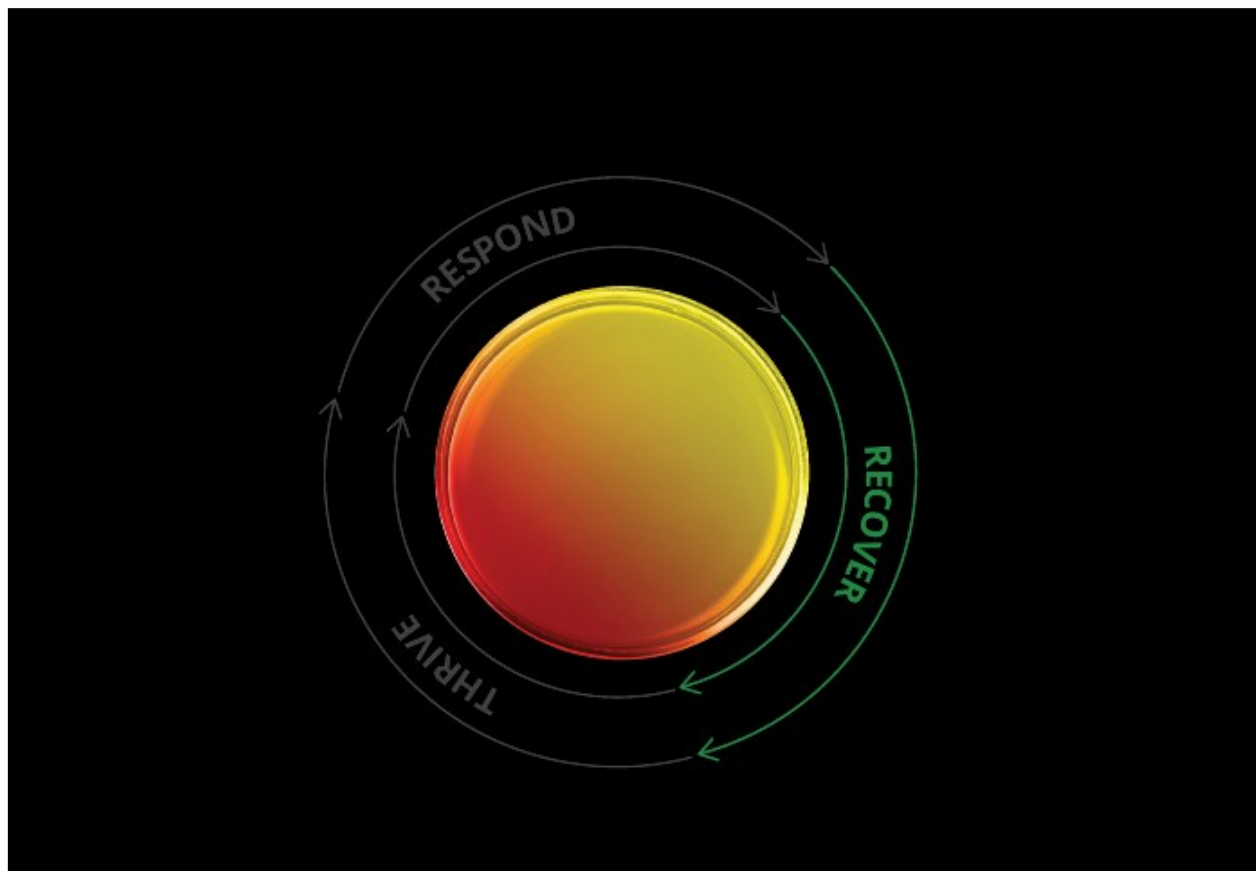


کووید-۱۹: تجسم آینده با کسب و کار دیجیتال^۱



یک بحران معمولی در سه چارچوب زمانی اتفاق می‌افتد: پاسخگویی (Respond)، که در آن سازمان با وضعیت فعلی خود مواجه است و تداوم کسب و کار را مدیریت می‌کند؛ بهبودی (Recovery)، که در آن سازمان با توجه به آموخته‌هایش قوی‌تر از قبل باز می‌گردد؛ و شکوفایی (Thrive)، که در آن سازمان به آماده‌سازی و تجسم یک «نرمال آینده (Next Normal)» می‌پردازد.

بکارگیری فناوری‌ها برای پشتیبانی از بهبودی و ایجاد تغییرات پایدار



اثرات ناشی از کووید-۱۹ ناگهانی و دور از انتظار بوده‌اند و به طور همزمان در حوزه‌های جغرافیایی، جمعیتی و اقتصادی گسترش یافته‌اند. این تهدید با ماهیت جدیدی که دارد سازمان‌ها و رهبران‌شان را به نواحی ناشناخته‌ای وارد کرده است.

رهبران فناوری نیز در این مورد استثنا نبوده‌اند- آنها به اجبار با چالش‌های چندبعدی مواجه شده‌اند که سازمان‌هایشان باید با آنها دست و پنجه نرم کنند. برخی از فشارهایی که سازمان‌ها ناگهان با آن مواجه شدند را در نظر بگیرید: نیازهای متغیر مشتریان در کانال‌های دیجیتال، زنجیره‌های تأمین با پیکربندی مجدد، ظرفیت و پهنای باند مضاعف لازم برای تعامل نیروی کار، مجوزها و تجهیزات لازم برای پشتیبانی از دورکاری و فهرستی طولانی از مشکلات دیگر که نیاز به تغییر مقیاس و انعطاف‌پذیری **بلادرنگ (real-time)** داشته‌اند.

این اولین باری است که **مدیران ارشد اطلاعات (CIOs)** و رهبران کسب‌وکار چنین نقش کلیدی در تجسم آینده سازمان‌شان پیدا کرده‌اند. همزمان با اینکه پاندمی کرونا دنیای فیزیکی (همانند کسب‌وکارها، مدرسه‌ها، استادیوم‌های ورزشی، مراکز خرید و مراکز تفریحی) را تعطیل کرده است، همه بر این باورند که دنیای دیجیتال با ورود خود این شکاف عمیق را از بین خواهد برد. اما آیا این تصور واقع‌گرایانه است؟ رهبران باید با انعطاف‌پذیری بالا با این چالش مواجه شوند و فرصت حاصل از آن را دریابند- فرصتی که نه تنها برای کمک به افزایش مقاومت سازمان است، بلکه از تجهیز سازمان با توانمندی‌های دیجیتال به منظور رشد کسب‌وکار و رونق آن نیز اطمینان حاصل می‌کند.

اگرچه نقشه راه اثبات شده‌ای برای مقابله با یک بحران جهانی انسانی در مقیاس کووید-۱۹ وجود ندارد، اما ما بر این باوریم که رهبران در تمام سطوح نیاز دارند تا در سه مرحله به مقابله با آن بپردازند: پاسخگویی، بهبودی و شکوفایی. در سرتاسر جهان افرادی که مسئول تصمیم‌گیری‌های فناورانه در سازمان‌ها هستند، برای پاسخگویی به بحران پاندمی کووید-۱۹ تصمیمات مهم و سریعی گرفته‌اند تا حداکثر امنیت را برای کارمندانشان فراهم کنند و از تداوم کسب‌وکارشان مطمئن شوند. آنها با پیشروی تدریجی این پاندمی باید به دو مرحله بعدی وارد شوند: **بهبودی و شکوفایی**.



۱. شروع ناگهانی مرحله بهبودی برای اطمینان از مقیاس‌پذیری

با توجه به پیچیدگی این پاندمی، انتظار داریم که مرحله بهبودی از کووید-۱۹ به سطوح غیرمنتظره‌ای از هم‌نوآوری، ارتباطات و تغییرات در بیکرندگی‌های فعلی سازمان نیاز داشته باشد که زمانی چالش‌انگیز و بسیار طولانی در سرتاسر جهان خواهد بود. اولین قدم‌هایی که بسیاری از رهبران فناوری در این مرحله برداشته‌اند شامل مجموعه‌ای از اصلاحات و تنظیمات می‌شوند که در زمان ظهور و اوج این بحران آنها را انجام داده‌اند. برای رهبران دیگر، این قدم‌ها شامل تشخیص اشتباهاتشان در مرحله پاسخگویی و تعهد مجددشان برای دستیابی به یک بهبودی متداوم است.

با توجه به پیچیدگی این پاندمی، انتظار داریم که مرحله بهبودی از کووید-۱۹ به سطوح غیرمنتظره‌ای از هم‌نوآوری، ارتباطات و تغییرات در پیکربندی‌های فعلی سازمان نیاز داشته باشد و به نظر می‌رسد که دوره‌ای چالش‌انگیز و بسیار طولانی در سرتاسر جهان باشد. اولین قدم‌هایی که بسیاری از رهبران فناوری در این مرحله برداشته‌اند شامل مجموعه‌ای از اصلاحات و تنظیماتی می‌شوند که در طی ظهور این بحران و اوج آن آنها را به انجام رسانده‌اند. برای رهبران دیگر، این قدم‌ها دربرگیرنده تشخیص اشتباهاتشان در مرحله پاسخگویی و تعهد مجدد آنها برای دستیابی به یک بهبودی پیوسته است.

برای همکاری و هم‌خلفی به پشتیبانی از نیروی کار و بهبود تجربه آنها پردازید.

درگیرسازی، توانمندسازی و پشتیبانی از نیروی کار، به ویژه برای آنهایی که به دورکاری عادت ندارند، وظیفه‌ای چالش‌انگیز است، اما فرصت فوق‌العاده‌ای برای شتابدهی به خلق یک محل کار دیجیتال خواهد بود. بسیاری از افراد چه برای این تغییر آماده بوده‌اند چه نبوده‌اند، به ناچار با آن مواجه گشته‌اند. با توجه به ابعاد مختلف این مسئله، محل کار دیجیتال آینده کاری ما خواهد بود. این تغییر برای رهبران فناوری فوریتی ایجاد کرده است تا از تجهیز و آمادگی نیروی کارشان برای مواجهه با این محیط‌های مجازی جدید، اثربخش بودن ابزارهای تعاملی و ارتباطات مجازی در سرتاسر سازمان و در غیاب محل‌های کاری فیزیکی اطمینان حاصل کنند. علاوه بر این، هم‌اکنون نیاز دارند تا از ابزارها و منابع جدید برای مدیریت و کنترل استرس و سلامت روانی ناشی از کمبود تعاملات فیزیکی و اجتماعی استفاده کنند.

فناوری پشتیبانی کننده از محیط کار جدید را ایمن سازید.

استقرار کارکنان در شبکه‌ای از مکان‌های دورافتاده باعث شده است که امنیت و دسترسی به سیستم‌ها تحت فشار شدیدی قرار بگیرند. افزایش غیرمنتظره‌ی ترافیک از راه دور، شبکه‌های خصوصی مجازی را اشباع کرده است و به مانعی برای کنترل دسترسی تبدیل شده است. دورکاری بسیاری از سیستم‌های بدون وصله (**unpatched systems**) را مجبور کرده است تا در یک محیط باز و محافظت نشده توسط فایروال‌ها، دسترسی ویژه ایجاد کنند و در معرض خطر قرار بگیرند. در طی تنها چند هفته، ایمیل‌های کلاهبرداری (**phishing emails**) ۶۶۷ درصد افزایش یافته است. مشکلات دیگری نیز در رابطه با هک شدن اپلیکیشن‌های مشارکتی وجود داشته‌اند. تداخلات آشوبناکی همانند ویدئوهای نژادپرستانه، زبان تند و محتوای مستهجن نیز ایجاد شده‌اند و مدرسه‌ها از جمله سازمان‌هایی بودند که این استفاده از این ابزارهای مجازی را ممنوع اعلام کردند. رهبران فناوری باید راهکارهای فعلی و راهکارهای پیشنهادی خود را برای ایجاد ثبات و امنیت در محیط‌های عامل گوناگون آزمایش کنند و به ارائه ابزارهای قابل اعتماد و مقیاس‌پذیر پردازند که بتوانند سطوح پایداری از سرویس را فراهم نمایند. این شاید به معنی تعویض وندورها، ارائه

گزینه‌های مختلف و ایجاد سیاست‌هایی برای اعمال محدودیت بیشتری در رابطه با دورکاری باشد. در نهایت، این چالش در رابطه با مدیریت ریسک و اطمینان از تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری است.

برای پاسخگویی استراتژیک، مراکز فرماندهی و نظارت ایجاد کنید.

با حرکت از مرحله پاسخگویی سریع به مرحله بهبودی متفکرانه، رهبران کسب‌وکار نیاز دارند تا بر اثربخشی پاسخ‌ها نظارت کرده و نیازهای آینده را پیش‌بینی کنند. به زبان ساده‌تر، تیم‌های اجرایی در حال پرسیدن این سؤال هستند که «چگونه باید بفهمیم که برای مرحله بهبود آماده‌ایم یا نه؟». در حالی که جواب استاندارد در پاسخ به این سؤال وجود ندارد، ما بر این باوریم که ترکیبی از نشانه‌ها و شرایط می‌توانند اعتماد به نفس لازم برای پذیرفتن ریسک‌های محاسبه شده و به پیش بردن کسب‌وکار را به رهبران کسب‌وکار بدهد. به عنوان بخشی از این اقدام، رهبران کسب‌وکار باید به **هم‌خلفی مراکز فرماندهی (CO-creation of command centers)** در زمینه‌های اصلی کسب‌وکار بپردازند تا بتوانند شفافیت بلادرنگ، هشدارهای فعالانه، بینش‌های تجویزی و **اقدامات خود پیشران (self-driving execution)** را فراهم نمایند. تیم‌های مراکز فرماندهی از اعضای که مسئول وظایف فناوری هستند و دیگر افراد کسب‌وکار تشکیل خواهند شد. آنها از فناوری‌هایی همانند اتوماسیون، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و آنالیتیک پیشرفته استفاده خواهند کرد، داده‌ها را از سیستم‌های مدیریت ارتباطات با مشتریان (CRM) و مدیریت منابع سازمانی (ERP) بدست خواهند آورد و با شرکای اکوسیستم برای درک داده‌های بیرونی و فراهم نمودن سیگنال‌های مورد نیاز بازار و مطابق با نیاز مشتریان همکاری خواهند کرد. مرکز فرماندهی خدمات مشتریان می‌تواند یک شفافیت بلادرنگ برای به انجام رساندن کارها، دسترس‌پذیری محصولات و زمان تحویل ایجاد کند. مرکز فرماندهی کسب‌وکار می‌تواند داده‌های مربوط به سطح موجودی، انبار لجستیک و دیگر محدودیت‌های ظرفیتی را فراهم نماید. رهبران کسب‌وکار می‌توانند با استفاده از بینش‌های کلیدی کشف شده توسط این مراکز فرماندهی به برنامه‌ریزی و ایجاد استراتژی آینده سازمان بپردازند و به تصمیم‌گیری‌های کوتاه مدت آنها برای توانمندسازی کسب و کارشان کمک کنند تا نیازهای مشتریان را برطرف کنند و به رقابت مجدد در بازار بپردازند.

برای اختلالات آینده یک دستورالعمل آماده کنید.

این اولین بحران مربوط به سلامتی نیست که جهان با آن مواجه شده است و آخرین بحران نیز نخواهد بود. رهبران فناوری باید سریعاً خود را برای موج دوم یا سوم پاندمی کرونا آماده کنند. در حالی که سازمان‌های فناوری به ارزیابی ریسک می‌پردازند و برنامه‌ها و اقداماتی را برای کاهش ریسک در مرحل پاسخگویی به این

بحران انجام می‌دهند، روش‌ها و تکنیک‌های رهبری به همراه درس‌آموخته‌های بسیاری نیز در حال ظهور هستند. یک بخش اساسی از این تلاش بهبودی باید در راستای مستندسازی موفقیت‌ها و زمینه‌های قابل بهبود و اقدامات اصلاحی از منظر برنامه‌ریزی برای اجتناب از خطرات در آینده باشد. بخشی از این فرآیند باید شامل برنامه‌ریزی پیوسته سناریوی ریسک‌های بالقوه و قوانینی وضع شده بر روی فناوری برای اجرای متفاوت کسب‌وکار باشد. زمانی که هشدارها بیانگر خطری برای این برنامه باشند، باید فرآیندی را برای شناسایی اقدامات جایگزین بکارگرفت. این فرآیند باید به مقایسه، تحلیل و انتخاب بهترین سناریوی جایگزین پردازد و پیشنهادهای را به ذینفعان مشخص ارائه کند. این کار نیاز به قدرتمندسازی سازمان برای تداوم بخشیدن کسب‌وکار و شناسایی وابستگی‌های حیاتی دارد. مثالی از این بحران در آمریکا این بود که بسیاری از ایالت‌هایش به یک مهارت مبتنی بر زبان‌های کدنویسی چند ده ساله و قدیمی به منظور برنامه‌ریزی مجدد سیستم‌های عملیاتی اصلی خود نیاز پیدا کرده بودند.



۲. عملیات کسب‌وکار را تثبیت کنید تا در آینده آماده و تاب‌آور باشید.

در نهایت کسب‌وکارها در سرتاسر دنیا بازگشایی خواهند شد و زمانی که این اتفاق بیفتد، تنظیمات و راهکارهای پذیرفته شده در مرحله پاسخگویی ممکن است در مقابل آزمایشات سخت‌گیرانه دوام نیاورند. با وجود جذابیت چابکی در مرحله قبل، در مرحله بهبودی "تاب‌آوری بلندمدت" اولویت بیشتری پیدا می‌کند. برای بسیاری از رهبران کسب‌وکار که در مرحله بهبودی هستند، این مسئله به معنی تثبیت و تقویت بسیاری از راهکارها و فرآیندهای سریع گذشته و از طریق تفکر بیشتر و استقرار استراتژیک‌تر این فرآیندها و توسعه و پشتیبانی از زیرساخت آنها و درک کامل تأثیرشان بر روی سازمان و شبکه‌های شرکا است.

حضور نوآوری‌های دیجیتال را افزایش دهید.

در بسیاری از سازمان‌ها الگوی خرید مشتریان در اثر قرنطینه و مقررات وضع شده به شدت تغییر کرده است. زیرک‌ترین سازمان‌ها به نوآوری و تغییر مقیاس کانال‌های دیجیتالی جایگزین پرداخته‌اند تا ارتباطشان را با پایگاه مشتریان حفظ کنند. این مسئله معمولاً به درک عمیقی از سفر مشتری و مهم‌ترین مسائل مشتریان نیاز دارد و در رابطه با کووید-۱۹ چگونگی تکامل سریع این نیازها مطرح است. سازمان‌هایی که به این درک رسیده‌اند و توانسته‌اند آن را با توانایی سازگارسازی دیجیتالی کسب‌وکارشان ترکیب کنند، قادر به خلق «لحظات مهم» برای مشتریان بوده‌اند. برای مثال سلامتی از راه دور (telehealth)، که در بسیاری از مکانهای جغرافیایی با ظهور پزشکی از راه دور (telemedicine) مورد استفاده قرار گرفته است، به پیکربندی مجدد چت‌بات‌ها برای پشتیبانی از بیماران از راه دور و همچنین توانمندسازی ابزارهای مشارکتی با بیماران، خانواده‌هایشان و متخصصان بالینی پرداخته است. بخش‌های دیگری همانند خدمات تخصصی، آموزش و حتی صنعت ورزش با اشکال جدیدی از درگیرسازی دیجیتالی بازتعریف شده‌اند. چالش رهبران کسب‌وکار این است که دریابند که کدام یک از این ویژگی‌های بهبودی یا ویژگی‌های توانمندسازی موقتی ارزش دائمی شدن را دارند.

در مرحله پیچیده‌تر، سازمان‌ها باید روش‌هایی را برای درک نیازهای احتمالی آینده مشتری پیدا کنند و به پشتیبانی از این نیازها از طریق توانمندی‌های فناورانه‌ی مربوطه و یکپارچه‌سازی هماهنگ آنها در سازمان‌هایشان بپردازند. سازمان‌ها احتمالاً در دنیای پسا کرونا با زنجیره ارزش، بازار هدف، ترجیحات مشتری و رقیبانی مواجه خواهند شد که با تجربه پیشین آنها قبل از این پاندمی بسیار متفاوت است.

عملیات پشتیبانی از مشتریان به صورت پست مدرن.

افزایش حجم تماس‌ها با مراکز تماس در طی این بحران، زمان انتظار برای گاسخگویی را برای برخی از مشتریان به بیش از ۱۰ ساعت رسانده است. راهکارهای دیجیتالی می‌توانند به بررسی و غلبه بر برخی از این گلوگاه‌ها کمک کنند. در حالیکه کانال‌های سنتی ارتباطی همانند تلفن یا ایمیل مسدود شده‌اند، سازمان‌ها به دنبال رویکردهای نوآورانه برای بازنگری پشتیبانی از مشتریان و یافتن روش‌های جدیدی برای دستیابی به آنها هستند. سازمان‌ها در حال مستقرسازی ربات‌های هوش مصنوعی شهودی (intuitive AI bots)، استفاده بیشتر از اصلاحات توانمندشده توسط هوش مصنوعی (AI-enabled moderations) برای کانال‌های آنلاین و خلق روش‌هایی برای دورکاری کارمندان مراکز تماس هستند. کانال‌های تعامل با مشتریان همچون چت‌های زنده، یا کانال‌های غیر رسمی‌تری همچون واتساپ (Whatsapp) یا پیامک (SMS) باید همراهی، متصل و یکپارچه شوند تا از توانایی نمایندگان مشتریان برای ارائه یک تجربه مشتری عالی و بدون توجه به

کانال آن اطمینان حاصل کنند. فراهم‌کنندگان پلتفرم‌های فناوری نیز در حال ایجاد توانمندی‌های بیشتر و فراهم‌سازی خدمات و ابزار مجانی برای پشتیبانی از مشتریان و بازار هستند. برای مثال وب سرویس‌های **آمازون (AWS)** ابزارها، پشتیبانی فنی و اعتبار تبلیغاتی بیشتری را برای پشتیبانی از دورکاری و آموزش و یادگیری فراهم نموده‌اند. شرکت **ServiceNow** چهار اپلیکیشن پاسخگویی فوری را برای کمک به مشتریان (که شامل موسسات دولتی نیز می‌شوند) ایجاد کرده است تا با شیوع جهانی ویروس کرونا مبارزه کند. رهبران کسب‌وکار نیاز دارند تا مراحل مضاعفی را نیز برای پشتیبانی، توانمندسازی و قدرتمندسازی مشتریان ارزیابی کنند تا بتوانند به پاسخگویی بهتر و بهبودی سریع‌تر آنها کمک کنند.

یک اکوسیستم فناوری قابل اعتماد ایجاد کنید.

همزمان با بهبودی سازمانتان از شرکایتان نیز انتظار داشته باشید که به همان اندازه به مراقبت و تأمل پردازند. اکوسیستم‌های فناوری در بسیاری از سازمان‌ها گسترده و پیچیده هستند. در طی این پاندمی، برخی از سازمان‌ها شاهد پذیرش این چالش، سازگاری خدمات، فراهم‌سازی به موقع نوآوری‌های و سرمایه‌گذاری در روابط بلندمدت توسط شرکایشان بوده‌اند. سازمانهای دیگری که در این امر تردید کرده‌اند، عدم پاسخگویی‌اشان منجر به شدت گرفتن چالش‌های شرکایشان شده است. زمانی که اوضاع آرامتر شد، یک کارت گزارش جامع در سرتاسر اکوسیستم خود ایجاد کنید و قابل اعتمادترین افراد و شرکای خود را شناسایی کنید و زمان و منابع بیشتری را برای تحکیم این روابط صرف کنید، زیرا که این شرکا در طی چندین ماه بهبودی شما حیاتی خواهند بود. مهم‌تر از آن، در حالیکه برای رشد آینده خود برنامه‌ریزی می‌کنید به فکر درگیرسازی آنها نیز باشید. برعکس، اگر هرکدام از شرکایتان ناعادلانه شرایط را به نفع خود تغییر داده‌اند، به فکر رها کردنشان باشید. در نهایت ببینید که به جای برونسپاری با مالکیت کدام توانمندی‌های فناورانه یا کارکردها یا نقش‌های آن در درون سازمانتان به امنیت بیشتری دست پیدا می‌کنید و قادر خواهید بود تا وابستگی خود به سایرین را کاهش دهید. با داشتن ترکیبی از یک ظرفیت ثابت و ظرفیت متغیر، هم از نظر فناوری و هم انسانی، منبعی از چابکی را در این زمان بی‌ثبات در اختیار خواهید داشت.

پایلوت‌های اتوماسیون را تغییر مقیاس دهید.

اتوماسیون و رباتیک معمولاً به خاطر افزایش نرخ بیکاری مورد سرزنش قرار می‌گیرند، اما این فناوری‌های توانمندساز توانسته‌اند در مقابله با ابعاد خاصی از بحران کرونا نقش نجات‌دهندگان را به خود بگیرند. هوش مصنوعی، رباتیک و نوآوری‌ها در اتوماسیون سازمان‌ها را توانمند ساخته است تا در غیاب و دورکاری کارمندان خود عملکرد خود را حفظ کنند. در برخی موارد این جایگزینی‌ها راه را برای همتای انسانی آنها هموار کرده است تا به فعالیت‌هایی با ارزش افزوده پردازند. با رقومی‌سازی، چندرشته‌ای و داده محور شدن مشاغل،

اتوماسیون می‌تواند ظرفیت لازم را برای انسان‌ها ایجاد کند تا از مزایای خود از قبیل خلاقیت و هوش عاطفی بهره ببرند. **ابرمشاغل (superjobs)** حاصل از این تغییر می‌توانند منجر به افزایش بهره‌وری و بهبود کارایی شوند. وظیفه‌ای که در پیش روی ما است، ایجاد تغییر مقیاس در **نوآوری‌های سریع-پاسخ (-rapid response innovations)** و پایلوت‌های پیشین اتوماسیون است تا به روش‌های مستحکم و تقویت شده دست یابیم. فعالانه به دنبال فرصت‌هایی برای اتوماسیون فرآیندهای دستی و زمانبر کسب‌وکار باشید، به ویژه آنهایی که به محاسبات پیچیده نیاز دارند.

یک معماری تاب‌آور از فناوری اطلاعات ایجاد کنید.

سازمان‌های پیشرو در طول این بحران، به تکامل رویکردهای خود نسبت به معماری فناوریانه پرداخته‌اند تا در رقابت با سازمان‌های جدیدتر هشیار و پاسخگو باشند. کسب‌وکارهای دیجیتالی که معمولاً بار سیستم‌های **موروثی (legacy systems)** و **بدهی‌های فنی (technical debts)** را به دوش می‌کشند، به سرعت حرکت کرده‌اند و خود را با تغییرات ایجاد شده در الگوهای کاری و الگوهای خرید سازگار کرده‌اند. اما پاسخ برخی از کسب‌وکارهای بزرگتر نیز به همان اندازه تأثیرگذار بوده و کلید آن استفاده بیشتر از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده است. اهمیتی که مقیاس‌پذیری و سرعت خدمات مبتنی بر ابر دارند بر همه آشکار است. درس مهمی که باید از این بحران باید بیاموزیم این است که سازمان‌هایی که به رویکردهای پلتفرم مبتنی بر ابر و معماری مدرن (همانند میکرو سرویس‌ها، استراتژی‌های API، **رویکردهایی با کدنویسی کم (low-code approaches)** روی آورده‌اند تا از آنها پشتیبانی کند، راحت‌تر از دیگران اپلیکیشن‌هایشان را برای مقابله با چالش کووید-۱۹ تغییر مقیاس داده‌اند (به ویژه سازمان‌های فعال در چندین مکان جغرافیایی).

این بحران بسیاری از سازمانها را ملزم کرده است تا به سمت یک **مدل مبتنی بر محصول (-product based model)** برای ارائه یک فناوری انتها به انتها (**end-to-end technology delivery**) روی آورده‌اند که در آن فناوری و مالکیت فرآیند کسب‌وکار بیش از پیش درهم تنیده شده‌اند. معماری فناوری در آینده باید بتواند به انعطاف بیشتری دست پیدا کند، بدون اینکه امنیت و اعتماد را در معرض خطر قرار دهد. این به معنی موقعیت‌یابی مجدد تیم‌های معماری است تا بتوانند از فرآیند رشد پشتیبانی کنند- که وظیفه‌ای ترسناک است، زیرا که ۵۴٪ از سازمانها شکاف بزرگی را در بین مهارت‌ها و تعداد افراد فعالشان در حوزه معماری گزارش می‌کنند.

یک عملکرد منطقی ایجاد کنید.

چابکی سازمانی سازمانها را به طور همزمان ملزم به پیش‌بینی رویدادها و واکنش منعطفانه به آنها می‌کند. برای مثال، استفاده از **مدلسازی ریسک-جغرافیایی (geo-risk modelling)** برای شناسایی تأثیرات طوفان‌ها؛

آشوب‌های سیاسی و موارد مربوط به سلامت و تندرستی بر روی زنجیره‌های تأمین به تقویت سازمانها کمک می‌کند و به عاملان اجرایی قدرت می‌دهد تا تصمیمات بهتری در رابطه با نیروی کار و پیش بینی‌های مالی خود بگیرند. مراکز فرماندهی می‌توانند به بهینه‌سازی جریان اصلی مواد، مسیردهی مجدد خطوط تولید و حتی تنظیم پویای قیمت‌گذاری بپردازند. ادراک و مدلسازی پیشگویانه‌تر که از طریق فناوری‌های هوش مصنوعی انجام می‌پذیرند، ارزش ایجاد شده توسط فناوری برای کسب‌وکار را افزایش می‌دهد و به نتایج بلادرنگ منجر می‌شود.

به تخصیص مجدد بودجه فناوری برای چابکی بپردازید.

سرمایه‌گذاری‌های مربوط به فناوری در طی این بحران به شدت تغییر کرده‌اند. برخی از برنامه‌ها به دلیل نیاز به کاهش هزینه‌ها متوقف شده‌اند و برخی از نو برنامه‌ریزی شده‌اند، کاهش یافته‌اند یا به شکل دیگری تغییر کرده‌اند. بر عکس، ابتکارات جدید با دستور فوری مدیرعامل (CEO) و معاونت مالی (CFO) راه‌اندازی شده‌اند.

در بلند مدت، سازمان‌ها نیاز دارند تا رویکردهای منعطفی را برای نوآوری و حرکت سریع خود توسعه دهند و این موضوع زمانی که به بودجه‌دهی و تخصیص سرمایه مربوط شود به همکاری بیشتر بین فناوری و امور مالی نیاز دارد، چه این اقدام به اسم پشتیبانی از نوآوری باشد، چه به اسم مقابله با اختلالات یا توانمندسازی تحول دیجیتال. سرمایه‌گذاری اندک در نوآوری بحثی است که باید در اولویت و مرکز توجه قرار گیرد. رهبران کسب‌وکار چیزی کمتر از ۲۰ درصد از بودجه خود را به نوآوری اختصاص می‌دهند. این بودجه احتمالاً در مرحله بهبودی و همزمان با اینکه سازمان‌ها روش‌های جدید کاری را آزمایش می‌کنند، افزایش خواهد یافت. باید به سرعت به سمت فرآیندهای چابک مالی، برنامه‌ریزی و بودجه‌دهی که از نوآوری پشتیبانی می‌کنند و چابکی بیشتری در کسب و کار ایجاد می‌کنند حرکت کرد.

مراقب دارایی‌های خود باشید.

رقومی‌سازی (digitization) فزاینده دارایی‌ها در حال تغییر دادن محیط امنیتی است و باعث به وجود آمدن یک بازه وسیع از تهدیدات شده است. در نتیجه، ایجاد و حفظ یک امنیت دائمی سایبری در سرتاسر سازمانتان امری ضروری است تا مطمئن شوید که به یک قربانی دیگر حملات شدید سایبری تبدیل نمی‌شوید. برای ایجاد بهترین موقعیت دفاعی ممکن، شما باید دو وظیفه را به طور ویژه اولویت بندی کنید: (۱) جمع‌آوری پیوسته‌ی آخرین **هوش تهدید (threat intelligence)** (۲) بکارگیری فناوری‌های نوظهور همانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین برای شناسایی الگوهای تهدید و پاسخ‌های حفاظتی لازم.

افراد خود را در درون و بیرون سازمان بشناسید.

با پیدایش محل کار دیجیتالی و نیازهای در حال تغییر مشتریان، این مسئله که کارمندان، مشتریان و افراد در سازمان بتوانند «آنچه که می‌گویند هستند را اثبات کنند» اهمیت بسیار زیادی می‌یابد. یک اقدام ساده‌ی مهندسی اجتماعی (social engineering) - چه نتیجه آن سرقت هویت، کلاهبرداری یا نشت داده‌ها (data breach) باشد- می‌تواند شهرت شما را خدشه‌دار کند و از اعتماد مشتریان بکاهد. شما در سرتاسر سازمانتان باید تعادل مناسبی را بین تراکنش امن و تجربه کاربر مثبت ایجاد کنید. ایجاد این تعادل بسیار مشکل است، اما پاداش درست انجام دادن آن چشمگیر است: شما با اطمینان قادر خواهید بود تا خدمات آنلاین ارائه شده در سازمانتان را گسترش دهید و به توسعه تعریف خود از مشتریانانتان پردازید.



۳. با تجسم «نرمال آینده» برای شکوفایی در بلند مدت آماده شوید.

همزمان با اینکه سازمان‌ها بهبود می‌یابند باید چشم انداز رقابتی آینده را با توجه به تغییرات حاصل از بحران که منجر به یک «نرمال آینده» می‌شوند را نیز در نظر بگیرند. قطعاً مسائل زیادی در مقابله با این پاندمی و عواقب آن وجود دارد، اما از حالا شاهد تغییرات شدیدی در رفتار مصرف‌کنندگان و جامعه هستیم.

آن دسته از رهبران کسب‌وکار که بتوانند فرای این تغییرات بروند خواهند توانست به شکوفایی سازمانشان در آینده نزدیک کمک کنند.

با تمرکز بر طراحی انسان محور (human-centered design)، تجربه مشتری را از نو تجسم کنید.

مجموعه بزرگی از راهکارهای توانمند شده توسط هوش مصنوعی - که به عنوان «رایانش عاطفی (affective computing)» یا «هوش مصنوعی احساس (emotion AI)» شناخته می‌شوند - در حال بازتعریف تجربه ما از فناوری هستند. در ماه‌های آینده، سازمان‌های بیشتری به پاسخ دهی به نیازهای برآورده نشده و متعدد فناوری روی خواهند آورد که می‌توانند رفتار انسانی را بهتر درک کنند و پاسخ‌های مناسب‌تری به آن بدهند. از نظر تاریخی، کامپیوترها قادر به ارتباط دادن رویدادها با احساسات انسانی یا عوامل عاطفی نبوده‌اند، اما این مسئله توسط نوآوران با اضافه کردن هوش عاطفی (EQ) به هوش فناوری (Technology IQ) در حال تغییر است. با ترکیب هوش مصنوعی، تکنیک‌های طراحی انسان محور و فناوری‌های فعلی که در پژوهش‌های نورولوژیک برای درک نیازهای انسان انجام گرفته است، پلتفرم‌های تجربه انسانی قادر خواهند بود تا وضعیت عاطفی یک کاربر و زمینه آن را بررسی کنند و بر اساس آن پاسخ مناسب بدهند. در واقع توانایی بکارگیری پلتفرم‌های هوشمند از نظر احساسی برای تشخیص و بکارگیری داده‌های احساسی در مقیاس بزرگ، یکی از مهم‌ترین فرصت‌ها برای به پیش راندن سازمان است.

اتصال دنیاهای فیزیکی و دیجیتالی برای ارائه ارزش‌های جدید.

توانمندی‌های شبیه‌سازی و مدلسازی، که سریعاً در حال تکامل هستند، تعامل‌پذیری بهتر، سنسورهای اینترنت اشیاء و قابلیت دسترسی بیشتر به ابزارها و زیرساخت‌های رایانشی همگی در حال از میان بردن شکاف بین دنیاهای فیزیکی و دیجیتالی هستند. ما شاهد بکارگیری تأثیرگذار «دوقلوهای دیجیتالی (digital twins)» برای شبیه‌سازی دنیای واقعی هستیم. آنها برای بهینه‌سازی تمام زنجیره‌های ارزش تولید، بدست آوردن و تحلیل حجم عظیمی از داده‌های تجهیزات نفتی برای حفاری مفیدتر و حتی برای خلق کپی‌های دیجیتالی قلب انسان برای بهبود دقت در تشخیصات پزشکی مورد استفاده قرار می‌گیرند. بازار توانمندی‌های دوقلوهای دیجیتالی در سال ۲۰۱۹ معادل ۳.۸ میلیارد دلار ارزش داشت و پیش بینی می‌شود که تا سال ۲۰۲۵ ارزش آن به ۳۵.۸ میلیارد دلار برسد و رهبران فناوری باید نحوه‌ی بکارگیری عواملی که از این فناوری‌ها پشتیبانی می‌کنند را بیابند - همانند شبیه‌سازی پیشرفته، منابع جدید داده‌ها، تعامل‌پذیری، مصورسازی، ابزارسازی و پلتفرم‌های جدید - تا به طراحی خدمات جدید، ایجاد رشد در بازارهای فعلی بپردازند و از پیشرو سازمانشان در رقابت اطمینان حاصل کنند.

اعتماد را به عنوان یک ارزش کلیدی کسب و کار ایجاد کنید.

اعتماد یک دارایی بسیار ارزشمند است که می‌تواند در مهمترین لحظات به سرعت به خطر بیافتد. سازمان‌های پیشرو دریافته‌اند که تمام جنبه‌هایی از سازمانشان که توسط فناوری متحول شده‌اند یا تغییر کرده‌اند، فرصتی را برای جلب یا از دست دادن اعتماد ایجاد می‌کنند. پژوهش دیلویت (**Deloitte**) نشان داده است که سازمان‌هایی که رشد زیادی دارند دو برابر از دیگر سازمانها به پیامدهای اخلاقی ناشی از کاربرد فناوری در مقایسه با همتایانشان توجه می‌کنند. آنها به اعتماد به عنوان حریم شخصی، مقررات یا یک مسئله مربوط به روابط عمومی نمی‌نگرند، بلکه آن را به عنوان یک هدف بسیار مهم کسب و کار در نظر می‌گیرند که باید در جستجوی آن باشند. سازمان‌ها با جلب اعتماد ذینفعان به عنوان یک تمایزدهنده و ارزش اصلی کسب و کار، خود را در رقابت متمایز می‌کنند. رهبران کسب و کار در حال ارزیابی مجدد این مسئله هستند که چگونه محصولات، خدمات و تصمیمات آنها در رابطه با مدیریت داده‌ها و ایجاد اکوسیستم شرکا می‌تواند منجر به جلب اعتماد شود. رهبرانی که ارزش‌های سازمانی و مسائل مربوط به اخلاقیات در فناوری را در سازمانشان در نظر می‌گیرند به «درست انجام دادن کارها» متعهد هستند که می‌تواند پایه‌گذار یک اعتماد بلندمدت بین تمام ذینفعان باشد. در رابطه با اعتمادی که در طی این بحران جلب شد یا از بین رفت، عمیقا تفکر کنید و روش‌هایتان از قبیل تجربه مشتری، شفافیت و کاربرد و حفظ داده‌ها را با شرایط جدید سازگار سازید.

نتیجه‌گیری

کووید-۱۹: فرصت غیرمنتظره‌ای برای رهبری

پاندمی کووید-۱۹ از بسیاری جهات منجر به عدم آمادگی سازمان‌ها شده است و نشان داده است که فناوری‌هایی که در گذشته کمتر مورد استفاده قرار می‌گرفتند تا چه اندازه می‌توانند جلوی برخی از تأثیرات مخرب را بگیرند. ویدئو کنفرانس و نظارت از راه دور از جمله فناوری‌هایی هستند که از ده سال پیش تا کنون وجود داشته‌اند، اما بسیاری از سازمانها به تازگی در حال تلاش برای درک و بکارگیری آنها هستند. این عدم تمایل برای استفاده از فناوری در رابطه با دورکاری و ابزارهای آموزش آنلاین نیز وجود داشته است.

این مسئله که ما تا زمانی که مجبور نشویم این فناوری‌های جدید را نمی‌پذیریم، از گذشته در میان انسانها وجود داشته است. اما این نیاز هم اکنون به شدت احساس می‌شود و موجب ایجاد انگیزه‌های قوی برای تغییر رفتارها، درک ریسک‌ها و روش‌های بنیادی کار کردن ما شده است. کووید-۱۹ فرصت غیرمنتظره‌ای را برای یادگیری پدید آورده است و ممکن است به زودی این فرصت از بین برود. منتظر کسب و کارها نباشید تا نیازهایشان را به شما بگویند؛ اوضاع را تحت کنترل خود درآورید، فراتر از این چشم انداز گام بردارید و خودتان به کسب و کارها بگویید که برای مواجهه با بحران بعدی به چه چیزی باید مجهز شوند.

منبع: **Deloitte** طراحی و ترجمه: **دیپارتمان بازاریابی دیجیتال بهاسان**