

بناء مزايا الثقة لديك

الريادة في عصر البيانات والذكاء الاصطناعي في كل مكان



هذا التقرير هو الدراسة الشاملة الرابعة للرؤساء التنفيذيين والطبعة العشرين في سلسلة دراسات IBM CxO Study التي قام بها معهد IBM Institute for Business Value (IBV). لقد جمعنا الآن بيانات ورؤى من أكثر من 50000 مقابلة تعود الى عام 2003. وقد تم اعداد هذا التقرير بالتعاون مع كبار الأكاديميين، والمستقبليين وأصحاب الرؤى التكنولوجية. في هذا التقرير، نقدم النتائج الرئيسية التي توصلنا اليها من رؤى وخبرات ومشاعر CxO القائمة على التحليل كما هو موضح في منهجية البحث في الصفحة 44.

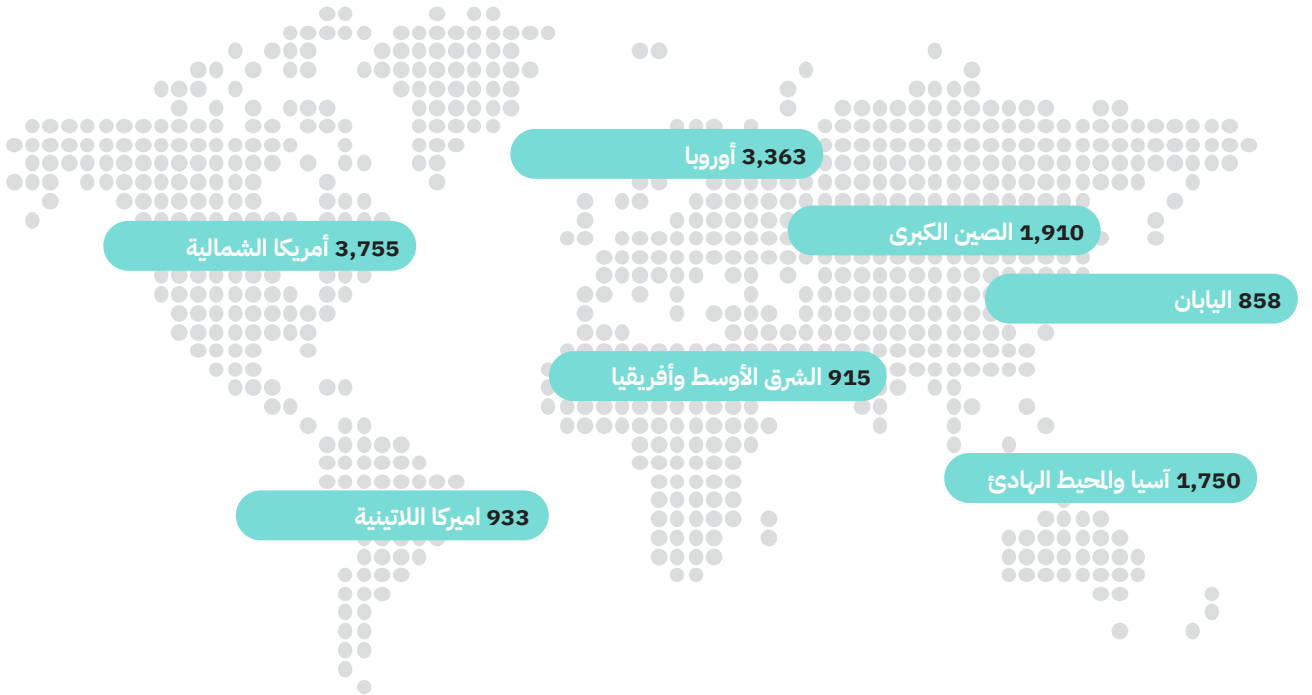
بناء مزايا الثقة لديك

الريادة في عصر البيانات والذكاء الاصطناعي في كل مكان

Global C-suite Study
الطبعة العشرون

تعتمد أحدث دراساتنا على المدخلات من 13484 مستجيبا عبر ٦ من الوظائف التنفيذية و20 صناعة، و98 دولة.

٢٠٩٩	٢١٠٧	٢٩٢٤	٢١١٨	٢١٠٥	٢١٣١
من المسؤولين في مجال العمليات	من المسؤولين في مجال التسويق	من المسؤولين في مجال المعلومات	من المسؤولين في مجال الموارد البشرية	من المسؤولين في مجال الشؤون المالية	من المسؤولين التنفيذيين



قائمة المحتويات

3	الملخص التنفيذي
4	مقدمة
8	الفصل 1 العملاء: كيف تكسب في اقتصاد الثقة
19	دليل العمل
20	الفصل الثاني: كيفية بناء شراكة التكنولوجيا البشرية
31	دليل العمل
32	الفصل الثالث النظم الايكولوجية: كيفية مشاركة البيانات في عصر المنصات
41	دليل العمل
42	الملخص: العودة الى الثقة
43	اشعارات بالاستلام
43	دراسات IBV ذات الصلة
44	منهجية البحث
45	ملاحظات ومصادر

الملخص التنفيذي

كامل على تمكين كل موظفيها، وليس فقط علماء البيانات، من الكشف عن الرؤى من البيانات. تقوم المؤسسات الرائدة بتحرير بياناتها، مما يسمح لها بالتداول على نطاق واسع، دون التضحية بمسؤوليتها في تأمين التصاريح وحمايتها.

وبدعم من ثقافتهم المتعطشة للبيانات، رفع حاملو الشعلة الذكاء الاصطناعي (AI) إلى قمة جدول أعمالهم. يتوقع سبعة من كل عشرة استثمارات كبيرة في الذكاء الاصطناعي، والتي يمكن أن تشمل التعلم الآلي، في السنوات القليلة المقبلة. انهم ينشرون الذكاء الاصطناعي من أجل الوصول إلى قرارات أفضل، وإغراق سير العمل بالذكاء، وإضفاء الطابع الإنساني على تجربة العملاء. انهم ينقلون الذكاء الاصطناعي من الإنترنت إلى الخطوط الأمامية، في أيدي الموظفين الذين يتفاعلون مع العملاء والمشتريين التجاريين. يدرك حاملو الشعلة أنه مع تغلغل الذكاء الاصطناعي في مؤسساتهم، فإن الحاجة إلى الثقة في البيانات - وفي الخوارزميات - ترتفع إلى آفاق جديدة. وبالتالي فإن الحوكمة القوية على مستوى المؤسسات تصبح مشكلة على مستوى مجالس الإدارة.

الأنظمة البيئية: عصر المنصة

بالنسبة لعظم المؤسسات، لا تزال مشاركة البيانات عبر شبكات الشركاء - وهي وظيفة الثقة المتبادلة - تمثل تحدياً جوهرياً. ولكن، الآثار المترتبة على مستقبل المؤسسة تعد جديدة. بالنسبة للمشاركين في نماذج الأعمال على منصات العمل، يعد التعلم بسرعة وبشكل مستمر اقتراحاً يقوم على أساس القيام بالمهمة والافلا، كما أنه وظيفة لمشاركة البيانات. وقد ترتفع نماذج الأعمال الجديدة في المنصات أو قد تتعثر بسبب ضحالة الثقة.

البيانات المشتركة بين المؤسسات في النظام البيئي تخلق بالفعل قيمة جديدة وأسية. ولكن اتخاذ القرار بشأن البيانات التي ينبغي مشاركتها من أجل مقترحات تحقق الفوز للجميع والبيانات التي ينبغي الحفاظ عليها باعتبارها ميزة خاصة يعد واحداً من أصعب القرارات التي يتعين على المؤسسات اتخاذها. حاملو الشعلة متقدمون على الآخرين: ستة من كل عشرة يشاركون بنشاط البيانات عبر شبكات شركائهم. وبالمثل، فإن ستة من كل عشرة من حاملو الشعلة يتبعون استراتيجية لاستثمار بياناتهم. مع وجود خريطة طريق لتحقيق الدخل، يمكن للمؤسسات تحديد البيانات التي يجب مشاركتها وما الذي يجب الاحتفاظ به.

يقف حاملو الشعلة بعيداً عن الآخرين في قدرتهم على توحيد الثقة والبيانات لزيادة تقدمهم في التحول الرقمي. وفي كل فصل قمنا بتضمين توصيات، استناداً إلى تحليل البيانات المقارنة والمقابلات المتعمقة مع حاملو الشعلة حول كيفية قيام الآخرين بتقديم رحلاتهم الخاصة.

شارك أكثر من 13000 مدير تنفيذي حول العالم في هذه النسخة العشرية من دراسة C-suite Study. لقد سألنا المسؤولين التنفيذيين عن خططهم لاستخراج القيمة من البيانات وتحويلها إلى ميزة متميزة وتقدمهم في هذه الملاحظات. للتعرف على القادة، قمنا بتصنيف كل منظمة في واحدة من أربع مراحل متميزة في رحلة البيانات. الأكثر تقدماً، حاملو الشعلة، هم مجموعة النخبة، وتشكل 9 بالمئة من مجموع الاستجيبين. يتفوق حاملو الشعلة على أقرانهم في نمو الإيرادات والربحية. كما أنهم يتفوقون على الآخرين في الابتعاد وإدارة التغيير.

لقد تعلمنا أن القيادة القائمة على البيانات تتحدد وفقاً لمستويات الثقة التي تستطيع المؤسسة أن تنشئها بين عملائها، والأشخاص داخل المؤسسة، والشركاء عبر نظامها البيئي.

العملاء: اقتصاد الثقة

أصبحت ثقة العملاء هي القضية الحاسمة للمؤسسات الرائدة، وإعادة تشكيل عروضها وحتى نماذج أعمالها. يخبرنا ثمانية من كل عشرة من حاملو الشعلة أنهم لجأوا إلى البيانات لتعزيز الثقة التي يكتسبونها من العملاء. علاوة على ذلك، يعتبر حاملو الشعلة قدرتهم على احترام خصوصية بيانات عملائهم ميزة تنافسية أساسية. إن السباق على سبيل التحديد هو الذي يجري الآن لاكتشاف أين يرسم عملاء أي مؤسسة الخط الفاصل بين الخصوصية وما يعتبرونه مفاضلة عادلة عن بياناتهم. إن الجائزة التي يحصل عليها أولئك الذين يحصلون على هذه الجائزة هي نماذج أعمال عالية الثقة تميزهم عن منافسيهم.

تواجه جميع المؤسسات مستقبلاً حيث قد يؤدي تغيير مشاعر العملاء واللوائح التنظيمية الجديدة إلى تقييد وصولها إلى البيانات الشخصية الثمينة واستخدامها بشكل كبير. وينطبق هذا على بيانات المستهلك كما ينطبق على بيانات شركاء العمل. تدرك المؤسسات الرائدة ما هو مطلوب - مناهج جديدة لجمع البيانات وحمايتها، ومشاركة البيانات، وعلاقات العملاء. هناك ثلاثة مبادئ - الشفافية والمعاملة بالمثل والأصالة - توجه التعامل مع البيانات وكيفية إشراك عملائها وشركائها التجاريين.

المؤسسات: شراكة التكنولوجيا-البشر

لقد حقق حاملو الشعلة ما لم يفعله الآخرون. لقد غرسوا ثقافة المؤمنين بالبيانات. يقول ثمانية من كل عشرة من حاملو الشعلة أن الرؤساء التنفيذيين يعتمدون بشكل كبير على البيانات لتحسين جودة وسرعة القرارات التي يتخذونها. وفي الوقت نفسه، تركز هذه البلدان بشكل

مقدمة

وبالنسبة لهذه الدراسة، تحدثنا مع أكثر من 13000 من المديرين التنفيذيين في مجموعة الشركات على مستوى العالم عن البيانات، والقيمة التي يستمدونها منها، وما يلزم لقيادة عالم غارق في البيانات.

علمنا أن البيانات أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالثقة. على وجه التحديد، أدى التآكل المستمر والواسع النطاق لثقة العملاء، بما في ذلك المشترين في التعاملات بين الشركات، إلى تغيير ما يمكن للمؤسسات - وما ينبغي - أن تفعله بالبيانات. فهو يغير معادلة القيمة. وحيثما كانت البيانات وحدها تشكل أصلاً لا مثيل له في المؤسسة، فيتعين عليها الآن أن تعمل على بناء الثقة.

البيانات مهمة. ولكن الثقة تحدد قيمتها.

في هذه الدراسة، نستكشف التفاعل بين الثقة والبيانات في ثلاثة مجالات:

العملاء: كيف تكسب في اقتصاد الثقة

إن ثقة العملاء التي كانت تكتسب مرة واحدة في العلامات التجارية أصبحت الآن مشروطة بالبيانات، التي أصبحت الوكيل الجديد للثقة. كيف تشارك المؤسسات البيانات حول عروضها بشفافية، وتكون مسؤولة عن البيانات الشخصية التي تجمعها، واستخدام تلك البيانات لصالح عملائها يحدد وضعهم في السوق. فالمنظمات التي تفتقر إلى ثقة العملاء - والتي تنفصل عن البيانات الشخصية الثمينة قد تجد نفسها متأخرة عن الركب.

المؤسسات: كيف نبني الشراكة بين التكنولوجيا-البشر

يمكن للبيانات، إلى جانب التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي، بما في ذلك التعلم الآلي، اعلام قرارات المؤسسة الفائقة وتحسين العمليات وتشغيلها آليا - ولكن فقط اذا كانت المؤسسات يمكن أن تثق بعمق في بياناتها. للقيام بذلك، تتعلم المؤسسات اتقان جودة البيانات، وتخفيف التحيز الخوارزمي، وتقديم الاجابات بالأدلة.

ولكن يتعين عليهم أولا أن يعملوا على خلق ثقافة تتألف من المؤمنين بالبيانات، ومؤسسة من أسفل إلى أعلى. وهذا يتطلب وضع أدوات سهلة الاستخدام بين أيدي الموظفين حتى يتسنى لأي شخص اكتشاف البيانات، ونقل الذكاء الاصطناعي من الانترنت إلى الخط الأمامي لضفاء الطابع الانساني على كل تجربة من تجارب العملاء.

الأنظمة البيئية: كيف يمكن مشاركة البيانات في عصر المنصات

يدرك المسؤولون التنفيذيون أنه عندما يتم تبادل البيانات بين المؤسسات، يمكن أن تنمو بشكل كبير من حيث القيمة. منصات الأعمال التجارية، التي يتم تداول البيانات بحرية فيها بين أطراف متعددة، تحقق عوائد كبيرة. ولكن من المفارقات هنا أن البيانات الخاصة قد تشكل أيضا ميزة أساسية لأي مؤسسة.

ستحتاج المؤسسات إلى معرفة متى وكيف تشارك البيانات على نطاق واسع ومتى ينبغي أن يتم ابقائها قريبة. وقد يكون هذا هو التحدي الاستراتيجي الأكثر تعقيدا والذي يواجهه كبار رجال الأعمال مع نمو اقتصاد البيانات.

كيف توصلنا إلى هذا الاستنتاج؟ لقد قمنا بتصنيف كل شركة إلى واحدة من أربع مراحل متميزة في رحلتها نحو الريادة باستخدام البيانات. ونذكرها هنا، بدءا بأكثر الطرق تقدما: حاملي الشعلة، والمستكشفين، والبنائين والطامحين (راجع الشكل 1).

الثقة التي منحها العملاء ذات مرة، بشكل أعمى تقريبا، للعلامات التجارية والمؤسسات بدأت تتلاشى لبعض الوقت الآن. وبالمثل، أصبحت مشاركة البيانات بين المنظمات مقيدة بفعل انعدام الثقة المتبادلة. وقد يعرض للخطر العائدات غير العادية التي تتوقع للمؤسسات جنيها من منصات الأعمال الجديدة. وما يزيد الأمور تعقيدا أن وعد الذكاء الاصطناعي يعتمد على مستويات أعمق من الثقة في نماذج الذكاء الاصطناعي نفسها والكشف عن العلومات التي تنتجها.

ملاحظتنا؟ لقد تجاوزت الثقة نقطة التحول. كيف يمكن أن توفر المؤسسات الاستفادة من البيانات وحمايتها ومشاركتها مع عملائها وشركائها ميزة استثنائية. لكن تحقيقها يتطلب أولا إعادة بناء الثقة - ثقة العملاء، والثقة من داخل المؤسسة حول بياناتها الخاصة، والثقة عبر الأنظمة البيئية التي تعمل فيها المؤسسات.

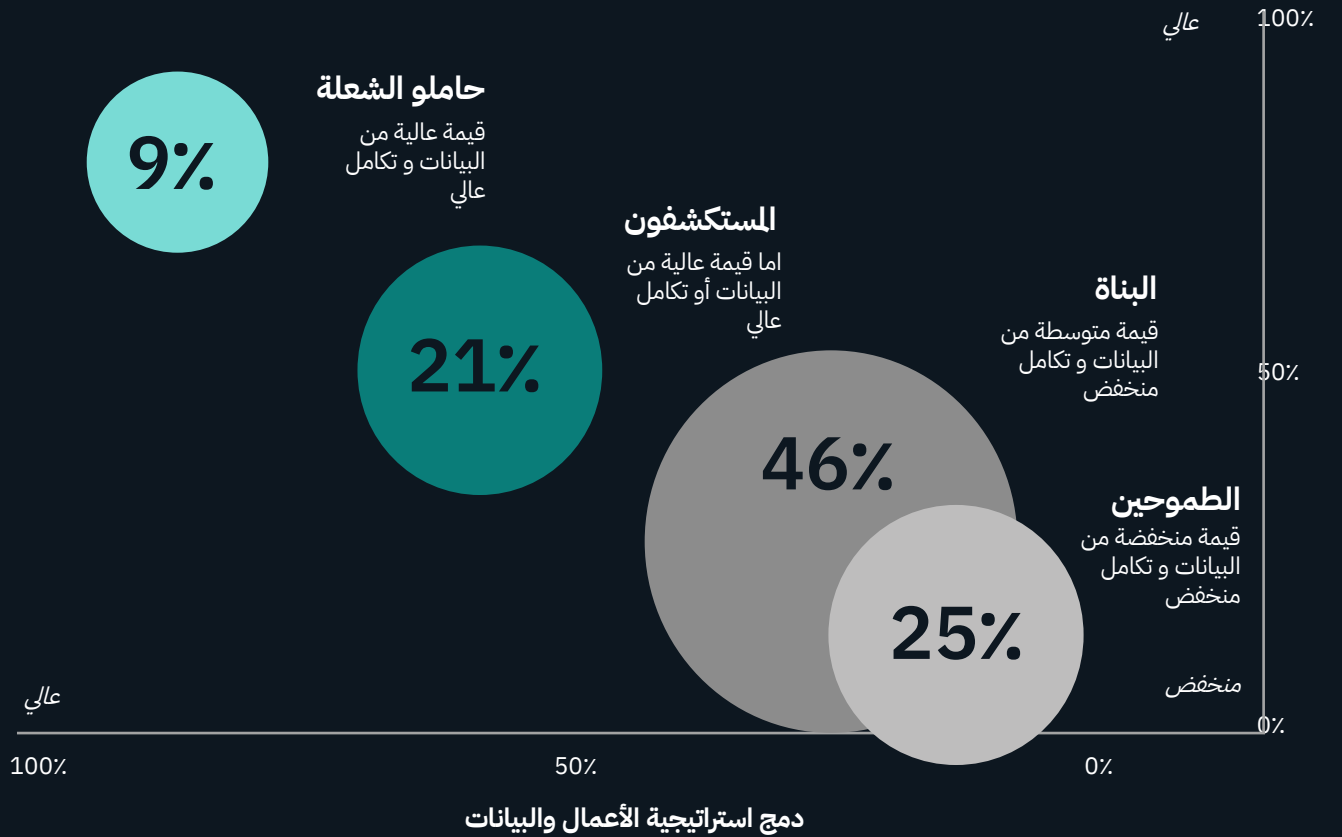
تعتمد قدرة المؤسسة على كسب ميزة الثقة على عاملين على الأقل: الأول، مدى جودة بناء الثقة في البيانات، والثاني، مدى قدرة هذه الثقة على توليد الثقة من البيانات. وبمجرد ترسيخ ميزة الثقة، تنشأ احتمالات جديدة للابداع والعائدات.

الشكل 1

ميزة البيانات

أُنشأ حاملو الشعلة مسارا جديدا للقيمة، من خلال دمج البيانات في استراتيجيتهم وعملياتهم وثقافتهم

خلق قيمة من البيانات



دمج استراتيجية الأعمال والبيانات

المستكشفون يقومون بتجريب طرقا لدمج استراتيجيات الأعمال والبيانات الخاصة بهم، فضلا عن طرق جديدة لاستخراج قيمة من البيانات. وهم لا يدركون دوما أعلى قيمة ممكنة، بل يرون أن اقتصاد الثقة يشكل مسارا الى تحقيق المنفعة المتبادلة للتميزة.

البناة يحرصون تقدما في مواءمة استراتيجيات العمل والبيانات الخاصة بها وفي تنمية ثقافة البيانات. انهم يطبقون البيانات على الأهداف ولكنهم لم يحققوا العوائد المتوقعة بعد. انهم يدركون أن الثقة يجب أن تكون على رأس جدول أعمال الرؤساء التنفيذيين ويعملون على تحقيق أهدافهم.

الطموحين يبدؤون في دمج استراتيجيات الأعمال والبيانات على مستوى المؤسسة وليس لديهم ثقافة تعتمد على البيانات الموجودة. ولم يتم تحقيق سوى نجاح محدود في استخراج القيمة من البيانات وتعزيز الثقة كأساس.

المراحل الأربع لقيادة البيانات

لقد قمنا بتصنيف كل مشارك في احدى المراحل الأربع. يقيس المحور الأفقي الجاهزية النوعية: مدى تكامل البيانات واستراتيجية الأعمال، مع C-suite التي تعترف بالبيانات كأصل استراتيجي وثقافة البيانات على مستوى المؤسسة. يقيس المحور العمودي الجوانب الكمية، بما في ذلك القدرات على: انشاء قيمة من البيانات؛ والوصول الى البيانات واستخراجها وربطها معا؛ وانشاء رؤى من تلك البيانات (راجع الصفحة 44 للحصول على تفاصيل منهجية البحث).

حاملو الشعلة تمثل مجموعة فريدة تتكون من 9 بالمائة فقط من المنظمات التي شملها الاستطلاع. لقد دمجوا استراتيجية البيانات مع استراتيجية الأعمال، مع الثقة كخط الأساس. من خلال العمل في ثقافة غنية بالبيانات، فانها تحقق نموا في الإيرادات وربحية أعلى من أقرانهم.

كل عشرة من حاملي الشعلة يقودون صناعاتهم باعتبارهم مبدعين، ولهم سجل حافل في ادارة التغيير الذي يحدث من حولهم بنجاح.

يركز التحليل البحثي الذي نقدمه على الاختلافات الواضحة بين حاملي الشعلة والطموحين لتحديد ما يلزم للفوز في العالم حيث تبرز فجوة رقمية جديدة - عالم تحدد فيه الثقة الجانب الذي ستسوسو عليه المؤسسة.

يتقدم حاملو الشعلة غيرهم، فهم المؤسسات التي أثبتت بالفعل أنها يمكن أن تخلق قيمة استثنائية من البيانات، والاستفادة من الثقة لصالحها، وتتفوق باستمرار على الآخرين في مجالات عديدة (انظر الشكل 2). ويقوم حاملي الشعلة بدمج استراتيجية بياناتهم مع استراتيجية أعمالهم. فضلا عن ذلك فهم يضعون مركز ثقة العملاء في الصدارة.

ومهما كانت طريقة القياس، فقد حقق حاملو الشعلة نتائج متفوقة: من خلال تفوق سبعة من كل عشرة من حاملي الشعلة على أقرانهم ماليا. بل وأكثر من ذلك - فان ثمانية من

الشكل 2

الفجوة الرقمية الجديدة

حملة الشعلة يحققون نتائج استثنائية، الى حد كبير يفوق بيانات الفئة الناشئة من الطموحين.

حاملو الشعلة الطموحين

165% أكثر

أداء الإيرادات يتفوق على نظرائهم في الصناعة

69%*

26%

163%

أداء الربحية يفوق أقرانهم في الصناعة

71%

27%

208% أكثر

ريادة الابتكار مقارنة بنظراء الصناعة

77%

25%

182% أكثر

النجاح في ادارة التغيير مقارنة بنظراء الصناعة

79%

28%

* نسبة المشاركين الذين يستوفون المعيار أو يتجاوزه.

العملاء

كيف تكسب في اقتصاد الثقة

المؤسسات التي اعتادت على مسح الأفق بحثا عن أي اضطرابات كبيرة قادمة تشهد على حدوث ذلك: فالثقة التي وضعها العملاء ذات يوم في أسماء العلامات التجارية والمؤسسات تتآكل بسرعة.

اليوم، أصبح العملاء أقل استعدادا لتسليم المعلومات الخاصة إلى المؤسسات، حيث أنهم يتوقعون أن تفصح كل مؤسسة عن أي بيانات يتم التقاطها عنها. بعبارة أخرى، يطلبون منك المزيد من الخصوصية في حين يطلبون منك المزيد من الشفافية. تلك الشركات التي تدير هذه المياه الضحلة ببراعة تجني ثمار الثقة - التي تغذي ميزة الأعمال.

منتجي الألبان وهو يطلب منه الوثوق في حاوية "ذكية" لضبط درجات الحرارة تلقائياً بناء على الظروف البيئية والوقت في البناء. ابتكارات مثل هذه تتبع من البيانات والخوارزميات على نطاق واسع.

كل ذلك بوتيرة مذهلة، يتم إعادة صياغة عالمنا من خلال البيانات والخوارزميات التي تسمح للمؤسسات بالتشغيل الآلي لسير العمل، وتخصيص التفاعلات، واكتشاف الاحتمالات الجديدة، والتعلم، وتطبيق المعرفة. تتحقق القيمة الجديدة، ولكن فقط إذا كان بوسع العملاء أن يتقوا فيها. لقد أصبح من الشائع تقريباً أن تطلب المؤسسات من عملائها الثقة في برنامج رباتي أو خوارزمية لاتخاذ قرارات عالية القيمة، مثل منح فرض أو تخصيص السعر لعنصر باهظ الثمن. بالنسبة إلى العديد من المؤسسات، لم يتم بعد اكتساب الثقة في الخوارزميات الخاصة بها.

يؤدي الشك بشأن خصوصية البيانات وإساءة استخدام الخوارزمية إلى تآكل الثقة لبعض الشركات - ولكن ليس للجميع. أصبحت الثقة، بجميع أشكالها، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبيانات، وبالتالي بالذكاء الاصطناعي. ثمانية من كل عشرة من حاملي الشعلة يجعلون اتقان تلك العلاقة ميزتهم الفريدة. فقد تحولت إلى بيانات لتعزيز مستوى الثقة لدى العملاء فيها إلى حد كبير. يمكن أن تقول أربع فقط من كل عشر أحداث في نفس الأمر (انظر الشكل 3).

حاملو الشعلة الطموحين

91% أكثر

82%

43%

بالنسبة للمؤسسات الرائدة في كل صناعة، أصبحت الثقة نقطة تصميم مركزية، سواء أكانت هذه هي الطريقة التي يصلون بها إلى البيانات، أو يطورون نماذج أعمالهم، أو يبتكرون العروض، أو يشركون العملاء.

وقد تم تحديد هؤلاء القادة في دراستنا باسم حاملي الشعلة:

- السعي لإيجاد ثقة عميقة ومستدامة للعملاء
- تفوقوا على أقرانهم في جمع واستخدام البيانات الموثوق بها لتغيير تجارب العملاء
- الاستفادة من الثقة التي اكتسبها العملاء والثقة التي لديهم في بياناتهم لتحويل نماذج أعمالهم.

الخطوة الأولى: الأساسيات غير الأساسية

نحن ندخل إلى عالم جديد، عالم يخلق معضلة البيانات. المؤسسات على استعداد لاستغلال البيانات في أغراض جديدة ولكنها تجد أن ذلك يؤدي في كثير من الأحيان إلى رفع مستوى الثقة المطلوبة. لتتخيل مطالبة العملاء بتسليم المفاتيح الإلكترونية لسياراتهم - أو حتى منازلهم - حتى يتمكن موظف التوصيل من ترك الطرد هناك. أو لتتخيل أحد

الشكل 3

مفارقات الثقة

يتحدى حاملو الشعلة مخاوف البيانات، مما يعزز ثقة العملاء

استخدام البيانات لتعزيز ثقة العملاء إلى حد كبير

لتلبية المتطلبات الحديثة للثقة، تتبنى المنظمات الرائدة ثلاثة مبادئ أساسية كدليل لها: الشفافية والمعاملة بالمثل والمساءلة. كل منها يوفر ضمانا للعملاء ولكنه أكثر من مجرد تسويق جيد. وهذه المبادئ تشكل الركائز التي تدعم المؤسسة الحديثة، التي تعيد تصميم نفسها للترويج للثقة.

الشفافية: تثبت ذلك

وتتفق المؤسسات على أن الشفافية هي الشرط الأول. يطلب العملاء شفافية البيانات المرتبطة بالمنتجات والخدمات، وفي حالة البيانات الشخصية، فإنهم يضمنون أنها تستخدم بطريقة عادلة وتحافظ على سلامتها. تعتمد قرارات الشراء الخاصة بهم على معلومات المنتج التفصيلية: بيانات حول كيفية تصنيع المنتجات وتحت أي ظروف، ومراجعات من المستخدمين وللمؤثرين، واعتمادات من أطراف ثالثة، والكثير غير ذلك.

يجب على العلامات التجارية إثبات أوراق اعتمادها. فبعضها يتحول إلى شبكات Blockchain، حيث تستطيع المؤسسات توثيق وعد العلامة التجارية بالتفصيل، سواء كان ذلك الوعد هو سرعة التسليم أو التوريد والتصنيع الصديق للبيئة. عند إجراء عملية شراء، يختار المستهلكون ثقة العلامة التجارية كواحد من أهم العوامل لتوجيه قرارهم. وفقا لمؤشر Edelman Trust Barometer لعام 2019، قال 81 بالمائة من المستهلكين أنهم "يجب أن يكونوا قادرين على الوثوق بالعلامة التجارية للقيام بما هو صواب". وفي نفس هذا البحث، استمرت الثقة في العلامات التجارية في الهبوط في حين أصبحت توقعات المسؤولية الاجتماعية في ارتفاع.¹

لا يقتصر تآكل الثقة على المستهلكين. فالتعاملات بين الشركات تنمو بشكل أقل ثقة وتتراد قيمة الشفافية. في دراسة حديثة، لم يعتقد 36 بالمائة من مشتري B2B أنهم حصلوا على "الصورة الكاملة" من بائعهم أثناء عملية البيع. " ويمتد الطلب على الشفافية بين الشركات إلى العمليات. يعتمد الشركاء في سلسلة الامداد والتوريد على البيانات المشتركة للتخلص من النقاط العمياء والاختناقات والقدرات المتقدمة مثل التجديد في الوقت المناسب.

"يتوقع العملاء التخصيص، مدعوما بالبيانات - مما يجعل الأشياء أمامهم تثبت أن البنك يعرفهم. ولكن يظل هناك تساؤل حول حجم المعلومات التي قد يتشاركها العملاء، نظرا لتآكل الثقة".

الرئيس التنفيذي، للخدمات المصرفية
أستراليا

"السؤال للجميع هو، " إلى أي مدى ستحتاج إلى الذهاب لضمان الخصوصية والثقة؟ تحتاج المؤسسات إلى إنشاء رؤية أخلاقية لكيفية استخدام البيانات ومواءمتها مع ما تقدمه علامتها التجارية من وعود"

ريما قريشي، الرئيس التنفيذي للاستراتيجية، Verizon، الولايات المتحدة

تشكل الشفافية دليلاً على أن المؤسسة وعروضها هي ما تدعيه لنفسها وفي كثير من الأحيان، يأخذ هذا الدليل شكل مراجعات العملاء أو شهادات المشترين. وفي ملاحظة أحد بائعي التجزئة في كندا، يقول الرئيس التنفيذي للتسويق: "أن آراء العملاء سوف تكون العامل المحفز للطلب في صناعتنا". إن عمليات التصديق، إلى جانب المعلومات التفصيلية والمرئية حول سلامة وجودة السلع، تقطع شوطاً طويلاً في بناء الثقة.

تحدث المسؤولون التنفيذيون في مجموعة الشركات التي شملناها بالبحث عن شفافية مهام سير العمل، والثقة في التشغيل الآلي، والثقة بين الشركاء. وفي ملاحظات الرئيس التنفيذي للموارد البشرية لأحد شركات مبيعات التجزئة بالملكة المتحدة "أن البيانات من الممكن أن تساعد في الحفاظ على النزاهة والثقة في سلسلة الامداد". "إن الشفافية الجذرية من الممكن أن توفر رؤى قابلة للتنفيذ".

العاملة بالمثل: اكسبها

الطلب الثاني، العاملة بالمثل. ويدرك المسؤولون التنفيذيون في مجموعة الشركات أن الحصول على القدرة على الوصول إلى البيانات يعني أنهم لا بد أن يعطوا شيئاً ذا مغزى في المقابل. ويعترف جاك أولتشاك، رئيس العمليات في شركة فيليب موريس الدولية في سويسرا قائلاً: "نحن ندخل إلى حيز المستهلكين. إذا لم نعيد لهم القيمة، فلن يشاركوا البيانات. ويتعين علينا أن نقدم لهم تجربة ممتعة في كل مرة".

يقول جيف جرينبيرج، المدير المالي لشركة George & Matilda Eyecare بأستراليا: "السؤال هو كيف تستخدم بياناتك لزيادة تفاعلاتك الشخصية مع العملاء - لتصبح أقل تطفلاً وأكثر أهمية؟".

التحدي؟ فالمؤسسات كثيراً ما لا تعرف ما قد يعتبره عملاءها تبادلاً عادلاً. أظهر استطلاع حديث أجرته مؤسسة الأبحاث الاعلانية في الولايات المتحدة أن "اخبار الأشخاص بأن مشاركة بياناتهم ستسمح بتجربة أكثر تخصيصاً لا يؤدي إلى رغبة أكبر في مشاركة البيانات".³ وجدت دراسة أخرى أن 75 بالمائة من المستهلكين يعتقدون أن مشاركة بياناتهم تفيد الشركات أكثر من المستهلكين.⁴

فضلاً عن ذلك فإن مشاعر العملاء مختلطة بشأن الفوائد التي تتحقق من خلال التكنولوجيا من خلال التوضيح بالخصوصية. وجدت دراسة IBV أن ثلاثة فقط من كل عشرة أشخاص يشعرون بقوة بأن ما سيحصلون عليه من مكافآت يستحق المخاطر.⁵

ولكن الأمن أصبح شيئاً من معارك الشد والجذب - معركة بين الحاجة إلى انشاء تجارب عملاء سلسلة والحاجة للمساعدة في ضمان مصادقة قوية للمعاملات. يعمل الحذر المفرط على تقييد النشاط المشروع، مما يؤثر على صافي الأرباح وعلى مشاركة العملاء. كما أن توشي الحذر الشديد أمر مكلف وليس فقط من الناحية المالية. أصبحت ثقة العملاء بأن المؤسسة ستحمي بياناتهم توقعاً مقنعاً. ويتعين على المؤسسات أن تستجيب على النحو المناسب.

يعطي حاملو الشعلة الأولوية لخصوصية البيانات كواحدة من أفضل مزاياهم التنافسية، والتي لا تخرج عن تلك اللبنة الأساسية من خلال علاقات العملاء. وبطبيعة الحال، هناك تداخل بين الاثنين. ينظر عدد أقل من الطموحين إلى الخصوصية كميزة تنافسية (انظر الشكل 4).

حاملو الشعلة الطموحين

13% أكثر

52%

46%

22% أكثر

45%

37%

5% أكثر

45%

43%

علاقات العملاء

خصوصية البيانات

مهارات القوى العاملة

المساءلة: البرهنة على ذلك

ثالثاً، المساءلة. ان المساءلة مرادفة لزاهة العلامة التجارية. ويشمل هذا مجموعة واسعة من المشاكل بدءاً من تسليم ما يتم وعد العملاء به إلى الالتزام بأمن البيانات واحترام خصوصية البيانات.

يبلغ متوسط التكلفة العالمية لخرق البيانات 3.9 مليون دولار أمريكي، ويمكن الشعور بالتكاليف الطويلة الأجل لسنوات بعد الحادث. ومن الحقائق الواضحة أن العالم مستمر في التطور الرقمي ويعتمد على البيانات القابلة للتبديل، يمكن الوصول إليها عبر منصات متعددة ونشرها عبر نظام بيئي دائم التوسع من الأجهزة.

للنجاح في الحفاظ على الثقة أثناء نمو الأعمال التجارية أو التوسع في أسواق جديدة، يحتاج المسؤولون التنفيذيون إلى وضع حوكمة وسياسات لمكافحة المخاطر السيبرانية وحماية ثقة العملاء والعلامة التجارية. باختصار، يتعين عليهم أن يضعوا الأمن في كل شيء.

الشكل 4

كلمة "P"

تنضم خصوصية البيانات إلى العملاء والقوى العاملة كواحدة من أفضل ثلاث مزايا تنافسية

"ان أحد التحديات الرئيسية هو الحفاظ على ثقة العملاء في عالم حيث تظهر باستمرار الأعمال التجارية الجديدة القائمة على البيانات. نحن بحاجة للتأكد من أن عملائنا يعرفون أننا نتعامل مع بياناتهم بطريقة جديرة بالثقة."

ماركوس كلايسون، رئيس قسم المعلومات، Daimler Commercial، ألمانيا

ان انتهاكات البيانات تحتل العناوين الرئيسية شهريا، ان لم يكن أسبوعيا. تقلق الشركات بشأن نجاح علامتها التجارية ووصولها المستقبلي الى البيانات. وعلى نفس القدر من الانزعاج يتوازي موقف المستهلكين الذين يشتبهون في أنهم من خلال مشاركة بياناتهم، أو مجرد الذهاب الى الانترنت، فإنهم يتنازلون عن شيء ذي قيمة بالنسبة لهم: ألا وهو خصوصيتهم. يشعر المسؤولون التنفيذيون في C-suite بالقلق، كما جاء في كلمات ايان سوف، الرئيس التنفيذي لمجموعة OSS Group في نيوزيلندا، "ان تمرد المستهلك يظهر ضد غزو خصوصية البيانات".

ان تكاليف التوغل بالبيانات باهظة الى الحد الذي لا يمكننا تجاهله. وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت على شركات Fortune 500 أن 20% فقط من المؤسسات قد وضعت سياسات حول شفافية البيانات وخيار التحكم في بياناتها للعملاء. فعندما حدثت انتهاكات للبيانات، كانت الشركات التي لم توفر الشفافية أو السيطرة عليها تسجل هبوط أكبر في أسعار أسهمها بنحو 1.5 ضعف.⁷

بالاضافة الى المهوبة والحوكمة المناسبين، يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في تسريع التحول في الأمن الالكتروني، مما يحول ما كان في المقام الأول اقتراحا دفاعيا الى اقتراح استباقي. وفي محاولة لاجراء مثل هذا التحول، ينبغي للمؤسسات أن تنظر في ثلاثة مبادئ توجيهية هامة:

- سيكون أمن منصات الأعمال أمرا بالغ الأهمية للثقة وطول عمرها، ولكن تحتاج الشركات الى موازنة ذلك مع تجارب العملاء والموظفين السلسة.
- يجب أن تعمل المؤسسات على تأمين العناصر البشرية والآلية على طول سير العمل ومصادر البيانات الرئيسية.
- يتطلب النظام البيئي لمنصات الأعمال نهج شبكة مفتوح للأمان عبر جميع الأطراف، مما يدفع التعاون والرؤى بسرعة.

الخطوة الثانية: تحكم في مصيرك

تواجه المؤسسات التي تعتمد على وفرة من البيانات الآن احتمالاً مزعجاً: وهو الندرة المفاجئة. يخبرنا بعض المديرين التنفيذيين أن اللوائح الجديدة وتغيير معنويات المستهلكين تقيد بالفعل وصولهم إلى بيانات الأعمال والعملاء واستخدامها.

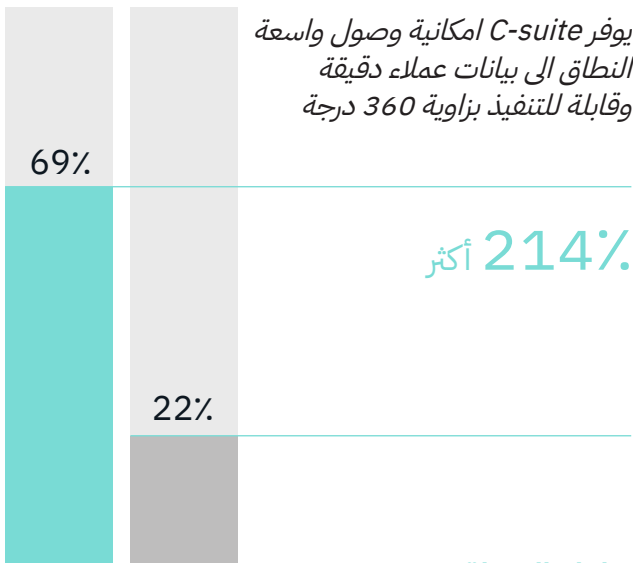
تختفي المسارات الرقمية عند طلب موافقة العميل على ملفات تعريف الارتباط. والآن يتم تنقية البيانات الشخصية التي كانت تحت رعاية أي مؤسسة بالفعل عند الطلب. وتقييد اللوائح تقاسم البيانات بين شركاء الأعمال. في بعض الحالات، تجد التكتلات أنها لا تستطيع حتى مشاركة البيانات بين الشركات التي تمتلكها.

حاملوا الشعلة ليسوا خائفين. فهم يكبرون بالثقة ويكبرون بالبيانات. ويخبرنا سبعة من كل عشرة من حاملي الشعلة أن خزائنهم ممتلئة بالفعل. وهم يتمتعون بكنز من "بيانات العملاء الشاملة" الدقيقة والقابلة للتنفيذ. وعلى النقيض من ذلك، فإن اثنين فقط من بين كل عشرة من الطموحين يمكنهم الوصول إلى بيانات العملاء القابلة للتنفيذ التي يؤمنون بها، وهي واحدة من أكبر الفجوات بين المجموعتين عبر أسئلة الاستبيان (انظر الشكل 5).

الشكل 5

الوفرة بين الندرة

يقوم حاملو الشعلة ببناء مصادر بيانات جديدة



حاملو الشعلة
الطموحين

"المؤسسات لا تعرف كيف قد ستتغير التشريعات. لذا يصبح السؤال، هل يجب أن تستثمر في جمع البيانات التي قد تنقطع عنها في المستقبل؟ ولكن عدم القيام بأي شيء ليس استراتيجية جيدة. لذا فإن ما نفعله هو أن نفكر في ما قد يكون عليه العالم بدون ملفات تعريف الارتباط. ثم نقوم بصياغة الخطة ب."

آنا ساكوفيتش، الرئيس التنفيذي للبيانات والتحليلات، Publicis Groupe، بولندا

اكتشاف: قصة حاملي الشعلة

تشكل الثقة والبيانات الخيطين التوأمن للحمض النووي لشركة Discovery Holdings. لقد بدأت شركة الخدمات المالية في جنوب أفريقيا حياتها في عام 1992 بفكرة جديدة تماما آنذاك: وهي توفير التأمين الصحي الذي يجعل الناس أكثر صحة. يوافق العملاء الذين يشتركون في برنامج Vitality على تمكين Discovery من تتبع كل شيء بدءا من نشاطهم البدني وحق تغذيتهم. وفي المقابل تكافئ الشركة أولئك الذين يجرون تغييرات إيجابية في نمط الحياة. وكلما زادت النقاط التي يكسبونها كلما زادت المزايا التي يحصلون عليها وقلت الأقساط التي يدفعونها.

تقوم Discovery بالتخلص من البيانات الشخصية للأعضاء للحصول على رؤى سلوكية، والتي تستخدمها لتعزيز الاختيارات الصحية. كما تتعاون مع المؤسسات الأخرى لتقديم الحوافز. بموجب إحدى هذه الاتفاقيات مع شركة Apple وشركة التأمين الأمريكية John Hancock (وهي أحد أقسام Manulife)، يمكن لأعضاء Vitality شراء ساعات Apple مخفضة للغاية. فهم يدفعون رسوما متواضعة مقدما، وإذا كانوا يمارسون الرياضة كثيرا كل شهر، فلن يدفعوا أكثر من ذلك. ويشرح ديريك ويلكوكس، كبير مسؤولي المعلومات في شركة ديسكفري: "لذا تبيع شركة أبل المزيد من الساعات، ونحصل على المزيد من البيانات [من تطبيقات الصحة واللياقة البدنية على الساعات]."

هذا هو جانب الطلب في نموذج أعمال الشركة. على جانب العرض، تدير شركة Discovery مشروعاً مشتركاً مع Quantium الأسترالية للتقنيات المالية، باستخدام التعلم الآلي لاستخراج رؤى سريرية من البيانات العمياء وتمكين مقدمي الرعاية الصحية من اتخاذ قرارات أكثر اطلاعا.

يعتمد نهج Discovery على معاملة عملائها بكل نزاهة. "اننا نجتمع بيانات بالغة الحساسية. ففي جنوب أفريقيا على سبيل المثال، لدينا نحو 65 ألف عضو في علاج فيروس نقص المناعة البشرية HIV. وفي ملاحظة لديرليك ويلكوكس "أن هذا ليس بالأمر الذي قد يرغب الناس في الخروج منه". "لذا فقد أنشأنا أساساً أخلاقياً قويا للطريقة التي نجتمع بها البيانات ونستخدمها. نحن نبذل قصارى جهدنا لحماية سرية عملائنا. فالثقة في صميم ما نقوم به".

حاملو الشعلة ليسوا محصنين ضد نقص البيانات في المستقبل. ولكن المؤسسات التي اكتسبت ثقة العملاء من المرجح أن تحتفظ بالبيانات التي لديها - ولن يطلب منها عملاءها التخلص منها- وأن تجمع المزيد منها في المستقبل.

في الصناعات التي كانت تعتمد على بيانات طرف ثالث، أصبحت بعض المؤسسات تشعر بالقلق من مدى مصداقية مصادرها. وربما تعمل اللوائح الجديدة على تقييد القناة.

استجابت شركة نستله السويسرية العملاقة للسلع الاستهلاكية عن طريق الحد من استخدام بيانات الطرف الثالث ومضاعفة جمع بيانات المستخدم النهائي مباشرة. يقول بيت بلاكشو، الرئيس العالمي السابق لوسائل الاعلام الرقمية والاجتماعية في نستله: "يتعين علينا أن نبرم صفقة ثقة عالية مع المستهلكين للحصول على بيانات الطرف الأول في عصر اللائحة العامة لحماية البيانات".⁸ GDPR

وقد قامت نستله، جنباً إلى جنب مع متاجر التجزئة كارفور ومقرها فرنسا، بتجربة هذا النهج الجديد للبيانات على منصة IBM Food Trust™ القائمة على تقنية blockchain. من خلال كود الرد السريع، يمكن للمستهلكين تتبع العناصر من المصنع إلى المستودع إلى المتجر. ونتيجة لهذا فإن كارفور، التي تستخدم سلسلة متاجر لعدد من العناصر التي تبيعها، تعزو زيادة المبيعات إلى ذلك.⁹

عندما يكون من الصعب انشاء الثقة، يمكن أن تقوم تكنولوجيا blockchains بانشاء شفافية من البداية إلى النهاية. على سبيل المثال، من الممكن أن يساعد منتج blockchain على منع أشباه الموصلات المزيفة من اغراق السوق أو تفشي الأمراض الناجمة عن الأطعمة الملوثة. في كل صناعة تقريباً تعتمد فيها اللوجستيات المعقدة أو سلاسل التوريد أو المعاملات المالية على الإجراءات الفورية - والتي يكون فيها الاحتيال أو السلامة أمراً بالغ الأهمية - تعمل سلاسل الكتل على انشاء سلاسل ثقة لا يمكن اختراقها.

الخطوة الثالثة: التحول بثقة

مع الثقة في بياناتهم التي تكون بمثابة نجمة الشمال الإرشادية، فإن سبعة من كل عشرة من حاملي الشعلة واثقون من قدرتهم على اختبار نماذج الأعمال الجديدة وكذلك الدخول إلى أسواق جديدة. فقط ثلاثة من كل عشرة من الطموحين يمكنهم قول الشيء نفسه (انظر الشكل 7).

فقد أصبحت نماذج الأعمال الجديدة متوقفة على الوصول إلى بيانات متزايدة الضخامة وأوسع نطاقاً من أي وقت مضى. ومن الآن فصاعداً، يبدو أن الابتكارات التي أصبحت ممكنة بفضل التقنيات الجديدة من المحتمل أن ترفع من مستوى ثقة العملاء كما ترضيها.

تتطلب النماذج الجديدة لمشاركة البيانات، مثل تلك الموجودة على منصة food trust، التعاون عبر سلسلة القيمة. ويصبح العملاء هم مركز الثقل. يتم اعداد حاملي الشعلة. لقد تجاوز سبعة من كل عشرة من حاملي الشعلة ما هو أبعد من فهم احتياجات العملاء لتحويل سير عملهم لتقديم قيمة في كل نقطة اتصال للعميل (انظر الشكل 6).

يعمل الرؤساء التنفيذيين للتسويق من حاملي الشعلة على الميزة التي تمنحها بيانات العملاء التي تم تعيينها لمهام سير العمل الذكية. يخبرنا سبعة من كل عشرة من الرؤساء التنفيذيين للتسويق من حاملي الشعلة، مقارنة بأربعة فقط من بين كل 10 من الطموحين، أن بيانات العملاء الجدد لا تقدر بثمن في استكشاف نماذج الأعمال البديلة.

الشكل 6

أما أن تستعمله أو ستخسره

كيف يولد حاملو الشعلة تأثيراً كبيراً

حاملو الشعلة الطموحين

154% أكثر

استخدام البيانات، إلى حد كبير، لتحديد احتياجات العملاء التي لم تتم تلبيتها

71%

28%

146% أكثر

بناء العمليات لتقديم القيمة في كل من نقاط الاتصال للعملاء

69%

28%

الشكل 7

صنع المستقبل

يستخدم حاملو الشعلة البيانات الموثوقة لتحقيق ميزة استراتيجية

حاملو الشعلة
الطموحين

112% أكثر

استخدام البيانات على نطاق واسع لتطوير نماذج أعمال جديدة

70%

33%

113% أكثر

استخدام البيانات على نطاق واسع لدخول أسواق جديدة

66%

31%

من حاملي الشعلة في مجال التأمين الذين قمنا باستطلاعهم يقولون انه على الرغم من مشاكل البيانات والخصوصية المعروفة، فمن المرجح جدا أن يعتمدوا منتجات التأمين المرتبطة بالبيانات. بالنسبة لمنتجات التأمين الفردية، مثل التأمين على السيارات بناء على الاستخدام، تقوم شركات التأمين عادة برد الجميل من خلال مشاركة العملاء ما يتعلمونه من البيانات التي يجمعونها لمساعدتهم على تجنب المخاطر.

مثل التأمين، يمكن لكل صناعة أن تبتكر لمساعدة العملاء على تحقيق أهدافهم، واتخاذ قرارات أفضل، وعيش حياة أكثر سعادة وصحة. تساعد شركات الطاقة عملائها على استخدام كهرباء أقل. تسمح الشركات المصنعة للهواتف للمستخدمين بمراقبة وقت الشاشة والحد منه. تقترح البنوك خيارات حساب منخفضة السعر. عقدت Discovery Holdings، وهي شركة خدمات مالية في جنوب إفريقيا، شراكة مع شركات التأمين مثل John Hancock ومقرها الولايات المتحدة لمساعدة عملائها على تبني عادات صحية وتغييرات في نمط الحياة. (راجع الشريط الجانبي، "الاكتشاف: قصة حامل الشعلة").

فالزايا الشخصية القائمة على الاتصالات في السيارة، على سبيل المثال، تثير مخاوف جديدة بشأن الخصوصية. وعلى النقيض من هذا، فإن نموذج الأعمال الذي يعتمد على سلسلة متاجر، والذي يتتبع منشأ القهوة - وهو يثبت بيانات اعتماد الاستدامة التي يتمتع بها أثناء انتقاله من مزرعة الى مصنع الى متجر جانبي - يتمتع بالثقة في بنيته.

ولا ينبغي لنا أن نتجنب نماذج الأعمال التي تتطلب المزيد من الثقة. بل على العكس تماما، يمكن للمؤسسات التي اكتسبت بالفعل ثقة العملاء أن تتنازل عن موقف تمييزي من خلال اتخاذ تلك النماذج التي ترفع مستوى الثقة. من خلال بناء ميزة الثقة، يمكن للمؤسسات اغتنام الفرص التي تنطوي على مخاطر كبيرة للعلامات التجارية منخفضة الثقة.

مثال على ذلك: من المتوقع أن تنمو فرص السوق العالمية للتأمين على السيارات القائم على الاستخدام الى 107 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2024.¹⁰ بالمقارنة مع 37 بالمائة فقط من الطامحين، 82 بالمائة

تتعاون الشركات معا لانشاء نموذج جديد، "الاقتصاد الدائري"، وهي المبادرة التي عرضها المنتدى الاقتصادي العالمي أيضا.¹¹ بمساعدة البيانات غير المتجانسة والتقنيات الجديدة، يجد أتباع الاقتصاد الدائري طرقا جديدة لتجديد الموارد للحفاظ على البيئة. على سبيل المثال، تتوقع شركة AB InBev، أكبر مصنع بيرة في العالم، أن يتم تصنيع 100% من عبوات منتجاتها من محتوى قابل للرجاع أو إعادة التدوير.¹² وهي تعمل بشكل وثيق مع مورديها وعملائها لتحقيق ذلك، وكسب الثقة لعلامتها التجارية على طول الطريق.

ويتم نقل ميزة الثقة الى القائمين على القطاع المصرفي. ومن بين كل الصناعات، يثق العملاء في البنوك بشكل أكبر.¹⁵ لقد تم اعتماد الصناديق الائتمانية التي كسبتها كسب من أسباب قدرتها على درء التكنولوجيا المالية التي كان من المتوقع أن تؤدي الى تعطيلها. وبالتطلع الى المستقبل، تتوقع البنوك أن يتم تعزيز الثقة التي اكتسبتها في دور جديد على منصات العمل في صناعات أخرى.

يقول أحد المديرين الإداريين للبنوك في أيرلندا: "عندما تجمع بين الثقة التي اكتسبتها البنوك وأهميتها بالنسبة للبنوك ذات الرؤى"، "تحصل على تركيبة مثيرة للاهتمام للغاية. وبوسع البنوك أن تستخدم هذه الثقة والرؤى لتوفير خدمات القيمة المضافة، التي تعمل على تعزيز العلاقات مع العملاء وزيادة البناء على هذه الثقة".

الرؤية: الهوية الذاتية السيادة

يطالب العملاء اليوم بالشفافية بشأن معلوماتهم الشخصية؛ وغدا، قد تتصاعد توقعات العملاء. تشير العديد من المؤسسات الى أن العملاء يتوقعون التحكم الكامل في بياناتهم الشخصية وملكيتهما. والواقع أن مؤسسات أخرى، عازمة على المضي قدما في ما تعتبره حتميا، وتجعل هذا ممكنا بالفعل في ظل نماذج الهوية ذاتية السيادة.

تتيح الهوية ذاتية السيادة للمستخدمين تقديم اثبات لهويتهم ومطالباتهم. يمكن أن تكون المطالبة شيئا بسيطا مثل عنوان منزل العميل أو اعتماد الشركة للصنعة من قبل طرف ثالث موثوق به. تضع الهوية ذاتية السيادة السيطرة على البيانات الخاصة في أيدي العملاء الأفراد والشركاء التجاريين.

يمكن برمجة الاذن باستخدام البيانات مسبقا من قبل العملاء لاختلاف الجهات والمواقف، بما في ذلك منح الاذن لاستخدامها في التحليلات. يمكن استخدام هذه النماذج ذاتية السيادة من قبل الشركاء في سلسلة الامداد والتوريد أو تحالف الصناعة لتشجيع مشاركة البيانات مع المساءلة، أو من قبل شركات الطيران أو غيرها من تبادل البيانات من خلال تحالفات الصناعة.

ويقول مارك لوليك، الرئيس التنفيذي لشركة GroupM Australia New Zealand &، "إذا لم يتغير شيء ما، فسوف يواجه استخدام البيانات الشخصية تحديات". "يعرف المستهلكون أن بياناتهم يتم استخدامها، لكنهم لا يعرفون دائما كيف وأين وماذا عن استخدامها. وهناك حذر متزايد بين المستهلكين بشأن ما يشاركونه وكيف يتم تعقبه. إذا لم تتمكن الشركات من اظهار القيمة التي يحصل عليها الناس في المقابل، سيقول الناس، "أريد استعادة خصوصيتي".

تأخذ تقنيات التتبع الشفافية في وضع عدم الاتصال وفي العالم الحقيقي. كما أصبحت هذه المشاكل تشكل مشكلة مهمة. فشرركات التجزئة على سبيل المثال، تقوم بتركيب كاميرات لتحديد المكان الذي يبحث فيه العميل بدقة، ومدة استمرار نظرهم لعنصر معين. لحماية خصوصية العملاء، لا تقوم العديد من تقنيات التعرف على الوجه هذه بتخزين الصور بل تجمع الاستنتاجات التي يتم إجراؤها حول العملاء، مثل اهتماماتهم، بالإضافة الى أعمارهم وجنسهم.¹³

كما تستطيع المؤسسات أن تستخدم نفس التقنيات للكشف عن الحالة المزاجية وتتبعها. هل سيعتبر العملاء أن هذه خطوة بعيدة جدا؟ ربما، ولكن لم يتم سؤال معظمهم.¹⁴

يمكن أن تنهار الثقة في لحظة، ولكن نادرا ما يتم انشاؤها في لحظة واحدة. ان التاريخ يقف الى جانب شاغلي الوظائف الذين تخصصوا في الثقة لفترة طويلة.

دليل العمل كيف تكسب في اقتصاد الثقة

1. اثبات الشفافية

- اكتسب الثقة (الخلفية) من خلال تعلم استخدام البيانات بالطريقة التي يراها العملاء عادلة.
- اجعل المعلومات حول عروضك مرئية للعملاء.
- انشاء آليات لإبراز المراجعات وتوصيات النظراء ومصادر المعلومات الموثوقة الأخرى.
- يمكنك تصميم مهام سير العمل لمشاركة البيانات القيمة والمقدرة بحرية مع شركاء العمل.

2. تحقيق المعاملة بالمثل

- امنح عملاءك قيمة مقابل بياناتهم.
- اسأل المستخدمين والعملاء في جميع أنحاء سلسلة القيمة عما سيعتبرونه تبادلًا عادلاً للبيانات وما هي المقايضات التي يرغبون في إجرائها.
- استكشف استخدام نماذج الهوية الذاتية السيادة التي تضع التحكم في البيانات بين أيدي العملاء وشركاء العمل.
- طور خدمات وتجارب مخصصة تساعد شركاء عمالك والمستخدمين النهائيين على الازدهار.

3. اظهر المساءلة

- تعزيز سياسات خصوصية البيانات وبرامجها.
- حدد أين يرسم عملاؤك الخط الفاصل حول الخصوصية. كن على استعداد لتلبية وتجاوز تلك التوقعات.
- تقديم تأكيدات صريحة للعملاء حول كيفية استخدام بياناتهم الشخصية وحمايتهم.
- تقديم الدليل: يمكنك عمل نسخة احتياطية لهذه الضمانات من خلال الاجراءات المستمرة التي تقوم بها.

4. اضغط مرتين على البيانات

- تغيير موضع البيانات كأصل ذي قيمة استراتيجية لمؤسستك بدلا من كونها موردا يتم عرضه من الناحية التكتيكية والتشغيلية.
- حدد كيف يمكن للبيانات أن تخلق ميزة تنافسية، أو تفتح فرصا جديدة في السوق، أو تعيد ابتكار تجربة العميل.
- حول نموذج العمل لديك للمساعدة على ضمان الثقة.
- استخدم الثقة التي اكتسبتها للحصول على مكانة متميزة.
- قم بتخطيط أصول البيانات، أي البيانات والمصادر والمنصات، بالاضافة الى المهارات والأدوات التحليلية، لكل من أهداف عمالك ومبادراتك الاستراتيجية.

5. برهن على استراتيجيتك المستقبلية

- صياغة سيناريوهات تتضمن بيانات من أجل زيادة التخصيص والمشاركة في كل من نقاط الاتصال.
- اجمع عملائك وشركائك وموظفيك والرؤساء التنفيذيين لديك في بيئة "garage" التعاونية لابتكار سلسلة التوريد وتجارب المستخدم النهائي.
- رسم خريطة رحلة العميل لتحديد لحظات الثقة المهمة وانهايار الثقة.
- اجعل الثقة نقطة تصميم في جميع حالات الاستخدام.

وتستند التوصيات الى تحليل شامل للبيانات المقارنة، فضلا عن العديد من المقابلات العميقة مع المسؤولين التنفيذيين في C-suite من المؤسسات حاملة الشعلة الرائدة من مختلف أنحاء العالم. وهم يحددون الاختلافات الرئيسية لكيفية دفع حاملي الشعلة أعمالهم مقارنة بتلك الموجودة في المراحل الأخرى.

المؤسسات

كيف نبني الشراكة بين التكنولوجيا والبشر

ان التفاعل بين الأشخاص والذكاء الاصطناعي، والمعروف أيضا بالذكاء المعزز، يعيد تعيين توقعات المؤسسات فيما يتصل بما يمكن أن تفعله البيانات. ان المؤسسات التي كانت تركز في الماضي على الخبرات الشخصية تتعلم كيف تفعل شيئا أكثر: اصفاء الطابع الانساني عليها. أصبحت البرامج الروبوتية، التي تم تحويلها الى خدمات العملاء عبر الانترنت، الآن مستشارين موثوقين للموظفين.

مع الأفكار المستمدة بشكل متزايد من الخوارزميات التي تعمل بالبيانات، ما هي الاستنتاجات التي تستحق القبول؟ وما الذي قد يقدم وعدا زائفا، أو يعجل بعواقب غير مقصودة؟

الخطوة الأولى: بناء ثقافة المؤمنين بالبيانات

لنعقود من الزمان، كان الاقتصاديون وعلماء الاجتماع ومعلمو الإدارة يناقشون الأولوية الغريزية مقابل القرارات القائمة على البيانات. كانت مهنة الطب من أوائل الذين طلب منهم اعتماد قرارات قائمة على الأدلة: الاعتماد بشكل أقل على فن التشخيص وللمزيد من الاعتماد على علم البحث الطبي، للثقة في البيانات التي يمكن أن تخبرهم. حتى يومنا هذا، ليس جميع الأطباء مجمعين على ذلك بالكامل.

ويرى كثيرون أن البيانات لا تزال تبدو مفتوحة للغاية أمام التفسير بحيث لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات التي تترتب عليها نتائج. لا يشارك حاملو الشعلة هذه المخاوف: يقول ثمانية من كل عشرة من حاملو الشعلة أنهم وزملاءهم في C-suite لديهم ثقة عميقة في البيانات لتحسين جودة وسرعة اتخاذ القرار. وهم يتمتعون بعقلية خاصة بالبيانات: فهم يميلون مسبقاً إلى استخدام البيانات كأساس للقرارات المهمة.

في المقابل، فقط ثلث الطموحين يقولون أن المديرين التنفيذيين في C-suite لديهم عقلية بيانات حقيقية. النتيجة؟ يتمتع حاملو الشعلة بميزة يصعب على الآخرين تحقيقها (انظر الشكل 8).

بالنسبة للعديد من المؤسسات، تعمل هذه الأسئلة المركزية والدرجة بمثابة حاجز طريق، وعائق في تطوير شراكة فعالة بين الإنسان والتكنولوجيا التي تعزز القرارات وتدفع العمل بذكاء عملي. نظراً لأن الأنظمة أصبحت أكثر تلقائية، بل واستقلالية، أصبحت الحاجة إلى الثقة العميقة بالبيانات - ونماذج الذكاء الاصطناعي - تصل إلى قمة جديدة. فبدون بيانات موثوق بها والذكاء الاصطناعي الموثوق به، لا تستطيع المؤسسات أن تعمل على التوسع في حالات الاستخدام المهمة.

ولكن بالنسبة لحاملي الشعلة فإن هذه الحقائق الجديدة تشكل عقبة أقل من الفرصة. حاملو الشعلة:

- الثقة في البيانات لاتخاذ قرارات ذات نتائج ومنح الموظفين الأدوات اللازمة للقيام بذلك أيضاً
- تسريع نشرها للذكاء الاصطناعي والتقنيات الأسية الأخرى بسرعة وهي واثقة من عائد الاستثمار
- كما يتعين على كل من معهد الإدارة القوية أن يعمل على تعميق الثقة بين الناس كما هو الحال مع العملاء، في البيانات ونماذج الذكاء الاصطناعي.

التفاعل بين الناس والذكاء الاصطناعي، المعروف أيضاً باسم الذكاء العزز، هو إعادة تعيين توقعات هذه المؤسسات لما يمكن أن تفعله البيانات. انهم يبنون ثقافة المؤمنين بالبيانات، في حين يظهرون الحماس للتكنولوجيات الناشئة والرغبة في الانخراط في المجالات الأكثر موثوقية للبيانات، والحوكمة، والتحيز، والأخلاق.

الشكل 8

البرامج الروبوتية لنا

لدى المؤسسات حاملي الشعلة من C-suite ثقة عميقة في البيانات لاتخاذ القرارات

تقوم مؤسستنا بجمع أنواع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات

108% أكثر

79%

38%

129% أكثر

78%

34%

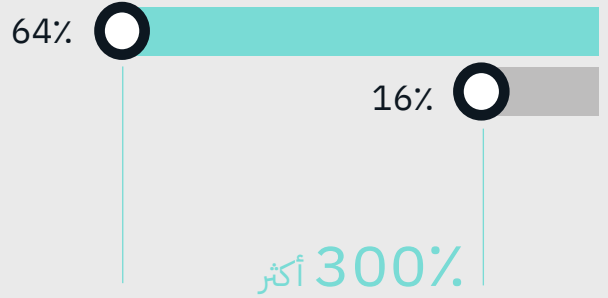
يمتلك فريق C-suite لدينا عقلية البيانات اللازمة لتحسين جودة القرار الذي يتم اتخاذه

حاملو الشعلة
الطموحين

الرؤية: تكلفة صوامع البيانات

ومما يثير دهشتنا أن العديد من المؤسسات لم تفعل بعد ما هو جوهري: حيث أنها تشارك البيانات بالكامل عبر المؤسسة. 16 بالمائة فقط من الطامحين قاموا بتحطيم صوامع البيانات الخاصة بهم، مقارنة بنسبة 64 بالمائة من حاملي الشعلة.

يتم مشاركة البيانات بحرية عبر مجالات الأعمال الوظيفية الأخرى



حاملو الشعلة الطموحين

ستتعرض المؤسسات لضغوط شديدة لتلبية توقعات عملائها بالشفافية والثقة ما لم تكن حتى قادرة على مشاركة البيانات داخل المؤسسة. ما الذي يمنعهم؟

هذه المؤسسات الطموحة تمر بثقافة لا تتحقق فيها القيمة الكاملة للبيانات. وقد تكون المؤسسات الطامحة حبيسة العقلية التي تقوم على أن "المعرفة هي القوة" - أو بالأحرى "معرفة هي قوتي". وهم يعترفون بأن الرؤساء التنفيذيين من C-suites ليسوا متعاونين للغاية وأنهم لا يتشاركون معاً لصياغة استراتيجية المؤسسة.

الأمر المثير للقلق هو أن الرؤساء التنفيذيين للتسويق من المؤسسات الطامحة لا تجعل حتى الآن الوصول إلى بيانات العملاء على مستوى المؤسسة أولوية. طلبنا من المشاركين اختبار الأولويات المتعلقة بالبيانات وسهولة الوصول إلى بيانات التسويق والعملاء من خلال وظائف أخرى جاء في المرتبة الثانية إلى الأخيرة. والأسوأ من ذلك، التأكيد من أن السياسات المتعلقة ببيانات العملاء يتم تبادلها وتتبعها بوضوح في جميع أنحاء المؤسسة تأتي أخيراً.

ما الذي منع بعض المؤسسات من تبني عقلية البيانات؟ والواقع أن العديد من المسؤولين التنفيذيين في C-suite الذين تم استطلاع آراؤهم أرجعوا الأمر إلى الغطرسة. يخبروننا أن أولئك الموجودين في C-suite يقدرون الحكمة المستمدة من عقود من الخبرة فوق الرؤى المستقاة من البيانات الضخمة. وتقول ميشيل أندرسون، كبير المسؤولين الرقميين في مجموعة Warehouse Group في نيوزيلندا: "إن المشكلة حادة بشكل خاص، عندما يبنينا الناتج من نماذج البيانات بقصة غير متوقعة".

إنها الثقافة، التي يتفق عليها معظم المديرين التنفيذيين في C-suite. ما هو أكثر من ذلك، حتى للجيبين على استطلاع الرأي من جيل الألفية ليسوا أكثر احتمالاً من الأجيال الأكبر سناً للثقة في البيانات لاتخاذ القرارات. لا يبدو أن الثقة في البيانات اللازمة لصياغة القرارات هي نتيجة للعمر، أو حتى الوظيفة في C-suite، على الرغم من أن المدراء التنفيذيين لتقنية المعلومات يعتمدون بشكل أكبر قليلاً على البيانات في اتخاذ القرارات مقارنة بغيرها من المسؤولين التنفيذيين.

إن عقلية حاملي الشعلة تقوم على الخبرة ولو جزئياً على الأقل. لقد تم اختبار ثقتهم بجودة البيانات التي يلجئون إليها وفازت بها بمرور الوقت. إنهم مؤمنون حقيقيون بالبيانات.

وعلى النقيض من ذلك، فإن أحداث الطموحين تكون قصيرة للغاية حول بيانات العملاء الموثوق به. أكثر من ذلك، فإن 16 بالمائة فقط من الطموحين يشاركون البيانات بالكامل بين وحدات أعمالهم. وتهيمن الصوامع على البيانات. وليس من المستغرب أن تكون ثقتهم في البيانات التي يتعين عليهم أن يتخذوا القرارات بشأنها ضئيلة للغاية. (انظر الشريط الجانبي، "تكلفة صوامع البيانات".)

كيفية إشراك المديرين التنفيذيين المترددين؟ يرى مدير قسم تقنية المعلومات من إحدى شركات الاتصالات في تركيا أن أفضل طريقة لجذب كبار القادة هي الهامهم. يوصي مدير قسم المعلومات هذا "العثور على حالات استخدام عالية القيمة تساعد فيها نماذج البيانات التنبؤية على اتخاذ قرارات تجارية مستقبلية".

بعبارة أخرى، ساعد القادة على معرفة ما ينقصهم. إن لقاء الضوء على ما لم يكن ممكناً أو تمت تجربته من قبل يمكن أن يساعد في جلب المديرين التنفيذيين المترددين على الطاولة.

احتضان البيانات للجميع

إن ثقافة المؤمنين بالبيانات لا تتمحور حول إشراك قادة المؤسسة فحسب. حاملو الشعلة يجعلونه عرضاً من الأساس. في الواقع، فإن 73 بالمائة من حاملي الشعلة هم الذين يخولون القوى العاملة لديهم المشاركة الكاملة في بيئة غنية بالبيانات، مقارنة بنسبة 29 بالمائة فقط من المؤسسات الطموحة (انظر الشكل 9).

"سوف نحتاج الى اتخاذ المزيد من القرارات من البيانات. سيحتاج القادة الى التخلي وترك المستويات الدنيا تتقدم لاتخاذ القرارات. وسيكون ذلك بمثابة صدمة ثقافية".

ماسيمو أندولينا، عمليات SVP، Philip Morris International، سويسرا

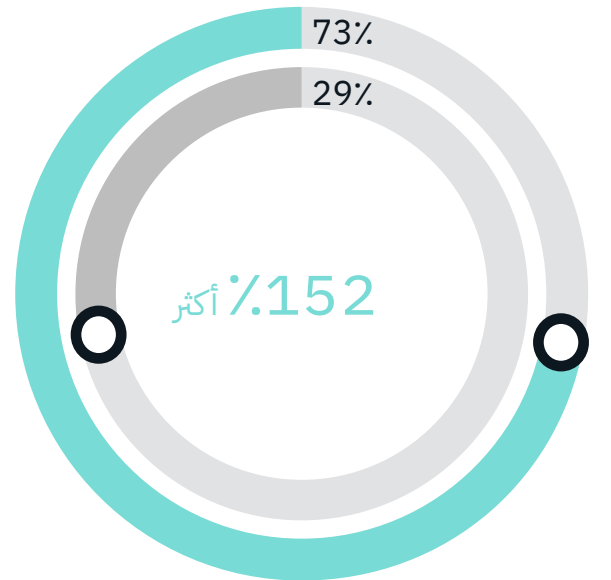
لقد قامت شركة Woodside Energy، وهي شركة رائدة في صناعة الغاز الطبيعي المسال في أستراليا، بجعل إتاحة البيانات للجميع من صميم مهمتها. أنشأت الشركة "منصة علمية للمواطنين" يمكن لأي شخص، حتى أولئك الذين لا يستطيعون البرمجة، استخدامها في استكشاف النفط والغاز. يمكن للموظفين استخدام خوارزميات السحب والوضع وخيارات التمثيل المرئي الأخرى لاكتشاف الأنماط الجديدة عند النظر الى البيانات.

ويقول شيلي كلزكبير المسؤول الرقمي في Woodside: "نحن نريد أن تستغل كل العقول العظيمة البيانات لأن كل منا سوف ينظر الى الأمور بشكل مختلف". "نحن نسعى الى عقلية "التعلم"، بدلا من عقلية "اعرف كل شيء". اننا نحاول اطلاق العنان للمعلومات الجماعية لمؤسستنا من خلال احضار البيانات والمعلومات والرؤى معا لتحسين عملياتنا وحياة موظفينا العملية".

الشكل 9

معلومات غنية

يمكن لحاملي الشعلة تمكين الموظفين من التعمق في البيانات



حاملو الشعلة
الطموحين

تعمل C-suite لدينا بنشاط
لتزويد الموظفين بالمهارات والأدوات
التحليلية التي يحتاجونها

في مكان آخر بين حاملي الشعلة، يتم استخدام البيانات في الوقت الفعلي وأدوات التصور لإظهار البيانات أثناء الرحلة، لمعرفة ما يحدث داخل مصانع الشركة أو على أساس مبيعات التجزئة. وبوتيرة متزايدة، تستطيع الأدوات في الوقت الفعلي أن تصور ما يحدث خارج الأسوار الأربعة للمؤسسة. يقول أحد كبار مسؤولي التشغيل في الولايات المتحدة: "لقد قمنا بتركيب أجهزة استشعار في مواقع عملائنا، الأمر الذي ساعدنا في فهم الكيفية التي تعمل بها منتجاتنا لديهم". "يمكن لموظفينا فهم هذه البيانات بسهولة لتحسين الخدمة التي نقدمها للعملاء".

يدرك حاملو الشعلة شيئاً يبدو واضحاً ولكن معظم الآخرين لم يفعلوا ذلك بعد. لا يحتاج الموظفون إلى مهارات جديدة فقط للراحة في التعامل مع البيانات؛ يحتاجون إلى أدوات جديدة. يخبرنا الرئيس التنفيذي للتسويق في مجال الإلكترونيات بالولايات المتحدة "أنه يجب أن يقتصر تحليل البيانات على مجتمع علماء البيانات فقط حتى الآن". "إن الطريقة الوحيدة لاستخراج أكبر قيمة من البيانات المتوفرة لدينا هي إطلاق العنان للبيانات للجماهير من خلال إعطائهم الأدوات المناسبة".

أحد مؤسسات الاتصالات في أميركا اللاتينية على الطريق لغرس ثقافة جديدة في الأذهان. وبحسب الرئيس التنفيذي للتسويق، فإن "كل القرارات التي يمكن أن تكون مدفوعة بالبيانات قد تم انتقالها بالفعل إلى التحليلات". عندما تقرر الشركة مكان وضع هوائيات الهواتف المحمولة أو استثماراً مكلفاً أو متجراً، "فإن البشر لا يقررون وحدهم. ولا بد أن يكون هذا القرار مدعوماً ببيانات كبيرة. كبار القادة لديهم خبراء بيانات في فرق العمل لديهم، حيث لا يمكنهم اتخاذ أي نوع من القرار من دون تقرير بيانات يدعم ذلك.

باستخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل المشاعر والتحليلات التنبؤية لمزيد من التفاعلات الذكية مع عملائها، تسعى المؤسسات إلى أن تصبح مستشاراً موثقاً لعملائها. مع قيام الشركة بانتقال المزيد من بياناتها إلى المنصات، يقول الرئيس التنفيذي للتسويق، "لم نعد شركة اتصالات. نحن شركة خبرة".

"سيكون التحدي الأكثر أهمية هو قدرة المنظمة على التكيف مع الاضطراب الناجم عن صنع القرار القائم على البيانات."

سوراج تشيتري، المدير الاقليمي للموارد البشرية، شركة Airbus India & South Asia

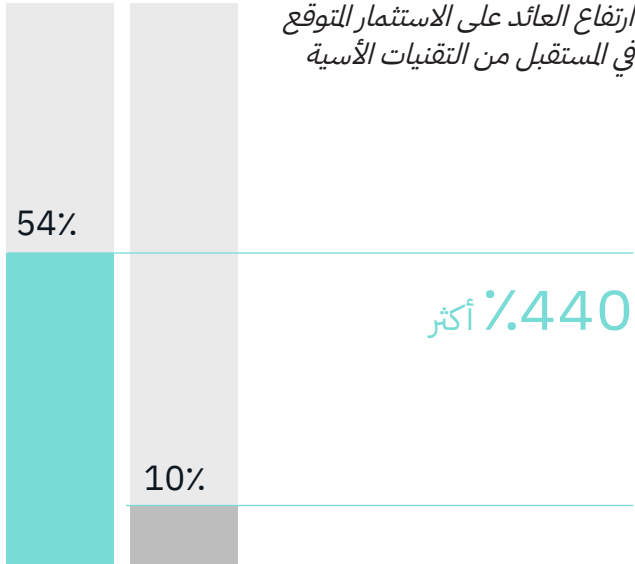
التوائم الرقمية تكشف ما يحدث الآن، أو ما يمكن أن يحدث في المستقبل البعيد. يمكن استخدام البيانات المرسلّة من أجهزة الاستشعار المتصلة بالشيء المادي لاستكشاف مشكلة اختناق في التصنيع عن بعد واصلاحها، وتحسين أداء طاقم العمل وآلياته في موقع بناء، أو مراقبة سلامة العاملين على منصة النفط.

ان حاملو الشعلة، بعد أن أثبتوا أنهم قادرون على توليد عوائد قوية على التقنيات الراسخة - مثل الحوسبة السحابية، وانترنت الأشياء (IoT)، والتليفون المحمول - أصبحوا على ثقة من قدراتهم على القيام بنفس الشيء مع التقنيات الأسية (انظر الشكل 10).

الشكل 10

في اعلى المنحنى

يتوقع حاملو الشعلة التفوق في الجيل التالي من التقنيات الأسية



حاملو الشعلة
الطموحين

الخطوة الثانية: فتح الفرصة الأسية (والثقة)

واليوم أصبحت المنظمات أكثر دراية بعملياتها وعملائها ونظمها البيئية من أي وقت مضى. تولد الأجهزة القابلة للارتداء والأجهزة المتصلة بالانترنت والروبوتات تدفقات بيانات جديدة من المصانع ومنصات النفط ومواقع البناء وأرضيات المتاجر. فمثل قطع الألغاز، تتناسب كل قطعة من البيانات مع الآخرين لتكشف عن صورة أكبر. والواقع أن سعيهم إلى تحقيق السياق يصبح أكثر اقناعا وأكثر تحديا في كل طفرة تكنولوجية.

فصالات العرض على سبيل المثال تستطيع أن تلتقط البيانات من إيماءات العملاء، وتعبيرات الوجه، والتعبيرات الصوتية أثناء تفاعلهم مع المنتجات التي يرغبون في شرائها. يمكن أن يعرض الميكانيكيون الأدلة الرقمية وشاشات العرض الافتراضية أثناء إعادة توصيف خط الإنتاج. تستطيع تقنية Blockchains تتبع مصادر البيانات وأصولها. يمكن للذكاء الاصطناعي فهم الأنماط المعقدة للبيانات السياقية والتعلم منها.

تكشف التقنيات الأسية مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز عن السياق على نطاق واسع. ويصبح كل شخص وكل شيء "أكثر معرفة" - ليس فقط من الناحية المجردة بل وأيضا في الوقت الحالي. هذه التقنيات، مثل للجهر والتلسكوب الذي أمامها، يمكنها أن تجعلنا جميعا مواطنين علماء. أنها تسمح للأفراد بالرؤية عن قرب وبعيدة، مما يثار طرقا جديدة في التفكير بالتأكيد لأنها تضيء طرقا جديدة للعمل والابتكار.

ومن بين الأدوات الأكثر اقناعا الناشئة عن هذه التكنولوجيات الجديدة - الدعومة بتدفق بيانات ضخمة حقا من أجهزة الاستشعار المتصلة - "التوأم الرقمي": نسخ دقيقة للبيانات من مهام سير العمل الذكية والنماذج الأولية المبتكرة وعمليات الاختراق. وتقدم التوائم الرقمية للمهندسين ومديري المصانع على حد سواء فرصة لمحاكاة العديد من السيناريوهات التي تنطوي على أصولهم المادية.

440% أكثر

البرامج الروبوتية موجودة في كل مكان على الانترنت كتطبيقات ذاتية الخدمة. لكنه ليس مقدر لهم البقاء هناك. يمكن أن تساعد البشر على تفسير احتياجات العملاء بشكل أفضل في أي مكان حتى يمكن اتخاذ قرارات أكثر تعاطفا في الخطوط الأمامية وفي الوقت الحالي، سواء لندوب مبيعات في متجر أو مندوب خدمة عملاء في مركز اتصالات أو أخصائي مشتريات.

ليس الهدف استبدال البشر بل زيادة الذكاء والتفاعلات البشرية. في Club Med، يمكن للأنظمة التي تدعم الذكاء الاصطناعي تنبيه الموظفين في مراكز الاتصال بشأن سياق المكالمات - وما هي صفحات الانترنت التي كان العملاء ينظرون إليها، على سبيل المثال - بالإضافة إلى تقديم تاريخ مفصل لسلوك العملاء. (انظر الشريط الجانبي، "Club Med: قصة أحد حاملي الشعلة.")

حاملو الشعلة جاهزون. في السنوات القليلة المقبلة، يتوقع 62 بالمائة من حاملي الشعلة استخدام الذكاء الاصطناعي إلى حد كبير لتسهيل التفاعل بين العملاء أو الموظفين، مقارنة بنسبة 8 بالمائة من الطموحين

تزداد قيمة البيانات مع تطبيق السياق. وبالمثل، يجب أن تتوافق التجربة الإنسانية مع السياق: تفضيلات العميل في الوقت الحالي. ويمكن أن يكشف الذكاء الاصطناعي عن ما يجعل هذه اللحظات إنسانية، وفي هذه العملية، يبني المزيد من الثقة. يمكن لحللي النغمات قراءة رسائل البريد الإلكتروني والتغريدات ونصوص مركز الاتصال لتحديد ما إذا كان الشخص محبطا أم سعيدا. وتستطيع المؤسسات أن تعتمد على البيانات الاجتماعية، والنفسية، وغيرها من البيانات غير المنسقة لخلق شخصية، وتوسيع نطاق التعاطف للوقوف في مكان عملائها، ورسم الخطوات في رحلة العملاء.

الخطوة الثالثة: مواجهة ما هو صعب

ومع تقدم الذكاء الاصطناعي، فإنه يدفع مهام سير العمل والعمليات، وكذلك خدمات العملاء، نحو المزيد من الاستقلالية. وبمرور الوقت، فإن السيارات لن تكون الأشياء الوحيدة التي ستكون ذاتية القيادة. تقوم البنوك بالفعل بتنفيذ المحافظ الاستثمارية ذاتية القيادة. ويمكن لحاويات الشحن المستقلة أن تتصرف بمفردها لحماية محتوياتها من التلف في حالة حدوث تأخير غير متوقع. ولكن أولا، تحتاج المؤسسات إلى اتقان البيانات وراء عشرات، إن لم يكن المئات أو الآلاف، من الخوارزميات.

أجرينا تحليل الارتباط واكتشفنا أن حاملي الشعلة يستخدمون التقنيات الأسية بشكل متكرر في توافق. انهم لا يتخصصون في تقنية واحدة فقط. وبدلا من ذلك، فإنهم يخلقون القيمة من خلال دمجها. الذكاء الاصطناعي أمر أساسي لهذا الجهد. يقف حاملو الشعلة بعيدا عن جميع الآخرين في تركيزهم على الذكاء الاصطناعي لفهم البيانات في السياق واضاءة مسارات جديدة إلى الأمام (انظر الشكل 11).

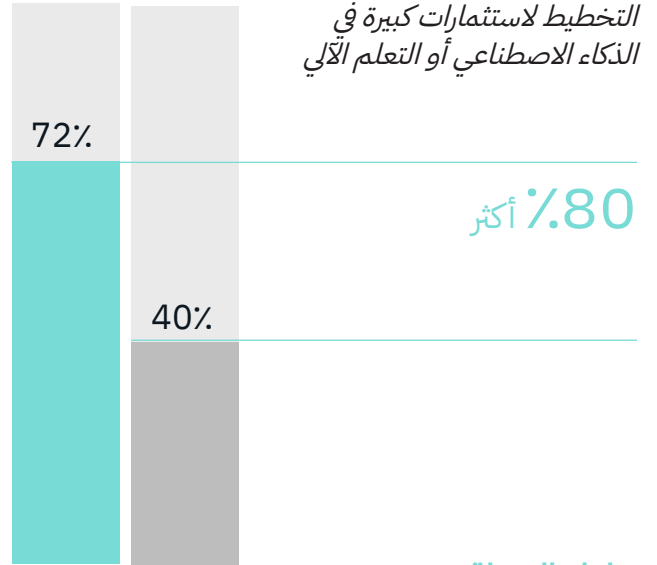
إن ما يعيدنا إلى الثقة، أن تقوم المؤسسات المدعومة بالذكاء الاصطناعي بتحويل القرارات إلى ابتكار متكرر ومهام سير عمل ذكية. انهم في طليعة تقديم تجارب العملاء التي لا يتم تخصيصها فحسب بل واضفاء الطابع الانساني عليها، وبناء الثقة من خلال خدمات لم تكن ممكنة من قبل.

الصورة 11

اتخاذ خيارات الذكاء

يسعى حاملو الشعلة إلى توسيع مصطلحهم

التخطيط لاستثمارات كبيرة في
الذكاء الاصطناعي أو التعلم الآلي



حاملو الشعلة
الطموحين

Club Med: قصة أحد حاملي الشعلة

وتقول آن برويز، مديرة التسويق في Club Med، ومسؤولة الشؤون الرقمية والتكنولوجيا: "ان العطلة في أحد المنتجعات الفاخرة من Club Med تعد من الأمور الرائعة". يستغرق الأشخاص حوالي ثلاثة أشهر لاتخاذ القرار - أطول مما يستغرقونه لشراء أي شيء آخر غير المنزل أو السيارة. "ان أغلب رحلة الشراء تتم على شبكة الانترنت، ولكن 80% من هؤلاء الذين يجزون رحلة يتصلون بمركز الاتصال مرة واحدة على الأقل. وقد أوضحت "بأن الحصول على رؤية شاملة للعميل يعد أمراً مهماً للغاية بالنسبة لنا".

لقد بذل Club Med جهوداً كبيرة للتأكد من أنه يمكنه بالفعل مراقبة عملائه في الجولة. عندما يتصل العملاء بمركز الاتصال، يمكن للموظفين الاطلاع على كل التفاصيل المتعلقة بهم على الفور، بما في ذلك سجل الحجز والتاريخ السلوكي، وحتى أي صفحة من مواقع الانترنت كانوا ينظرون إليها، اذا قاموا بالضغط على مفتاح "اضغط للاتصال". والآن تقدم الشركة نظاماً يستخدم التعلم الآلي لتحليل كل شيء من رسائل البريد الإلكتروني التي يرسلها العملاء الى مستوى الرضا الذي يعبرون عنه في استطلاعات آراء المستهلكين. وفي غضون العام القادم، سيكون بمقدوره تخصيص تفاعلاته مع كل عميل في كل مكالمة وارده.

قام Club Med أيضاً بتطوير أداة تحليلية لمساعدة مديري الأعمال والتسويق في فهم البيانات التي يتم جمعها. بدلا من الاضطرار الى الاعتماد على فريق من المتخصصين للحصول على اجابات لجميع استفساراتهم، يمكنهم ببساطة وضع التطبيق على هواتفهم واستخدامه للتعلم في البيانات. "نحن نعتقد أنه من الأفضل تقريب البيانات الى الأشخاص الذين يستخدمونها بالفعل. نحن نريد ان نضع البيانات في كل مستوى من مستويات الأعمال لاتخاذ القرارات اليومية،" وذلك طبقاً للتوضيح الذي أدلت به برويز.

وتتطلب البيانات "الملائمة للتدريب" تأكيداً دقيقاً على الجودة. يجب أن يتم تنقيتها. ان حاملي الشعلة يعملون على تحسين جودة بياناتهم (انظر الشكل 12).

ويشعر حاملو الشعلة بالقلق أيضاً من انحراف البيانات: وهو اتجاه البيانات الى أن تصبح غير دقيقة مع مرور الوقت. يركز ستة من كل عشرة من حاملي الشعلة على دمج البيانات الحالية في الوقت الفعلي. ثلاثة فقط من كل عشرة طموحين

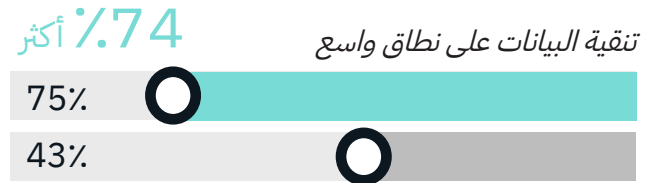
وتدرك المؤسسات أنه لم يعد كافياً أن تعمل ببساطة على صب كل بياناتها في بحيرة بيانات وأن تتوقع من الجميع أن يذهبوا للصيد. بل يتعين عليهم بدلا من ذلك تنظيم البيانات لتلبية احتياجات العمل المحددة ومهام سير العمل الذكية. فالسوق، على سبيل المثال، يتطلب طريقة عرض بيانات مختلفة تماما عن طريقة عرضها لشخص يعمل في مجال الأبحاث والتطوير.

بدوره، يتطلب التنظيم بيانات وصفية. بيانات التعريف، والمعلومات حول المعلومات، تكشف عن السياق. وهي تصور العلاقات بين مجموعات البيانات، ومصادرها، وتاريخها. في غياب البيانات الوصفية القوية، يصعب دمج البيانات واسترجاعها لأغراض محددة لنشر التحليلات ونماذج الذكاء الاصطناعي. الحوكمة ضرورية لتعيين للعاملات والاتفاق على التسميات وتحديد البيانات الوصفية المطلوبة. ومن الممكن بعد ذلك تدريب تقنيات التعلم الآلي على تحديد ملف التعريف وتصنيف البيانات، والتشغيل الآلي لعملية انشاء بيانات التعريف.

الشكل 12

التنقية

يعمل حاملو الشعلة على تحسين جودة بياناتهم



حاملو الشعلة
الطموحين

البيانات النقية والحديثة والنسقة والمضبوطة تخلق شيئا عميقا: الثقة في البيانات ونماذج الذكاء الاصطناعي التي تدعمها.

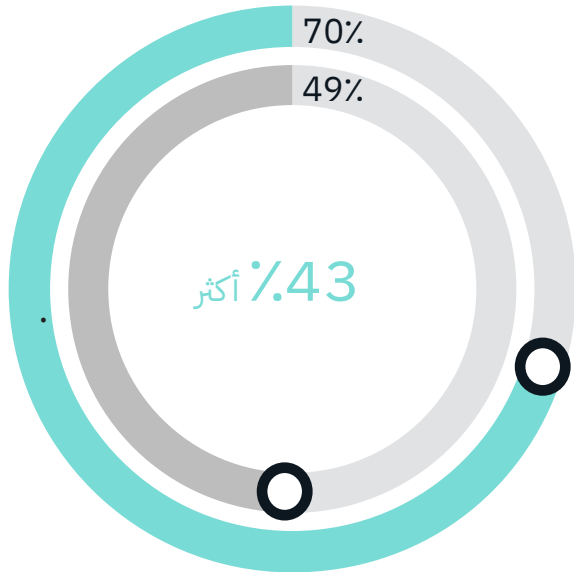
بطبيعة الحال، لا بد من الوصول الى البيانات لتحقيق هذه الحالة، وهذا ليس الحال غالبا. (انظر الشريط الجانبي، العناصر المتقدمة). تسمح الحلول السحابية المختلطة العامة والخاصة، ولتكنولوجيا المعلومات المحلية بالترابط بسلاسة، مما يمكن الشركات من العمل بسرعة فائقة. ويتم تمكين هذه السرعة بواسطة البيئة السحابية المختلطة لأن المؤسسات يمكنها تشغيل التطبيقات والوصول الى البيانات من خلال منصات مختلفة متعددة، تتماشى مع مجموعة مشتركة من متطلبات السياسة المتعلقة بالأمن والامتثال التنظيمي والحوكمة. يتوقع حاملو الشعلة أن يتفوقوا على الطموحين في تنفيذهم للبيئة السحابية المختلطة (انظر الشكل 13).

البيئات السحابية المختلطة هي المكان الذي تبدأ فيه الأنظمة القديمة رحلتها نحو التحديث وتحقيق التوسع عبر المؤسسة من خلال واجهات برمجة التطبيقات (APIs) والبرامج كخدمة. أثناء القيام بذلك، تصبح البيانات متاحة بسلاسة ويصبح سير العمل أكثر ذكاءا.

الشكل 13

لأعلى، لأعلى، وبعيدا

ويتوقع حامو الشعلة أن يكون هناك ارتفاع من البيئات السحابية المختلطة



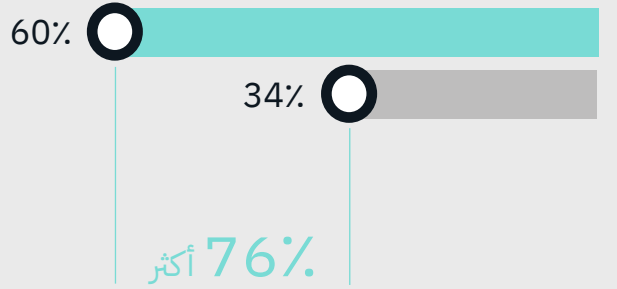
ومن المقرر أن ترتفع معدلات الاستثمار في البيئات السحابية المختلطة على مدى الأعوام القليلة المقبلة

حاملو الشعلة الطموحين

الرؤية: العناصر المفقودة

على الرغم من أن حاملي الشعلة متقدمون كثيرا على الطموحين، حتى أن العديد من حاملي الشعلة يكافحون للوصول الى البيانات غير المنظمة واستخدامها. ستتطلب مهام سير العمل الذكية والتجارب الانسانية التي تسعى المنظمات الى انشائها تسريعا كبيرا في القدرات: المهارات والبنى الأساسية للاستفادة من تدفق البيانات من الأجهزة الموجودة على انترنت الأشياء والتبادل عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

يمكننا استخدام البيانات الهيكلية وغير الهيكلية معا



حاملو الشعلة الطموحين

"ان ادارة البيانات وكيفية تحكمنا
لنماذج الذكاء الاصطناعي - كيف
يتم التحقق منها واستخدامها
- أصبحت الآن من القضايا
المطروحة على مستوى مجالس
الادارة. وكذلك الاستخدام
الأخلاقي للبيانات."

كبير مسؤولي التشغيل، الخدمات
المصرفية، هولندا

المبادئ والتحيز والأخلاق

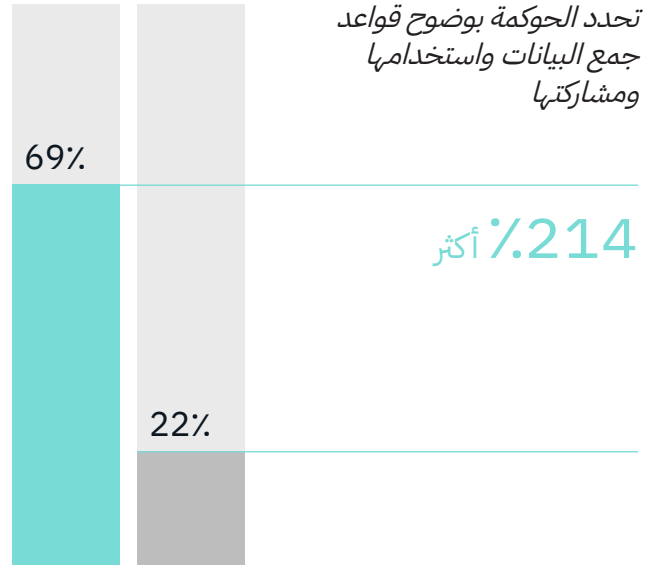
الذكاء الاصطناعي وقدرته على تقديم المشورة الخالية من الصلحة الذاتية يمكن أن يقطع شوطا طويلا نحو استعادة الثقة في القطاعات التي تحتاجه بشدة. بالإضافة الى ذلك، كلما زادت ثقة العملاء في النصائح التي يتم تقديمها، زادت البيانات التي سيشاركونها، مما يؤدي الى انشاء حلقة ملاحظات ايجابية. وتؤكد هذه الحلقة من ردود الفعل على الثقة على أهمية الحوكمة. وهذا يشمل تقييم جودة البيانات، كما ثبت من خلال نسبها. تكشف الحوكمة أيضا عن التحيز العرقي، الذي - أحيانا - وان كان غير مقصود - يتم انضاجه في نماذج وبيانات الذكاء الاصطناعي. يمتلك حاملو الشعلة الأساس لانشاء بيانات موثوقة للذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: 69 بالمائة لديهم حوكمة قوية على مستوى المؤسسة. اعتمد 22 بالمائة فقط من الطموحين قواعد لجمع البيانات واستخدامها ومشاركتها (انظر الشكل 14).

تشمل الحوكمة الرشيدة للذكاء الاصطناعي الشفافية والمساءلة، وهي نفس المبادئ المطلوبة لخلق ثقة العملاء. ولكن قبل كل شيء، فإنه يضمن الانصاف، الذي يتضمن الأخلاقيات المطبقة على كيفية استخدام البيانات والقضاء على التحيز بدقة. ان العدالة تتحول الى موضوع على مستوى مجالس الادارة.

الشكل 14

نحن نثق في القواعد

يلتزم حاملو الشعلة بالحكم الرشيد



214% أكثر

حاملو الشعلة
الطموحين

يظهر التحيز البشري في نماذج الذكاء الاصطناعي بطريقتين. أولاً، غالباً ما يتم تضمينه في البيانات نفسها. على سبيل المثال، قد يرد العميل على استفسار حول شرائه لآلة تصوير مستندات بقوله أنهم قيموا سعرها - دون ادراك أن العامل المحدد هو ضمانه.

ثانياً، قد يتم تقديم هذا التحيز بواسطة البشر الذين يدربون نماذج الذكاء الاصطناعي. قد يتوقع الأشخاص الذين ينشئون هذه النماذج، على سبيل المثال، أن أفضل البيانات لتحديد الجدارة الائتمانية هي التاريخ الماضي عندما تكون العوامل الأخرى في الواقع أكثر تحديداً. قد تعكس نماذج الذكاء الاصطناعي أيضاً التحيزات التاريخية، التي حددت البيانات المتاحة. على سبيل المثال، بعض المجموعات، مثل النساء في تجارب المخدرات، أقل عرضة للتمثيل بالبيانات.¹⁶

حق الآن، تم تحديد وتصنيف أكثر من 180 تحيزاً بشرياً، يمكن أن يؤثر أي منها على كيفية اتخاذ البشر للقرارات أو جمع البيانات.¹⁷ إن التعقيد الهائل الذي يتسم به تحديد كل جزء من البيانات التي يحتمل أن تكون متحيزة وأزالتها يجعل العملية مرشحة ممتازاً للتشغيل الآلي. إن المؤسسات تتعلم كيف تدرّب النماذج ذاتها على التعرف على التحيز وقمعه تلقائياً.

بغض النظر عن مدى "مثالية" مجموعة البيانات ومدى "نموذجية" نموذج البيانات أو نظام التعلم، فإن الأخطاء تتسلل حتماً. وللتخفيف من هذا، يجب أن تكون نماذج البيانات شفافة تماماً بشأن احتمال حدوث خطأ. تعتمد درجة أهمية الخطأ على السياق. على سبيل المثال، تعمل أنظمة التعرف على الوجوه على توليد نتائج إيجابية زائفة. إذا تم استخدام النظام للبحث عن طفل مفقود، فقد تعتبر النتائج الإيجابية الزائفة نتيجة مقبولة. إذا كان الهدف بدلاً من ذلك هو تجريم شخص ما، فإن هذا الخطر غير مقبول.

عندما يبقى الذكاء الاصطناعي داخل صندوق أسود، فإنه يبيث نتائج لا يمكن الوثوق بها بسهولة من قبل البشر. لكي يثق البشر في الاجابات المستمدة من الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، سيحتاجون إلى اجابات بأدلة.

البيانات تتطلب كود، وكذلك الأخلاق. تضع المؤسسات الرائدة مبادئ توجيهية أخلاقية للكيفية التي يتم بها تناول البيانات ولأي غرض. بعد عام تقريباً من دخول اللائحة العامة لحماية البيانات GDPR حيز التنفيذ في عام 2018، أطلق الاتحاد الأوروبي إرشاداته الأخلاقية للذكاء الاصطناعي الجدير بالثقة. وعلى نطاق واسع، ينصحون بأن المؤسسات تأخذ في الاعتبار احترام استقلال الانسان، ومنع الضرر، والعدالة، والمساءلة باعتبارها مبادئ مهمة. كما يوصون بأن يكون للمواطنين سيطرة كاملة على بياناتهم.¹⁸

"ان الاستفادة من الذكاء الاصطناعي على نطاق واسع يأتي مع الحاجة الى نتائج شفافة وسهلة التفسير وخالية من التحيز. ولن يكون للذكاء الاصطناعي حدود فيما خلاف ذلك. ونحن الآن نحاول وضع مدونة لقواعد السلوك والمبادئ الأساسية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في عملنا".

كازوشي أمبي، نائب الرئيس التنفيذي، مسؤول عن الموارد البشرية والشؤون العامة، شركة Sony Corporation

دليل العمل

كيفية بناء الشراكة بين الانسان والتكنولوجيا

1. ثقة العميل المحتمل في البيانات من الأعلى

ضع عملية صنع القرار المستندة الى البيانات على رأس جدول أعمال C-suite.

- دمج عقلية البيانات في أنظمة الإدارة.
- جعل البيانات جديرة بالثقة لدعم القرارات على مستوى C-suite.
- استخدم البيانات والتحليلات التنبؤية لتحديد وصياغة السيناريوهات المستقبلية، والرهانات الكبيرة، وأفضل الاجراءات التالية.

2. تمكين الموظفين من أن يصبحوا علماء مواطنين

حرر بياناتك من الألف الى الياء.

- امنح جميع موظفيك حق الوصول الى الأدوات التي يحتاجون اليها للتعلم في البيانات - حتى لو لم يكونوا علماء بيانات.
- استثمر في أدوات التحليلات والبيانات والتصور، بالإضافة الى تطوير المهارات، لتمكين القوى العاملة بالكامل.
- تأكد من أن فرقك التي تستكشف البيانات تمتد الى العمل وتتضمن مفكرين متنوعين يمثلون مجموعة من المهارات.

3. كشف الغطاء عن البيانات والتكنولوجيا

وسع آفاقك فيما يمكن أن تفعله البيانات.

- تطبيق أحدث التقنيات، لا سيما الذكاء الاصطناعي، للاستفادة من البيانات في السياق، والتشغيل الآلي لمهام سير العمل، واضفاء الطابع الانساني على تجربة العملاء.
- نقل الذكاء الاصطناعي من الانترنت الى الخطوط الأمامية - الى أيدي كل موظف يتفاعل مع شركاء العمل والعملاء.
- استخدام التوائم الرقمية للسماح بعمليات محاكاة الأصول المادية ومهام سير العمل في الوقت الفعلي، بما في ذلك استكشاف الأخطاء واصلاحها عن بعد وتحسين الخدمات اللوجستية.

4. انشاء ادارة للبيانات على مستوى المؤسسة

كن شفافا بشأن التحليلات ونماذج الذكاء الاصطناعي وعمليات البيانات، وقم بانشاء ادارة بيانات على مستوى المؤسسة.

- يجب تخصيص الملكية والمسؤولية والمساءلة لاستراتيجية البيانات على مستوى المؤسسة.
- يجب وضع قواعد قوية لكيفية الحصول على بياناتك وتخزينها واستخدامها؛ والحفاظة على تحديثها وتنقيتها وتنظيمها.
- تخلص من التحيز من البيانات ونماذج الذكاء الاصطناعي، مع تطبيق التشغيل الآلي لمساعدتك في القيام بذلك.

5. الاستفادة من قوة البيئة السحابية المختلطة

وفر مقياسا لانتشار البيانات أثناء قيامك بتوسيع نطاق وتنويع مصادر البيانات لديك.

- استخدم القدرات التكنولوجية مثل البيئة السحابية المختلطة وانترنت الأشياء و5G والحوسبة للمتطورة لتمكين الحصول على الصور وتخزينها ومشاركة البيانات.
- يجب نشر المنصات المؤسسية التي تتضمن البيانات والذكاء الاصطناعي والأمان الاستثنائي لتحطيم مخازن البيانات المؤسسية وتعزيز التعاون.
- يمكنك انشاء مهام سير عمل ذكية لاستخراج قيمة في الوقت الفعلي من البيانات وانشاء الامكانيات "كخدمة".

تعتمد التوصيات على تحليل مكثف للبيانات القارئة، بالإضافة الى العديد من المقاربات العميقة مع المديرين التنفيذيين في C-Suite في المؤسسات حاملة الشعلة الرائدة في جميع أنحاء العالم. انهم يحددون الاختلافات الرئيسية لكيفية قيادة حاملي الشعلة لأعمالهم مقارنة بتلك الموجودة في المراحل الأخرى.

الأنظمة البيئية

كيف يمكن مشاركة البيانات في عصر المنصات

أدت مزايا "الانفتاح" الى قفزة من البرمجيات الى نماذج الأعمال منذ فترة طويلة. ومع تحول سلاسل القيمة الى أنظمة بيئية، ثم مرة أخرى الى نماذج أعمال المنصة، انتشرت مجموعات البيانات في دوائر متزايدة الاتساع خارج المنظمة، ثم امتدت في نهاية المطاف عبر الصناعات.

من المرجح أن تنحرف البيانات التي تظل داخل المؤسسة عن نطاق التاريخ أكثر من نموها في القيمة. ففي التداول، والتدفق بحرية بين وظائف الأعمال، والتدفق عبر المؤسسات والأنظمة البيئية، تثبت البيانات.

ولكن ماذا لو فقدت السيطرة؟

الخطوة الأولى: تعلم المشاركة

كما يشاع أن ونستون تشرشل قد قال ساخرا: "لا تدع أي أزمة جيدة تذهب سدى." يمكن أن يكون الانهيار السريع لثقة العملاء أحد هذه الأزمات التي تحولت إلى فرصة. بدلا من تركها تسحبها إلى أسفل، فإن بعض المؤسسات تجعلها الدافع لإعادة صياغة المستقبل.

يحدد حاملو الشعلة، بخلاف الطموحين، استراتيجية المؤسسة ورؤيتهم كواحد من أهم ثلاثة أنشطة حيث يستمدون قيمة من البيانات (انظر الشكل 15). ويرى كثيرون أن منصات العمل الجديدة تشكل التطور التالي لاستراتيجيتهم. كما يؤكد الرئيس التنفيذي للأسواق المالية في الصين، "سيكون الفائزون في لعبة البيانات هم الذين يفتحون أنفسهم للشركاء والتعاون". ويتفق رئيس قسم التسويق في المملكة المتحدة في صناعة الإلكترونيات، مضيفا: "في السنوات القادمة، سيعبر صعود الشركات الاستراتيجية الصناعات".

تتفق معظم المؤسسات على أن القيم الجديدة من البيانات سيتم انشاؤها بواسطة النظم البيئية للشركاء، والتي تعمل غالبا على منصة أعمال مشتركة. ومع استعداد المنظمات لهذه النماذج القائمة على منصات العمل، فلا بد من اتخاذ "قرارات الرهان الكبيرة".

فمن ناحية، كانت البيانات الخاصة تشكل ميزة ضخمة على عاتق القائمين على هذه المهمة. من ناحية أخرى، تعد البيانات التي تتم مشاركتها عبر منصات الأعمال واحدة من أكثر الطرق المضمونة لإنشاء ميزة مستقبلية وتأثيرات شبكة الاتصال والعوائد الضخمة التي يمكن أن تأتي معها.

حاملو الشعلة:

- استخدام البيانات لوضع استراتيجيات عمل جديدة وتوسيع شبكات الشركاء الخاصة بهم
- إنشاء قيمة أسية من البيانات من خلال الثقة بالشركاء والأنظمة المتطورة ومشاركة البيانات عبر الأنظمة البيئية
- توجيه حملة تحقيق القيمة من خلال اعتماد استراتيجية بيانات تحدد بوضوح كيف يمكنها التخطيط لتحقيق الدخل من بياناتها على أفضل وجه.

الشكل 15

الحصول على ما هو أكثر بمقابل أقل

إن حاملو الشعلة هم أكثر ملاءمة لاستخدام البيانات لزيادة الإيرادات وتحديد الاستراتيجية، في حين أن التركيز الأكبر للطامحين يظل في تخفيض التكلفة

حاملو الشعلة الطموحين

22% أكثر

أهم ثلاثة أنشطة تقوم فيها البيانات بانتاج أقصى قيمة: نمو الإيرادات

56%

46%

37% أكثر

أهم ثلاثة أنشطة تقوم فيها البيانات بانتاج أقصى قيمة: استراتيجية المؤسسة ورؤيتها

52%

38%

0% أكثر

أهم ثلاثة أنشطة تقوم فيها البيانات بانتاج أقصى قيمة: تخفيض التكلفة

48%

48%

ما الذي يعيق هذا العدد الكبير؟ وعلى حد تعبير كبير مسؤولي المعلومات عن الاتصالات في الولايات المتحدة، بدأت الشركات للتو في تعلم كيفية "الازدهار من خلال الشفافية والحفاظ في الوقت نفسه على ميزة استراتيجية". ان التوتر بين شفافية البيانات والميزة الخاصة بها يتلخص في سحب المؤسسات في اتجاهين متعارضين.

ستحتاج كل مؤسسة الى تقييم أي مجموعة من مجموعات بياناتها تتألف من بيانات غير منافسة حقاً وبنبغي مشاركتها للحصول على قيمة جديدة والتي يجب أن تظل ملكية خاصة. والأصعب من ذلك كله، سيتعين على المؤسسات تحديد أين تخلق قيمة البيانات ميزة حالية، ولكن عابرة، ثم تقييم ما اذا كان من الممكن أن تؤدي مشاركة هذه البيانات نفسها الى تحقيق ميزة مستقبلية أفضل.

يجب أن يكون لدى المؤسسات الرائدة التي تعمل في المنصات الرغبة لتغيير الدورة السريعة، والتعلم المستمر، والتنفيذ التكراري. ولابد أن يكونوا دوماً في بحث عن القيمة الجديدة التي يمكن استخراجها من بياناتهم.

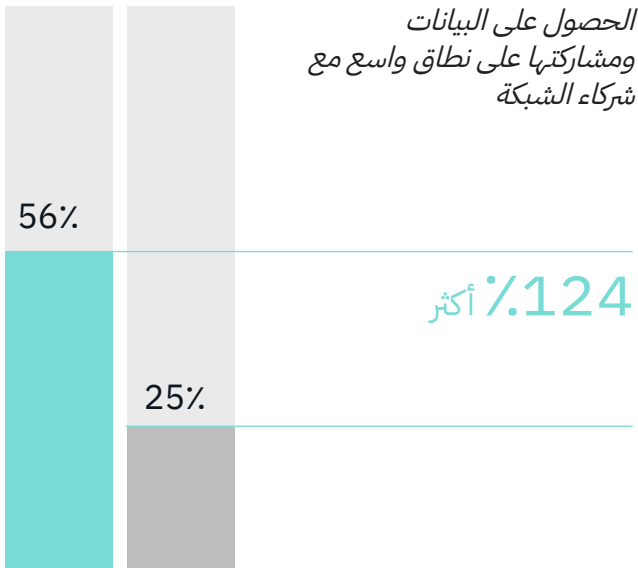
في الواقع، تتوقع غالبية المؤسسات - بما في ذلك 85 بالمائة من حاملي الشعلة - أن تستمر شبكات شركائها في التوسع في السنوات القليلة المقبلة. حتى 60% من الطموحين يتصورون شبكات أوسع في مستقبلهم (انظر الشكل 16).

ولكن، فان 25 بالمائة فقط من الطموحين يشاركون البيانات مع شركائهم اليوم. ويرجع ذلك جزئياً الى أن الطموحين يفتقرون الى الأصول الاستراتيجية - البيانات الموثوقة والثرية - التي تتوقع معظم المؤسسات من الشركاء طرحها على الطاولة. ولكن هناك أيضاً أسباب أوسع نطاقاً. وفي حين يشارك عدد من حاملي الشعلة البيانات مع الشركاء، بمعدل 56 بالمائة، فان العدد يعد منخفض نسبياً في ضوء خططهم لاعتماد نماذج أعمال جديدة (انظر الشكل 17).

الشكل 17

... ونعمل

يقوم حاملو الشعلة برسم مسار لفتح هذه الأنظمة البيئية

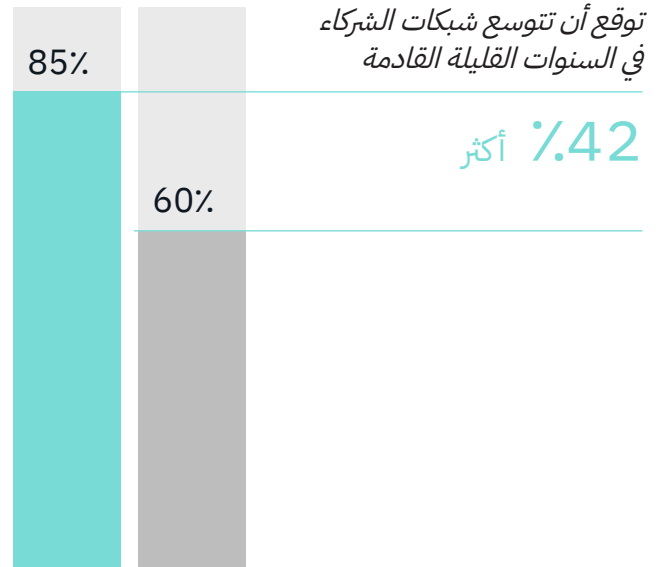


حاملو الشعلة
الطموحين

الشكل 16

... نأمل

معظم المجيبين كانوا يرون شبكات شركاء أكبر في مستقبلهم



حاملو الشعلة
الطموحين

الرؤية: المؤسسة المعرفية

نظرا لأن الذكاء الاصطناعي والتشغيل الآلي وانتزعت الأشياء و blockchain و 5G أصبحت منتشرة، فإن تأثيرها المشترك سيعيد تشكيل بنية الأعمال القياسية. ان التحول الرقمي "من الخارج الى الداخل" في العقد الماضي يفسح المجال أمام الامكانيات "من الداخل الى الخارج" للبيانات المستغلة باستخدام هذه التقنيات الأسية.

ونحن نطلق على هذا الجيل التالي من نماذج الأعمال "المؤسسة المعرفية".¹⁹ وهي تتألف من أربعة مجالات أساسية: (1) منصات عمل صناعة الأسواق، (2) تجارب الشركات، (3) تدفقات العمل الذكية، و(4) شركة التكنولوجيا- البشر.

- منصات عمل صناعة الأسواق . ونحن نرى الشركات التي تضع الرهانات على انشاء منصات عمل لتعزيز اليزة التنافسية والتمايز. يجب أن تكون هذه المنصات متصلة رقميا بشكل كبير من الخارج للداخل وأن يتم تمكينها المعرفي بالكامل من الداخل الى الخارج. بمجرد اجراء الاختيار، يمثل اختيار المنصة رهانا كبيرا للمؤسسة.
- تجربة المؤسسة . نرى المؤسسات التي تتطلع الى التمييز بين منصاتها وعملياتها من خلال تصميم وتشغيل تجارب متسقة تتداخل مع عوالم العميل والموظف والمشاريع والنظام البيئي. البيانات الموثوقة هي في صميم هذه التجارب.
- مسارات العمل الذكية . غالبا ما تركز المؤسسات المعرفية التي تعمل على منصات الأعمال على كونها الأفضل في مجال رئيسي واحد، سواء كانت تجربة تواجه العملاء أو أحد جوانب سلاسل الامداد والتوريد الخاصة بهم. يتم تحقيق هذا الطموح من خلال تطبيق تقنيات أسية لاعادة التفكير في تدفقات العمل الاستراتيجية التي يمكن توسيعها بسهولة بحيث يتعلم كل من الانسان والآلة بشكل مستمر.
- شركة التكنولوجيا والبشر . مع التركيز على تأثير التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي، ان الجانب الأكثر أهمية في المؤسسة المعرفية ما زال يتمثل في موظفيها. ويتطلب تحقيق هذا العمل بسلاسة مجموعة أقوى بكثير من آليات التغذية المرتدة المستمرة وأساليب اشراك المؤسسة الأوسع في خلق تجارب مقنعة.

الخطوة الثانية: تطوير استراتيجية المنصة

هناك شيء واحد مؤكد: سوف يتطلب ظهور منصات الأعمال الرقمية نهجا جديدا لمشاركة البيانات. وكانت هذه المنصات الرقمية أول من استغني عن قواعد العمل القديمة وتضع اعادة تصور للتجارة الالكترونية كأنظمة بيئية. وأصبحت هذه المنصات أدوات للتبادل الموثوق به بين العديد من المنتجين والمستهلكين. لقد حصلوا على إيرادات من خلال تنظيم الاتصالات بين الأطراف وتصميم منصاتهم لاستغلال تأثيرات الشبكة.

وفي كل صناعة، يضيف اللاعبون في المنصات اقتصادات جانب الطلب الى الاقتصادات الأكثر تقليدية بجانب العرض، فيتم فتح منابر للآخرين للانضمام، أو يتم اعادة كتابة القواعد التي كانت تحدد ذات يوم خلق القيمة. اليوم، تهيمن المنصات على الأسواق في كل منطقة. فالبعض يؤمن بالفعل بمبدأ أن الفائز يأخذ الكثير.

منصات الأعمال التجارية لديها وفورات الحجم المعروفة، والتي تولد عائدات كبيرة على الشركات. ولكن عندما يتعلق الأمر بالبيانات - وأيضا بمشاركة العملاء - فان اقتصادات النطاق هي التي تشكل الاستراتيجية غالبا. ان اقتصاديات النطاق هي تطور في استراتيجية الشركة من المتخصصة الى التوسعية.

تعمل المؤسسات القائمة على منصات العمل على انشاء نطاق اقتصادي من خلال توسيع نطاق العمل ليشمل المساحات المجاورة، وربط فئات واسعة من المنتجات والخدمات التكميلية بطريقة تجعل التجارب أكثر شمولية للعملاء. فالمنصة التي تربط وكلاء العقارات، ومفتشي المساكن، وشركات التأمين، ومقدمي الرهن العقاري على سبيل المثال، تضع العميل في مركز تجربة أكثر سلاسة.

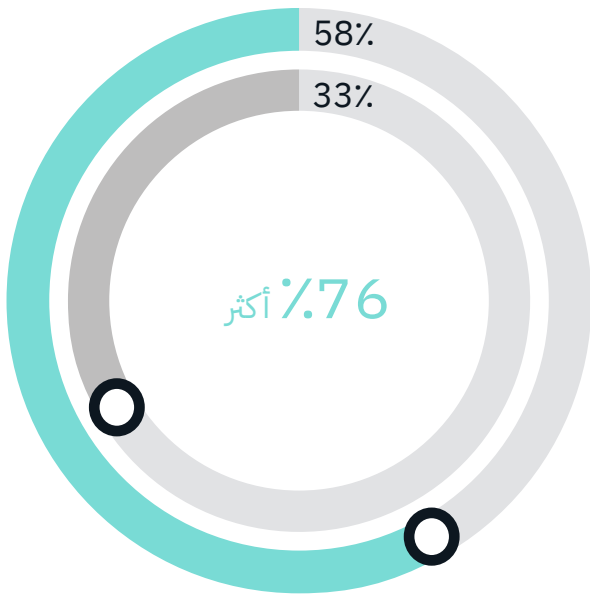
في كل صناعة، تتجه الشركات الى المنصات وشركاء النظام البيئي سعيا للحصول على بيانات جديدة غير متجانسة. تقدم شركات الاتصالات خدمات بث الفيديو، بما في ذلك الوصول الى مكتبات الأفلام عبر الانترنت. وقد أصبح بعضها من مقدمي الخدمات المالية. انضم مصنعو الالكترونيات الى مقدمي الرعاية الصحية وشركات التأمين لتوسيع منصات الصحة والعافية. ترتبط السيارات المتصلة بسلاسل الفنادق وشركات السفر لتقديم خدمات الاستقبال والارشاد.

وتنشأ قيمة جديدة من اتساع وتنوع التفاعلات التي يقوم مالِك المنصة باعدادها، عادة ما تكون خارج نطاق صناعة واحدة. (انظر الشريط الجانبي، "المؤسسة المعرفية").

الشكل 18

بين الاصدقاء

يسعى الرؤساء التنفيذيين للتسويق في المؤسسات حاملة الشعلة للحصول على بيانات جديدة من الشركاء



حاملو الشعلة
الطموحين

يعد اشراك شبكة الشركاء
للوصول الى البيانات الجديدة
أمرا مهما للغاية

يدرك الرؤساء التنفيذيين للتسويق، على وجه الخصوص، الحاجة إلى تبادل البيانات عبر شركاتهم (انظر الشكل 18). لقد كانوا متحمسين تاريخيا لاكتساب فهم عميق عبر سلاسل القيمة الخاصة بهم من الذي يشترى ماذا ومتى ولماذا. والآن بات بوسعهم أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من ذلك كثيرا. الأنماط الغنية التي كشفت عنها البيانات الوفيرة وغير المتجانسة على منصات الأعمال تؤدي إلى تخصيص أكثر دقة للعملاء وفهم أفضل لاحتياجاتهم.

في دراسة C-suite التي قمنا بها من قبل، "ضربة جديدة لشاغلي المناصب"، أعلنت المؤسسات الحالية التي شملها المسح عن نيتها في امتلاك منصات جديدة. كانوا حريصين على تنسيق المنصات واستخراج قيمة جديدة من البيانات. وقد ركزت المناقشة على تسهيل الدخول والتعلم.²⁰ بعد ذلك بعامين، كان السؤال أقل بشأن كيفية توسيع المنصات الجديدة والمزيد حول كيفية الاستفادة من ميزتها.

"من خلال بناء PPP، منصة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، فإننا ندعم الداخلين الجدد في مجال الأعمال، بما في ذلك الشركات الناشئة والشركات الأجنبية، لاستخدام البيانات المفتوحة والمعقولة التكلفة لتولي مكانة رائدة في المنافسة بين المدن."

تاكاهيرو ماتسوشيتا، المدير العام لمكتب السياسات الاستراتيجية وتعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حكومة مدينة طوكيو، اليابان

"نحن نخطط لمنح العملاء في نظامنا البيئي امكانية التوصل الكامل الى البيانات حتى يتمكنوا من التعامل مع بعضهم البعض والتعرف على مهارات وقدرات بعضهم البعض."

المدير التنفيذي، أسواق المال، فرنسا

كشفت دراسة حديثة أجريت على أكثر من 250 منصة أعمال عن الأخطاء الأربعة الأكثر شيوعاً. وكان أحدها الفشل في تنمية الثقة مع المستخدمين والشركاء. ولقد نصح أساتذة جامعة هارفارد، وأكسفورد، وMIT الذين قاموا بإجراء الدراسة بأن "يتم وضع الثقة في المقدمة وفي الوسط. ان مطالبة العملاء أو الموردين اتخاذ قفزة ثقة، بدون تاريخ وبدون اتصالات سابقة بالجانب الآخر من السوق، عادة ما يطلب الكثير من أي عمل منصة.²¹

وهم يقترحون أن البيانات الخاصة بأداء أعضاء المنصة لا بد أن تكون شفافة في ما يتصل بزيادة الثقة. وهذا يتضمن آليات الثقة مثل مراجعات المستخدمين. ومن ثم، يكون مشغل المنصة مسؤولاً عن التحقق من صحة هذه الملاحظات، وتحديد نقاط ما بعد الأداء، وحوسبة النتائج سهلة الفهم.²²

على منصات الأعمال التجارية، يعزز التعلم الثقة وهي وظيفة لدى تدفق البيانات عبر المنصة. على سبيل المثال، أعطت شركة مبيعات التجزئة عبر الإنترنت الصينية Alibaba حياة جديدة للمحلات الصغيرة التي جلبتها إلى منصتها من خلال تعريضها للعملاء الجدد. ولكنها أيضاً تشارك بحرية البيانات التي ساعدت هذه التاجر في خلق روابط أوثق مع عملائها وتحسين أدائها. كمؤلفي *Harvard Business Review* 2019 وقد أفاد المقال، بأنه عندما قامت شركة Alibaba بربط مبيعات التجزئة الخاصة بها بمنصات الدفع لديها، فقد أنشأت خدمة يقدرها كل من المشترين والبائعين، "مما يعزز الثقة بينهما."²³

تحولت العلامات التجارية العالمية لمركز Tmall Innovation Center التابع لتاجر Alibaba لتطوير وتصميم منتجات جديدة تتفق مع أذواق المستهلكين الصينيين. فقد استغلت العلامات التجارية الرئيسية للمستهلكين بيانات التسوق من النظام البيئي المتشعب لتاجر على بابا (Alibaba) لتطوير منتجات جديدة ومخصصة للسوق الصينية، من غسول الفم إلى أدوات الأطفال، والحلوى إلى البيرة. لا تتم جميع الاجراءات عبر الإنترنت. فبالاستعانة ببيانات من علي بابا، تعمل العلامات التجارية العالمية على صياغة حملات تسويقية وتحديد المناطق التي ينبغي لها أن تستهدفها. ويمكنهم حتى الاستفادة من آلات البيع الذكية لتاجر علي بابا Alibaba لاعطاء المستهلكين فرصة لأخذ عينات من المنتجات الجديدة وتقديم الملاحظات في الوقت الفعلي.²⁴

والواقع أن المنصات، التي يفيدنا بها المستجيبون في كل صناعة تقريباً، تتحول بسرعة إلى قوة مخللة بالنظام القائم. "في وقت من الأوقات، تسببت شركات الطيران المنخفضة التكاليف في خلق حالة من الارتباك في صناعة شركات الطيران. والآن هذا هو تحول شركات الطيران إلى منصات كاملة للبيع بالتجزئة"، هكذا يقول أحد رؤساء العمليات في الولايات المتحدة. يقول أحد مسؤولي المعلومات عن الخدمات المصرفية في الولايات المتحدة: "بأنه سيتم النظر إلى التكنولوجيا الرقمية باعتبارها منصة وليس قناة".

TradeLens: قصة أحد المؤسسات حاملة الشعلة

تركب TradeLens موجة التغيير التي أصبحت ممكنة بفضل التعاون عبر الصناعة. تم اطلاق منصة الشحن المفتوحة هذه التي تدعمها تقنية blockchain للمساعدة في تحديث النظم البيئية لسلسلة التوريد العالمية. وهي تتألف الآن من أكثر من مائة مؤسسة مختلفة، وهي تتعامل بشكل جماعي مع أكثر من نصف حمولات حاويات المحيطات على مستوى العالم.²⁵

تم تطوير المنصة بشكل مشترك من قبل Maersk و IBM وتضع الأساس لسلاسل الامداد والتوريد الرقمية. فهو يتيح للعديد من الشركاء التجاريين التعاون - النشر والاشترك في بيانات الأحداث - من خلال انشاء رؤية مشتركة واحدة للمعاملة دون اللجوء بالتحصيل والخصوصية أو السرية.

العديد من عمليات نقل البضائع وتداولها باهظة الثمن، ويرجع ذلك جزئيا الى الأنظمة اليدوية والورقية. من خلال استبدال عمليات تبادل المعلومات هذه من نظير الى نظير - وغير الموثوق بها غالبا، تتيح TradeLens التعاون الرقمي بين الأطراف المتعددة المشاركة في التجارة الدولية.²⁶

يمكن لشركات الشحن وناقلات المحيطات ووكلاء الشحن ومشغلي الموانئ والمحطات والنقل الداخلي وسلطات الجمارك وغيرهم التفاعل بكفاءة أكبر من خلال الوصول في الوقت الفعلي الى بيانات الشحن ووثائق الشحن، بما في ذلك انترنت الأشياء وبيانات الاستشعار. يكتسب أعضاء المنصة عرضا شاملا لبياناتهم ويمكنهم التعاون أثناء تحرك البضائع حول العالم، مما يساعد على انشاء سجل معاملات شفاف وآمن وغير قابل للتغيير.²⁷

ان المؤسسات التي لديها توقعات بأن تقود موجة التغيير التالية تدرك ما هو مطلوب. يقول أحد مسؤولي المعلومات عن الرعاية الصحية في المكسيك: "نحن القوة الدافعة في الجيل القادم من الخدمات اللوجستية". وهذا يتطلب أنظمة بيئية أكثر انفتاحا، مع التركيز الاستراتيجي على تمكين مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. والمفتاح الى هذا هو المشاركة الشفافة للبيانات".

وحق يومنا هذا، تتم معظم عملية مشاركة البيانات ضمن سلاسل القيمة للوجود. ان العديد من الحكومات حريصة على تشجيع تقاسم البيانات على نطاق أوسع حتى تتمكن من نمو ناتجها المحلي الاجمالي، وتشجيع الابداع، والمساهمة في تحقيق الصالح العام. ولهذا السبب فقد كلفت بعض المناطق بالفعل بتقاسم البيانات، بينما تفكر مناطق أخرى في الأمر.

في الاتحاد الأوروبي، على سبيل المثال، يطلب من البنوك مشاركة بيانات المعاملات مع الآخرين - عندما يوافق عملاؤها. وقد حفز ذلك الحركة "المصرفية المفتوحة".²⁸ العديد من شاغلي الوظائف لا يتدمرون؛ بل انهم بدلا من ذلك يجدون أن هذه الآلية تشكل آلية ايجابية لارغام الشركات القائمة على العمل. والآن تتجه أنظرتهم نحو مستقبل جديد. يقوم البعض بانشاء منصات API مفتوحة لاستثمار بياناتهم. الشركات الناشئة، التي كانت تعتبر ذات يوم منافسة، أصبحت شريكة لها الآن. (انظر الشريط الجانبي، "TradeLens: قصة حامل الشعلة")

يقول أحد مسؤولي المعلومات في القطاع المصرفي في هونج كونج: "ان احدي أهم أولوياتنا هي دفع نمو الإيرادات من خلال جلب منتجات وخدمات جديدة الى نظامنا البيئي". "للقيام بذلك، سنعمل على تسريع اندماجنا مع مقدمي واجهة برمجة التطبيقات في الصناعات المختلفة".

يقول أحد كبار المسؤولين عن المعلومات: "في عملية اضعاف الطابع الرسمي على الصناعة، فان الحصان الأسود هو التشريعات واللوائح". ان عدم اليقين بشأن اللوائح له تأثير مخفف. "لا توجد لوائح واجهة برمجة التطبيقات مفتوحة، ولا توجد رغبة في التوصل الى طرق تسمح بمشاركة البيانات المشتقة وطرق تحقيق الدخل منها. ويتعين علينا أن نكون قادرين على خلق أسواق. يقول مدير قسم المعلومات المصرفية في دولة الامارات العربية المتحدة: "يجب تحديث اللوائح".

تتمتع العديد من البنوك بالفعل بالثقة المطلوبة لتنظيم الأنشطة على الأنظمة الأساسية والعمل كأوصياء موثوق بهم على بيانات المستخدم. في استطلاع حديث، أشار سبعة من كل عشرة عملاء الى استعدادهم لمشاركة المعلومات والبيانات الشخصية مع بنوكهم أو مؤسسات الخدمات المالية الأخرى، وهي أعلى نسبة استجابة لأي صناعة يتم قياسها.²⁹

وبالمثل، يخبرنا سبعة من كل عشرة من المديرين التنفيذيين للبنوك الذين شملهم الاستطلاع أن نماذج أعمال المنصة تكون معطلة للصناعة المصرفية ككل. بالاضافة الى ذلك، يتوقع المستجيبون

"ان التحدي الأكبر الذي تحتاج
المؤسسات إلى معالجته يتلخص في
التحول إلى قاعدة بيانات في عملية
اتخاذ القرار. بدلا من الخوف
من البيانات، تحتاج المؤسسات
إلى النظر إلى البيانات على أنها
أكبر سلاح لها لمحاربة الاضطراب
الرقمي ودفعه للأمام".

فاوستو سوسا، نائب رئيس قسم
تكنولوجيا المعلومات، Cemex، المكسيك

لاستطلاع الرأي من أكثر البنوك رؤية تحقيق متوسط 58% من
عائداتها من مبادرات النصات في السنوات الثلاث القادمة. وهذا يزيد
على ضعف متوسط النسبة المتوقعة من قبل المستجيبين من البنوك
الأقل رؤية.³⁰ تعتبر البنوك رائدة في المراحل المبكرة في تعلم فضيلة
تحويل الثقة والبيانات إلى عائد في نفس الوقت.

لقد قمنا بإنشاء we.trade، بالتعاون مع 14 مصرفا، وشبكة
blockchain لتمويل التجارة عبر الحدود. فقد عملت البنوك تقليديا
على تيسير الصفقات التجارية من خلال العمل كوسيط وتوفير
التمويل للمعاملات. لكن، كما يقول روبرتو مانكون، الرئيس التنفيذي
للمعاملات السابق في we.trade، "لم يتم تطوير نموذج تمويل التجارة
التقليدي الذي تديره البنوك منذ عقود. لم تكن البنوك قادرة على
توسيع منصفها لاحتياجها لجميع العملاء، في حين أن الشركات لا تريد
أن تتعرض لمخاطر الطرف المقابل".³¹

وفي كثير من الأحيان، تجد الشركات أن العائق أمام التجارة مع الشركات
في البلدان الأخرى هو صعوبة ضمان انفاذ العقد. العقود الذكية المضمنة
في we.trade تقضي على هذا الشكل من مخاطر الطرف المقابل.
تضمن العقود الذكية أنه في حالة قيام أحد الأطراف في المعاملة بالوفاء
بالتطلبات اللازمة، كما هو منصوص عليه في الاتفاق من قبل وتسجيله
في blockchain، فإن عملية الدفع تتم تلقائيا. تساعد العقود الذكية
على ضمان تلقي جميع الأطراف محفزات فورية توضح كيفية متابعة
أحد الطرفين للاتفاقية وإخطار الطرف الآخر عندما يحين وقت تنفيذ
جانبه من الصفقة - مثل ارسال مدفوعات.³²

الخطوة الثالثة: تحديد عائد بياناتك

وقد تكون البيانات الأصل الأكثر قيمة لدى أي منظمة، ولكنها خارج
الميزانية العمومية - ومن الصعب قياسها كميا، سواء من حيث
التكاليف أو العائدات المباشرة. ومما يضاعف من هذا التحدي طبيعة
البيانات: يمكن أن تنمو قيمته أضعافا مضاعفة عند مشاركتها.

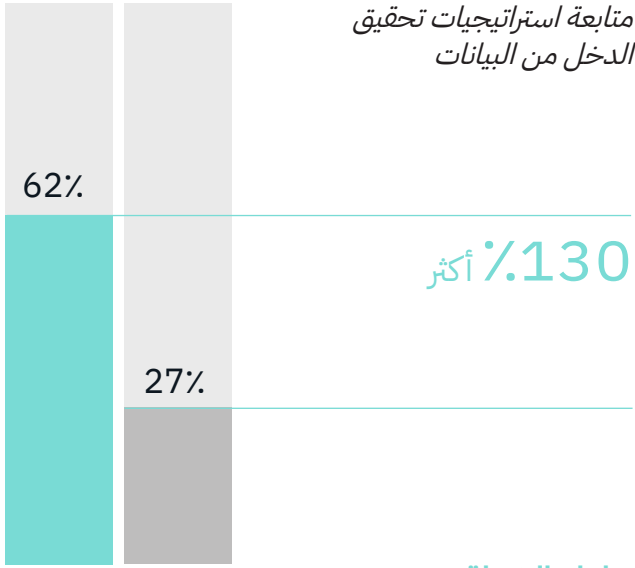
ولكن القيمة الاقتصادية لتقاسم البيانات يصعب فك تشفيرها. علاوة
على ذلك، تشعر المؤسسات بالقلق من أنها قد تتخلى عن طريق
الخطأ عن جواهر التاج. مستوى المؤسسات المعرضة للمخاطر على
استعداد لتقبل هذا الواقع يتوقف على ثقته في التنفيذ.

من خلال تحديد قيمة بيانات المؤسسة، وتحديد كيفية نموها عند
مشاركتها، وربط المؤسسات بأهدافها لتعزيز الثقة، يمكن أن يدفع
التعاون عبر المؤسسة وعبر النظام البيئي للشركاء.

الشكل 19

صافي القيمة

يقوم حاملو الشعلة بدمج طرق جديدة لتحقيق الدخل في استراتيجيات البيانات الخاصة بهم



130% أكثر

حاملو الشعلة الطموحين

سبعة من كل عشرة من حاملي الشعلة، ضعف عدد الطموحين، اتخذوا الخطوة الأولى من خلال صياغة استراتيجية لتحقيق دخل من بيانات المؤسسة (انظر الشكل 19).

وهي تطبق ميزة تحويل البيانات إلى نقود على نماذج أعمال جديدة. وفي الواقع فإن بعض الصناعات تسبق الصناعات الأخرى: يمتلك سبعة من كل عشرة من حاملي الشعلة في البنوك استراتيجية لتحقيق الدخل، ويطبق سبعة من كل عشرة استراتيجية تحقيق الدخل هذه لإنشاء نماذج عمل جديدة. ويقوم ستة من كل عشرة من حاملي الشعلة في صناعة السيارات بالشيء نفسه، في حين يفعل أربعة فقط من بين كل عشرة شركات للمنتجات الاستهلاكية من حاملي الشعلة. وهذا يعكس التقدم العام لتلك الصناعات في الانتقال إلى منصات الأعمال.

كحد أدنى، يمكن لفك تشفير القيمة الاقتصادية لمشاركة البيانات وإنشاء استراتيجية لتحقيق الدخل من البيانات على مستوى المؤسسة أن يساعد المؤسسات في اتخاذ القرار مع من ستشارك. ثم تستطيع المؤسسات أن تركز جهودها على بناء الثقة الهندسية بين الشركاء الرئيسيين في النظام البيئي.

بينما تتعلم المؤسسات، فإن البيانات هي عملتك. الثقة هي المفتاح للوصول إلى المزيد منها وأيضاً لاطلاق قيمتها الكاملة.

"عليك أن تختار: ما هي أعلى قيمة لديك؟ ... أنا كلي للنجاح... ولكن لا يمكننا وضع النجاح فوق الثقة."

مارك بينيوف، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي المشارك ومؤسس Salesforce³³

دليل العمل كيف يمكن مشاركة البيانات في عصر المنصات

1. استخدم البيانات لتحديث استراتيجية عملك

- لا تقلق وابحث عن رؤى أعمق للعملاء والأسواق والمنافسين.
- استخدم البيانات لتحديد الاستراتيجيات الجديدة، بما في ذلك تلك التي توسع شبكة شركتك.
- قم بتوصيل مؤسستك رقمياً من الخارج للداخل وتمكينها من الداخل إلى الخارج لإنشاء منصات قائمة على السوق.
- استخدم الأدوات التفاعلية لتحديد الأحداث والاتجاهات الجديدة عند حدوثها حتى تتمكن من إعادة اكتشاف نفسك مراراً وتكراراً.

2. وضع خريطة طريق لمشاركة البيانات

- حدد البيانات التي أنت على استعداد لمشاركتها والبيانات التي عليك الاحتفاظ بها في مكان آمن.
- صمم مؤسستك لتكون مفتوحة، بما في ذلك استخدام واجهات برمجة التطبيقات المفتوحة مع شركائك.
- أنشئ مخططاً لمعلومات الملكية التي يمكن مشاركتها، والقيمة التي يمكن استخلاصها من ذلك، وكيف يمكنك اشتقاق تلك القيمة.
- صمم مهام سير العمل لديك لضمان الشفافية بحيث يمكنك مشاركة البيانات بحرية وأمان مع الشركاء والعملاء.

3. انشاء تبادل آمن للبيانات

- يجب انشاء الأمان والشفافية والمساءلة للبيانات التي يتم تشغيلها عبر منصات الأعمال لديك، بما يتجاوز حدود مؤسستك.
- اجعل كل عضو في C-suite مسؤولاً عن مشاركة بيانات مؤسسته على مستوى النظام البيئي.
- يجب انشاء منصات عمل قوية تتيح مشاركة البيانات المبدئية - داخلياً وخارجياً على حد سواء.
- تنفيذ العقود الذكية التي تؤدي إلى المشاركة الآمنة للبيانات التي تناسب الغرض مع شركاء الشبكة.

4. بناء والحفاظ على شراكات موثوقة

- تعرف على دور كل طرف وفهم المكافآت التي يمكنك تحقيقها من خلال التعاون العميق.
- حدد بوضوح قيمة العمل الجماعي والاستثمار في منصات الأعمال.
- وافق على الاستفادة من شبكة شبكات بعضكم البعض للتوصل إلى مصادر جديدة قوية للبيانات.
- حدد مكان الفجوات الجماعية والتي يتعين على الشركاء الاستثمار في صقل ميزتك التنافسية.

5. انشاء استراتيجية لتحقيق الدخل من البيانات

- أنظر إلى بياناتك باعتبارها أحد الأصول الأكثر قيمة التي تمتلكها شركتك، مع وضع استراتيجية لتحقيق الدخل.
- حدد قيمة البيانات بدقة لجميع المشاركين في نظامك البيئي.
- يمكنك تشكيل النموذج الخاص بك للانتقال إلى السوق وتوسعة نطاق هذا النموذج للاستفادة من القيمة الجوهرية للبيانات.
- كن أميناً على البيانات - مؤسسة موثوقة تحمي بيانات الشركاء والعملاء بينما تساعدكم في تحقيق الدخل منها.

تعتمد التوصيات على تحليل مكثف للبيانات القارئة، بالإضافة إلى العديد من المقابلات العميقة مع المديرين التنفيذيين في C-Suite في المؤسسات حاملي الشعلة الرائدة في جميع أنحاء العالم. انهم يحددون الاختلافات الرئيسية لكيفية قيادة حاملي الشعلة لأعمالهم مقارنة بتلك الموجودة في المراحل الأخرى.

العودة على الثقة

أضاء حاملو الشعلة مسارا جديدا للقيمة من البيانات. وقد أظهرت هذه الشركات كيف يمكن استخدام البيانات لاعادة بناء الثقة مع العملاء وشركاء الأعمال، وبالتالي خلق قيمة اقتصادية جديدة - عائد على الثقة.

يقف حاملو الشعلة، الذين يقودون أقرانهم في الابتكار والأداء واتقان التغيير، بعيدا عن الآخرين في ثلاثة مجالات:

الثقة من عملائك. يعمل حاملو الشعلة على تعزيز علاقاتهم مع العملاء من خلال أن يصبحوا حماة موثوقين للبيانات الشخصية، ويظهرون الشفافية من خلال الكشف عن البيانات حول عروضهم وسير العمل، واستخدام ميزة الثقة التي اكتسبوها لانشاء نماذج أعمال مختلفة.

ثق في بياناتك. يزرع حاملو الشعلة الثقة في بياناتهم ونماذج الذكاء الاصطناعي على مستوى المؤسسة بالكامل. تحفز تلك الثقة ثقافة المؤمنين الحقيقيين بالبيانات وصناع القرار على أساس البيانات. في المقابل، يرفع من مستوى الخبرات التي يمكنهم انشاؤها للعملاء والشركاء على طول سلاسل القيمة الخاصة بهم.

الثقة عبر الأنظمة البيئية. يواجه حاملو الشعلة التحدي الذي يمكن أن يشكل مستقبلهم - تعلم كيفية مشاركة البيانات على منصات الأعمال دون التخلي عن ميزتهم التنافسية. فقد حولت هذه البلدان الزاوية من جمع البيانات الى تحديد أفضل السبل لتحقيق الدخل منها، بما في ذلك كيفية بناء الأنظمة البيئية لخلق قيمة أسية جديدة.

ان الثقة، كما يفهمها حاملو الشعلة، كانت منذ بعض الوقت العامل المفقود في معادلة القيمة من البيانات. وهم يدركون أن الثقة يمكن أن تكون ميزتهم المستدامة.

دراسات IBV ذات الصلة

المؤسسة المعرفية
إعادة اكتشاف شركتك مع الذكاء الاصطناعي

الشركات القائمة ترد الضربة
رؤى من الدراسة Global C-suite Study التاسعة عشر

تخطيط عائد المنصة
وجهة نظر الرئيس التنفيذي للدراسة Global C-suite Study التاسعة عشر

دليل المؤسسة لسد فجوة المهارات
استراتيجيات لبناء وصيانة القوى العاملة الماهرة

نهاية البداية
إطلاق العنان للقوة التحويلية للاتحة العامة لحماية البيانات GDPR

اشعارات

لم تكن دراسة C-Suite العالمية لهذا العام ممكنة بدون رؤى وتعاون الآلاف من المساهمين. نتوجه بالشكر الخاص الى:

أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين والمشاركين في C-suite
أكثر من 13000 من المديرين التنفيذيين من C-suite الذين شاركوا في مقابلات لمدة ساعة أو أكثر.

خبراء خارجيون

شيفي جيرفيس
مذيع وخبير استراتيجي في الابتكار واستشراف المستقبل

البروفيسور ريتا جونتر مكجراث
Columbia Business School
أستاذ التعليم التنفيذي ومؤلف الاستراتيجية الأكثر مبيعا

البروفيسور إيمي ويب
NYU Stern School of Business
مؤسس المستقبل الكمي والرئيس التنفيذي لمعهد Future Today Institute

البروفيسور روبرت وولكوت، Kellogg School of Management،
مؤسس ورئيس شبكة (TWIN Global) World Innovation Network

العاملين بشركة IBM من جميع أنحاء العالم
أكثر من 4500 من IBMers الذين تفاعلوا مع عملائنا لإجراء المقابلات وتلخيص النتائج والمساهمة في تقديم رؤى إضافية من العمل الذي نقوم به معهم.

لقد قمنا بتصنيف كل مشارك في احدى المراحل الأربع. يتم تشغيل المحور الأفقي من خلال الردود المجمعة على ثلاثة أسئلة: مدى تكامل استراتيجية بيانات المؤسسة مع استراتيجية الأعمال الخاصة بها؛ ومدى اعتراف C-suite بقيمة البيانات كأصل استراتيجي؛ ومدى ادراك المؤسسة للقيمة الاستراتيجية للبيانات وفهمها.

والمحور الرأسي هو محور ثلاثة أسئلة اضافية: درجة تلبية المؤسسة لتوقعاتها فيما يتعلق بخلق قيمة من الاستخدام الاستراتيجي للبيانات؛ ومدى امكانية وصول المؤسسة الى البيانات أو استخراجها أو ربطها معا؛ ومدى قدرة هذه البيانات على تكوين رؤى من البيانات.

في هذه الدراسة، طلبنا من المستجيبين اجراء تقييم ذاتي لأكثر من 100 جانب، بما في ذلك الأداء المالي مقابل النظراء في الصناعة. وقمنا بالتحقق من صحة الاجابات من خلال مقارنة اثنين من المقاييس المالية الموضوعية - نمو الإيرادات والربحية - حيث كانت المعلومات متاحة للجمهور. وقد أكد تحليلنا وجود علاقة عالية بين التقييم الذاتي والأداء الفعلي، وبالتالي تقليل احتمال التشويه من "تأثير الهالة" النظامية.

في بعض أجزاء تحليلنا، يدرك الباحثون أن التقارير البسيطة عن التباين المطلق كانت تكذب الغزى الحقيقي من اختلافات الأداء. لذا، ولاستكشاف حجم الفارق في الأداء في مثل هذه الحالات، فإننا نرفع التقارير عن الاختلافات النسبية وليس المطلقة.

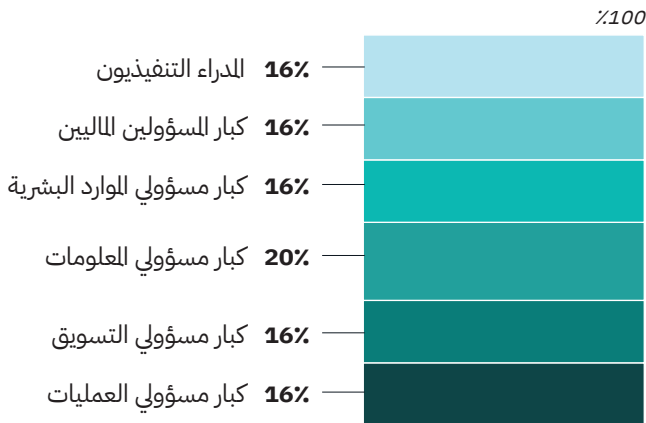
منهجية البحث

أجرى معهد IBM Institute for Business Value، بالتعاون مع Oxford Economics، مقابلات مع 13,484 من المديرين التنفيذيين من C-suite من 98 دولة و 20 صناعة. وجمعت لقاءاتنا المباشرة التي بلغت 3819 اجتماعا، و665 مقابلة هاتفية مباشرة، ردودا كمية ونوعية. بالنسبة لهذه الجلسات، نشرنا استطلاعاً متعمقاً لكشف كيف تستخرج المؤسسات القيمة من البيانات والتقنيات الأسية لتمكين ابتكار الأعمال، وتوسيع مشاركة العملاء وثقتهم، وتحسين الأنظمة البيئية للأعمال الخاصة بهم.

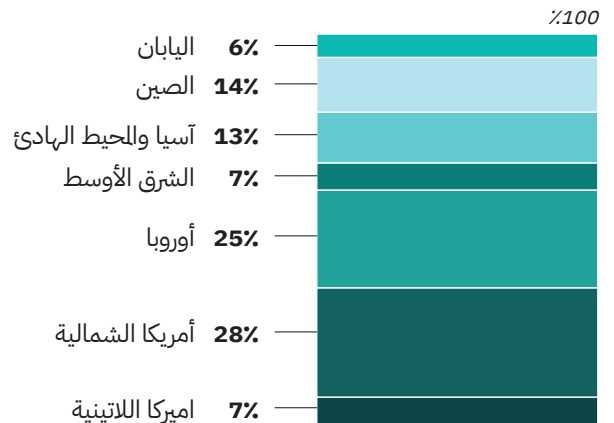
يمثل المجيبين في دراستنا مزيجا متوازنا من ستة من وظائف C-suite وهي: الرؤساء التنفيذيون، وكبار المسؤولين الماليين، والرؤساء التنفيذيين للموارد البشرية، والمدراء التنفيذيين لتقنية المعلومات، والرؤساء التنفيذيين للتسويق، ورؤساء العمليات. وتم تحديد جمع البيانات على الصعيدين القطري وصعيد الصناعة للحصول على مجموعة تمثيلية من المجيبين العالميين.

وقد تم تطبيق تحليلنا لنتائج المسح مجموعة متنوعة من الأساليب والممارسات الاحصائية لانشاء نماذج الانحدار والارتباط. وقمنا باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية لتطوير مواضيع الاستجابة. واستخدمنا أيضا تقنيات IBM Watson AI مقابل الآلاف من استجابات المقابلات النوعية لاجراء تحليل المشاعر وتصنيف نتائج الدراسة الى موضوعات سردية. بعد ذلك، كشف IBM Watson Project Debater عن كيفية عرض السمات السائدة من وجهات نظر متعددة.

المجيبون حسب الوظيفة



المجيبون حسب المنطقة



الملاحظات والمصادر

- 9 ألباسا، بنديكت. "شهدت متاجر كارفور العملاقة للبيع بالتجزئة ارتفاعاً في المبيعات نتيجة لتتبع سلسلة متاجر التجزئة". *CoinDesk*. 4 يونيو 2019. <https://www.coindesk.com/retail-giant-carrefour-saw-sales-boost-from-blockchain-tracking>
- 10 "Usage-based Insurance Market to hit \$107bn by 2024." Global Market Insights. 3 ديسمبر 2018. <https://www.globenewswire.com/news-en/Usage-based/0/1660531/03/12/release/2018-Insurance-Market-to-hit-107bn-by-2024-Global-Market-Insights-Inc.html>
- 11 "Platform for Accelerating the Circular Economy" World Economic Forum. 16 أكتوبر 2019. <https://www.weforum.org/projects/circular-economy>
- 12 "AB InBev joins the Foundation's growing Circular Economy 100 network." Ellen MacArthur Foundation. 6 يونيو 2018. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/ab-inbev-joins-the-foundatons-growing-circular-economy-100-network>
- 13 "كاميرات تخمن العمر والجنس تتجه الى المتاجر". The Associated Press: Finance & Commerce. 23 أبريل 2019. <https://finance-commerce.com/2019/04/cameras-that-guess-age-and-sex-headed-to-stores>
- 14 Ibid.
- 15 "دراسة غير منشورة أجراها معهد IBM Institute for Business Value عن المستهلك. 2018.
- 16 كيف، الدكتور ستيفن. "الأسئلة الأخلاقية والسياسية التي يثيرها الذكاء الاصطناعي". معهد Ada Lovelace Institute. 28 يناير 2019. <https://www.adalovelaceinstitute.org/the-ethical-and-political-questions-raised-by-ai>
- 17 Desjardins، جيف. "كل انحياز معرفي في مخطط معلومات بياني واحد." *رأس المالية مرتبة*. 25 سبتمبر 2017. <https://www.visualcapitalist.com/every-single-cognitive-bias>
- 18 "المبادئ التوجيهية الأخلاقية للذكاء الاصطناعي الجدير بالثقة" للفضية الأوروبية. 8 أبريل 2019. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
- 1 Craft، ايثان جاكوب. "Key Takeaways From The 2019 5th Edelman Brand Trust Survey." *AdAge*. 18 يونيو 2019. <https://adage.com/article/digital/5-key-takeaways-2019-edelman-brand-trust-survey/2178646>
- 2 البيت، جون. "B2B Buyers Don't Trust Vendors - And That Is A Huge Opportunity for Marketers" *Forbes*. 10 أكتوبر 2018. <https://www.forbes.com/b2b-buyers-dont/10/10/sites/johnellett/2018-trust-vendors-and-that-is-a-huge-opportunity-for-marketers/#1616ea146a01>
- 3 "2nd Annual ARF Privacy Study" مؤسسة أبحاث الاعلان (Advertising Research Foundation). أغسطس 2019. https://cdn.thearf.org/ARF_Knowledgebase/ARF%20WhitePapers/2019-Privacy-Study.pdf
- 4 Sterling, Greg "الاستطلاع: 58% سيشاركون البيانات الشخصية في الظروف المناسبة." *Marketing Land*. 20 يونيو 2018. <https://marketingland.com/survey-58-will-share-personal-data-under-the-right-circumstances-242750>
- 5 Unpublished IBM Institute for Business Value Consumer Survey. 2018
- 6 "IBM 2019 Cost of a Data Breach Report." Ponemon Institute. يوليو 2019. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
- 7 مارتين، كيلي د، أبهيشيك بوره، وروبرت و. بالماير. "الأبحاث: سياسة خصوصية قوية يمكنها توفير الملايين لشركتك." *Harvard Business Review*. 15 فبراير 2018. <https://hbr.org/2018/02/research-a-strong-privacy-policy-can-save-your-company-millions>
- 8 جونسون، لورين. "لماذا تصاعف شركة نستله بيانات وثقة الطرف الأول للاستعداد للائحة العامة لحماية البيانات Adweek GDPR". 13 مارس 2018. <https://www.adweek.com/digital/why-nestle-is-doubling-down-on-first-party-data-and-trust-to-prepare-for-gdpr>

- 19 بلليسيمون، جاي، الدكتور أليساندرو كوريوني، جلين فينتش،
مارك فوستر، وآخرون "المؤسسة العرفية: إعادة اكتشاف شركتك
مع الذكاء الاصطناعي". معهد IBM Institute for Business Value.
https://ibm.co/cognitive-enterprise. 2019 فبراير
- 20 "ضربة جديدة لشاغلي الناصب: رؤى مستمدة من دراسة
IBM Institute for Business Value Global C-suite Study الشاملة".
Business Value. 2018 فبراير. /https://ibm.co
incumbents-strike-back
- 21 يوفي، وديفيد ب.، وأناييل جاور، ومايكل أ. كوسومانو.
"دراسة لأكثر من 250 منصة تكشف عن سبب فشل معظمها."
Harvard Business Review . 29 مايو 2019. /https://hbr.org/2019
a-study-of-more-than-250-/05/hbr.org/2019
platforms-reveals-why-most-fail
- 22 كوزومانو، مايكل أ.، أناييل جوير، وديفيد ب. يوفي. أعمال النصات:
الاستراتيجية في عصر المنافسة الرقمية والابتكار والقوة. يوليو 2019.
- 23 تشو، فنغ، وماركو بانسيقي. "لماذا تزدهر بعض النصات ولا تزدهر
منصات أخرى". Harvard Business Review . يناير-فبراير
2019. /https://hbr.org/2019
-why-some/01/platforms-thrive-and-others-dont
- 24 هسو، جيني و. "مركز الابتكار" التابع لمؤسسة Alibaba يمنح
علامات تجارية مميزة في الصين." 26. Alizila . نوفمبر 2018.
-https://www.alizila.com/alibaba-innovation-center
gives-brands-an-edge-in-china
- 25 " تضيف TradeLens أكبر شركات النقل البحري Hapag-Lloyd
و Ocean Network Express . "مدونة TradeLens .
2 يوليو 2019. /https://blog.tradelens.com/news
-press-releases/tradelens-continues-expansion
-with-addition-of-major-ocean-carriers-hapag
lloyd-and-ocean-network-express
- 26 .Ibid
- 27 .Ibid
- 28 "الخدمات المصرفية المفتوحة وواجهات برمجة التطبيقات
الخاصة بها تظهر لأول مرة في أوروبا والمملكة المتحدة" PR
Newswire. 6 أبريل 2018. https://www.prnewswire.
com/news-releases/open-banking-and-its-apis
debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html
- 29 دياموند، سارة، نيك دروري، أنتوني ليب، وآخرون "العمل المصرفي
في ظل اقتصاد النصة". معهد IBM Institute for Business Value
ibm.co/platform-banking . 2019 سبتمبر
- 30 .Ibid
- 31 "we.trade: مساعدة الشركات على التجارة بسلاسة مع IBM
-Blockchain." IBM. https://www.ibm.com/case
studies/wetrade-blockchain-fintech-trade-finance
- 32 .Ibid
- 33 Gold, Hadas. "الثقة هي الكلمة الطنانة الجديدة في
دافوس. واليكم السبب". 25. CNN Business . يناير 2019.
/business/25/01/https://edition.cnn.com/2019
trust-companies-davos/index.html

الشريك المناسب لعالم متغير

في IBM، نتعاون مع عملائنا، حيث نجمع بين رؤى الأعمال والأبحاث للتقدمة والتكنولوجيا لنحرم ميزة قوية في بيئة تشغيل اليوم سريعة التغير.

IBM Institute for Business Value

يقوم IBM Institute for Business Value، جزء من IBM Services، بتطوير رؤى استراتيجية تعتمد على الحقائق لكبار المديرين التنفيذيين في مجال الأعمال حول للشاكل الهامة في القطاعين العام والخاص.

للحصول على المزيد من المعلومات

لعرفه المزيد عن هذه الدراسة أو IBM Institute for Business Value، برجاء الاتصال بنا على iibv@us.ibm.com. تابع @IBMIBV على Twitter، وللحصول على كتالوج كامل لأبحاثنا أو للاشتراك في النشرة الأخبارية الشهرية، قم بزيارة: ibm.com/ibv.

IBM Corporation

Smart Village
KM 28 Cairo-Alexandria
Desert Road - Building 144
Giza – Egypt

يمكن التوصل للصفحة الرئيسية لشركة IBM على العنوان:
ibm.com

تعد IBM وشعار IBM و ibm.com و Watson علامات تجارية لشركة International Business Machines Corp. مسجلة في العديد من البلاد حول العالم. قد تكون أسماء المنتجات والخدمات الأخرى علامات تجارية لشركة IBM أو شركات أخرى. تتوفر قائمة حالية بالعلامات التجارية لشركة IBM على شبكة الانترنت: على "Copyright and trademark information" على: ibm.com/legal/copytrade.shtml

تعتبر هذه الوثيقة فعالة اعتباراً من تاريخ النشر الأولي، ويمكن تغييرها من قبل شركة IBM في أي وقت. ولن تعتبر كل العروض متاحة بكل من البلاد التي تعمل بها شركة IBM.

يتم توفير المعلومات الواردة في هذه الوثيقة "كما هي" دون أي ضمان، صريحاً أو ضمناً، بما في ذلك أي ضمانات تتعلق بالتسويق، والملاءمة لغرض معين وأي ضمان أو شرط بعدم الالتزام. يتم ضمان منتجات شركة IBM طبقاً للشروط والأحكام الخاصة بالاتفاقية التي يتم تقديمها بموجبها.

هذا التقرير موجه للإرشاد العام فقط. ولا يقصد به أن يكون بديلاً عن البحث التفصيلي أو ممارسة الحكم المهني. لن تكون شركة IBM مسؤولة عن أي خسارة تكبدتها أي منظمة أو شخص يعتمد على هذا المنشور.

قد يتم اشتقاق البيانات المستخدمة في هذا التقرير من مصادر خارجية ولا تقوم IBM بالتحقق من هذه البيانات أو التحقق من صحتها أو مراجعتها بطريقة مستقلة. يتم إتاحة نتائج استخدام هذه البيانات على أساس "as is" ولا تقدم شركة IBM أي تعهدات أو ضمانات صريحة أو ضمنية.

© Copyright IBM Corporation 2020

70028970EGAR-00

