



ماتریس دیجیتال

قوانینی جدید
برای تحول کسب و کار
با استفاده از فناوری

ونکات ونکاترامن

مترجمان: دکتر مهدی شامی زنجانی
مهندس مصطفی بازیار

مشخصات کلی کتاب

The Digital Matrix: New Rules for Business Transformation Through Technology	ماتریس دیجیتال: قوانینی جدید برای تحول کسب و کار از طریق فناوری	نام کتاب
Venkat Venkatraman	ونکات ونکاترامن	نام نویسنده
۲۰۱۷		سال انتشار
مدیریت: حوزه تحول دیجیتال و استراتژی‌های کسب و کاری		موضوع کتاب
LifeTree Media	لایف تری مدیا	انتشارات
انگلیسی		زبان کتاب

درباره نویسنده

ونکات ونکاترامن استاد مدیریت و رئیس سابق دانشکده کسب و کار کوئستروم دانشگاه بوستون^۱ است. تحقیقات و درس‌های او در فصل مشترک مدیریت استراتژیک و فناوری اطلاعات است و تمرکز ویژه‌ای بر روی نحوه جایگاه‌یابی شرکت‌ها برای پیروز شدن در عصر شبکه‌ای شده، دارد. این نویسنده اخیراً توسط تامسون فاینشال / آی‌اس‌آی^۲ به عنوان یکی از پر استنادترین محققان در استراتژی و فناوری اطلاعات شناخته شده است. این امر به خاطر تحقیقات وی بوده که جوایزی را نیز از آکادمی مدیریت^۳ و جامعه مدیریت استراتژیک^۴ به همراه داشته است. او همچنین به عنوان مشاور و سخنران در بسیاری از شرکت‌های آمریکا، اروپا و جنوب آفریقا حضور داشته است. از جمله این شرکت‌ها می‌توان به آی‌بی‌ام^۵، ماکروسافت^۶، سی‌اس‌سی^۷، اریکسون^۸ و بسیاری دیگر اشاره کرد.

¹ Boston University Questrom School of Business

² Thomson Financial/ISI

³ Academy of Management

⁴ Strategic Management Society

⁵ IBM

⁶ Microsoft

⁷ CSC

⁸ Ericsson

درباره کتاب

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

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

ماتریس دیجیتال از چهار بخش و ده فصل تشکیل شده که به شرح زیر است:

بخش ۱: کسب و کار شما هم‌اکنون دیجیتال است

فصل یک: پیوند مقیاس، دامنه و سرعت

سازمان‌ها در عصر صنعتی با افزایش فروش محصولات، مقیاس کاری خود را گسترش می‌دادند که موجب کسب سهم بالاتری از بازار می‌شد. این توسعه در مقیاس، به صورت خطی و بر اساس توانایی شرکت در تأمین سرمایه‌های فیزیکی، انسانی و مالی لازم برای رشد بود. این شرکت‌ها همچنین دامنه کار خود را از طریق گسترش خطوط محصول فعلی و معرفی محصول مشابه توسعه می‌دادند. در آن زمان این گونه توسعه‌های پیوسته و روبه‌جلو در مقیاس و دامنه، استراتژی کسب و کاری موفق بود. اما شرکت‌های دیجیتال الگوهایی از توسعه سریع مقیاس و دامنه کسب و کار خود دارند که با الگوهای عصر صنعتی بسیار متفاوت است. این شرکت‌ها به جای تغییرات خطی، در توسعه غیرخطی و نمایی در مقیاس و دامنه تبحر دارند. آن‌ها با استفاده از قابلیت‌های حاصل از فناوری‌های دیجیتال، تأثیرگذاری خود را بر صنایع مختلف آغاز می‌کنند. با توجه به این شرایط، همه سازمان‌ها نیاز دارند که خود را در پیوند سرعت، دامنه و مقیاس جایگاه‌یابی کنند.

فصل دو: ماتریس دیجیتال

در این فصل جهت فهم فضای کسب و کاری جدید، رمزگشایی از قوانین آن و اتخاذ تصمیمات درست برای برنده شدن، ایده اصلی کتاب یعنی همان ماتریس دیجیتال به صورت کلی معرفی شده است. این ماتریس یک چارچوب است که به شما کمک می‌کند تا ببینید چگونه سه نوع از بازیگران از طیف وسیعی از فناوری‌های دیجیتال استفاده می‌کنند تا آینده صنایع را شکل داده و اقدامات و پاسخ‌های استراتژیک سازمان شما را در سه مرحله تحول دیجیتال (تجربه در لبه، برخورد در هسته کسب و کار و بازآفرینی

کسب و کار) تحت تأثیر قرار می‌دهند. سه دسته از بازیگران (کارآفرینان فناوری، غول‌های دیجیتال و شرکت‌های سنتی صنعت) در این سه مرحله‌ی تحولی، خود را انطباق داده و مدل‌های کسب و کاری مؤثری را برای موفقیت طراحی می‌کنند. این ماتریس دیجیتال را به عنوان صفحه‌ای کنترلی با ۹ پنجره تصور کنید که به صورت سه در سه مرتب شده است. در یک محور سه نوع بازیگر وجود دارد. در محور دیگر سه مرحله تحول دیجیتال قرار دارد. ماتریس دیجیتال چارچوبی مدیریتی است که با استفاده از آن می‌توان در مورد روش‌های موفق گذشته که دیگر کارایی ندارند، تجدیدنظر کرده و قوانین جدیدی را به کار گرفت.

بخش ۲: سه مرحله از تحول

فصل سه: تجربه در لبه

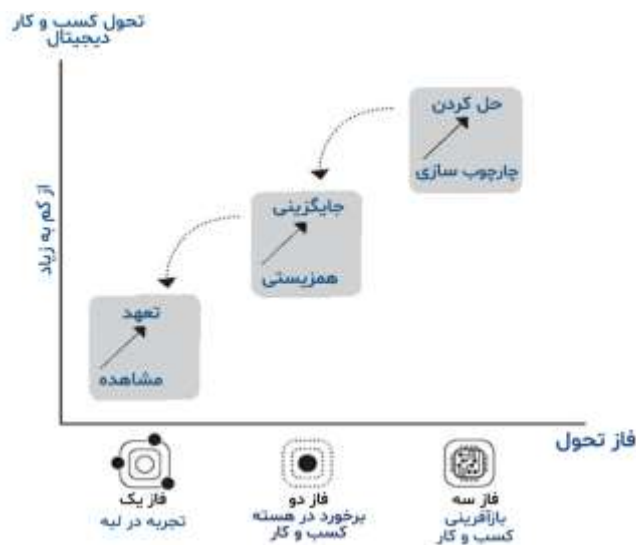
اگر به نه خانه صفحه کنترل ماتریس دیجیتال نگاهی بیندازید، سه خانه ستون اول بیانگر تجربه‌گری‌هایی است که توسط هر سه نوع از بازیگران انجام می‌گیرد. این موارد شامل ابتکارات مختلف کارآفرینان فناوری، تجربه‌گری‌های جسورانه غول‌های دیجیتال و اقدامات توسعه‌ای شرکت‌های سنتی در صنایع مختلف می‌شود. این تجارب قابل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

فصل چهار: برخورد در هسته کسب و کار

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

فصل پنجم: باز آفرینی کسب و کار

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



شکل ۳: اقدامات کلیدی در سه مرحله

بخش ۳: سه حرکت پیروزی بخش

فصل شش: هم‌نوا سازی و مشارکت‌کنندگی در اکوسیستم‌ها

اولین اقدام پیروزی بخش شامل مدیریت مناسب روابط خود در میان اکوسیستم‌هایی است که شما در آن‌ها فعالیت می‌کنید. در صنایع عصر صنعتی، رهبران شرکت‌هایی بودند که بهترین یکپارچگی عمودی را داشتند (به عنوان مثال آن‌ها مالک کل دارایی‌های کلیدی زنجیره تأمین بودند). اما رهبران در جهان دیجیتال، شرکت‌هایی هستند که در قالب یک اکوسیستم، بهترین یکپارچگی معجازی را دارند (به عنوان مثال آن‌ها بازار را با مدیریت بهترین شبکه از ارائه‌کنندگان محصول و خدمت کنترل می‌کنند). یک مثال عالی در

این باره ماکروسافت است که سیستم عامل ویندوز را معرفی کرد. این شرکت به جای اینکه مثل اپل و آی بی ام، سیستم عاملشان را به صورت یک شبکه‌ی بسته نگه دارد، یک پلتفرم فراهم کرد و به همراه شبکه خود مشکل از ارائه‌کنندگان نرم‌افزار و سخت‌افزار، توسعه‌دهنده‌ها و خرده‌فروشان که محصولات و خدمات را برای پلتفرم می‌کردند، یک اکوسیستم را شکل دادند. در جهان دیجیتال، هر شرکت در چندین اکوسیستم قرار دارد که می‌تواند با استفاده از چهار مدل کسب و کاری (محصول، خدمت، پلتفرم و راهکار) تحلیل شود. مهم است که دریابید شما می‌توانید به‌خوبی عضوی از بیش از یک اکوسیستم باشید، که یعنی این امکان برای شما وجود دارد تا در یک (یا تعدادی بیشتری) اکوسیستم رهبر و در سایرین مشارکت‌کننده باشید.

فصل هفت: همکاری برای هم‌آفرینی قابلیت‌های جدید

بسیاری از مردم، کسب و کار را به عنوان محیطی رقابتی می‌بینند که برای سهم بازار، نیروی کار و کسب درآمد بیشتر نسبت به رقبا به رقابت می‌پردازیم. ولی زمان‌هایی نیز وجود دارد که ما باید با تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان، با مشتریان خود و با قانون‌گذاران و تنظیم‌کنندگان مقررات همکاری می‌کنیم. کسب و کار دیجیتال با تأکیدش بر شبکه‌ها و کار کردن در اکوسیستم‌ها، تمایزها را کم‌رنگ می‌کند. یا همان‌طور که ری نوردا⁹، مدیرعامل سابق نوول¹⁰ بیان می‌کند: «شما باید هم‌زمان رقابت و همکاری کنید». وقتی بحث در مورد کار کردن در اکوسیستم‌هاست، این حرکتی پیروزی‌بخش است. نه تنها با متحدان خود همکاری کنید، بلکه رقبای خود را نیز دنبال کنید؛ به‌گونه‌ای که بتوانید از آن‌ها یاد گرفته و برای هم‌آفرینی و توسعه قابلیت‌های نو، با آن‌ها همکاری کنید. همکاری-رقابت زمانی که صنایع سنتی دیجیتال می‌شوند، محوری است زیرا الف) ارزش با چندین شرکت در صنایع مختلف هم‌آفرینی می‌شود و ب) صنایع دیجیتال به شیوه‌هایی ترکیب می‌شوند که خدمات جدیدی را به مشتریان ارائه کنند و ارزش به‌دست آورند. هر شرکتی باید در طراحی و ارائه محصولات و/یا خدمات خود با شرکت‌های ارائه‌دهنده راهکار و پلتفرم هماهنگی داشته باشد تا همان ارزش مورد درخواست مشتریان ارائه شود. این اساس چیزی است که «قابلیت هم‌آفرینی» نامیده می‌شود.

فصل هشت: تقویت استعداد انسانی با ماشین‌های قدرتمند

تا همین چند وقت پیش، تصور رایج این بود که یک کامپیوتر نسبتاً معمولی بسیاری از انسان‌ها را در شطرنج شکست می‌دهد ولی هرگز نمی‌تواند استاد بزرگ‌ها را شکست دهد. اما کامپیوتر دیپ بلو¹¹ آی بی ام، استاد بزرگ گری کاسپاروف¹² را در سال ۱۹۹۶ در یک بازی شکست داد؛ هرچند این استاد بزرگ، تورنمنت را برنده شد. در سال ۱۹۹۷، کامپیوتر آی بی ام این استاد بزرگ را در تورنمنتی شش مسابقه‌ای شکست داد. این حاکی از یک نقطه عطف بود: رایانش ضرب‌الاجلی به بشر داد. کامپیوترها از یک ابزار صرفاً کارا برای خودکارسازی و بازطراحی وظایف روزمره به ماشین‌های استدلالی پیچیده تبدیل شده‌اند. از این‌رو لازم است به این مورد فکر کنید که چگونه رایانش و هوش ماشینی می‌تواند به شما کمک کند تا مسائل پیچیده را حل کنید و بسته ارزشی جدیدی را برای مشتریان ایجاد کرده و یا چگونه ممکن است شما را قادر سازد تا اکوسیستم‌های مشخصی را هم‌نوا کنید و/یا با سایرین در اکوسیستم‌ها هم‌آفرینی کنید. چگونه ممکن است بازآفرینی کسب و کارتان با محوریت ماشین‌های قدرتمند، سازمان و منطق طراحی،

⁹ Ray Noorda

¹⁰ Novell

¹¹ Deep Blue

¹² Grand Master Gary Kasparov

کارتان را متحول کند؟ پاسخ به این سوالات به شما کمک می کند تا از سه طریق (خودکارسازی وظایف، افزون سازی فرایندها و تقویت کنندگی شغلها) استعدادهای انسانی را بسیار فراتر از گذشته تقویت نمایید.

بخش ۴: تحول دیجیتال شما

فصل نه: تئوری شما از انطباق دیجیتال

پیتر دراگر^{۱۳}، استاد برجسته مدیریت در قرن بیستم، در سال ۱۹۹۴ بیان کرد «هر نهادی خواه کسب و کار باشد یا نه، یک تئوری کسب و کار دارد. در حقیقت تئوری ای معتبر که شفاف، استوار و متمرکز باشد، به طرز عجیبی قدرتمند است. چیزی که منجر به ضعف بسیاری از سازمان های موفق و بزرگ در جهان می شود این است که تئوری آنها از کسب و کار، دیگر مؤثر واقع نمی شود.» دراگر احتمالاً در مورد تغییرات دیجیتالی صحبت می کرده که تقریباً دو دهه بعد در صنایع، بازارها و شرکتها به صورت جهانی رخ داد. ماتریس دیجیتال نشان می دهد که دیجیتالی شدن، آینده متفاوتی از گذشته را ایجاد می کند که در آن قوانین و حرکت های قدیمی ممکن است استفاده محدودی داشته باشند و از این رو تئوری جدیدی از کسب و کار را طلب می کند. هدف این فصل این است که بتوانید تا از چهار نوع دامی که در فصل یک معرفی شد، اجتناب کنید و بتوانید یک تئوری جدید از انطباق را برای کسب و کار خود شکل دهید. یک مدل واحد از انطباق استراتژیک وجود ندارد که برای همه شرکتها نتیجه بخش باشد. اما در این فصل طبق تحقیقات و تجربه با شرکت هایی که سخت در تلاش اند تا با فناوری های دیجیتال انطباق یابند، پنج دستورالعمل پیشنهاد می شود تا برای ایجاد تئوری انطباق دیجیتال خود، از آنها پیروی کنید. اگر شما از این اصول پیروی کرده باشید و قضاوت درستی در مورد دیجیتالی شدن و مزایا و مشکلات آن داشته باشید، احتمالاً خیلی بهتر از رقبای خود انطباق یافته اید و این به شما یک مزیت می دهد.

فصل ده: ماتریس قوانین شما

در فصل دو، ماتریس دیجیتال با این ایده معرفی شد که تحول دیجیتال می تواند به عنوان اقدامات سه دسته بازیگر در سه مرحله صورت گیرد. حال در این فصل یک ماتریس دومی به نام ماتریس قوانین^{۱۴} معرفی می شود. این ماتریس به جای نگاه کردن به هر سه بازیگر، سه مرحله از تحول دیجیتال را در مقابل سه حرکت پیروزی بخش نگاشت می کند و ۹ قانون را شکل می دهد. بسیاری از کتاب های مدیریتی با مجموعه ای از قوانین، دستورالعمل ها و راهبردها پایان می پذیرند. در بسیاری موارد فهرست های بسیار کلی یا بسیار خاص از باید ها و نبایدها وجود دارد که اغلب به نظر می رسد از تم های اصلی کتاب منفصل هستند. ماتریس قوانین از این جهت متفاوت است که ۹ قانون آن مستقیماً از بحث فصل های قبل پیروی می کنند. مجدداً باید گفت، این قوانین دستورالعمل های سفت و سختی نیستند؛ آنها به جای ارائه پاسخ های ساده و کلیشه ای، سؤالاتی را برمی انگیزند و گزینه های اقدام را هدایت می کنند. به همین خاطر بینشی که این قوانین به شما ارائه می کنند، نتیجه شرایط داخلی و خارجی شرکت شما هستند که تغییر می کند. این یعنی بینشی که هم اکنون به دست می آورید با آنچه زمانی دیگر به دست خواهید آورد، متفاوت است.

¹³Peter Drucker

¹⁴ Rules Matrix

سه گام ساده برای به کارگیری این قوانین در شرکت وجود دارد. وقتی که تیم رهبری دیجیتال خود را گرد هم آوردید، آن‌ها را وادار کنید به صورت سیستماتیک از طریق ماتریس قوانین کار کنند. از ماتریس قوانین به عنوان قالبی برای هر کدام از قوانین استفاده کنید و سه ارزش را محاسبه کنید - اهمیت قانون، تبحر در آن قانون و شکاف بین این دو. این امر به شما کمک می‌کند تا پاسخ‌های خود را دریافته و اولویت‌های خود را تعیین کنید. شما به عنوان خواننده، فارغ از عنوان شغلی‌تان و مستقل از وظیفه یا سطح سلسله‌مراتب خود، این شانس را دارید که نقشی مهم در تحول شرکت خود ایفا کنید. اگر شما مشتاق بهره‌گیری از قدرت فناوری‌های در حال ظهور هستید، می‌توانید این نقش را ایفا کنید و هدف بزرگ‌تر خود را هدایت شرکت در این نقطه عطف ببینید. امید دارم شما این کار را انجام دهید و این کتاب نقش کوچکی در موفقیت شما ایفا کند.