

اریک چیفر رابرت ساوی

خلاصه ای از

بازآفرینی محصول

Reinventing the Product

چگونگی تحول کسب و کار
و خلق ارزش
در عصر دیجیتال

مترجم: سید مهدی حسینی نسب

**چرا مطالعه «بازآفرینی محصول»؟ با کمک این خلاصه کتاب،
می‌آموزید که به چه اقداماتی برای دیجیتالی‌سازی سازمانتان
در عصر تحول دیجیتال نیاز دارید.**



برخی از کسب‌وکارها، هنوز فعالیت‌های خود را به راه و روش سنتی که در قرن بیستم رایج بود، انجام می‌دهند؛ محصولات آن‌ها از ۵۰ سال پیش تاکنون تغییری نداشته است و نحوه انجام دادن فعالیت‌های آن‌ها با گذشت چندین دهه و ظهور فناوری‌های جدید، تغییری نداشته است. خبر بد برای این دسته از کسب‌وکارها آن است که دوران تولید و ارائه محصول به شکل سنتی به سر رسیده است. در ۲۰۰ سال گذشته، فرایند تولید محصول شامل فرایندی مشخص و بدون پیچیدگی خاصی بود: به دست آوردن مواد اولیه، مدیریت نیروی کار، تولید محصول و فروش محصول در بازار. اما این روش در سال‌های اخیر با تغییرات اساسی مواجه شده است.

امروزه، لحظه فروش محصول (یا خدمت) به مشتری تنها نقطه آغاز یک ارتباط مستمر میان کسب‌وکار و مشتریانش می‌باشد (این جمله به معنای خدمات پس از فروش نیست، بلکه سفری که مشتری در تعامل با یک سازمان طی می‌کند، ایستگاه‌های بسیار بیشتری نسبت به ۲۰ سال گذشته پیدا کرده است. سازمان‌ها برای اینکه واقعا دیجیتالی شوند، نیاز به برنامه‌ریزی برای تک تک لحظات این سفر دارند). محصولات عصر دیجیتال، می‌بایست ویژگی‌های دیجیتالی داشته باشند. این محصولات باید از ویژگی‌های عصر دیجیتال به نحو احسن استفاده نموده و با هوشمندی و ارتباطات با سایر محصولات، بتوانند ارزشی بیشتر از محصولات مشابه سنتی خود به مشتریان ارائه نمایند. دیجیتالی‌سازی فرایند تولید محصول، صرفا محدود به استفاده از فناوری جدید در محصولات نیست، بلکه رویکردهای جدید توسعه محصول نیز بخش مهمی از این فرایند را تشکیل می‌دهند.

در این خلاصه کتاب، بیشتر با ویژگی‌های بازآفرینی محصولات در عصر دیجیتال آشنا خواهیم شد. موضوعاتی که در این خلاصه کتاب مورد بررسی قرار گرفته‌اند عبارت‌اند از:

- ✔ اقتصاد «ارزش محور» چیست؟
- ✔ پلتفرم‌ها در دنیای امروزی چه جایگاهی دارند؟
- ✔ و مهم‌ترین سؤال: تیم‌های سازمانی شما باید با چند پیتزا سیر شوند!

سازمان‌هایی که به دنبال رشد و توسعه در بازار هستند، نیازمند توجه به پیش‌نیازهای دیجیتالی برای موفقیت هستند.



فرض کنید که شما یک تابلو نقاشی خریده‌اید و می‌خواهید آن را در منزلتان نصب کنید. یکی از راه‌کارهای نصب این تابلو، خرید چکش و میخ و انجام این کار توسط خودتان است. خیلی از مردم چنین رویکردی برای رفع نیازشان دارند. اما باید توجه کرد که در این سناریو، ممکن است که خرید یک چکش و لوازم مورد نیاز برای یک‌بار نصب تابلو به صرفه نباشد، علاوه بر این، باید مدت زمان یادگیری استفاده از چکش و خطرات ناشی از نصب نادرست را هم در محاسبه هزینه‌تان محاسبه کنید. راهکار جایگزین برای نصب تابلو، استفاده از شرکتی است که تخصص نصب تابلو روی دیوار را دارد و علاوه بر تجربه، تمامی متریال‌های مورد نیاز را همراه خود دارد. این‌گونه شرکت‌ها که به «رفع نیازها» مبادرت می‌ورزند، نسل آینده شرکت‌ها خواهند بود؛ سازمان‌هایی که به جای فروش محصول (مثل چکش و پیچ و مهره) به مشتریان «ارزش» (نصب تابلو روی دیوار) می‌فروشند، برنده رقابت هستند.

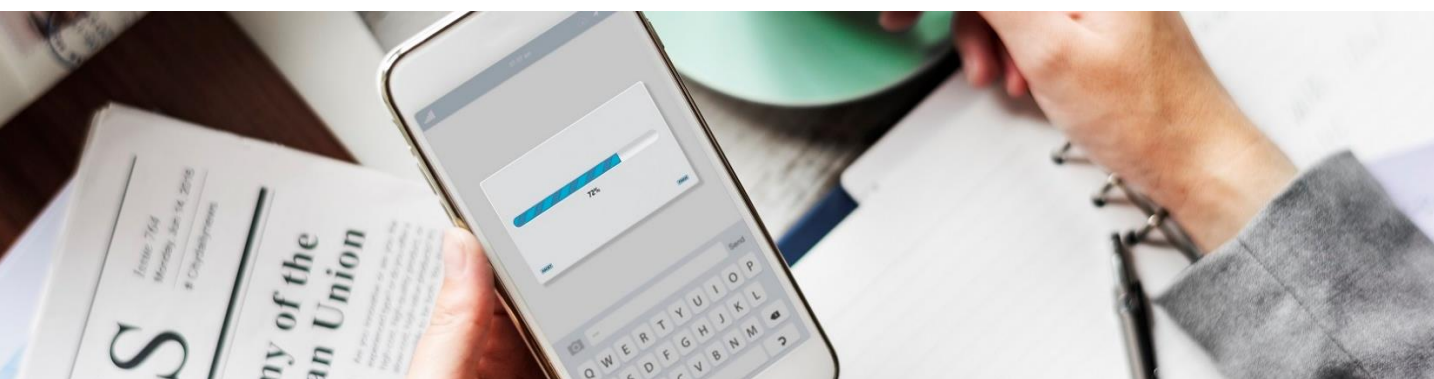
گذار از کسب‌وکارهای سنتی (مثل فروش چکش و میخ) به کسب‌وکارهای ارزش محور به سادگی ممکن نخواهد بود. **سازمان‌های سنتی معمولاً با اندازه بزرگ و فرایندهایی که ریشه در تمامی واحدها دوانده است، به سختی می‌توانند تحولاتی اساسی از این دست در سازمان خود ایجاد نمایند.** این سازمان‌ها برای آغاز سفر تحول دیجیتال خود، نیازمند توجه دقیق به پیش‌نیازهای این سفر هستند. بدون فراهم آوردن این ملزومات حیاتی، امکان تحقق رشد و توسعه برای سازمان مورد نظر ممکن نخواهد بود.

اولین پیش‌نیاز، تحول و تغییر اساسی هسته کسب‌وکاری برای تطابق با ویژگی‌های عصر دیجیتال است. از فرایندهای مهندسی تا تولید، از فروش تا پشتیبانی، سازمان شما از واحدها و فرایندهای مختلفی تشکیل شده است که نیازمند ارتباط دیجیتالی با یکدیگر هستند و می‌بایست به صورت مستمر با کمک بازخورد مشتریان، متعالی‌تر گردند.

به منظور تحول هسته عملیاتی سازمان، سازمان باید دارای نیروی انسانی آماده، با اراده و توانمند باشد تا با کمک این افراد، سریع و چابک این تحول را محقق سازد. در صورتی که بدنه انسانی سازمان شما با اقدامات تحولی همراهی نکند، شانس موفقیت به شدت کاهش پیدا خواهد کرد. باید توجه داشت که دانش واحدهای مختلف سازمان در ابتدای مسیر تحول دیجیتال به یک اندازه نیست، بلکه باید

با برنامه‌ریزی صحیح، دانش مورد نیاز هر بخش از سازمان در جهت انجام امور محوله را ارتقا پیدا نماید.

در کنار بُعد سرمایه انسانی، تولید نرم‌افزار در عصر دیجیتال نیز دستخوش تغییرات بنیادین شده است. نرم‌افزارهای امروزی، با کمک شبیه‌سازی و عیب‌یاب‌های خودکار، می‌توانند از وقوع یک مشکل یا باگ، پیش از آنکه در محیط عملیاتی رخ دهد، جلوگیری نمایند. رساندن یک محصول از واحد توسعه محصول به کامپیوترهای مشتریان از هر زمانی سریع‌تر انجام می‌شود و ارائه آپدیت، حتی یک روز پس از فروش به منظور ارتقا عملکرد محصول، امر غیر منتظره‌ای نیست. برای تحول در سازمانتان باید توانایی تطابق با چنین اکوسیستمی را داشته باشید؛ اکوسیستمی که دائماً در حال تغییر و تحول بوده و بدون وجود مؤلفه‌های چابکی در سازمان، تحقق این امر امکان‌پذیر نخواهد بود.



همگام بودن با اقتصاد ارزش محور یکی دیگر از نیازمندی‌های دیجیتالی‌شدن سازمان‌هاست. سازمان‌ها بایستی از منطق فروش محصول و پایان رابطه با مشتری پس از فروش، به سمت ارائه مستمر ارزش حرکت نمایند. **تمرکز اصلی کسب‌وکارها باید به سمت تجربه سازی و حمایت از رابطه طولانی مدت با مشتریان سوق پیدا نماید.** سازمان‌ها باید درک کنند که در عصر تحول دیجیتال، نیازهای مشتریان به سرعت در حال تغییر است، به همین دلیل با کمک کانال‌های مختلف دیجیتال باید به سراغ شناسایی نیازها و تولید محصول در راستای رفع نیازها و ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان اصلی سازمان بپردازند. بهترین ارزش ممکن، اگر در زمان مقتضی به دست مشتریان نرسد، ارزش چندانی ندارد.

ایجاد چنین تغییرات و تحولاتی، نیازمند رویکرد چابک، برای تأثیرگذاری بیشتر و کاهش اتلاف زمان و رهبری قدرتمند برای کاهش آسیب‌های ناشی از تغییرات اساسی در سازمان است. ارتباط مستمر با کارکنان و شفاف‌سازی اهداف دیجیتالی سازمان می‌تواند در همراه ساختن آنان و اثربخشی این اقدامات تأثیر به سزایی داشته باشد.

رمز موفقیت در دنیای مدرن، گذر از طراحی محصول به طراحی تجربه برای مشتریان است.



در صورتی که قصد خارج کردن سازمانتان از عصر هَجَر (!) و ورود به دنیای مدرن در سر می‌پرورانید، باید چند اتفاق اساسی در کسب‌وکار شما بیافتد. یکی از مهم‌ترین این اتفاق‌ها، انتقال تمرکز فعالیت‌های سازمانتان از یک محصول خاص به سفری است که مشتری در تعامل با سازمان طی خواهد نمود؛ مفهومی که در ادبیات تحول دیجیتال از آن تحت عنوان «تحلیل سفر تجربه مشتریان» یاد می‌شود.

به عنوان مثال، فرض کنید سازمان شما تولید کننده دوربین عکاسی است. در زمانه پیش از تحول دیجیتال، شرکت‌های دوربین سازی، تمام توجه خود را روی توسعه ویژگی‌های جدید در دوربین‌هایشان معطوف ساختند تا بتوانند جایگاه ممتازی در بازار دوربین‌های عکاسی به دست بیاورند. اما در دنیای دیجیتال، تولید چنین دوربینی، تنها یک گام در سفری است که مخاطبان کسب‌وکار شما طی خواهند نمود.

در همین مثال، آغاز سفر تجربه مشتری، جستجو برای دوربینی است که بیشترین تطابق با نیازهای آن‌ها را دارد، بنابراین سازمانی که مترصد شناسایی نقاط تماس مشتری است، باید کانال‌های جستجوی مشتریان، نحوه جستجو و رفتارهای مشتریان در این مسیر را شناسایی نماید. در این بخش، مشخص کردن نقاطی که مشتریان تمرکز بیشتری روی آن دارند (مثل نظرات کاربران یا دوربین‌های پر فروش) می‌تواند در ایجاد تجربه بی‌نظیر به کار بیاید.

در گام بعدی، نحوه پیدا کردن یا تست کردن محصول شما به میان می‌آید. مشتریان چگونه خواهند توانست قبل از خرید، به اطلاعات مورد نیازشان برای تصمیم‌گیری دسترسی پیدا کنند؟ تا چه میزان این اطلاعات با نیازهای هر گروه از مشتریان تطابق دارد؟ تجربه مشتریان در فروشگاه‌های فیزیکی سازمان به چه نحوی است؟

فروش محصول شما، ایستگاه نهایی سفر تجربه مشتری نخواهد بود، بلکه نقاط متعدد دیگری در مرحله پس‌فروش موجود خواهد بود که نیاز به تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی دقیق دارد. برای مثال حس و حال مشتری در هنگام باز کردن جعبه محصول چگونه است؟ جاگذاری قطعات مختلف به نحوی است که دسترسی به آن ساده و شهودی باشد؟ تجربه مشتریان در اولین استفاده از دوربین چگونه خواهد بود؟ آیا اشتراک‌گذاری عکس‌های گرفته‌شده به سادگی امکان‌پذیر است؟ مشتریان از

چه کانال‌هایی می‌توانند راهنمایی دریافت نمایند؟ همان‌طور که ملاحظه می‌شود، برای تدوین یک نقشه سفر بی‌نظیر و اختصاصی، نیاز است تا تیم‌های مختلف سازمان مسئولیت تجربه سازی در حوزه‌های تخصصی خود را بر عهده بگیرند. این نکته، لزوم آشنایی با مفاهیم تجربه مشتری را برای تمامی سازمان نشان می‌دهد.

در نهایت، شما باید مسیرهای مختلفی را برای افزودن ارزش به محصولات فروخته شده در نظر داشته باشید. ارائه آپدیت‌های نرم‌افزاری یا ایجاد بسترهای گفتگو آنلاین، می‌تواند از این دست اقدامات برای حفظ ارتباط با مشتری و ارتقا تجربه آنان باشد. یکی از اهداف اصلی تدوین نقشه سفر مشتری، شناسایی راهکارهایی است تا سازمان بتواند ارتباط بلند مدتی با مشتریان خود برقرار نماید و از این طریق به ارتقا محصول و حفظ پایگاه وفاداری مشتریان دست پیدا کند.



مصادق این رفتار در شرکت تسلا مشاهده می‌شود. خودروهای هوشمند و خودران این شرکت به صورت مستمر در حال دریافت آپدیت‌های نرم‌افزاری هستند. با این رویکرد، خودروی شما در ابتدای زمان خرید، با خودرویی که اکنون در اختیار دارید متفاوت بوده و ویژگی‌های مختلفی به آن اضافه شده است تا ارزش بیشتری برای مشتری به ارمغان بیاورد. با توجه به این که اکثریت محصولات شرکت‌ها در عصر حاضر، از المان‌های نرم‌افزاری استفاده می‌کنند، ایجاد مؤلفه‌های ارتقا پذیر و بهبود آن‌ها، لازمه ایجاد تجربه‌ای جذاب برای مشتریان در عصر دیجیتال است.

لازم است تا کسب‌وکارها به سمت ارائه «محصول به عنوان خدمت» و رویکردهای پلتفرمی حرکت کنند.



نتفلیکس، تسلا، اوبر، اپل و بسیاری از کسب‌وکارهای موفق دنیا، به نوعی در حال ارائه خدمت هستند. خدمت محوری، روندی است که محبوبیت آن در آینده نزدیک اجتناب‌ناپذیر است؛ چرا که مشتریان در طولانی مدت به دنبال رفع نیاز خود با خدمتی هستند که به صورت مستمر در حال ارتقا برای حل بهتر مشکلات آنهاست. موضوعی که محصولات از انجام آن عاجزند؛ چرا که ارتقا مستمر، یکی از محدودیت‌های ذاتی محصولات سنتی می‌باشد.

در مسیر حرکت به سمت رویکرد محصول به عنوان خدمت چند عامل اساسی وجود دارد که در موفقیت این تغییر رویکرد حیاتی می‌باشند. در ابتدا باید استراتژی مشخص و قابل تحقق برای تغییر رویکرد محصولات سازمان به سمت اکوسیستم دیجیتال امروزی ایجاد شود. برای مثال، شرکت‌هایی که در گذشته به فروش خودرو مشغول بودند، اکنون به دنبال توسعه اپلیکیشن‌های سفر اشتراکی هستند و شرکت‌هایی که تجهیزات درمانی ارائه می‌کردند، اکنون با کمک داده‌های درمانی مشتریان، به تحلیلگری داده و ارائه بینش‌هایی در راستای ارتقا سلامت مشتریان مشغول‌اند. این‌ها تنها نمونه‌هایی از تغییر رویکرد سازمان‌ها در قبال محصولاتشان است. بدیهی است که تغییرات این‌چنینی، نیازمند تحولات اساسی در سایر ارکان کسب‌وکار خواهد بود.

عامل بعدی، تغییر رویکرد سازمان به مقوله تحقیق و توسعه است. اهمیت این موضوع از آن جهت است که در اقتصاد تجربه محور، مشتریان اصراری بر مالکیت محصول ندارند، بلکه تمرکز مشتریان به سمت ارتباط مستمر با کسب‌وکار و تجربه آن‌ها در استفاده از این محصول معطوف شده است.

برای بسیاری از کسب‌وکارهای سنتی، تحقیق و توسعه یک وظیفه اصلی نیست، بلکه واحدی جانبی است که در ساختار سازمانی، از اولویت بالایی برخوردار نبوده. اما در اقتصاد دیجیتال، تحقیق و توسعه می‌بایست در صف اول کسب‌وکار قرار بگیرد. با توجه به تغییر مستمر نرم‌افزار و فناوری، سازمان‌ها به تیمی نیاز دارند تا به صورت پیوسته روندهای فناورانه و محیط کسب‌وکار را رصد نمایند و بتوانند با تحلیل رویدادهای اکوسیستم، پیشنهادهای جدید و راهکارهای نوآورانه را آزموده و داده‌های بازخورد ناشی از این اقدامات چابک را تحلیل نمایند تا بتوانند محصولاتی [محصولات خدمت محور] بهتر و جذاب‌تر برای مشتریان ارائه نمایند. شرکت‌هایی که به دنبال اعتلا در عصر

دیجیتال هستند باید به این نکته توجه داشته باشند که مشتریان، انتظار بهبود مستمر از محصولات و خدمات آن‌ها دارند.

از عوامل دیگر که نیازمند تغییرات اساسی می‌باشد، منطق پلتفرمی در کسب‌وکارهاست. **واقعیت امر آن است که اکثریت شرکت‌های بزرگ و موفق دنیا، متعلق به یکی از انواع پلتفرم‌ها هستند؛ یا پلتفرم‌هایی که خودشان توسعه داده‌اند و یا پلتفرم‌هایی که آن‌ها با نقش‌آفرینی در آن، تبدیل به بازیگر اصلی شده‌اند.**



برای بسیاری از شرکت‌های اپلیکیشن محور، پلتفرم‌های اصلی آن‌ها آپ استور اپل و پلی استور گوگل می‌باشد. شرکت‌های فناوری‌محور بزرگ مثل آمازون و علی‌بابا نیز پلتفرم‌هایی برای ارائه ارزش و جذب کسب‌وکارهای متنوع ایجاد نموده‌اند.

در بسیاری از موارد، شما می‌توانید با کمک پلتفرم‌ها، به صورت مستمر، خدمات ارائه‌شده به مشتریان خود را به‌روزرسانی نمایید. در دیگر موارد، پلتفرم‌ها کمک می‌کند تا سازمان بتواند از طریق آن با سایر شرکت‌ها به شراکت پردازد و اکوسیستم موجود خود را از طریق این بستر، به مشتریان بیشتر ارائه نماید.

مثالی دیگر از ظهور رویکرد پلتفرمی در کسب‌وکارها را می‌توان در صنعت خودروسازی جستجو کرد. بسیاری از این کمپانی‌ها، از جمله «بی‌ام‌و»، «رنو» و «نیسان» در حال توسعه پلتفرم‌های اختصاصی خود می‌باشند که سرویس‌های گوناگون مانند هواشناسی از یک شرکت، خدمات هوش مصنوعی و دستیار صوتی از شرکتی دیگر و سرویس پخش آنلاین موسیقی از یک شرکت متفاوت بر روی این پلتفرم موجود خواهد بود. ایجاد پلتفرمی که سبد متنوعی از سرویس‌های مختلف را در خود گنجانده است، مزایایی بسیاری برای شرکت‌ها دارد، مخصوصاً اگر شما اولین سازمانی باشید که به سمت ایجاد پلتفرم حرکت کرده‌اید. **اما اگر شرکت شما توان ایجاد یک پلتفرم را ندارد، حتماً باید به فکر اضافه کردن خدمات خود به یک پلتفرم توسعه‌یافته و شناخته‌شده باشید تا بتوانید با شراکت با دیگر شرکت‌ها، طیف وسیع‌تری از مشتریان را برای مشتریان خود یافت کنید.**

دو موضوع مهم دیگر برای کسب‌وکارها: توجه به هوش مصنوعی و ایجاد مدل عملیاتی چابک



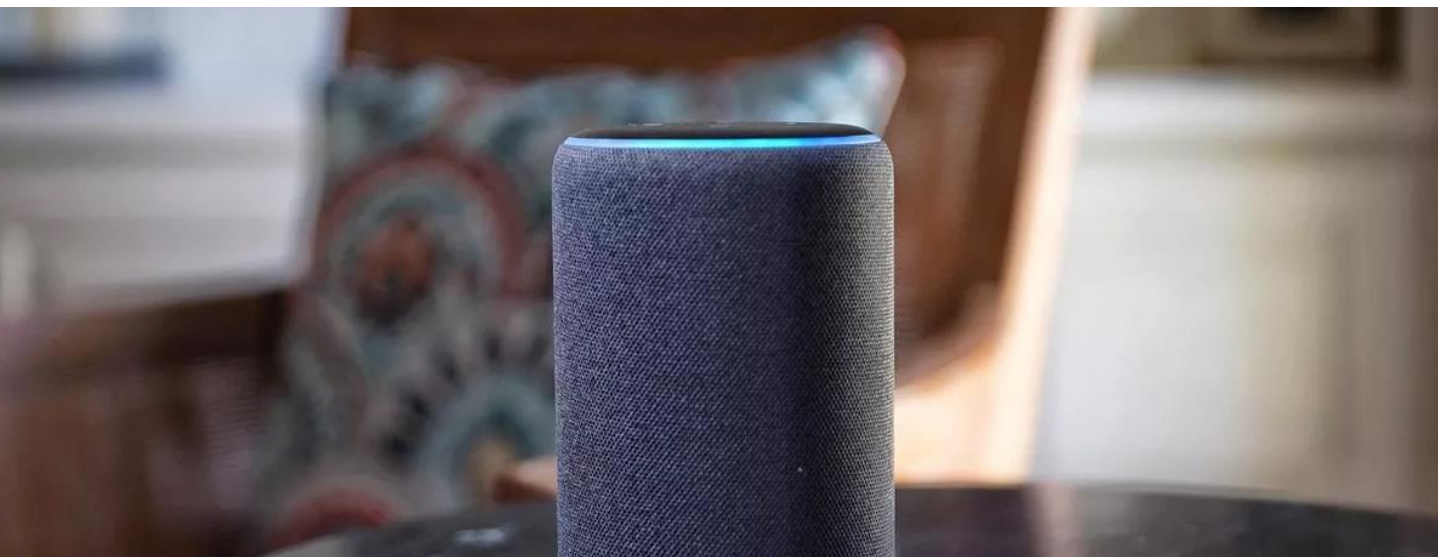
احتمالا خبرهایی در ارتباط با پیشرفت و توسعه قابلیت‌های هوش مصنوعی شنیده‌اید. مخصوصا زمانی که صحبت از الگوریتم‌های پیچیده مثل دستیار صوتی اپل (سیری) یا دستیار صوتی آمازون (الکسا) به میان می‌آید؛ ابزارهایی که با یادگیری مستمر علایق و تمایلات کاربرانشان، به دنبال ایجاد تجربه‌ای شخصی‌سازی‌شده و جذاب برای آن‌ها هستند.

اما هوش مصنوعی در موضوعات بسیار مهم‌تر و پیچیده‌تری نسبت به دستیاران صوتی به کار خواهد آمد، به همین دلیل است که برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری بر هوش مصنوعی، می‌بایست یکی از اولویت‌های سازمان‌ها در عصر دیجیتال باشد.

امروزه هوش مصنوعی به مرحله جدیدی وارد شده است: بسیاری از امور انسانی در حال گذار به ابزارهای هوش مصنوعی هستند. این ابزارها قابلیت تشخیص محیط را دارند (مثل تشخیص چهره یا شناسایی علائم راهنمایی و رانندگی در ماشین‌های خودران)، آن‌ها می‌توانند محیط را درک کنند (مثل نرم‌افزارهای تشخیص دستورات زبانی) و در گام نهایی، هوش مصنوعی به مرحله یادگیری از محیط نیز رسیده است. این قابلیت‌ها، به تناسب صنعت و سازمانی که در آن‌ها به کار گرفته می‌شوند، در حال تغییر مدل‌های کسب‌وکار و فرایندهای سازمانی هستند. بدون شک سازمانی که اکنون روی فناوری هوش مصنوعی به منظور تحول کسب‌وکار خود سرمایه‌گذاری نکند، از سایر سازمان‌ها عقب خواهد افتاد. عقب‌ماندگی‌ای که با توجه به سرعت رشد فناوری‌ها (علی‌الخصوص هوش مصنوعی)، احتمالا جبران‌ناپذیر خواهد بود.

در حال حاضر، ۷۰ درصد از تولیدکنندگان در صنایع مختلف، هوش مصنوعی را به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی نوآوری و رشد خود در آینده می‌شناسند. اما تنها ۱۹ درصد از این شرکت‌ها، برنامه اقدام و استراتژی مشخصی برای به کارگیری هوش مصنوعی در عملیات و سازمان خود دارند. البته سازمان‌هایی که از این فناوری برای ارزش‌آفرینی استفاده کرده‌اند، به سرعت به نتایج رضایت بخشی دست یافته‌اند.

به عنوان مثال به بازار اسپیکرهای هوشمند نگاه کنید. این محصول در چند سال قبل، وجود خارجی نداشت، اما در حال حاضر بیش از ۵۶ میلیون اسپیکر هوشمند در دنیا وجود دارد. به عقیده کارشناسان، بازار اسپیکرهای هوشمند و سایر لوازم خانگی و شخصی هوشمند در آینده نیز با رشد بالایی روبرو خواهد بود. ظهور چنین بازاری برای کسب و کارها فرصتی ایجاد نموده که کسب و کارها با بهره‌گیری از آن بتوانند یا خدمات جدیدی ارائه نمایند یا محصولات فعلی خود را از کانال‌های جدید به مشتریان برسانند.



الزام دیگر سازمان‌ها، فاصله گرفتن از تفکر خطی و آبخاری و گذار به سمت مدل‌های عملیاتی چابک است. چند سال اخیر نشان داده که تغییرات فناورانه، سرعت سرسام‌آوری دارند و سازمان‌هایی که ساختارهای سنتی بالا به پایین دارند، نمی‌توانند سرعت مورد نیاز برای تیم سازی و جوابگویی به تغییرات محیطی را داشته باشند. تفکر چابک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با نگاه بهبود مستمر و کمینه محصول پذیرفتنی، بتوانند سرعت بالاتری در پاسخگویی به نیازهای همیشه در حال مشتریان داشته باشند.

بنیان‌گذار آمازون، جف بزوس، یکی از حامیان سر سخت تیم‌های کاری کم‌جمعیت و چابک است. این تیم‌ها باید تمرکز بر تجربه گری و رویکرد آزمون-خطا داشته باشند. از منظر وی، هر چقدر تیمی فرایند تجربه گری و آزمون-خطای بیشتری داشته باشد، به ایده‌های بیشتر دست پیدا خواهد کرد و منطقاً، احتمال پیدا کردن یک ایده ناب از سبد متنوعی از ایده‌ها بیشتر می‌شود. قانون «دو پیتزا» یکی از خطوط قرمز تیم سازی در آمازون است. این قانون به معنای آن است که اعضای یک تیم، باید با ۲ پیتزا سیر شوند، اگر پیتزا اضافه بماند یا به همه اعضای تیم نرسد، سبزه تیم ایدئال نیست.

دیجیتالی سازی هسته کسب و کارتان، گامی اساسی در سفر تحول دیجیتال شماست.



اکنون موقعیت خوبی است که تمام آنچه در قسمت‌های قبل بیان شده است را در کنار هم قرار دهیم تا نقشه راه تحول به سمت سازمانی خدمت محور را تبیین کنیم. هفت مرحله کلیدی برای تحقق این نقشه راه مورد نیاز سازمان شماست.

اولین گام، تعیین چشم‌انداز و ارزش‌های پیشنهادی سازمانتان می‌باشد. محصولات شما چه تجربه‌ای برای مشتریان به ارمغان می‌آورند؟ این مرحله، گامی زیربنایی برای باقی مراحل است. در صورتی که چشم‌انداز (مقصودی که به سمت آن در حرکت هستید) و ارزش‌های پیشنهادی (ابزاری که چشم‌انداز شما را محقق خواهد ساخت) را به خوبی معین نسازید، نمی‌توانید در مسیر تحول دیجیتال، فاصله زیادی را طی کنید.

دومین گام، دیجیتالی ساز هسته اصلی کسب و کار شماست. تمامی تغییرات و تحولات ساختاری که تاکنون در مورد آن‌ها صحبت کرده‌ایم، در این گام در سازمان و فرایندهای آن پیاده‌سازی خواهد شد. این گام برای کسب و کارهای سنتی، مرحله‌ای پرهزینه به نظر می‌رسد، چرا که آن‌ها به روش قبلی خودشان برای توسعه کسب و کار عادت کرده‌اند. اما واقعیت آن است که هدف اصلی تحول دیجیتال، ارزش‌آفرینی برای سازمان شماست، پس تمامی هزینه‌هایی که در قدم‌های ابتدایی متحمل می‌شوید، منطقاً باید در آینده نه چندان دور، تبدیل به سرمایه و جریان‌های سودآوری شوند. در واقع تحول دیجیتال اگر به درستی پیاده شود، باید نه تنها تمامی هزینه‌های خود را بازپرداخت کند، بلکه سازمانی سودآورتر از قبل ایجاد نماید.

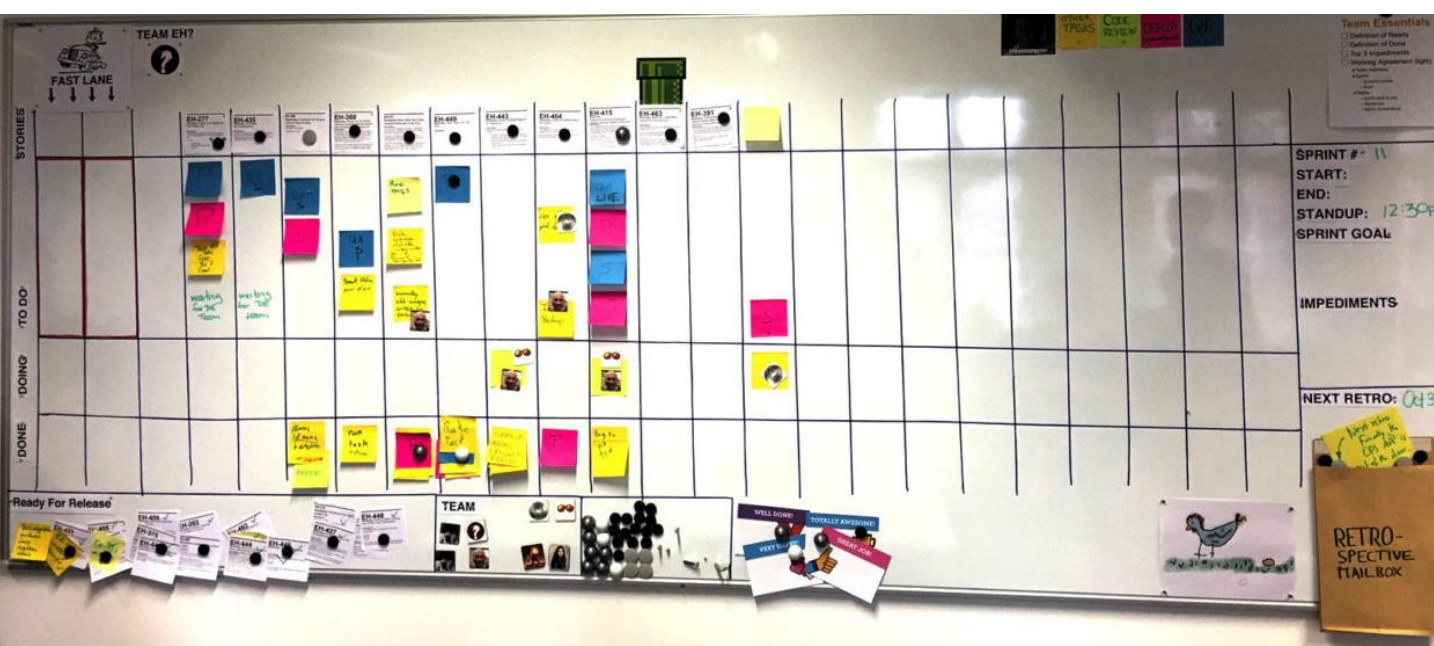
سومین اقدام، تمرکز بر تجربه سازی برای مشتریان و ایجاد ارتباط آن با محصولات و عملیات سازمان است. برای مثال چه میزان داده از تعامل مشتریان با محصولاتتان جمع‌آوری می‌کنید؟ آیا به حجم کافی برای ذخیره‌سازی داده‌های مشتریان دارید؟ چه برنامه‌ای برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده دارید؟ و مهم‌ترین سوال، آیا داده‌های مشتریان شما امنیت دارد؟

چهارمین و پنجمین اقدام بسیار به یکدیگر مرتبط هستند. به منظور پیاده‌سازی برنامه‌های تحولی سازمان، باید محیط کار و نیروی کار متناسب به منظور انجام استراتژی‌ها و نیل به چشم‌انداز سازمان وجود داشته باشد. به یاد داشته باشید که یک محیط کاری دیجیتالی، حائز فرهنگی چابک است که اجازه آزمون و خطای سریع، یادگیری از اشتباهات و آزمایش ایده‌های جدید را فراهم می‌آورد.

پیشنهاد می‌شود که سازمانتان را همانند کارخانه تولید محصولات نبینید؛ بلکه سازمانی ایجاد کنید که ویژگی‌های یک مرکز نوآوری را داشته باشد. موانع خلاقیت را از سر راه کارکنان برداشته و بستر مناسب برای رشد ویژگی‌های حل مساله و ایده پردازی در سازمان فراهم آورید.

اقدام ششم، ایجاد توانایی مدیریت عملکرد و اصلاح چابک حرکت سازمان است. اگر سازمان شما محصولاتی هوشمند داشته باشد و علاوه بر آن، توانسته باشید نقاط تماس مشتریان را شناسایی کرده باشید، پیوسته داده‌های مختلفی از مشتریان و بازخوردهای آنان به دست می‌آورید که در اصلاح محصول و ارتقای عملکرد سازمانی نقشی اساسی خواهد داشت.

این رویکرد به معنای چرخه تولید محصول است که در این چرخه، محصول با توجه به بازخورد مشتریان اصلاح می‌شود و دوباره وارد فاز تولید و توسعه می‌شود. این چرخه یک مسیر یک‌باره نیست، بلکه چرخه‌ای است که به صورت مداوم در حال اجرا و بهبود مستمر محصولات سازمانی است. کنترل داده‌های مشتریان، بخش بزرگ و حیاتی این رویکرد است.



و آخرین اقدام، سرعت است. اگر انتظار دارید که در بازار از رقبای سنتی و دیجیتال خود عقب نیافتید، باید هم‌اکنون اقدامات خود را آغاز نمایید. سرعت عصر دیجیتال به نحوی است که برخی از سازمان‌ها، به جای برنامه‌ریزی برای تحول، باید با نگاه دقیق و واقع‌نگرانه، به دنبال خروج صحیح از بازار و صنعتشان باشند. باید توجه داشت که همه سازمان‌ها، از عصر دیجیتال به سلامت عبور نخواهند کرد.

موردکاوی: شرکت فورسیا (شرکتی که ساختار خود را متناسب با عصر دیجیتال، متحول ساخت.)



مباحث تئوریک در ارتباط با تحول دیجیتال ساده هستند، اما چگونگی پیاده‌سازی این مفاهیم در عمل، دشوارترین گام برای شرکت‌هاست. محصولات سازمان شما در عصر دیجیتال چه شکلی خواهند داشت؟

یکی از نمونه‌های موفق پیاده‌سازی چنین طرح‌هایی، شرکت فورسیا فرانسه می‌باشد. این شرکت یکی از ۵۰۰ شرکت برتر فورچون و یکی از بزرگ‌ترین تأمین‌کنندگان قطعات خودرو در دنیا می‌باشد. صندلی خودرو و داشبورد آن، نمونه‌هایی از محصولات این شرکت می‌باشد. در سال ۲۰۱۵، مدیران این شرکت متوجه حجم بالای بدهی و نیاز مبرم سازمان به تغییرات اساسی شدند. حوالی سال ۲۰۱۶، رهبری جدید سازمان که به تازگی هدایت فورسیا را برعهده گرفته بود، با بررسی اوضاع شرکت و بازار به یک نتیجه واضح رسید: زمان دیجیتالی و هوشمند سازی تمامی المان‌های داخلی خودرو فرا رسیده است. بررسی روند اتصال یکپارچه قطعات مختلف ماشین، از سیستم‌های صوتی تا استارت خودرو، رهبران سازمان را بر آن داشت تا با توجه به جهتی که شرکت‌های پیشرو خودروسازی به سمت آن حرکت می‌کنند، محصولات خود را مطابق نیاز بازار متحول سازند.

فورسیا از ادامه تولید محصولات قبلی به طول کامل صرف نظر نمود و بودجه‌ای ۱۰۰ میلیون یورویی برای نوآوری و توسعه محصولات جدید و دیجیتالی اختصاص داد. این تحول اساسی و تمرکز فورسیا بر روی نوآوری، به سازمان اجازه داد که مدت زمان توسعه محصولات خود را از ۳۶ ماه به ۲۲ ماه کاهش دهد.

در سال ۲۰۱۷، فورسیا یکی دیگر از گام‌های حیاتی گذار به عصر دیجیتال را انجام داد. فورسیا با در اختیار گرفتن شرکت «پاروت» (شرکتی که در حوزه سیستم‌های صوتی و تصویری خودرو فعالیت می‌کرد)، اکوسیستم خود را گسترش داد و به سمت ایجاد پلتفرمی برای سیستم‌های صوتی و تصویری و اطلاع‌رسانی درون خودرو گام برداشت. اکوسیستم سازی فورسیا در این مرحله متوقف نشد، این شرکت در مشارکت با «کوجنت»، نیازهای خود به تولید و توسعه نرم‌افزار برای محصولات پلتفرم خود را مرتفع نمود. همکاری با شرکت مشاوره‌ای «اکسنچر» به منظور بررسی فرصت‌های اینترنت اشیا و توسعه محصولات مبتنی بر این رویکرد، گام بعدی فورسیا در سفر تحول دیجیتال

فورسیا به شمار می‌آید. تلاش فورسیا، اتصال اشیا مختلفی بود که درون ماشین هیچ ارتباطی با هم نداشتند.

با تمرکز بر روی تحقیق و توسعه و همچنین ایجاد پلتفرم خود، فورسیا تولیداتی متصل و دیجیتال به شرکت‌های خودروسازی و در نهایت به خریداران خودروها ارائه نمود که تجربه آن‌ها را در استفاده از وسایل درون ماشین (مثل داشبورد، صندلی‌ها و سیستم‌های سرگرمی) کاملاً متحول نمود. اکنون محصولات این شرکت حائز دستیاران صوتی هستند که با کمک آن می‌توان دمای درون ماشین را تنظیم نمود، بر روی نمایشگر ویدئوی دلخواه را بارگذاری نمود، لیست موسیقی اختصاصی خود را پخش نمود، با تلفن صحبت کرد و حتی زمان جلسه خود را با کمک «ماکروسافت آفیس کلندر» جابجا کرد.



نسل جدید محصولات فورسیا می‌تواند با کمک الگوهای یادگیری ماشین، سلیقه کاربران خود را تشخیص دهد. معنای این ویژگی آن است که خودرو، متناسب با فردی که پشت فرمانش می‌نشیند، می‌توان ویژگی‌های مختلف خودرو (مثل دما، زاویه صندلی یا لیست موسیقی) را متناسب‌سازی نماید. از ویژگی‌های دیگر پلتفرم فورسیا، استفاده از ابزارهای تشخیص چهره به منظور شناسایی علائم خستگی و خواب‌آلودگی در راننده است؛ چنین سیستمی توانایی جلوگیری از آسیب‌های جبران‌ناپذیر و کاهش خطرات احتمالی را داراست.

پیش‌بینی می‌شود که بازار محصولات هوشمند درون کابین خودرو تا سال ۲۰۲۵ به ۳۵ میلیارد یورو خواهد رسید. تحلیلگران بازار پیش‌بینی کرده‌اند که با توجه به تحولات اخیر در فورسیا، این شرکت توانسته ۱۵ درصد به حجم بازار خود اضافه نماید و انتظار می‌رود که سهام این شرکت تا ۵ سال آینده، سالانه ۳ درصد رشد داشته باشد.

در نگاه اول به نظر می‌رسد که هزینه ۱۰۰ میلیون یورویی فورسیا برای بازطراحی اساسی محصولات خود و توسعه پلتفرم و اکوسیستم، هزینه‌ای غیرمنطقی تلفی شود، اما با اندکی صبر و توسعه محصولاتی که برای مشتریان در عصر دیجیتال ارزش‌آفرین باشد، مشاهده می‌شود که این هزینه در بازه زمانی کم، نه تنها به شرکت بازگشته، بلکه سرمنشا سود سرشار تا چند سال آینده در فورسیا بوده است.



حس و حال تحول دیجیتال در محصولات این چنین است؛ تغییرات کوچک در کارکرد تولیدات سابق شما، برای بقا در عصر حاضر کفایت نمی‌کند. پس نه تنها باید تصمیم اساسی برای تحول ارزش پیشنهادی خود داشته باشید، بلکه باید فوراً برنامه‌های خود برای تحقق این اهداف را آغاز کنید؛ چرا که یک محصول عالی، اگر دیگر به بازار برسید، ارزشی برای مشتریان خود ایجاد نخواهد کرد.

جمع‌بندی



پیام اصلی این خلاصه کتاب آن است که:

اقتصاد ارزش محور در ابتدای راه خود قرار داد. اکثریت شرکت‌های بزرگ دنیا، مشغول به ارزش‌آفرینی برای مشتریان هستند، نه صرفاً ارائه محصولات و خدمات. آن‌ها محصولاتی تولید می‌کنند که ویژگی‌های خدماتی دارند و معیار ارزش‌گذاری این محصولات/خدمات، تجربه‌ای است که برای مشتریان به ارمغان می‌آورند. ویژگی این محصولات/خدمات، اتصال دیجیتالی به یکدیگر و هوشمندی زیر پرچم یک پلتفرم واحد می‌باشند. این محصولات/خدمات بسیاری از جنبه‌های زندگی ما را با کمک مؤلفه‌های هوش مصنوعی متحول ساختند: از حمل نقل تا سرگرمی، از اطلاعات تا تجربه خرید محصول. هر سازمانی توانایی تحول دیجیتال و تغییر مدل‌های کسب‌وکاری خود را دارد تا به سمت تولید محصولاتی متصل و هوشمند به منظور ارزش‌آفرینی برای مشتریان حرکت نماید.

پیشنهادهای کاربردی:

دو مؤلفه در محصولات شما حیاتی است: هوشمندی آن‌ها و تجربه‌ای که برای کاربران آن ایجاد می‌نمایند.

✓ محصولات شما تا چه اندازه از قابلیت‌های هوش مصنوعی در جهت ارتقا قابلیت‌ها و ارائه خدمات استفاده می‌کنند؟ حجم داده‌هایی که از کاربران جمع‌آوری می‌کنید، چقدر است؟ چه میزان از این داده‌ها تحلیل و به اقداماتی در جهت ارتقا تجربه مشتریان تبدیل می‌شود؟ به احتمال بسیار زیاد، حتی اگر سازمان شما حائز محصولات هوشمند باشد، می‌توان این محصولات را هوشمندتر ساخت. هر اندازه که مؤلفه هوشمندی در محصولات شما بیشتر باشد، کیفیت محصول نیز ارتقا پیدا خواهد نمود.

✓ مؤلفه تجربه نیز در ایجاد یک محصول جذاب برای مشتریان تأثیر به سزایی دارد. هر اندازه که مشتری در تعامل با محصول شما، تجربه دلچسب‌تری داشته باشد، احتمال استفاده بیشتر از آن و توصیه محصول به شبکه اطرافیان وی افزایش پیدا خواهد نمود.