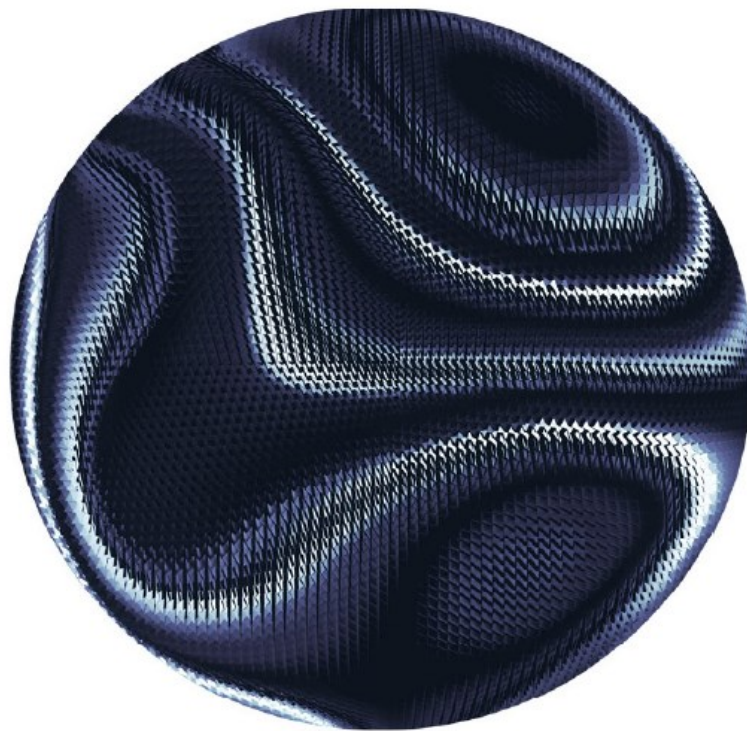


راه ترمیم کووید-۱۹ دیجیتالی خواهد بود: برنامه‌ای برای ۹۰ روز اول^۱

مهاجرت سریع به فناوری‌های دیجیتالی حاصل از این پاندمی جهانی، تا زمان بهبود یافتن از آن ادامه خواهد داشت. در این مقاله به نحوه شتاب‌دهی به توانمندی‌های دیجیتالی شرکت شما می‌پردازیم تا بتوانید با این مهاجرت همگام شوید.



by Aamer Baig, Bryce Hall, Paul Jenkins, Eric Lamarre, and Brian McCarthy

1 The Covid-19 recovery will be digital: a plan for the first 90 days



کارخانه‌های خاموش^۲ توسعه داده‌اند و این لیست همچنان ادامه دارد.

با بازگشایی برخی از مناطق جغرافیایی، کسب‌وکارها به این فکر افتاده‌اند که چگونه می‌توانند تقریباً با تمام سرعت خود به یک محیط ناپایدار بازگردند که در آن قرنطینه‌ها به صورت متوالی کاهش می‌یابند (و به طور بالقوه ممکن است از نو اعمال شوند). برای انجام چنین کاری شما باید با سه تغییر ساختاری تا پایان این بحران روبرو شوید.

نخست، رفتار مشتریان و تعاملات مورد نظر آنها به صورت چشمگیری تغییر کرده است و همچنان با تغییر آن تا حدی شاهد افزایش بکارگیری خدمات دیجیتال خواهیم بود (شکل ۱). ۷۵ درصد از افرادی که برای اولین بار کانال‌های دیجیتالی را بکار برده‌اند بیان کرده‌اند که حتی زمانی که اوضاع «نرمال» شود نیز به استفاده از آنها ادامه خواهند داد [۱]. شرکت‌ها باید مطمئن شوند که کانال‌های دیجیتالی‌شان بهتر یا برابر با رقیبانی است که برای موفقیت در چنین محیطی تلاش می‌کنند. آنچه که از کشور چین می‌آموزیم این است که عقب‌ماندگان از دیجیتال^۳ به صورت قابل توجهی در طی این دوران بهبود یافتن از بحران کرونا صدمه خواهند دید.

دوم آنکه، با بازگشت آرام وضعیت اقتصادی به حالت نرمال، بازگشت تقاضاها به حالت قبل غیرقابل

تاکنون اغلب مدیران ارشد اجرایی شرکت‌هایشان را به سوی رقومی سازی در بعضی از بخش‌های کسب و کارشان هدایت کرده‌اند تا بدین گونه بتوانند از کارمندانشان حمایت کنند و به مشتریانی که با محدودیت‌های تحرک‌پذیری ناشی از بحران کووید-۱۹ مواجهند خدمت کنند. به گفته مدیرعامل یکی از شرکت‌های فناوری «آنچه ما شاهدش هستیم قطعاً در آینده به عنوان یک مستقرسازی تاریخی دورکاری و دسترسی دیجیتالی به خدمات در تمام حوزه‌های کاری شناخته خواهد شد.»

در واقع داده‌های اخیر نشان می‌دهند که ما در طول تقریباً ۸ هفته در پذیرش دیجیتال^۱ توسط کسب‌وکارها و مصرف‌کنندگان، ۵ سال به جلو افتاده‌ایم. بانک‌ها به تیم‌های بازاریابی و فروش از راه دور روی آورده‌اند و برنامه‌های دیجیتال برای مشتریان راه‌اندازی کرده‌اند تا مقدماتی را برای پرداخت انعطاف‌پذیر وام‌ها و اجاره‌ها ایجاد کنند. فروشگاه‌های مواد غذایی سفارش و تحویل آنلاین را تبدیل به کسب‌وکار اصلی خود کرده‌اند. مدرسه‌ها در مکان‌های متعدد به آموزش آنلاین و کلاس‌های دیجیتالی تبدیل شده‌اند. پزشکان به کمک قوانین و مقررات انعطاف‌پذیرتر به طبابت از راه دور پرداخته‌اند. تولیدکنندگان به صورت فعالانه برنامه‌هایی را برای زنجیره‌های تأمین و

1 Digital Adoption

2 Lights-out factories

3 Digital Laggards

خدمات پس از فروش، پاسخ دهند. در واقع روش های دورکاری حداقل به نحوی منجر به اجرای سریعتر امور شده اند که همه ما در سازمان هایمان در حال تجربه آن هستیم. این تغییر ناگهانی در پذیرش دورکاری هم اکنون به اندازه کافی چشمگیر شده است تا برای آن به بازنگری مدل های کسب و کار فعلی بپردازیم.

اجرای سریع برنامه کار کسب و کار^۶ برای مواجهه با این تغییرات برای یک بهبودی موفقیت آمیز حیاتی خواهد بود. دیجیتال بدون شک یک نقش اصلی را بازی خواهد کرد. ما پیشنهاداتی را برای یک برنامه ۹۰ روزه برای همراستا کردن این برنامه کار دیجیتالی^۷ و پیاده سازی توانمندسازها^۸ برای شتاب یافتن در این دوران بهبود و فراتر از آن ارائه خواهیم داد.

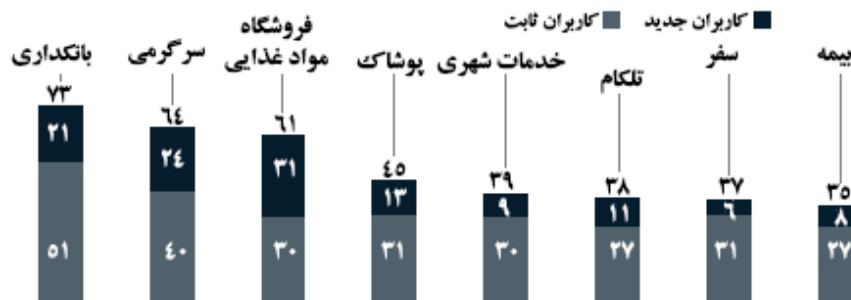
دیجیتال بدون شک
نقشی اصلی بازی
خواهد کرد.

پیش بینی خواهند بود و معمولا این تقاضاها به آرامی به سطوح پیش از بحران باز خواهند گشت. با وجود اینکه چندین بخش با تقاضاهای غیرمعمول زیاد مواجه خواهند شد، رهبران صنایع متعدد باید با دوره هایی از کمبود ظرفیت ساختاری^۴ مواجه شوند. این شرکت ها با نیاز دردناکی برای مناسب سازی اندازه هزینه پایه و سرمایه عملیاتی شان، زنجیره های تأمین و به طور کلی سازماندهی های شان و یک تغییر شدید در تبدیل هزینه های ثابت به هزینه های متغیر در زمان ممکن مواجه خواهند شد. چیزی که اوضاع را برای رهبران در هنگام رویارویی با یک بازگشت نابرابرانه پیچیده تر می کند این است که داده های تاریخی^۵ و مدل های پیش بینی به ندرت برای پیش بینی مکان ایجاد این مجموعه نیازها و مکان ضروری تأمین آنها ضروری مفید خواهند بود. داده های جدید و مدل های تحلیلی کاملا بازسازی شده برای هدایت این تصمیم های عملیاتی ضروری خواهند بود.

در نهایت، بسیاری از شرکت ها به یکباره به مدل های دورکاری روی آورده اند. وضعیتی که در آن دورکاری در اولویت باشد شرکت ها را قادر می سازد تا تخصص جهانی را به سرعت تحرک پذیر کنند، بازدید از یک پروژه را بلافاصله با ۲۰-۲۰۰ نفر انجام دهند و به صورت دیجیتالی به درخواست های مشتریان، از اطلاعات محصول گرفته تا پشتیبانی فروش و

شکل ۱

مصرف کنندگان آمریکایی در حال شتاب بخشیدن به پذیرش کانال‌های دیجیتال هستند. پذیرش دیجیتال در هر صنعت، % دسترسی دیجیتال

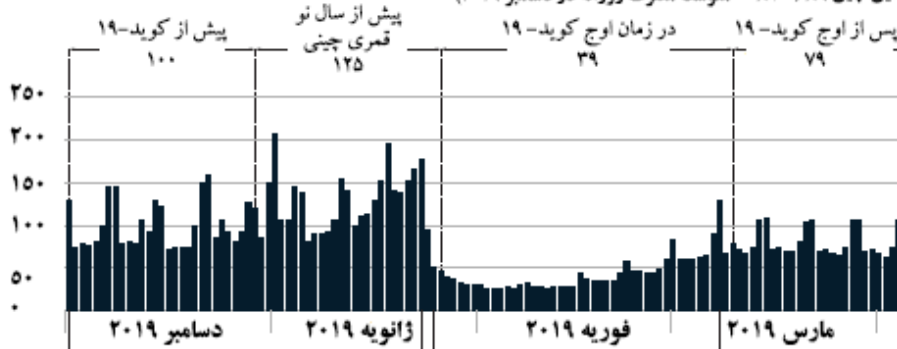


Note: Figures may not sum to listed totals, because of rounding.

Source: McKinsey COVID19- US Digital Sentiment Survey, Apr ۲۰۲۰, ۲۸-۲۹

بر اساس داده‌های کشورهای که از پیش در فاز بهبودی هستند، الگوهای مصرفی نامتعادل خواهند بود و احتمال بازگشت سریع آنها به سطوح پیش از کوید-۱۹ غیر محتمل است.

مصرف متوسط روزانه آفلاین چین، % (۱۰۰٪ = متوسط مصرف روزانه در دسامبر ۲۰۱۹)



اولین مورد بیماری تأیید شده در شهر ووهان
 قرنطینه ووهان
 سال نو قمری چینی
 سطح کاهش یافته پاسخ اضطراری در اغلب مکان‌ها [۱]

[۱] در هشتم مارس ۲۰۲۰، ۳۱ استان چین (که شامل بیش از ۷۰ درصد جمعیت کشور هستند) کاهش سطح پاسخگویی به این همه‌گیری را اعلام نمودند.

منبع: MIYA; McKinsey Analysis

سطوح دور کاری در طی قرنطینه افزایش چشمگیری یافتند و انتظار می‌رود که تا مدت‌ها بالاتر از زمان پیش از بحران باقی بمانند.

بخشی از کارمندان که به صورت تمام وقت دور کاری می‌کنند، %



۱ TMT = technology, media, and telecom. Pre-COVID¹⁹- figures for remote-work frequency in sector sourced from internal survey (unavailable in American Time Use Survey).

۲ Percentage points.

برنامه کار دیجیتالی برای بهبودی

مشتریان بسیاری از شرکت‌ها تا به امروز به دیجیتال مهاجرت کرده‌اند. کارمندان کاملاً دورکاری می‌کنند و تا حدی چابک شده‌اند. شرکت‌ها از قبل ابتکارات مربوط به تحلیل و هوش مصنوعی را در عملیاتشان ایجاد کرده‌اند. تیم‌های فناوری اطلاعات با سرعتی بی‌سابقه تشکیل شده‌اند. اما در اکثر شرکت‌ها تغییرات تا به امروز فقط مربوط به اولین فاز تغییرات لازم بوده است. ما یک برنامه کار طراحی کرده‌ایم که بر روی ۴ تلاش متمرکز می‌کند: تمرکز مجدد و شتاب بخشیدن به سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال در پاسخ به نیازهای در حال تکامل مشتریان، استفاده از داده‌های جدید و هوش مصنوعی برای بهبود عملیات کسب و کار، مدرن‌سازی گزینشی توانمندی‌های فناورانه به منظور افزایش سرعت توسعه و افزایش چابکی سازمانی برای ارائه سریع‌تر. برای تحقق هر یک از این موارد ما یک برنامه عملی ۹۰ روزه را در نظر گرفته‌ایم (شکل ۲).

مجدداً تلاش‌های دیجیتال را بر
روی انتظارات در حال تغییر
مشتریان متمرکز کنید

بسیاری از شرکت‌ها در حال شتاب بخشیدن هرچه سریع‌تر به تغییراتشان به سوی مدل‌های نخست-دیجیتال^۹ هستند. برای مثال یک فروشگاه زنجیره‌ای خرده‌فروشی در طی سه ماه یک کسب‌وکار تجارت الکترونیک کاملاً عملکردی راه‌انداخت. این کسب‌وکار آنلاین در سرتاسر کارکردهایش **بهم‌پیوسته**^{۱۰} بود (انبارداری، فروش، بازاریابی، پشتیبانی از مشتریان و غیره) و اندازه سبد خرید خود را به نسبت به فروشگاه‌های فیزیکی ۳ برابر افزایش داد و نزدیک به ۳ درصد رشد درآمدی like-for-like در بازار اصلی خود دست پیدا کرد.

اما تنها مسئله **رقومی سازی**^{۱۱} مطرح نیست. شرکت‌ها باید سفر مشتریان را نیز از نو تصور کنند تا اصطکاک را کاهش دهند، تغییر به سوی کانال‌های دیجیتال را شتاب بخشند و برای نیازهای امنیتی جدید آماده باشند. برای مثال، یک تولیدکننده ماشین‌ها هم‌اکنون وظایفی که به طور سنتی از طریق دلان انجام می‌شد را خود انجام می‌دهد همانند مبادلات، امور مالی، ارائه خدمت و تحویل ماشین‌ها در درب منزل. خطوط هواپیمایی هم‌اکنون در حال اختراع مجدد تجربه مسافر با استفاده از **سفرهای بی‌تماس**^{۱۲} هستند که بر روی سلامت و امنیت مسافر متمرکز می‌کند.

9 Digital-first Models

10 Interconnected

11 Digitization

12 Contactless Journeys

شکل ۲

برنامه‌ای برای ۹۰ روز آینده ۴ چالش دارد که باید به سرعت به آنها پرداخته شود

	افزایش هیاهوی سازمانی	مدرسازی گزینشی توانمندی‌های فناورانه	استفاده از داده‌های جدید و هوش مصنوعی برای بهبود عملیات کسب و کار	تمرکز مجدد بر روی تلاش‌های دیجیتال که در راستای انتظارات در حال تغییر مشتری هستند
دوره اول: روزهای ۱ تا ۲۹	ارزیابی کنید که در کجا به سرعت سازمانی نیاز است و در کجا مدل‌های دورکاری می‌توانند منجر به افزایش بهره‌وری شوند	یک برنامه مناسب سازی اندازه خلق کنید تا ساختار هزینه‌ای متغیر را تغییر دهید و شروع به ارزیابی ریسک‌های سایبری کنید	عملکرد مدل‌های اصلی پشتیبانی از تصمیم را ارزیابی کنید	سازمان را با اولویت‌های جدید دیجیتال همراستا کنید
دوره دوم: روزهای ۳۰ تا ۵۹	مدل‌های جدیدی را با محور چابکی و از راه دور بودن مستقر کنید و پایپ لاین ارائه نرم افزار را خودکار سازید	پنل فرم داده‌ای مبتنی بر ابر ایجاد کنید	مدل‌ها را از نو تنظیم کنید یا آنها را از نو بسازید	کانال‌های دیجیتال را متعادل کنید یا آنها را در مقایسه با رقیب بهبود بخشید
دوره سوم: روزهای ۶۰ تا ۹۰	مهارت سازمان را برای مواجهه با این دنیای دیجیتال پرشتاب افزایش دهید	شروع به تقویت میزکار استعداد فناورانه نمایید	برای دستیابی به عملکرد بهینه به توسعه مدل‌ها و مجموعه داده‌های نسل بعدی پردازش	کانال‌ها یا پیشنهادات جدید دیجیتال را راه اندازی کنید

محل‌ی برای جلسات طوفان فکری) راه اندازی کرده است تا **نرخ تبدیل^{۱۴}** را بر روی ترافیک سایت خود بهبود ببخشد. این نوع پروژه می‌تواند منجر به نتایجی پرمعنی در طی چند هفته شود.

تغییراتی که نیاز به کار اساسی بیشتری دارند همانند ایجاد یک کانال جدید تجارت الکترونیک، معمولاً نیاز به زمان بیشتری خواهند داشت. اندازه‌گیری پیوسته عملکرد کانال دیجیتال در این ۹۰ روز از این نظر حیاتی است که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا همزمان با یادگیری بیشتر، به سرعت نیز سازگار شوند. یک مجمع هفتگی برای کسب و کار قدیمی و رهبران فناوری ایجاد کنید تا آموزش‌های جدید را پردازش کنند و یک برنامه کار کامل را به سرعت و با هماهنگی ایجاد کنند.

در ۹۰ روز بعدی مدیرعاملان باید از رهبران کسب و کار خود بخواهند تا تغییر در نیازها و رفتارهای مشتریان اصلی خود را ارزیابی کنند و کانال‌های دیجیتالی خود را ارزیابی کنند و کانال‌های دیجیتالی خود را در مقایسه با رقبایشان **بهینه‌کاو^{۱۳}** کنند. این اطلاعات پایه، یک برنامه‌کار دیجیتال تازه را تشکیل می‌دهند که استقرار آن نباید بیش از ۳۰ روز زمان ببرد.

مدیران ارشد دیجیتال (CDOs) و مدیران ارشد اطلاعات (CIOs) می‌توانند به سرعت تیم‌های چابک تشکیل دهند یا آنها را از نو متمرکز کنند تا اولویت‌های اضطراری را اجرا نمایند. برای مثال، یک شرکت لوازم الکترونیکی مصرفی یک اتاق جنگ چابک

13 Benchmarking

14 Conversion Rate

شکل ۳

صنعت گردشگری در حال ترسیم نقشه سفر مشتری به منظور شناسایی نقاط ریسک سلامت و طراحی یک تجربه بدون تماس است.

توصیف سفر مشتری با ایده‌هایی برای کاهش ریسک‌های سفر



شکست خورده مالی و ریسک خود در فروپاشی مالی^{۱۵} سال ۲۰۰۸ خود شدند، این مدل‌ها هم باید به صورت مشابه به علت تغییرات عظیم ساختاری و اقتصادی حاصل از این همه‌گیری جهانی جایگزین گردند. برای مثال مدل‌هایی که از سری‌های زمانی، قیمت نفت یا داده‌های مربوط به بیکاری استفاده می‌کنند باید به طور کامل از نو ساخته شوند. داده‌ها نیز باید مجدداً ارزیابی شوند.

همزمان با ایجاد این مدل‌ها توسط شرکت‌ها، تیم‌های تحلیل احتمالاً نیاز به متصل کردن مجموعه داده‌های جدید و استفاده از تکنیک‌های مدلسازی بهبودیافته برای پیش‌بینی تقاضا و مدیریت موفقیت‌آمیز دارایی‌ها خواهند داشت.

برای مثال، یکی از تأمین‌کنندگان قطعات اتومبیل یک مدل پیش‌بینی توسعه داده است که داده‌های شخص ثالث قبلی و استفاده نشده را بکار می‌گیرد.

از داده‌های جدید و هوش مصنوعی برای بهبود عملیات کسب‌وکار استفاده کنید

صدها تصمیم عملیاتی بر مبنای برنامه‌های روزانه، هفتگی و ماهانه گرفته می‌شوند. برای مثال، یک خط هوایی را در نظر بگیرید که باید تصمیمات متعددی بگیرد: از چه مسیرهایی باید استفاده کنیم؟ تعداد مطلوب خدمه هوایی برای هر پرواز چند نفر است؟ چند وعده غذایی باید سفارش بدهیم؟ سطح لازم برای استخدام نیرو در مرکز تماس چقدر است؟

کسب‌وکارهای مدرن چندین مدل برنامه‌ریزی و پیش‌بینی برای هدایت چنین تصمیمات عملیاتی دارند. سازمان‌ها باید چنین مدل‌هایی را تأیید کنند. درست به همان شکلی که بسیاری از شرکت‌ها ملزم به بازسازی مدل‌های

کسب و کار باید تیم های داده و تحلیل را ترغیب کنند تا به توسعه مدل های نسل بعدی بپردازند که این مدل ها مجموعه داده ها و تکنیک های مدل سازی را محور قرار می دهند که برای محیط های سریعاً در حال تغییر مناسب تر هستند. شرکت های پیشرفته تر از پیش در حال تولید مجموعه داده های سنتتیک با استفاده از تکنیک های پیشرفته یادگیری ماشین بوده اند همانند شبکه های عصبی مولد^{۱۸} تا بتوانند در زمانی که داده های تاریخی دیگر کاربرد زیادی ندارند مدل های تحلیلی جدیدی را آموزش بدهند.

توانمندی های فناورانه را به صورت گزینشی مدرن سازی کنید

اجرای موفقیت آمیز برنامه کار توصیف شده به داشتن ظرفیت سرمایه گذاری و سرعت توسعه نیاز دارد. مدیران ارشد اطلاعات در درجه اول هم از طریق مناسب سازی اندازه ساختار هزینه فناوری اطلاعات به نسبت سطوح تقاضا و هم از طریق سرمایه گذاری مجدد منابع آزاد شده به درون راهکارهای مربوط به مشتری و سیستم های اصلی پشتیبانی از تصمیم گیری قادر خواهند بود در این امر مشارکت کنند. شرکت ها همچنین

این مدل به تأمین کننده کمک می کند تا مشکلات بالقوه در توانایی تأمین کنندگی خود را برای ارائه اقلام مورد نیاز شناسایی کند و فرصتی برای مراجعه به تأمین کننده خود برای حل مشکلات در لجستیک یا یافتن منابع دیگر ارائه نماید.

سایر کسب و کارها می توانند از مدل های پیچیده تری نیز بهره ببرند. برای مثال، یک فراهم کننده پیشرو خدمات مالی، یک راهکار توانمند شده با هوش مصنوعی ایجاد کرد تا برای مسئولین بخش فروش خود سرخ هایی^{۱۶} را با استفاده از مدل های سازگار شده با محیط فعلی تولید کنند. در ۹۰ روز بعدی، اولین قدم این است که مدیر ارشد تحلیل (یا شخصی معادل با او) برای مدل های اصلی موجودی تلاش کند تا این مدل ها از عملیات کسب و کار پشتیبانی کنند و با رهبران کسب و کار همکاری کند تا این مدل ها را بر اساس تأثیرشان بر روی عملیات کلیدی و میزان ثمربخشی را اولویت بندی کنند. این یک ارزیابی فوری است و تیم داده و تحلیل به همراه رهبران کسب و کار و رهبران عملکردی^{۱۷} قادر به انجام این کار هستند. زمانی که این موقعیت پایدار شد، مدیرعاملان و رهبران

16 Leads

17 Functional Leaders

18 GAN

در ۹۰ روز بعدی، ابتدا برنامه ای را برای مناسب سازی اندازه و خلق یک ساختار هزینه ای متغیرتر توسعه دهید- هرچه اینکار را سریعتر انجام دهید آزادسازی منابع برای این برنامه کار دیجیتال نیز بهبود می یابد.

در دومین دوره فعالیت ۳۰ روزه، شرکای ابری خود را انتخاب کنید. با اینکه سرعت جوهره اینکار است، مدیران ارشد باید به دقت ساختارهای قراردادی پیشنهادی فراهم کنندگان را نیز در نظر بگیرند. به دقت آنهایی که حیفاست حذف کنند را بازبینی کنند تا مطمئن شوند که فراهم کنندگان تمام ارزش را به دام نمی اندازند. به یاد داشته باشید که تلاش های داخلی را برای آموزش و آماده سازی تیم ها برای عمل در محیط جدید آغاز کنید. در طی این دوره همچنین زمان برای مدرن سازی گروه های فناوری به صورت گزینشی فرا می رسد- که واژه «گزینشی» یک لغت عملیاتی است. اغلب شرکت ها گستره مدیریتی و منابع لازم را برای انجام این مدرن سازی در تمام ابعاد را تا ۱۲ تا ۱۸ ماه آینده ندارند. با تمرکز بر ایجاد یا بهبود یک پلتفرم داده ای مبتنی بر ابر و مجهز نمودن تیم های چابک با ارائه سرویس خودکار، مدیران ارشد اطلاعات قادر خواهند بود سرعت توسعه را در کوتاه مدت دو یا سه برابر کنند.

می توانند بخشی از پس انداز خود را به مدرن سازی گزینشی گروه های فناوری و ابزارسازی برای توسعه نرم افزار اختصاص دهند.

بسیاری از شرکت ها به این نتیجه رسیده اند که توان بالقوه آزادسازی بیش از ۴۵ درصد از هزینه های فناوری اطلاعاتشان را در یک دوره یکساعه دارند. تجربه ما نشان می دهد که تقریباً دو سوم از این توان بالقوه می تواند از طریق اقداماتی نظیر گسترش چرخه های تجدید نرم افزار و سخت افزار و محدودسازی حجم کار ابری از طریق غیرفعال سازی کارهای غیرضروری انجام شود. کاهش بیشتر هزینه ها بیشتر مربوط به ساختار هزینه ای و جلوگیری از ریسک در طی رشد آینده می شود. نقطه تعادل مناسب برای هر صنعتی متفاوت است اما در هر سناریویی مناسب سازی اندازه باید ظرفیت سرمایه گذاری مورد نیاز را با نهایت سرعت ممکن آشکار سازد تا این برنامه ۹۰ روزه از لحاظ مالی تأمین شود.

همزمان با اینکه مدیر ارشد اطلاعات ارتقای گروه های فناوری را در نظر می گیرد، دو ویژگی نیز برای یک محیط فناورانه مدرن بسیار حائز اهمیت هستند و می توانند به سرعت پیاده سازی شوند: یک پلتفرم داده ای مبتنی بر ابر و یک پایپ لاین ارائه سرویس خودکار - که معمولاً «یکپارچه سازی و تحویل پیوسته» نامیده می شوند. این ویژگی ها را سریع و نسبتاً کم هزینه می کنند.

به سرعت با واقعیت جدید سازگار شوند و چشم همه را بر روی روش های جدیدتر و سریعتر کار کردن با مشتریان، همکاران و تأمین کنندگان باز کرده است. بسیاری از مدیرعاملان در این فکر هستند که بهای حفظ این هیاهوی سریع سازمانی^{۲۱} چیست.

شرکت هایی که در پذیرش مدل های سطح تر و کاملاً چابک پیشرو بوده اند به بهبودهای قابل توجهی در سرعت اجرا و بهره وری دست یافته اند. این موضوع در طی بحران صادق بوده است، درست همانطور که شاهد یک وابستگی مستقیم بین بلوغ چابکی^{۲۲} پیش از بحران و زمانی که برای راه اندازی یک محصول یا خدمت مرتبط با بحران صرف شده است هستیم.

در حالیکه بسیاری از شرکت ها حداقل چندین تیم چابک در اختیار دارند، تعداد کمی از آنها با موفقیت به صدها تیم با انجام دهندگان^{۲۳}

دورکاری می تواند به سازمان ها کمک کند تا با سرعت بیشتری حرکت کنند، همانطور که به شرکت ها کمک می کند تا به منابع کاری جدید^{۱۹} و متخصصان دورکار دست پیدا کنند (و بله چابک می تواند از راه دور نیز اجرا شود).

در دروه نهایی فعالیت، شروع به استخدام استعداد دیجیتال^{۲۰} بیشتر و شتاب دهی به مهارت آموزی بیشتر به کل سازمان بسیار ساده است. این قدم ها سازمان را به خوبی برای یک مدرن سازی اصولی چشم اندازهای کاربردی خود برای دوران پس از بهبود آماده می کند. در نهایت، به دقت به امنیت سایبری توجه کنید. بخش بزرگی از این کار سریع که مربوط به فناوری اطلاعات است و در درون بحران کووید ۱۹ انجام شده، ممکن است شما را در معرض ریسک های سایبری جدیدی قرار دهد.

هیاهوی سازمانی را افزایش دهید

بحران فعلی سازمان ها را ملزم کرده است تا به

دورکاری به سازمان ها کمک
می کند تا با سرعت بیشتری
حرکت کنند.



19 New Labor Pools

20 Digital Talent

21 Rapid Organizational Drumbeat

22 Agile Maturity

23 Doers

بیشتری را به ویژه برای شرکت هایی با نیروهای میدانی بزرگ^{۲۷} امکانپذیر سازد. یکی از فراهم کنندگان پیشرو در خدمات خورشیدی مناطق مسکونی، به تازگی یک رکورد فروش را با استفاده از یک مدل فروش از راه دور ثبت کرده است.

در ۹۰ روز آینده در طی دوره اول، زمینه های کسب و کار نیازمند به سرعت اجرای دیجیتال را شناسایی کنید و برنامه هایی را برای پشتیبانی از کارخانه های دیجیتال طراحی کنید. به موازات آن، مکانهایی را که در آن مدل های دورکاری قادر به آشکارسازی مزایای بهره وری هستند را ارزیابی کنید. این دو ذره بین می توانند شرایط را برای ایجاد تغییرات مورد نظر در این مدل عمل کننده^{۲۸} فراهم کنند. در دوره ۳۰ روزه دوم، مدل های جدیدی را با در نظر گرفتن سطح نیروها، ترکیب تخصص ها، حکمرانی و روش های عملیاتی طراحی کنید. در نهایت، در ماه سوم طراحی های جدید را پیاده سازی و آنها را عملیاتی کنید. ما طبق تجربه می دانیم که سه ماه برای پیاده سازی و تغییر مقیاس یک کارخانه دیجیتال کافی است. ما همچنین شاهد این بوده ایم که بانک ها، شرکت های داروسازی و شرکت های

بیشتر نسبت به تماشاگران^{۲۴} گسترش یافته اند، و این گسترش همان چیزی است که برای پیش بردن سرعت سازمانی پرشتاب در طی بحران و حتی برای تقاضاهایی با نرمال های آینده مورد نیاز خواهد بود.

به طور واقع گرایانه چه کاری می توان در ۹۰ روز برای افزایش هیاهوی سازمانی انجام داد؟ ایجاد یک کارخانه دیجیتال^{۲۵} هم اکنون بهترین رویکرد است، زیرا می توان آن را در طی سه ماه یا کمتر ساخت و گسترش داد. بسیاری از سازمان ها، از بانک ها گرفته تا شرکت های استخراج معدن، ارائه دیجیتال^{۲۶} خود را با ایجاد این کارخانه های دیجیتال شتاب دهی و گسترش داده اند که در آن تیم های میان رشته ای با اولویت های دیجیتالی کسب و کار همسو شده اند. برای مثال، یک بانک جهانی بزرگ ۵ عدد از این کارخانه ها را به منظور پشتیبانی در مکان های مختلف امریکا ایجاد کرده است.

همانطور که قبلا گفتیم دورکاری می تواند به سازمان ها کمک کند تا به سرعت به خزانه های کاری جدید و متخصصان دورکار دست پیدا کنند (و بله چابک می تواند از راه دور نیز اجرا شود). همچنین دورکاری می تواند فرصت های بهره وری

24 Checkers

27 Large Field Forces

25 Digital Factory

28 Operating Model

26 Digital Delivery

بیمه تمام نیروهای میدانی را در چند هفته به یک مدل از راه دور تبدیل کرده‌اند.

رهبرانی که بخواهند در این بهبود دیجیتال محور موفق شوند باید به سرعت برنامه‌کارهای دیجیتال خود را از نو تنظیم کنند تا نیاز مشتریان را فراهم سازند، از سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم^{۲۹} حمایت کنند و مدل‌های سازمانی و گروه‌های فناوری خود را برای عمل با بیشترین سرعت تأثیرگذار هماهنگ سازند. به عبارت دیگر، مدیران اجرایی ارشد باید قدرت دیجیتال خود را برای هدف‌های مناسب بکار برده اجرا کنند. تنظیم این هدف‌ها از ابتدای کار و اندازه‌گیری دائم پیشرفت ما نسبت به این هدف‌ها ضروری است. دستیابی به توازن در بین کانال‌های دیجیتال برای بردن در مسابقه درآمدی، از نو ساختن مهم‌ترین مدل‌های پشتیبانی از تصمیم و دو برابر کردن سرعت توسعه اهدافی دسترس‌پذیر هستند. این برنامه ۹۰ روزه به سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا بتوانند به این نقطه برسند.



ایده هوشمندتر، کسب‌وکار هوشمندتر

ترجمه و طراحی: دپارتمان بازاریابی دیجیتال شرکت بهاسان