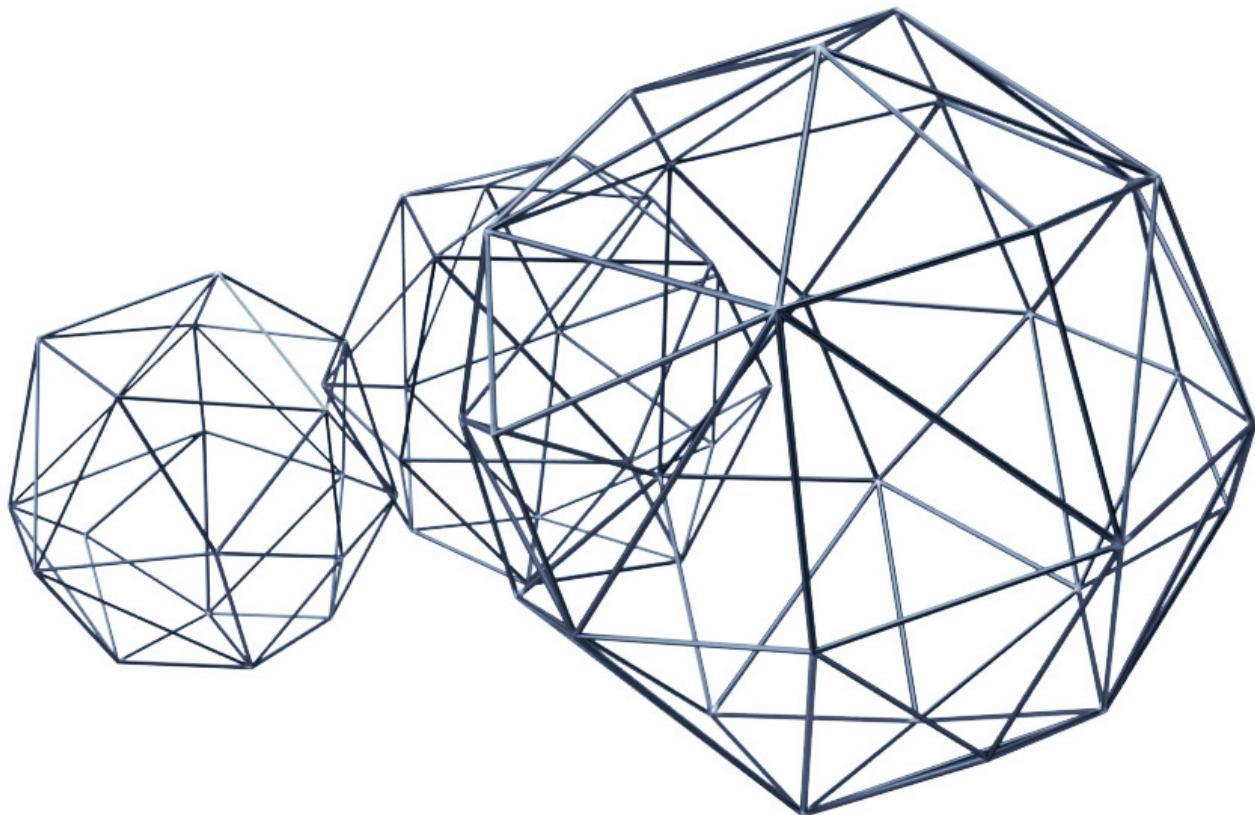


كيف تقيس النجاح في العصر الرقمي؟ خمسة مؤشرات للمدراء التنفيذيين

مع إطلاق المؤسسات للمزيد والمزيد من المبادرات الرقمية، يجب على المدراء التنفيذيين مراقبة مدى تدقيق نتائج مرجوة على مستوى الأعمال، وهذه هي المؤشرات التي يجب مراقبتها.

بقلم هات فيتزباتريك وكيرت ستروفينك



على عاتق مدير المبيعات. تعتبر هذه المؤشرات مدخلات مهمة للرؤساء التنفيذيين الذين يراقبون التقدم الرقمي. غير أن الانتقال إلى النموذج الرقمي هو انتقال أفقى، أي أنه يمتد على كافة أقسام المؤسسة. ولهذا، يتمتع الرؤساء التنفيذيون بموقع فريد يسمح لهم بمراقبة الوضع - والتأثير عليه - في جميع وظائف وأقسام العمل، وذلك لضمان قيام المؤسسة بكل باستثمار التحول الرقمي بشكل مربح وذي مغزى. إن المؤشرات التي تشمل المؤسسة، والتي سنتحدث عنها هنا، توفر للرؤساء التنفيذيين نظرة شاملة إلى الخطوات التي تم اتخاذها نحو تحول رقمي شامل للمؤسسة.

ضم تحوّلاً شاملًا للوضع قبل القياس

يمثل ترتيب أولويات المبادرات الرقمية خطوة أولى أساسية تحدثنا عنها ماراً وتكراراً، ولكنها تستحق أن نتحدث عنها مرة أخرى، وهي تقع مباشرة على عاتق الرئيس التنفيذي. واليوم، يجب أن يطرح الرئيس التنفيذي على نفسه هذا السؤال: “هل تمتلك مؤسستي خارطة طريق واضحة لأولويات الرقمية، بدلاً من مجرد سلة مشاريع رقمية؟” لا تقتصر وظيفة خارطة الطريق على توضيح كيفية الانتقال من نقطة إلى نقطة، بل ستلعب دور قوة تجر المؤسسة على منح الأولوية لثلاث إلى خمس مبادرات جريئة - أي دركات رقمية يمكن أن تحدث تأثيراً جوهرياً على أداء المؤسسة ككل - وتركيز الموارد وفقاً لذلك. وقد يكون ميل القادة إلى الموافقة على جميع المشاريع أحد المطبات الأكثر شيوعاً في الاستراتيجيات الرقمية الفاشلة، حيث إن هذا يعرض جميع هذه المشاريع إلى خطر العجز عن تحقيق الحجم المطلوب لتخفيض سلوكيات المؤسسة ودفعها إلى الأمام بشكل عام أو إحداث أثر جوهري.

خمسة مؤشرات للرئيس التنفيذي الرقمي

عندما يبدأ تطبيق خارطة الطريق ذات الأولويات المحددة، يحين وقت قياس الأداء. ونظراً لحجم وتعقيد التحول الرقمي، فإن القياس أمر ضروري لضمان الاستثمار الكامل للمصاريف والجهود وتحويلها إلى أداء أفضل. ويجب على الرؤساء التنفيذيين مراقبة خمسة مؤشرات عامة لتقدير التحول الرقمي للمؤسسة بشكل دقيق (الشكل 1).

في زمن يبدو معرضاً بشكل متواصل للهزات الرقمية المفزعزة، والتي لم يؤدّ وباء كوفيد-19 إلّا إلى تسارع وتيرةها، أصبح لدى الشركات الكبير من المبادرات المفهومة لاعتناق التحول الرقمي والبيانات والتحليلات، غير أن الرابط المباشر مع قيمة الأعمال ما زال غير واضح أو مبرر. فعندما سألنا مجموعة من الرؤساء التنفيذيين حول سير عملية الانتقال إلى النموذج الرقمي، كانوا يستجيبون في أغلب الأحيان بسرد قائمة من المبادرات الجارية على مستوى الشركة، مثل، بناء منصة رقمية جديدة، وإطلاق منتجات جديدة، والاستثمار في البنية التحتية، وغير ذلك. ولكن عندما نطلب منهم التعبير عن أثر هذا الانتقال بشكل كمي من حيث الأرباح النهاية الإجمالية، عادة ما يتبع السؤال صمتاً طويلاً.

على الرغم من أن قادة الأعمال والتكنولوجيا يمكن أن يبلغوا رؤساءهم التنفيذيين بإحراز تقدم جيد في هذه المبادرات، فإن مجرد الانتقال المشاريع من الخطط المكتوبة إلى التنفيذ العملي لن يؤدي بشكل مضمون إلى زيادة المؤسسة لداتها، وقدرتها على تحقيق الأرباح، ودستها السوقية، وفعاليتها، وأفضليتها التنافسية. إن المؤسسات التي تسعى إلى الرقمنة تحتاج إلى رئيس تنفيذي يندمج في العمل بشكل كامل لاستلام دفة القيادة والحصول على أرباح فعلية من أداء الاستثمار الرقمي. وهذا يعني إعطاء الأولوية للمبادرات التي يمكن توسيع نطاقها والقادرة على تحسين أداء المؤسسة إلى درجة كبيرة، والإصرار على المخرجات السريعة والصغيرة والواقعية والتي يمكن تحسينها بمرور الوقت، والأهم من ذلك، قياس أثر وقيمة إنشاء كافة المبادرات الرقمية وتبعهما.

ستتعدد المقالة عن هذا النشاط بالتفصيل، إضافة إلى الأساليب التي تضمن للرؤساء التنفيذيين بأن مؤشراتهم تتغير بالاتجاه الصحيح.

قد يعتقد الرؤساء التنفيذيون للوهلة الأولى أن عبء مراقبة وتحريك هذه المؤشرات يقع على عاتق القيادة الوظيفيين. بطبيعة الحال، توجد بعض المؤشرات الرقمية التي يستطيع قادة الأعمال التقاطها على المستوى الوظيفي، حيث إن تتبع نسب المبيعات الرقمية، على سبيل المثال، يقع غالباً

الشكل 1

يجب على الرؤساء التنفيذيين مراقبة خمسة مؤشرات عامة للعملية الرقمية.



مجموعة المنتجات المعروضة للبيع محلياً، ما يسمح للشركة بالاستفادة من الاستثمارات في تدبير البيانات (التنظيف والربط وما إلى ذلك). إضافة إلى هذا، وعند ربط حالات الاستخدام، يمكن لفريق متعدد الوظائف أن يعمل بشكل متنسق لتقديم القيمة عبر النطاق بأكمله، بصورة تخطى بكثير القيمة الناتجة عن حالات استخدام فردية متفرقة عبر عدة مناطق من العمل.

من الطرق الأخرى لرفع العوائد إلى أقصى حد ممكن: توجيه ما يكفي من الموارد نحو الترويج لتبني أدوات رقمية جديدة، حيث إن فائدة المعلومة التنبؤية المثيرة للاهتمام تتعلق مباشرة بالاستجابة التي تولدها. وعلى سبيل المثال، فإن البيانات التي تحدد العملاء الذين يتصرفون بأكبر قدر من المخاطرة بالشراء من مكان آخر لن تفيد في الحفاظ على هؤلاء العملاء إلا إذا اعتمد عليها قسم التسويق أو المبيعات لاتخاذ إجراءات فعلية لاحتياجاتهم. وفي هذا المثال، فإن الفريق الذي يبني الحل الرقمية أو التحليلية يجب ألا يكتفي ببناء أداة تقدم المعلومة إلى المسئوقيين، بل يجب أن يتضمن الحل أيضاً إعادة تصميم لسير العمل لدى المسئوقيين لتمكين الإجراءات الازمة. إضافة إلى ذلك، يجب أن تقوم المؤسسة بتفعيل مبادرات إدارة التغيير التي تشجع تبني الحلول. وفي إحدى دراساتنا، وجدنا أن المؤسسات التي حققت نجاحاً في توسيع نطاق عمليات التحليل كانت أكثر ترجحاً بأربعة أضعاف من الشركات الأخرى لإنفاق نصف ميزانية التحليلات على تبني الحلول وإدارة التغيير.

1. عائدات الاستثمارات الرقمية

يعتبر قياس عائدات الاستثمارات الرقمية أمراً معيارياً وأساسياً. ويجب ألا ينظر الرؤساء التنفيذيون فقط إلى القيمة التي تقدمها المبادرات الرقمية ذات الأولوية، بل أيضاً إلى دعمها الجمعي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. علينا ألا ننسى أن السكون غير وارد، حيث إن التخلص من الاستثمار بالكامل أو الاستثمار بشكل قليل مقارنة بالمنافسة يعني المزيد من التراجع، ولهذه، فإن الاستثمار الرقمي يتمحور أيضاً حول تجنب الخسارة.

لتحقيق أقصى قيمة ممكنة للعائدات، ننصح بإجراء التحول ضمن نطاق واحد في الأعمال في كل مرة، والتوسيع انطلاقاً من هذه المرحلة نحو اكتساب المزيد من الزخم والترابط. وتشير كلمة "نطاق" هنا إلى عملية حساسة، أو دورة حياة الموظف أو العميل ضمن الشركة، أو وظيفة. وعلى سبيل المثال، فإن نطاق التسويق ضمن شركة المنتجات الاستهلاكية قد يتضمن اجتذاب العملاء والتسعير والبيع العابر والاحتفاظ بالعملاء.

يسمح تحول النطاقات واحداً تلو الآخر للمؤسسات بالاستفادة من التشابهات في مجموعات البيانات، والحلول التكنولوجية، وأفراد الفرق، وذلك في عدة حالات استخدام، بشكل يوفر الوقت والتكاليف في نهاية المطاف. وعلى سبيل المثال، يمكن لبائع بالتجزئة أن يحدث تحويلاً في نطاق تجربة العملاء ضمن المتجر باستخدام نفس بيانات المتجر والبيانات الجغرافية المكانية لتحسين المجال الجغرافي لعملاء المتجر، وتحديد أولويات المصاريف، وتحسين

لا تستخف بأساليب زيادة الفعالية

تتميز أرباح الفعالية بجاذبية خاصة لقدرتها على تحسين عائدات الاستثمار لدى المؤسسات في صناعات مثل التصنيع والتعدين، حيث تمثل الإنذاجية المصدر الأكبر لقيمة الشركة. لأخذ كمثال شركة تعدين تزيد الحصول على قيمة أكبر من منجم بدأ تجربة خاتمه بالتراجع. فبناءً على بيانات ثلاثة سنوات من التشغيل، تمكّن قادة المنجم من تحديد مسائل يمكن الحصول فيها على فعالية أكبر. وبالاعتماد على فرق رشيقه تصنّف الخدمات التي تعالجها المطحنة، وتحسّن عملية معالجة كل صنف إلى أقصى حد ممكّن. وقد نتجت أكبر الأرباح من نماذج الذكاء الاصطناعي التي أشارت إلى وجوب زيادة كميات الخامات المعالجة إلى مستويات تفوق المستويات التي اعتبرها المهندسون مثالية. وعلى الفور، ارتفع الإنذاج بنسبة 5%. وقد استخدم الفريق البيانات التي كان يجمعها لإجراء تعديلات دقيقة على إعدادات التحكم بالمطحنة، ما أدى في نهاية المطاف إلى زيادة قدرتها على معالجة الخامات بنسبة 10%， وهو تحسّن كبير.

ليس هذا بنموذج مستدام لأي شركة، خصوصاً مع الوليرة الحالية للابتكار والتغيرات العميقه. أما شركات الابتكار الرقمي واستثمارات المصارف المدعومة من قبل استثمارات رأس المال ذات الأساس الرقمي توجه معظم مواردها نحو المبادرات التي تحسن من الأداء، مثل دخول أسواق جديدة، وتحسين تجربة المستهلك، أو تعزيز الفعالية. كما أنها عادة ما تركز هذه الجهود على أكثر المنتجات والأقسام ربحاً في المصنف الاستثماري للبنك. ونعتقد أن المصارف يجب أن تخصص على الأقل 25% من ميزانياتها الرقمية لمبادرات النمو.

بطبيعة الحال، فإن ما يدفع الشركات العريقة والراسخة على إنفاق أغلب ميزانياتها الرقمية على البنية التحتية والصيانة هو أنها تمتلك أنظمة قديمة تستخدّمها منذ فترات طويلة وقد أصبحت متزايدة التعقيد ومتهاكلة، مع طبقات قد تعود إلى 15 أو حتى 20 سنة، ملائمة بالتعليمات البرمجية المكتوبة بلغات برمجية بائدة. إن الاكتفاء باستبدال هذه الأنظمة غير منطقى، نظراً لتكليف الباهظة والهزّة العنيفة التي ستُصيب العمليات التشغيلية. وبدلاً من ذلك، يجب على الشركات أن تتجه نحو التبسيط والتجدد عبر الأنظمة التي تقدم أعلى قيمة للأعمال. وقد قام أحد مصارف أميركا الشمالية بذلك، حيث قام بشكل اساسي بتقسيم منصته التكنولوجية إلى مجموعة من الخدمات الميكروية، مع إعطاء الأولوية للأقسام التي تسمح له بتطوير التطبيقات بشكل أسرع. تمكّن المصرف من تخفيف تكلفة التغييرات المطلوبة في الأنظمة الأساسية بنسبة 30%， وتخفيف الزمن اللازم لوصول المنتجات الرقمية الجديدة إلى السوق من أكثر من 12 شهر إلى ثلاثة أو أربعة أشهر وحسب. في هذه الأثناء،

وعلى الرغم من أن أكبر العوائد بالنسبة للكثير من الشركات تنتج من توجيه الاستثمار الرقمي نحو مبادرات النمو، فإن اتخاذ مقاربة جريئة نحو أرباح الفعالية يمكن أن يؤدي أيضاً إلى نتائج مذهلة (انظر العمود الجانبي ”لا تستخف بأساليب زيادة الفعالية“).

2. نسبة الإنفاق على المبادرات الرقمية الجريئة من الميزانية السنوية للتكنولوجيا

إن المؤسسات التي تتفق فقط نسبة صغيرة من ميزانياتها التكنولوجية على تمكّن أكثر المبادرات استراتيجية وجرأة يرجح ألا تتحقق أقصى العائدات الممكنة من الاستثمار الرقمي. ويمثل توزيع المصاريف التكنولوجية مؤشراً أساسياً يمكن للرؤساء التنفيذيين مراقبته لضمان قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مدعومة رقمياً.

بدأت تكنولوجيا الأعمال بالانتقال من هيكلية شركات تكنولوجيا المعلومات الضخمة إلى الخدمات الميكروية، والأدوات المتفوقة الموجهة نحو حالات استخدام محددة، وتطوير التطبيقات المخصصة. تسمح هذه الأدوات والتطبيقات لفرق بسرعة بناء المنتجات والخدمات التي تقدم أقصى قيمة ممكنة. وقد استخدّمتها الشركات التي تأسست في العصر الرقمي لاقتراق جميع القطاعات تقريباً، غير أن الكثير من الشركات العريقة ما زالت عالقة في أساليب عمل تتطلب مجموعات برمجية تكنولوجية هائلة تستهلك موارد ضخمة.

لتأمّل صناعة الخدمات المصرفية. يشير بحثنا إلى أن الكثيّر من المصارف تتفق حوالي 92% من ميزانياتها الرقمية على البنية التحتية والصيانة، تاركة فقط 8% لمبادرات تحسين الأعمال التي يمكن أن تحفز النمو.

المؤسسات تستخرق وقتاً يصل إلى سنتين أو أكثر لاستكمال هذه المشاريع، ويعود هذا بشكل أساسي إلى افتقارها إلى عمليات التشغيل الرشيدة ذات الإنتاج المتواصل، إضافة إلى معاناتها مع أعباء التوثيق المبالغ به والمتطلبات عديمة النفع، مثل الحماية والمصادقة بتسجيل دخول أحادي.

بطبيعة الحال، فإن السرعة لا تعني الضعف الوظيفي. وعلى الرغم من أن المنتجات تبقى قابلة للتحسين، فإنها يجب أن توفر تجربة مستهلك جيدة منذ بدايتها، وهو ما يتطلب دفع المؤسسة إلى إدماج عمليات التطوير وضمان الجودة كأجزاء في العملية الكلية. وما أن يصبح المنتج في الميدان، يجب أن يتم تطبيق التحسينات في الوقت المناسب، وألا يستغرق تطبيقها أكثر من أسبوعين.

تقع مسؤولية قياس ومراقبة هذا المؤشر على عاتق وحدة الأعمال المسئولة عن تطوير الأداة الرقمية والقائد التكنولوجي للمؤسسة. أما دور الرئيس التنفيذي فهو مراقبة عمليات تسليم المنتجات الهاامة ومواعيد التسليم النهاية، والإشراف - جنباً إلى جنب مع القيادة التكنولوجية - على جميع المبادرات الرقمية في جميع أنحاء المؤسسة لتحديد المناطق التي تمتد فيها الجداول الزمنية على فترات طويلة بشكل متكرر. ويمكن أن تمثل الجداول الزمنية الطويلة للغاية مؤشرًا على عجز المؤسسة عن إدماج أفضل الممارسات في بنيتها المؤسساتية، وهي خطوة ضرورية نحو استكمال جاهزية المؤسسة لتحقيق النجاح الرقمي على المدى الطويل.

تصاعدت علامات رضى العملاء من قيم متوسطة إلى صدارة السوق، كما تزايدت الإيرادات من العروض الرقمية من أقل من 10% إلى أكثر من 40%

قد لا تتمكن الشركات التقليدية التي تتخذ هذا المنحى على الإطلاق من مضاهاة شركات الاكتساح الرقمي من حيث مرونة أنظمة تكنولوجيا المعلومات فيها، ولكن على الرغم من هذا، يمكن أن تحافظ على قدراتها التنافسية في العصر الرقمي بالتحسين المتواصل والبناء على نقاط قوتها الأخرى.

3. الزمن المطلوب لبناء تطبيق رقمي

تمثل السرعة -خصوصاً- سرعة تحويل الأفكار إلى أدوات يمكن استخدامها بشكل مباشر - عاملاً حاسماً في المؤسسة الرقمية. وفي عالم سريع التقلب، يعني التأثير مزيداً من الفوائد للمنافسين، والأسوأ من هذا، إنتاج أداة تصبح باطلة وعديمة النفع قبل أن تُستخدم حتى. وعلى الرغم من هذا، فإن الكثير من المؤسسات لا تمتلك أدوات فكراً عن طريقة تحسين أدائها من هذه الناحية.

نستطيع وفقاً لخبرتنا اقتراح عدة فترات مناسبة لإيصال التطبيقات إلى السوق والإصدارات الجديدة. فبالنسبة لنموذج التحليل (مثل النموذج المستخدم للتنبؤ بتظليع العملاء عن الشركة أو تحديد الأقسام المصغرة التي تسمح بدرجة أكبر من التخصيص)، فإن إدخاله إلى ميدان العمل يجب أن يستغرق أقل من أربعة أشهر. أما لإطلاق أداة تطبيق برمجية (مثل لوحة قياسات خاصة لتمكين المبيعات المباشرة مع العملاء)، فيجب ألا يتجاوز طول الجدول الزمني ستة أشهر (الشكل 2). وما زلنا نرى أن الكثيرون

مؤسسات تتمتع بقدرات رقمية من الطراز العالمي تطلق وتعيد تحديث التطبيقات الرقمية بشكل أسرع من منافسيها بكثير.

العنوان	العنوان	العنوان	العنوان	العنوان
للتتنافس على المستهلكين على أساس وظيفة تكنولوجية جديدة	من 8 أسابيع إلى 12 أسبوع	من شهرين إلى 6 أشهر	من سنة إلى سنتين	زمن الوصول إلى السوق
لاختبار وتحسين تجربة المستهلك	من 10 مرات إلى 50 مرة في اليوم	من مرة إلى 4 مرات في الشهر	من مرة إلى 4 مرات في السنة	توازن إطلاق المنتجات الجديدة

بالنسبة لبعض المؤسسات، قد يتطلب هذا إعادة نظر جوهرية بدور كبير موظفي التكنولوجيا. وعلى سبيل المثال، فإن كبار موظفي التكنولوجيا من الجيل الجديد، الموجودين في الشركات التي تم تأسيسها في العصر الرقمي، يشرفون على كافة نوادي الإنتاج، بدءاً من التصميم وصولاً إلى التسليم، ويركزون بشكل كبير على التسليم الرشيق والسريع. وفي الكثير من الحالات، فإن تعويضات حواجزهم مرتبطة بإصدارات التطبيقات الجديدة، وطول دورة حياة المشروع، والقيمة المولدة للأعمال، ما يجعل أولوياتهم واضحة دون لبس.

على النقيض من ذلك، فإن كبار موظفي التكنولوجيا في الشركات القديمة أقرب إلى لعب دور "مدير تكنولوجيا المعلومات" بحيث يركزون أكثر على مسائل البنية التحتية والأمن والعمليات، إضافة إلى بعض وظائف كبير موظفي المعلومات، مثل الإشراف على تطوير التطبيقات ضمن الشركة. وتكون مشكلة هذا النظام في أنه يعزز عقلية تفادي المخاطر، مما يخفف المسؤلية عن رفع قيمة الأعمال و يؤدي إلى زيادة طول الجداول الزمنية في أغلب الأحيان. وفي عصر الهزات التكنولوجية المزعزعة المتتابعة، يجب على الرئيس التنفيذي أن يعزز ويفز عقلية البناء ولعب دور دافع التغيير لدى المسؤول التكنولوجي الأساسي، بحيث لا يكتفي فقط بممارسة دور كبير موظفي التكنولوجيا. إن إعادة ترتيب الحواجز وتغيير العقلية نحو تعزيز خلق القيمة يمكن أن يحدثنا أثراً هائلاً على الثقافة والوتيرة والعمل.

5. الكفاءات التقنية الممتازة التي تم اجتذابها وترقيتها والاحتفاظ بها

تمثل القدرة على اجتذاب الكفاءات التكنولوجية الاستثنائية والاحتفاظ بها أحد أهم العوامل للنجاح على المدى الطويل في هذا العصر الرقمي المتزايد. وتتضمن الكفاءات التكنولوجية الأفراد ذوي الخبرات في هندسة وتحليل البيانات، والتصميم وتجربة المستخدم، والتكنولوجيات الأساسية.

قد تتغير الطريقة الصحيحة لتقدير الكفاءات مع مرور الوقت، اعتماداً على المرحلة التي تمر بها مؤسستك في رحلتها الرقمية. ففي المراحل المبكرة، يجب أن تركز المؤسسات بشكل أكبر على

من المهم أن نلاحظ أننا ننصح بقياس الفترة الزمنية الالزمة للوصول إلى السوق، لا الفترة الزمنية الالزمة لبناء نموذج قادر على العمل، حيث يجب على الرئيس التنفيذيين معرفة الزمن المطلوب لبناء تطبيقات تصل إلى مرحلة الاستخدام الفعلي. كما أنه من المفيد أيضاً قياس نسبة التطبيقات المنتجة التي تصل إلى السوق فعلياً. ففي الكثير من الحالات، تقوم الشركات بتأسيس مراكز امتياز تنتج العديد من النماذج التقليدية، ولكن معظمها لا يمكن توسيع نطاقه أو حتى استخدامه على نطاق واسع على الإطلاق. وقد سمعنا بشركة للخدمات المالية أمضت ثلاثة سنوات في تطوير تطبيق يخص إجراءات سير العمل وفق تصميم حسب الطلب اعتماداً على منهجية البناء المتناولي (نماذج الشلال). كان من المفترض أن يستكمل التطبيق خلال سنتين، ولكن عندما أصبح جاهزاً، كان قد أصبح قديماً وعديم الفائدة، واضطررت الشركة إلى شطب المشروع بأكمله.

يعتبر الكثيرون أن سرعة التطبيق هي أهم مؤشر رئيسي للأداء (KPI) في الأعمال الرقمية والتقليدية. حيث تعكس درجة ترابط عناصر عمل المؤسسة التكنولوجية، وتحدد سرعة وصول النتائج التي حصنا عليها من البيانات والنماذج إلى الميدان لاختبارها والتعلم منها وتحسينها.

4. نسبة حواجز القادة المرتبطة بالمنتجات الرقمية التي تقدم القيمة

يحتاج الرئيس التنفيذي إلى أن يضمن أن جميع قادة المؤسسة مسؤولون عن التحول الرقمي وتقديم قيمة ملموسة. ولهذا، فإن وجود الحواجز الموافقة أمر هام لتحقيق هذه الأهداف. وعلى وجه الخصوص، يجب أن يتضمن هذا ربط الحواجز الرقمية بين هؤلاء القادة، بما في ذلك المسؤول الأول عن التكنولوجيا في المؤسسة. وغالباً ما تتضمن المؤسسات التي تعمل على بناء قدراتها الرقمية والتقليدية عدة قادة للتكنولوجيا، مثل الرئيس التنفيذي الرقمي وكبار موظفي المعلومات. غير أن القدرة على تدريكي مؤسسة تكنولوجية لدعم أهداف الأعمال تقع في المحصلة على عاتق كبير موظفي التكنولوجيا (CTO)، والذي يتحكم بشكل عام بتوزيع الموارد وتوجيهات الإنتاج وآمن المعلومات وبروتوكولات تطوير التكنولوجيا.

نسبة الكفاءات – بما فيها تكنولوجيا المعلومات ومبراء المشاريع ومدراء الإنتاج- التي تعمل بشكل فعال ضمن الوحدات الرشيقية حيث يحدث التغير الحقيقي. هناك أيضاً مؤشرات أقرب إلى الطابع التقليدي، مثل نسبة حملة شهادات الدكتوراه ضمن طاقم العمل ونسبة الحاصلين على درجات علمية من مؤسسات تتميز ببرامج هندسة عالية المستوى أو من تم اجتذابهم من مؤسسات تكنولوجية راقية.

لضمان الاحتفاظ بهذه الكفاءات، يجب على الرؤساء التنفيذيين الانتباه إلى المؤشرات المعتبرة عن درجة الرضا، مثل وثيرة مشاركة الكفاءات الرقمية في التجمعات أو النقابات التقنية، أو وثيرة تقدمها في مسارات الحياة المهنية ضمن الشركة، مقارنة بباقي الموظفين.

قد يكون تكامل الكفاءات ضمن المؤسسة العامل الأكبر أهمية. فإذا كانت الكفاءات التكنولوجية معزولة ضمن وحدات منفصلة، بدلاً من أن تكون جنباً

لجان الاحتفاظ بهذه الكفاءات، يجب على الرؤساء التنفيذيين الانتباه إلى المؤشرات المعتبرة عن درجة الرضا، مثل وثيرة مشاركة الكفاءات الرقمية في التجمعات أو النقابات التقنية، أو وثيرة تقدمها في مسارات الحياة المهنية ضمن الشركة، مقارنة بباقي الموظفين.

توظيف ما يكفي من المهندسين الكبار وبناء ريادة الأعمال. ومع تضخم العمل الرقمي، يجب أن تنتقل المؤسسة إلى الاعتماد على كوادرها من الأخصائيين التكنولوجيين ومحترفي ضمان الجودة. وبما أن الرئيس التنفيذي هو الشخص الوحيد الذي يتمتع بنظرة شاملة على المؤسسة بأسرها، فيجب أن يفهم الحاجات الأكثر إلحاحاً ويجد طريقة لقياس التقدم لضمان إدماج الكفاءات التي تتمتع بعافية البناء والتحويل، بدلاً من مجرد الحفاظ على ما هو موجود مسبقاً (الشكل 3).

يكمن الهدف في الحفاظ على التوازن ما بين الكفاءات التكنولوجية والكافاءات العامة المدمجة في جميع أقسام المؤسسة. وقد وجدنا أن أحد أهم المؤشرات هو نسبة الكفاءات التكنولوجية التي تؤدي العمل مقارنة مع تلك التي تلعب أدواراً إدارية. وعادة ما يتغير هذا الرقم من أقل من 20% في بداية التحول الرقمي إلى حوالي 70% عند استكماله. ومن المؤشرات الهامة الأخرى هي

الشكل 3
يجب أن تركز مؤشرات الكفاءات الرقمية على أكثر من مجرد توظيف أفضل الكفاءات.

أمثلة عن المؤشرات

الاحتفاظ بالكافاءات	تحديد مجموعة الكفاءات
نسبة الكفاءات الرقمية المشاركة في التجمعات أو النقابات التقنية	النسبة المئوية من الكفاءات التكنولوجية التي تلعب دور علماء البيانات (في مرحلة مبكرة من الرحلة الرقمية)
زمن الترقية مقارنة بالكافاءات غير التكنولوجية	النسبة المئوية من الكفاءات التكنولوجية في الأدوار الاختصاصية، مثل مهندسي السباحة الإلكترونية (في وقت لاحق من الرحلة الرقمية)
متوسط حجم شبكات الكفاءات التكنولوجية مقارنة بشبكات الكفاءات غير التكنولوجية	النسبة المئوية من الكفاءات التكنولوجية "العاملة" مقارنة بالكافاءات الإدارية
تدريب الكفاءات	نسبة الكفاءات من الشركات التكنولوجية أو كبرى مدارس الهندسة
نسبة الموظفين الذين يستكملون التدريب الرقمي	نسبة الكفاءات الحاصلة على درجة الدكتوراه

عندما يعرف الرؤساء التنفيذيون ما هي أهتماماتهم، يمكّنهم تحليل فعالية الاستثمارات الرقمية. بطبيعة الحال، يجب على قادة الوظائف تتبع هذه المؤشرات ضمن أقسامهم، ولكن الرئيس التنفيذي هو الوحيد الذي يتمتع بنظرة شاملة للشركة مدعومة بالتكيف الذي يقتضي بناء خلق قيمة شاملة للمؤسسة عبر العمل الرقمي.

يسطّيع الرؤساء التنفيذيون وكبار مدراهم التنفيذيين، عبر الشراكة مع قادة الوظائف، ضبط توظيف الكفاءات، وتغيير توزيع الموارد، وتعديل ثقافة الشركة، لضمان تحقيق الأرباح عبر الانتقال إلى العصر الرقمي.

إلى جنب مع وحدات الأعمال، فمن الصعب للغاية تحقيق التضييق في العمل الرقمي. ولمراقبة هذه المسألة، تجري بعض المؤسسات تحليلات للشبكة، مثل دراسة أعداد الأشخاص الذين يرسل إليهم الموظفون رسائل بالبريد الإلكتروني خلال فترة محددة. فإذا كان الموظف يرسل باستمرار رسائل إلى حوالى ثلاثة أو أربعة زملاء مقربين وحسب، فقد تكون هناك مشكلة.

أذيرًا، وبما أن الشركات لا تستطيع توظيف جميع الكفاءات التكنولوجية التي تحتاجها، فمن المهم أيضًا قياس مدى رفع المؤسسة لمهارات الكفاءات الموجودة. ويمكن فعل هذا عن طريق دراسة جودة برامج التدريب والتطوير وإمكانية الوصول إليها، وقياس مستويات التسجيل فيها.

مات فيتزباتريك شريك في مكتب ماكنزي في نيويورك، أما كيرت ستروفينك فهو شريك أساسي في هذا المكتب.

جميع الحقوق محفوظة © شركة "ماكنزي آند كومباني"