی است. دنیایی که یک اسپیکر بلوتوثی، می‌تواند دروازه‌ای برای کسب اطلاعات و حتی پرداخت قبوض باشد. در آینده نزدیک، محدودیت‌هایی نظیر مرزهای جغرافیایی و واحدهای پولی، کمتر از گذشته خودنمایی خواهند کرد. پس در دنیایی این چنینی، سازمان‌های موفق به دنبال بهره گرفتن از تلفیق ابزارهای مختلف برای ارائه خدمات خود و ایجاد تجربه‌های یکپارچه خواهند بود.

¹ shopping
² buying

³ BBC
⁴ Interactive

برای مثال، بسیاری از صاحب نظران، هوش مصنوعی را به عنوان یکی از مهم‌ترین فناوری‌های آینده نام‌گذاری نموده‌اند. اما کسب‌وکارها تا چه اندازه خود را برای عصر هوش مصنوعی آماده نموده‌اند؟ آیا اضافه کردن یک چت‌بات به وبسایت شما، پاسخ درخوری برای تحولی به وسعت هوش مصنوعی است؟



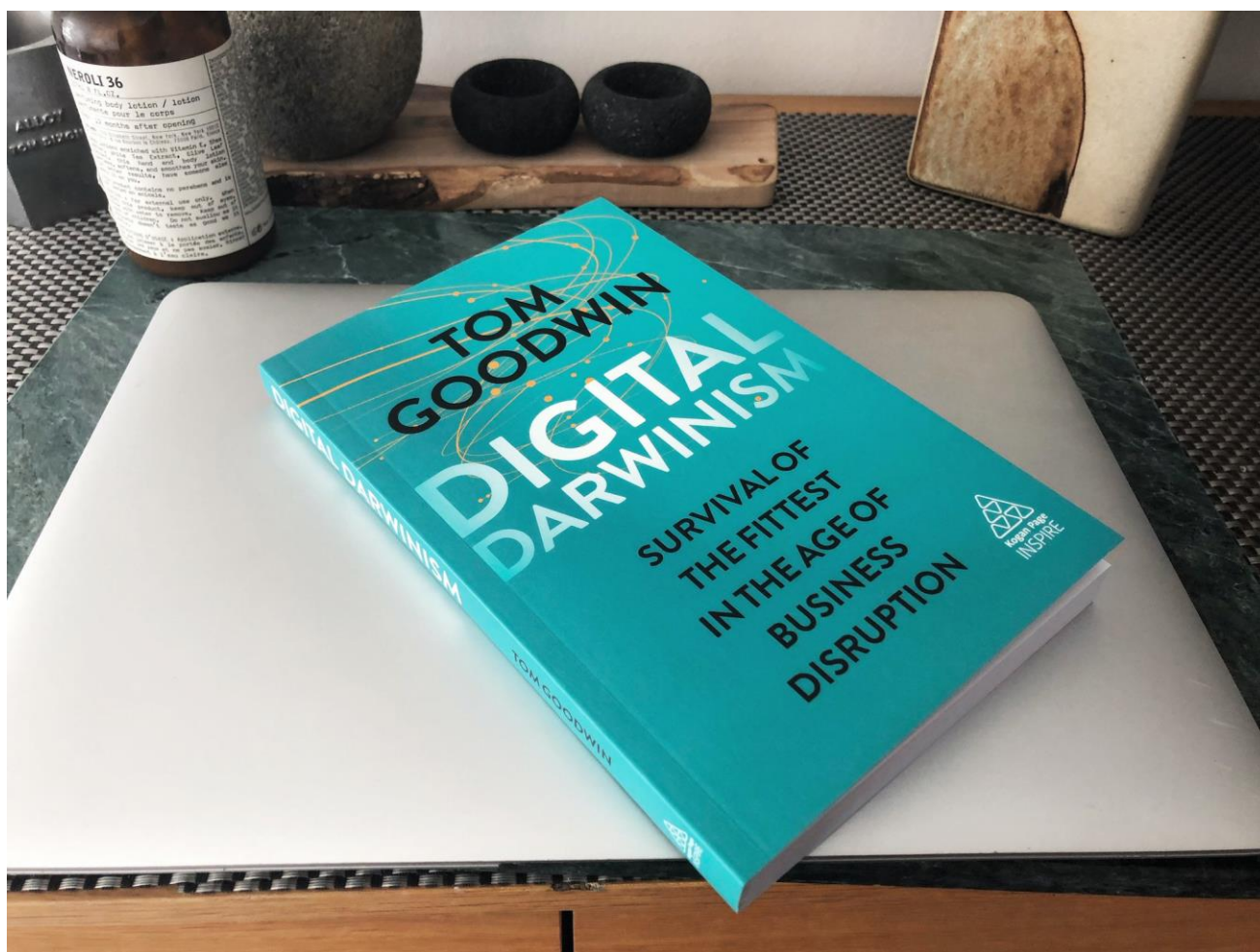
کمپانی‌های نوآور و برافکن، شرکت‌هایی هستند که از فناوری‌های این چنینی به منظور اقدامات تحول‌آفرینانه استفاده می‌کنند. آن‌ها همیشه آخرین فناوری‌ها را در اختیار داشته و با تحقیق و توسعه روی آن‌ها، به دنبال تعبیه کردن این فناوری‌ها در هسته اصلی کسب‌وکار خود خواهند بود تا بتوانند بهترین راهکارها برای کمک به مشتریان خود را بیابند.

جمع‌بندی نهایی



نکته اصلی این خلاصه این است که:

داروینیسیم دیجیتال به معنای قوی‌ترین یا ثروتمندترین بودن نیست. چابکی و تطابق سریع با محیط اطراف، ویژگی اصلی گونه‌های موفق در عصر دیجیتال خواهد بود. شرکت‌های امروزی، با تحقیق و توسعه روی جدیدترین فناوری‌ها و آمادگی برای پیاده‌سازی آن‌ها در هسته اصلی کسب‌وکار خود، می‌توانند پیشرو بازار باقی بمانند. همچنین، با گذر از مدل‌های سنتی و کلیشه‌ای، همیشه راه برای نوآوری و خلق ارزش در غیرمنتظره‌ترین محصولات وجود خواهد داشت. ایجاد تجربه یکپارچه، هدف اصلی شرکت‌هایی است که به دنبال بقا در عصر دیجیتال خواهند بود.



در ارتباط باشید HosseiniNasab.Sayed@gmail.com