

هاروارد بیزنس ریویو بررسی کرد



جیم های هرست  
مدیرعامل  
ردهت

# تحول در کسب و کار و نقش مدیر ارشد اطلاعات

می دانم که وقتی پیش از یک نفر از مشتریان ما درباره این موضوع از ما سؤال کرده اند، به موضوع درستی اشاره کرده ایم. این اواخر مشتریان ما از ما این سؤال را می پرسند: «همکاری، چگونه می تواند به ما کمک کند تا با تغییرات رخ داده در مسیر مهاجرت از ساختار سنتی به ساختار مدرن کنار بیاییم؟» این نوع تغییر بر روی همه تأثیر می گذارد، از مشتریان مالی ما گرفته تا واحدهای دولتی و خرده فروشان و چیزی که آن ها می خواهند تنها به بخش فناوری اطلاعات آن ها محدود نخواهد شد. نوآوری تنها یک امر فناورانه نیست و نوآوری نمی تواند در یک محیط خالی انجام شود. با استفاده از پروژه های نگاه های اقتصادی ما کاری را انجام می دهیم که RED HAT در آن تخصص دارد: عمل کردن به عنوان کاتالیزور یک جامعه بزرگ تر. در این شرایط، این امر شامل یک جامعه از مسئولان اجرایی است که برای کنترل سکان هدایت کشتی اقدام می کنند و موجب می شوند تا تغییرات شکل بگیرند. پژوهش واحد خدمات نقد تحلیلی کسب و کار هاروارد که به عنوان بخشی از پروژه نگاه های تجاری با پشتیبانی RED HAT انجام شده است، به منظور الهام بخش بودن برای برقراری ارتباط در زمینه نوآوری های فناوری اطلاعات بین مدیران ارشد اجرایی و سایر مدیران اجرایی انجام شده است. چرا؟ تنها یک پنجم مدیران ارشد اجرایی به عنوان شرکای معتمد مطرح هستند. در کنار آن با توجه به این امر که تنها ۱۶ درصد از شرکت های هرده یا تجارت های هرده به عنوان تغییردهندگان ساختار کاری مطرح هستند، کاملاً واضح است که به ارتباط بیشتری نیاز خواهد بود. موردی که برای من بسیار برجسته است این بوده است که شرکت هایی که به عنوان شتاب دهندگان نوآوری مطرح هستند، به صورت واضحی از سایرین متمایز شده اند. این شرکت ها بر روی مواردی مانند استراتژی های تجربه مشتری و نوآوری خدمات متمرکز هستند. این امر چندان غافلگیر کننده نیست که واحدهای فناوری اطلاعات در این شرکت ها با استفاده از فناوری، قالب ها را نیز در هم شکسته اند تا تجارت را به صورت کامل جدا سازند، نه این که تنها چراغ ها را روشن نگاه داشته و داده ها را در جریان نگاه دارند.

ما مدیران ارشد اطلاعاتی نگاه های اقتصادی که بر روی نوآوری تمرکز کرده اند را خطاب قرار داده ایم زیرا این افراد هر روز در تلاش هستند تا درک کنند که نگاه های اقتصادی آن ها چگونه می توانند در کنار یکدیگر جا شده و چگونه می توان با استفاده از پشتیبانی نوآوری های فناوری اطلاعات جهت پیشرفت دادن اهداف تجارت، به صورت مبتکرانه عمل کرد. پروژه های نگاه های تجاری به صورت مستقیم از ما موریت های نگاه های اقتصادی رشد پیدا می کنند تا بتوانند به عنوان یک کاتالیزور تغییر در جوامع همکاران، شرکا و مشتریان جهت ارائه فناوری بهتر عمل کنند. ما تمامی پاسخ ها را نداریم ولی اگر ما به عنوان رهبران فناوری اطلاعات به دور هم جمع شویم، می توانیم مشکلات را با هم حل کنیم.

## تحول در کسب و کار و نقش مدیر ارشد اجرایی

### چکیده

بر اساس اطلاعات به دست آمده از نظرسنجی اخیر که توسط واحد خدمات نقد تحلیلی کسب و کار هاروارد از میان ۴۰۰ رهبر تجاری در سراسر جهان صورت پذیرفته است، کسب و کارها به واسطه فناوری‌های جدید تغییر پیدا می‌کنند، به خصوص فناوری‌هایی که هوشمندی و قابلیت جابجایی بالاتری را برای عملیات و محصولات آن‌ها به همراه می‌آورد. برخی از شرکت‌ها با خریداری کردن نوآوری‌های ویژه کسب و کار که بر پایه فناوری‌های به‌عنوان هسته استراتژی سازمان خود، این تغییر را تسریع می‌بخشند. تقریباً یک سوم شرکت‌کنندگان در این شرکت‌های شتاب‌دهنده فناوری مشغول به فعالیت بوده‌اند. (شکل ۱)

در حالی که نتایج این تحقیقات نشان داده است که تمامی شرکت‌ها در برهه‌ای از زمان تأثیر این تغییرات را حس خواهند کرد، شتاب‌دهندگان فناوری می‌توانند در طول سه سال آینده شاهد تغییرات شگفت‌انگیزی باشند. این تغییرات به خصوص در زمینه برقراری ارتباط و کسب آگاهی درباره مشتریان و در کنار آن مدل‌های تجاری و محصولات و خدمات و فرآوردی‌های بخش کاربر نهایی به چشم خواهد خورد.

شتاب‌دهنده‌های فناوری این ۶ خصلت را به صورت مشترک دارا هستند:

تعداد آن‌ها به نوآوری‌های بر پایه فناوری از قله شرکت یعنی مدیر ارشد اجرایی آغاز می‌شود.

رویکرد آن‌ها ساختار یافته و مدیریت شده است ولی سرعت را به تکامل ترجیح داده و بروکراسی اداری را از میان برمی‌دارند.

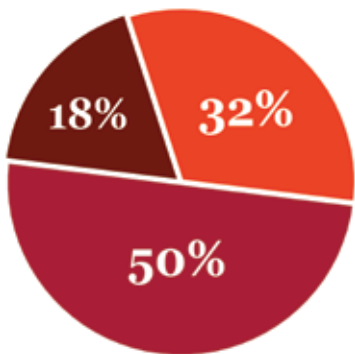
تمامی آن‌ها دارای گستردگی ارزش در تفکرات و تجربه‌های خود هستند و به صورت روان در طول فرایند عملکرد، انتقال سلسله مراتبی و مرزهای تجاری سنتی خود همکاری می‌کنند.

مدیر ارشد اجرایی آن‌ها به صورت واضحی علاقه‌مند است تا زمان خود را در فعالیت‌هایی که برای کسب و کار، استراتژیک محسوب می‌شود، بگذارند.

واحد فناوری اطلاعات نیرومندی دارند که به صورت فعال و کارآمد در خدمت دستور کار کلی سازمان هستند. احتمال سرمایه‌گذاری آن‌ها بر روی نوآوری‌های پاداش محور بالاتر است.

این شش مورد می‌توان به تهیه مسیر برای شرکت‌هایی که به دنبال کنترل فناوری اطلاعات برای تغییر فرایند تجارت خود در عصر دیجیتال هستند کمک کند ولی در عین حال تعدادی از موانع نیز وجود دارند که باید بر آن‌ها غلبه کرد. این موارد شامل مخازن عملیاتی، ایده‌های مستحکم درباره نقش‌ها و مسئولیت‌ها، فرایندهای طبقه‌بندی شده، جبران کردن معایب ساختارهای از رده خارج و زیرساخت‌های فناوری که برای پشتیبانی از این گونه سیستم‌های باز و سریع دستیابی به مشتریان (که در دنیای امروزی به‌عنوان یک نیاز مطرح است) طراحی نشده‌اند.

موضع شرکت نسبت به نوآوری‌های تجاری بر پایه فناوری اطلاعات کدام یک از این موارد می‌تواند به بهترین وجه، موضع شرکت شما در قبال نوآوری‌های تجاری بر پایه فناوری اطلاعات را شرح بدهد؟



### شتاب‌دهنده‌های فناوری

● در میان شرکت و پیگیری مستمر استراتژی در تمامی سازمان

### نوآوران ADHOC

● بسته‌های نوآوری‌های اد هاک ولی به صورت فراگیر یا تکرار شده در سراسر شرکت

### نوآوری به‌عنوان اولویت مطرح نیست

● نوآوری به‌عنوان اولویت مطرح نیست، تمرکز بر روی سایر نقاط قرار دارد

## شتاب‌گیری نوآوری‌ها با قدرت به پیش خواهد رفت

امر به صورت چشم‌گیری شاهد کاهش ۱,۵ میلیون سند پستی غیرقابل تحویل که پیش‌از این از طریق مراکز پستی ارسال می‌شدند، خواهد شد.

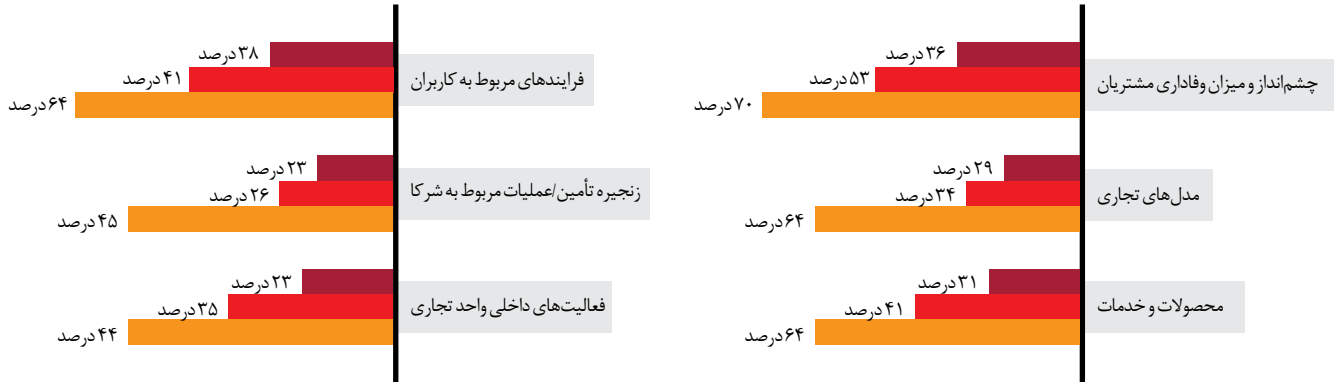
هم‌چنین در زمینه تغییر نحوه کارکرد کارمندان به واسطه نوآوری‌های بر پایه فناوری اطلاعات نیز ۴۸ درصد از پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که این تغییرات در سطح چشمگیر است و ۱۵ درصد نیز معتقد بودند که این تغییرات به صورت کامل و صددرصدی شکل می‌گیرند.

در زمینه خدمات و محصولات شرکت نیز ۴۶ درصد افراد تغییرات را حس کرده بودند و ۱۱ درصد افراد اعلام کرده‌اند که شاهد تبدیل شدن فرایند به صورت کامل بوده‌اند. در زمینه مدل‌های تجاری این ارقام به ۴۲ درصد مشاهده تغییر و ۱۳ درصد مشاهده تبدیل فرایند بوده است. حال این اعداد برای شتاب‌دهندگان

هفت به یک بازگشت سرمایه است و به واسطه پیگیری شدید خدمات خودمحور آنلاین در شبکه و پیشرفته‌تر کردن ساختار استفاده از داده‌های پرداخت کنندگان مالیات ممکن خواهد بود. مدیر ارشد اجرایی این پروژه می‌گوید: «ما خودمان را در صنایع بانکداری مدل‌سازی کرده‌ایم» این آژانس به سراغ یک منبع جدید از داده‌ها می‌رود (برای نمونه 2S-W و 1099s) تا بتواند مالیات‌ها را بر اساس آن جمع‌آوری کند که در حقیقت روش مدرن سازی شده حسابرسی و جمع‌آوری مالیات محسوب می‌شود.

تمامی داده‌های مربوط به آدرس مالیات‌دهندگان DMV و IRS و حتی خود مالیات‌دهندگان و غیره، در یک نقطه فیزیکی که بتواند آن را با سیستم پستی ایالات متحده به روزرسانی کرد، مجتمع می‌شوند. این

نحوه دستیابی سازمان‌ها به مشتریان و درک مشتریان موجب می‌شود تا فهرستی از موارد و نقاطی به دست بیاید که بیشترین تغییرات به واسطه نوآوری‌های بر پایه فناوری اطلاعات در آن‌ها رخ خواهد داد. با توجه به این امر که ۵۵ درصد از شرکت‌کنندگان اعلام کرده بودند که این موارد به صورت فراوانی تغییر خواهند داشت و ۲۰ درصد از افراد نیز گفته بودند که تغییرات به صورت کامل انجام خواهند شد (امتیاز ۱۰ از میان محدوده امتیازی ۱ تا ۱۰). چنین تغییری می‌تواند بازده بسیار بالایی داشته باشد، البته تا وقتی که هدف به صورت واضح تعریف شده باشد. برای مثال یک پروژه نوآوری ۶۵۰ میلیون دلاری در یک آژانس دولتی در سطح استانی می‌تواند ۴,۷ میلیارد دلار را به واسطه درآمد مالیات، به ایالت بازگرداند. این رقم برابر با نسبت



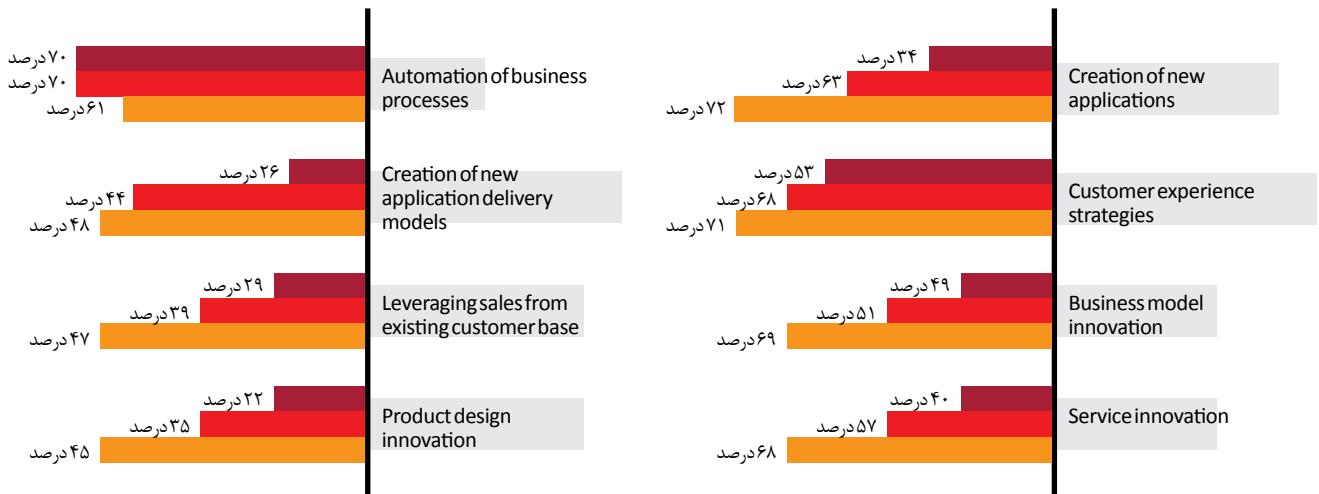
را به این ترتیب شرح می‌دهد: «ما به آن‌ها (مشتریان) کمک می‌کنیم که آینده را ببینند.» شتاب‌دهندگان فناوری تقریباً دو برابر این که به سراغ ایجاد موارد مربوط به شرکت‌های همسان که فاقد اولویت هستند، بر ایجاد کاربری‌های جدید تأکید دارند. شکل ۳. آن‌ها بیشتر تمایل دارند که به صورت داخلی بر روی فرصت‌های ایجاد درآمد از طریق استراتژی‌های جدید در زمینه تجربه مشتریان، تمرکز داشته باشند (۷۱ درصد). این آمار برای نوآوری در زمینه مدل‌های تجاری به ۶۹ درصد در درصد می‌رسد و برای نوآوری در خدمات به ۶۸ درصد کاهش می‌یابد. در نقطه مقابل نیز شرکت‌هایی که نوآوری برای آن‌ها به عنوان یک اولویت مطرح نیست، بیشتر به صورت داخلی بر روی خودکارسازی فرایند تجاری خود تمرکز دارند (۷۰ درصد).

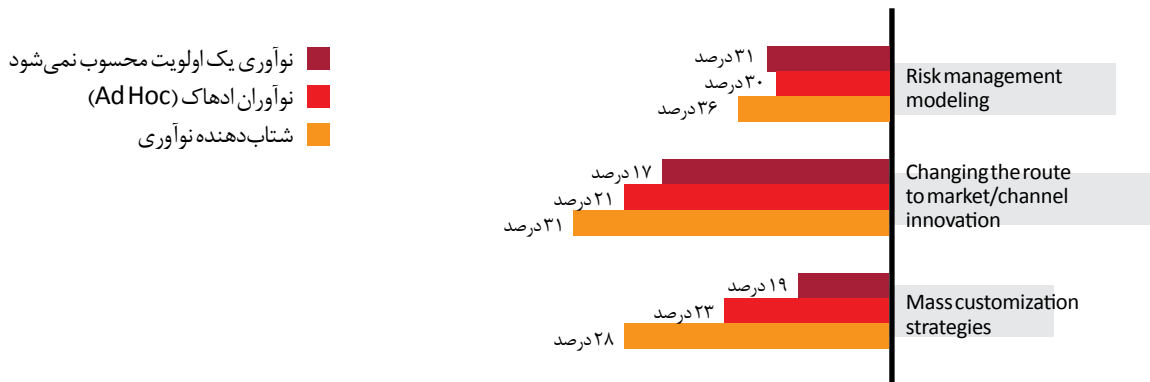
یک فرد که در یک شرکت خدمات املاک در زمینه توسعه تجارت با سمت نایب رییس فعال بود، یک مثال مناسب از میزان عمقی که این تغییرات می‌توانند داشته باشند ارائه داده است. «یک مرکز املاک و مستقالات از دیدگاه سنتی به عنوان یک مرکز هزینه در نظر گرفته می‌شود.» حال این فرد معتقد است که فناوری در حال تغییر این دیدگاه است: «ما در حالی که تغییر دادن این ساختار هستیم تا به مشتریان خود نشان بدهیم که چگونه بنگاه‌های معاملات ملکی می‌توانند منجر به ایجاد ارزش افزوده شوند.» برای نمونه با استفاده از ساختارهای تحلیل برای تعیین بهترین نقطه ممکن برای ساخت یک مرکز تولیدی که با استفاده از در نظر گرفتن تمامی فاکتورهای مهم مانند هزینه انرژی، زنجیره تأمین و غیره انجام می‌شود، می‌توان نشان داد که چگونه این فاکتورها می‌توانند در استراتژی‌های جهانی مشتری جای خود را باز کنند. این فرد این مورد

به صورت چشمگیری بالاتر بوده است. برای نمونه ۷۰ درصد از آن‌ها معتقد بودند که رویکرد آن‌ها در راستای جذب و دسترسی به مشتری و دیدگاه کلی به صورت چشمگیری دستخوش تغییر شده است. در کنار این نیز یک سوم افراد معتقد بودند که تبدیل شدن این فرایند به صورت کلی برای آن‌ها رخ داده است. (شکل ۲) این امر به صورت مستقیم به تعداد پروژه‌های خاصی که شرکت‌کنندگان انتظار انجام آن‌ها در طول سه سال آینده را داشتند بازمی‌گردد. بیش از نیمی از شرکت‌کنندگان گفته بودند که فرایند تجاری خود را خودکار می‌کنند (۶۷ درصد)، این رقم در زمینه استراتژی‌های اجرایی تجربه مشتریان برابر با ۶۶ درصد بوده و در زمینه ایجاد کاربری‌های جدید به ۶۰ درصد می‌رسید. هم‌چنین این آمار برای نوآوری در خدمات برابر با ۵۷ درصد بوده و برای نوآوری در مدل تجاری به ۵۶ درصد رسیده است.

## شتاب‌دهندگان نوآوری سرمایه‌گذاری خواهند کرد

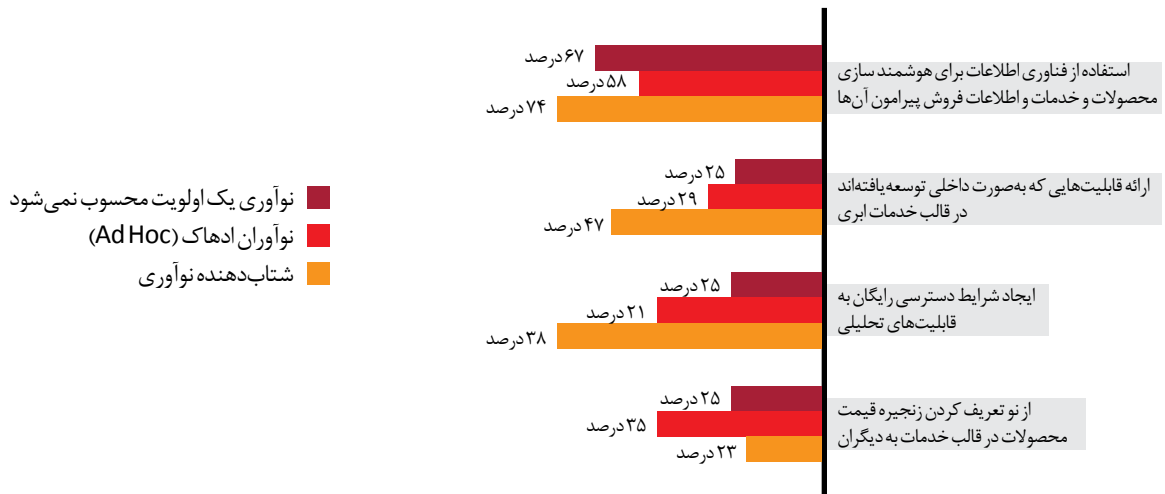
در طول سه سال کدام یک از بخش‌های کسب‌وکار شما اجرای واسطه نوآوری‌های بر پایه فناوری اطلاعات را تجربه خواهند کرد؟





## کدام بخش از ابتکارها را به صورت تجاری درآورده اند؟

شرکت شما کدام یک از انواع ابتکارها را به صورت تجاری درآورده است؟



خود را بهبود بخشند. در نهایت نیز آن‌ها خدمات تحلیل داده خود را وارد جریان درآمد می‌سازند. با توجه به پتانسیل بالای چنین ابتکارهایی که نمونه آن را در خطوط بالا مشاهده کردید، سرمایه‌گذاری و شکل دادن یک تعهد به نوآوری‌های تجاری بر پایه فناوری اطلاعات در سراسر شرکت، منطقی به نظر می‌رسد. شتاب‌دهندگان تقریباً دو برابر بیشتر از سایر شرکت‌ها در تجارت‌های خود، استفاده از نوآوری‌های بر پایه فناوری اطلاعات را در سطوح بالا ارزیابی کرده‌اند (۶۱ درصد در برابر ۳۰ درصد برای نوآوری‌های اد هاک و ۱۶ درصد برای موارد دارای اولویت پایین). این امر موجب می‌شود تا فرصتی واضح برای مزایای رقابتی ارائه شود. (شکل ۵)

و به سراغ موارد دیگر رفته‌اند. شتاب‌دهندگان فناوری با تجاری‌سازی فناوری اطلاعات داخلی خود، میزان بازگشت پس از سرمایه‌گذاری بر روی فناوری‌ها را افزایش می‌دهند. ۴۰ درصد از آن‌ها در مقام مقایسه با ۲۵ درصد از نوآوران اد هاک (Ad Hoc) و ۱۶ درصد از موارد دارای اولویت پایین، این کار را انجام می‌دهند. بخش پیشروی فرصت‌ها: استفاده از فناوری اطلاعات برای هوشمندتر کردن محصولات و چشم‌اندازهایی که چنین محصولات هوشمندی ایجاد می‌کنند. شکل ۴. برای مثال یک تولیدکننده محصولات متنوع صنعتی از داده‌هایی که از طریق تجهیزات رو به رشد مجهز به فناوری رده‌بالای موجود در سالن کارخانه مشتریان استفاده می‌کنند تا بتوانند فرآیند عملیاتی

با قرار دادن تمرکز بر روی چشم‌انداز مشتریان و دسترسی به آن‌ها، چندان غافلگیرکننده نخواهد بود که هوش تجاری / تحلیلی و فناوری‌های همراه با ۶۶ درصد و نرم‌افزارهای همراه با ۵۳ درصد، به عنوان پیشروان لیست فناوری‌هایی که در طول سه سال آینده، شرکت را به پیش می‌برند محسوب شود. پس از این موارد شاهد گزینه‌هایی مانند خودکارسازی فرایند، ابزارهای همکاری، محاسبات ابری و شبکه‌های اجتماعی جای می‌گیرند. با توجه به یافته‌های قبلی، در حالی که ۵۶ درصد فرایندهای خودکارسازی دارای اهمیت پایین ارزیابی شده بودند، تنها ۲۹ درصد از شتاب‌دهندگان این امر را انجام داده‌اند. این امر در حقیقت منعکس‌کننده این حقیقت است که این شرکت‌ها پیش از این، این کار را به اتمام رسانده

## شش ویژگی شتاب‌دهنده‌های فناوری

اطلاعات، مدیر ارشد دیجیتال، مدیر ارشد بازاریابی و مدیر ارشد نوآوری) نیز این میزان از ۱۶ درصد به ۲۱ درصد می‌رسد. نزدیک به یک پنجم سازمان‌ها یک کمیته چندکاره از مدیران ارشد یا کمیته نوآوری را دارند که نوآوری‌های تجاری بر پایه فناوری اطلاعات را برای آن‌ها رهبری می‌کنند.

از سازمان‌های امروزی، خواه به تنهایی و خواه به کمک شرکای تجاری خود این نوع از نوآوری‌ها را رهبری می‌کند. شکل ۶: این میزان در شرکت‌های شتاب‌دهنده نوآوری به ۳۴ درصد کاهش پیدا می‌کند. از سوی دیگر برای رهبری مدیر ارشد اجرایی، این میزان از ۱۶ درصد به ۲۳ درصد افزایش پیدا می‌کند و برای حالت تلفیقی اجرایی در سطح C (مدیران ارشد در دردهای غیر فناوری

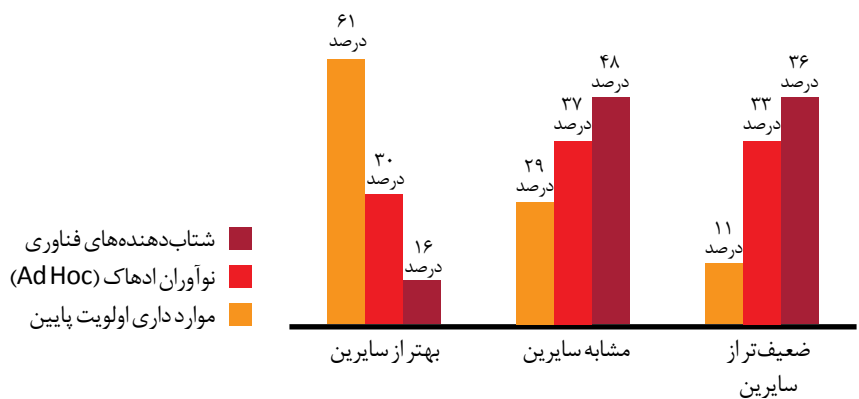
شرکت‌هایی که تعهد یادشده را دارند، دارای برخی از خصوصیات مشترک هستند:

### ۱. رهبری نوآوری در رأس آغاز می‌شود

همان‌طور که فناوری در سطح فعالیت‌های سطح بالا شایع‌تر است، رهبری در نوآوری‌های تجاری نیز شروع به تغییر کرده می‌کند. مدیر ارشد اطلاعاتی در ۱ درصد

## قدرت نوآوری‌های بر پایه فناوری اطلاعات در برابر رقبا

به صورت کلی در باره نوآوری‌های بر پایه فناوری اطلاعات در سازمان خود در مقایسه با سایر صاحبان کسب‌وکار در صنایع خود چه نظری دارید؟



مشارکت استفاده می‌کند تا بتواند ایده‌ها را از دورترین حاشیه‌های شرکت (مدیران فروشگاه‌ها، مشاوران و حتی مشتریان) به مرکز سازمان انتقال بدهد. تمامی مدیران اجرایی هر روز خلاصه‌هایی را دریافت می‌کنند که از این ابزارها جمع‌آوری شده‌اند. این محتوا در نشست مدیران اجرایی مورد بحث قرار می‌گیرد. بر اساس نظرات تعدادی از مدیران شرکت‌کننده در این نظرسنجی، آموزش‌های ضربدری و ایجاد چرخش کارمندان در میان واحدهای مختل کاری می‌تواند به سرعت یافتن تلاش در راستای نوآوری و کسب درک مشترک از تجارت کمک شایانی کند. یکی از مدیران اجرایی در یکی از آژانس‌های ایالتی دولتی، پیش از این در خطوط مختلفی از آژانس‌ها کار کرده و یکی از آن‌ها را مدیریت کرده است. او از درک متقابل برای جذب شرکای تجاری به جلسات طوفان ذهنی (Brain storming) استفاده کرد و از این جلسات برای بزرگ‌ترین نقاط مشکل‌ساز و مورد نیاز استفاده کرده است. این افراد در مجموع و به همراه هم به توافقاتی دست یافتند که به موجب آن سرمایه‌گذاری عظیمی با ضریب بازگشت ۷ به یک انجام شده است.

بر اساس نوع نوآوری ارائه شده وجود دارد. یک تیم که دارای عملکردهای متداخل هستند به سراغ ایده‌ها می‌روند و آن‌ها را از دیدگاه پتانسیل مشتریان و بازاریابی مورد ارزیابی قرار می‌دهند. واحد PR، پتانسیل داستان خود را ارزش‌یابی کرده و بخش فناوری اطلاعات نیز نحوه عملکرد آن با سیستم فعلی را مورد تحلیل قرار می‌دهد و غیره. نوآوری نیز بخشی از ارتباط عملکردی کارمندان محسوب می‌شود.

در حالی که داشتن یک رویکرد ساختار یافته برای بالا بردن جریان و اوج دادن ایده‌ها، حیاتی محسوب می‌شود، تحلیلی بیش از حد نیز موجب به هم ریختن همه چیز می‌شود. مدیرانی که در این نظرسنجی مورد خطاب قرار گرفته بودند درباره نیاز به سرعت داشتن در این زمینه نیز سخن گفتند. برای نمونه مدیر ارشد اجرایی زنجیره محلی لوازم مصرفی خانگی در این باره می‌گوید: «ما دو یا سه سال برای رفع کردن این موضوع در اختیار نداریم»، او همچنین معتقد است که خود را در شرایط رقابت با مراکز ماندوب سایت آمازون و فروشگاه‌های وال مارت حس می‌کند. شرکت او از شبکه اجتماعی در سطح بنگاه اقتصادی و ابزارهای

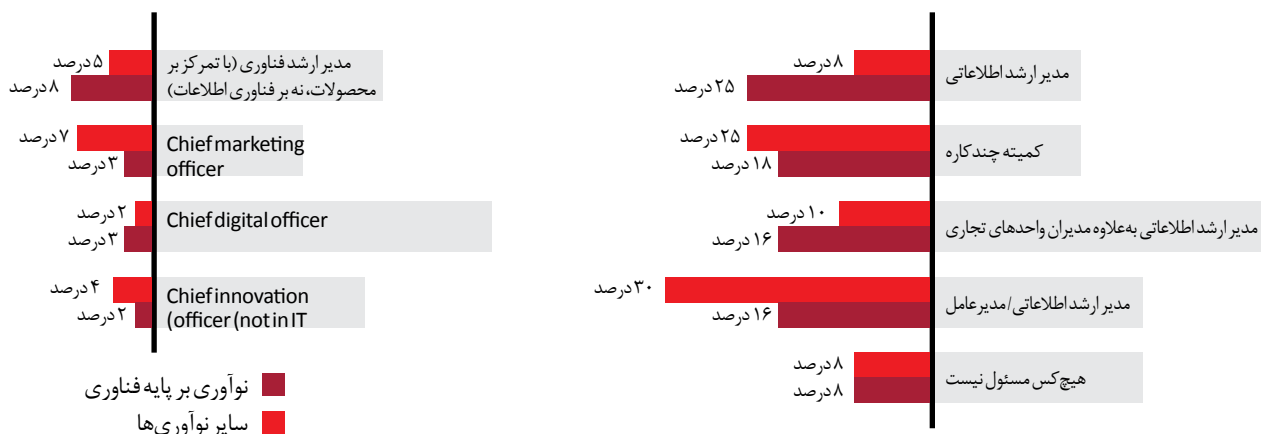
این به این معنی نیست که مدیران ارشد اجرایی اهمیت کمتری پیدا کرده‌اند یا نقش آن‌ها در حال کاهش پیدا کردن است بلکه درست برخلاف این تصور، مدیران ارشد اجرایی شرکت‌های شتاب‌دهنده، به صورت چشمگیری به سوی ایفای نقشی استراتژیک‌تر در تجارت (به بخش مدیران ارشد تجاری به عنوان تعیین‌کنندگان استراتژی‌های تجاری در صفحه ۸ مراجعه کنید) و یک بازیگر کلیدی در تیم گسترش مدیران ارشد اجرایی نزدیک می‌شوند.

### ۲. نوآوری ساختار یافته ولی با سرعت بالا و عبور از نوار قرمز

هنگامی که از نظر رویکرد مدیریت شده و ساختار یافته و رویکردهای غیر ساختار یافته به شرکت‌های امروزی نگاه کنیم، درمی‌یابیم که تقسیم این دو رویکرد تقریباً یکسان است (۵۶ درصد برای ساختار یافته و ۴۴ درصد برای ساختار نیافته). با این حال شتاب‌دهندگان به احتمال بیشتری از رویکرد ساختار یافته استفاده می‌کنند (۷۹ درصد) برای نمونه شرکت املاک گلوبال، یک فرایند ساختار یافته جهت ارائه ایده‌ها توسط کارمندان خود دارد در حالی که در کنار این امر نیز یک ساختار شناسایی و پاداش نیز

## چه کسی مسئول نوآوری است؟

به صورت اصلی چه کسی مسئول الف) نوآوری‌های تجاری بر پایه فناوری اطلاعات و ب) سایر فناوری‌ها بر اساس استراتژی‌ها و یا چشم‌انداز محتوا است؟



مرسوم است. درهای جلسات کارمندان بر روی افرادی که در سایر بخش‌ها حضور دارند باز است. این امر به معنای یک تأکید ویژه برای مفهوم - دو سطح پایین‌تر رفتن - است که موجب می‌شود مدیران اجرایی در معرض دسترسی افرادی قرار بگیرند که در راستای شناسایی موقعیت‌هایی برای ساده‌سازی در حال فعالیت هستند. شتاب‌دهندگان احتمال بیشتری برای داشتن هیئت‌های نوآوری‌های دارای عملکرد چندگانه هستند و به واسطه جمع‌سپاری، رویکردی آزاد به‌سوی نوآوری و تشویق ایده‌های ارائه‌شده توسط کاربران نهایی اتخاذ می‌کنند. (شکل ۷)

مدیر واحد در یکی از آژانس‌های بزرگ دولتی که از هر دو نوع جمع‌سپاری داخلی و خارجی برای رسیدگی به چالش‌های فنی استفاده می‌کرد، در این باره می‌گوید: «ما هیچ‌گاه درباره اینکه چه کسی قادر به حل مشکل ما است پیش‌دوری نمی‌کنیم.» مدیر ارشد دانشگاه، همگان را به‌سوی رقابت‌طلبی و سبک و سنگین کردن مسائل تشویق می‌کند. یک شب و هنگامی که او تا دیروقت مشغول به کار بود، یک ایده کاربردی و مفید برای بهبود سیستم اینترنت شرکت را از یکی از اعضای تیم خدماتی دریافت کرد. این امر به‌صورت عمومی مطرح‌شده و جشن گرفته شد تا موجب تشویق به تعهد بیشتر شود. تحول بزرگ نیازمند آوردن افراد مختلف با تجربیات مختلف است. شرکت تولید محصولات لوکس، کارمندی را از مرکز تجارت آنلاین جهانی استخدام کرد تا بتواند به آن‌ها برای انتقال به ساختار تجارت الکترونیکی کمک کند زیرا برای آن‌ها رسیدن به این مرحله از طریق محیط سنتی خرده‌فروشی بسیار دشوار بود.

گرفتن سریع را تجربه کرد. «اگر بتوانید حول هر یک از خروجی‌های سیستم، سروصدای فراوانی راه بیندازید، آنگاه پروژه بعدی شما استان تر، سریع‌تر و بهتر خواهد بود. با این وجود این مورد نیاز و درخواست بودن نیاز به درک دقیق از نحوه عملکرد تجارت و آنچه مردم برای انجام آن تلاش می‌کنند و اینکه چه مواردی موجب خستگی آن‌ها شده است نیاز دارد.

**۲. همکاری و جستجو برای چشم‌اندازهای جدید**  
شتاب‌دهندگان فناوری ارزش مشارکت دارای عملکرد متقابل را می‌دانند. تقریباً نیمی از آن‌ها (۴۸ درصد) اذعان داشته‌اند که فناوری اطلاعات کسب‌وکار معمولاً باهم به‌صورت مشترک فعال هستند تا موقعیت‌های نوآوری را شناسایی کنند. ادهاک‌ها و موارد دارای اولویت اندک نیز بیشتر به‌منظور رسیدگی به رویکردهای تجارت محور ایجاد شده‌اند و واحد فناوری اطلاعات نیز نقش پشتیبان را داشته و نیازهای فناوری جدید دریافتی از تجارت را اجرا می‌کنند ولی در صف اول کاری حضور نخواهند داشت.

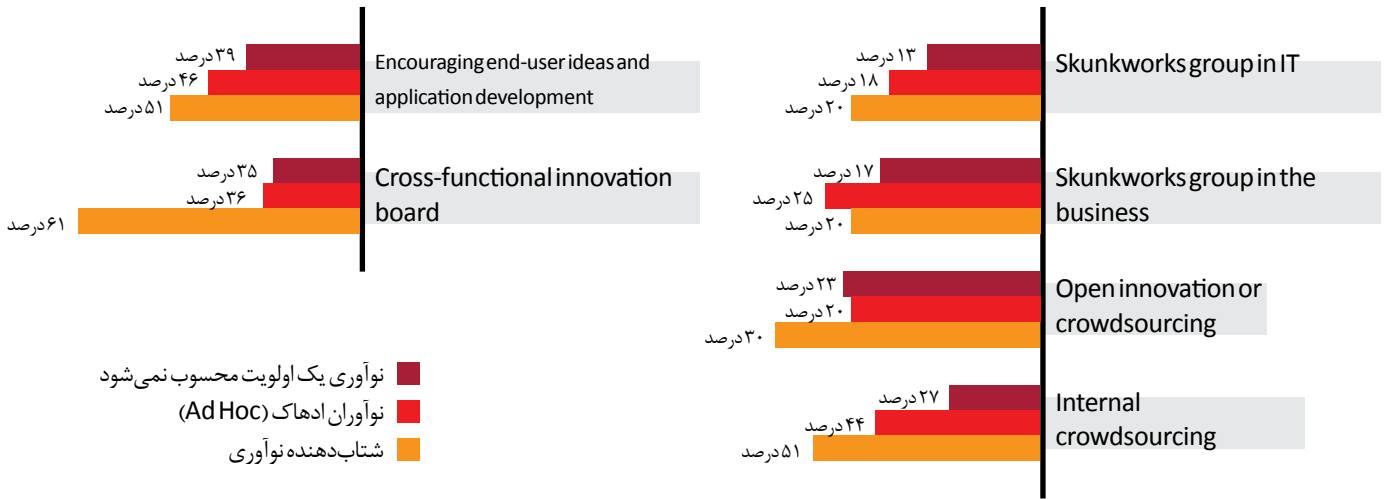
در همین راستا یک شرکت بزرگ مواد مصرفی عمومی که محصولات آن به‌واسطه ساختاری تلفیقی از قوانین دولتی و ساختارهای رقابتی جدید پخش می‌شد، دست به تغییر بسیار بزرگی در ساختار فرهنگی خود زده است. مدیر فناوری‌های فروش و بازاریابی این شرکت در این باره می‌گوید: «در میان بخش‌های مختلف عملکرد برای نوآوری و فرایند کاری، امکان شناسایی و دربرداشتن موارد بسیار بزرگی وجود دارد.» مراجعه و دست‌یابی به سطحی فراتر از یک گروه خاص برای کمک گرفتن جهت حل مشکلات، در حال تبدیل شدن به یک امر

فناوری‌های قدیمی خارج از رده می‌توانند به‌عنوان یک مشکل در راه تلاش‌های نوآورانه باشند و به همین دلیل نیز بسیاری از سازمان‌ها در تلاش هستند تا هر چه سریع‌تر فرایند مدرن‌سازی را در سازمان خود اجرا کنند. مدیر ارشد فناوری در یک شرکت تولید محصولات لوکس می‌گوید: «ما نتایج عملی‌کنیم زیرا باید به سطح مورد نظر برسیم. راهی که ما این مشکل را به کمک آن مورد ته‌اجم قرار می‌دهیم، متدولوژی سریع است، این امر بهترین روش تمرین درون‌گروهی است.» این شرکت در تلاش است تا بتواند یک پلتفرم متحد در میان تمامی برندها داشته باشد و این امر را برای هر دو مورد فروشگاه‌های فیزیکی و مشتریان خود در نظر گرفته است ولی این فرایند به زمان نیاز دارد. به‌جای انتظار برای تکمیل شدن کل پروژه و اجرایی‌شن آن به‌صورت یک‌باره، مدیر ارشد فناوری از متدولوژی خاصی که خودش آن را - آهسته و پیوسته - می‌نامد استفاده می‌کند. او این مورد را به این ترتیب توضیح می‌دهد: «ما به‌صورت روزبه‌روز در حال پیشروی هستیم. اگر کار خود را با شتاب انجام بدهید آنگاه آمادگی دنباله‌دار برای تغییرات را ایجاد کرده‌اید.» باین وجود این فرد درباره برقراری تعادل نیز بسیار حساس عمل می‌کند: «ما نمی‌خواهیم باری فراتر از حد بر روی سازمان قرار بدهیم. ما باید به سازمان این اجازه را بدهیم که جا بیفتد.» مدیران با تجربه یاد گرفته‌اند که کمپین‌های بازاریابی خوب می‌توانند تغییرات بر پایه فناوری اطلاعات را آسان کنند. مدیر ارشد اجرایی دانشگاه سواحل شرقی (East coast) در این باره می‌گوید: «شما باید روحیه فروش بازاریابی داشته باشید. تمام خدمات ما باید مورد نیاز باشند و به این ترتیب است که می‌توان اوج



# تاکتیک‌های نوآوری‌های تجاری بر پایه فناوری اطلاعات: نگاهی از نزدیک

در صورت وجود، کدامیک از این رویکردها به نوآوری‌های تجاری بر پایه فناوری اطلاعات، توسط کارمندان شرکت شما انجام می‌شود؟



در برابر ۱۰ درصد و ۵ درصد است. این موضوع در زمینه شناسایی فرصت‌های ایجاد تفاوت‌های رقابتی به ترتیب برابر با ۲۶ درصد در برابر ۷ درصد و ۹ درصد است. مدیران ارشد اطلاعاتی نیز به صورت رو به افزایش به مراکز فروش فراخوانده می‌شوند تا توضیح بدهند که چگونه پیشنهادهایی که ارزش آن‌ها به واسطه فناوری‌های نوین تعیین می‌شود می‌توانند چشم‌انداز کلی و مشتریان را تحت تأثیر قرار بدهد.

مدیران ارشد اطلاعاتی شرکت‌های شتاب‌دهنده بر روی اولویت‌های استراتژیک و معیارهای مهم تمرکز دارند. برای یک دانشگاه آنلاین که بر اساس رقابت عمل می‌کند، این امر به معنی افزایش نرخ فارغ‌التحصیلان در مقایسه با سایر مراکز آنلاین مشابه و در کنار آن نیز آموزش‌های سطح بالاتر سنتی است. مدیر این دانشگاه در این باره می‌گوید: «ما به دنبال این بودیم که می‌توانیم با کشیدن کدام اهرم‌ها میزان فارغ‌التحصیلان خود را به میزان ۱۰ درصد در طول ۵ سال آینده افزایش بدهیم. اگر فکر می‌کنید که ما یک شرکت تجارت الکترونیک هستیم، ما نیز مشکلات نگه‌داشتن مشتریان را داریم. به همین دلیل نیز ما بر روی صمیمی شدن با مشتریان، بخش‌بندی و برآورده کردن نیازهای به دست آمده از اطلاعات مشتریان کار می‌کنیم.» این امر موجب می‌شود در هر زمانی که ممکن بود با استانداردهای و خرید بسته‌ها، از سایر بخش‌های تجارت نیز پشتیبانی شود.

کنند و تنها ۱۳ درصد معتقدند که این مدیران در واقعیت موفق به انجام این کار شده‌اند.

اگر بخواهیم عادلانه نگاه کنیم باید بگوییم که برخی از این موارد ممکن است به ادراک فردی فرد نسبت به موضوع وابسته باشند. در مطالعه مشابهی که توسط مجله CIO انجام شده است، شرکت‌کنندگان که همگی مدیران ارشد اطلاعاتی بودند معتقد بودند که اندکی بیشتر از میزان به دست آمده در این نظرسنجی، زمان خود را بر روی فعالیت‌های مربوط به استراتژی‌های تجاری می‌گذارند. هم‌چنین اندکی بیشتر زمان خود را به فعالیت‌های مربوط به ایجاد تحول اختصاص داده و به میزان بسیار اندکی، در مقایسه با مطالعه حاضر کمتر به فعالیت‌های عملیاتی رسیدگی می‌کنند.

با این وجود در شرکت‌های شتاب‌دهنده، همه چیز روشن تر به نظر می‌رسد. در این شرکت‌ها مدیر ارشد اطلاعاتی به صورت چشمگیری به سوی سپری کردن زمان خود بر روی فعالیت‌هایی که استراتژی‌های کسب و کار را تعیین می‌کنند تمایل نشان می‌دهند. این مورد شامل توسعه و تعریف مجدد استراتژی‌های تجاری نیز می‌شود (۲۶ درصد در شرکت‌های شتاب‌دهنده در مقایسه با ۱۳ درصد در شرکت‌های ادهاک و ۱۴ درصد در موارد دارای اولویت پایین). آمار مربوط به مدیریت نوآوری‌های تجاری برای شرکت‌های شتاب‌دهنده، شرکت‌های ادهاک و موارد دارای اولویت پایین به ترتیب برابر با ۳۰ درصد

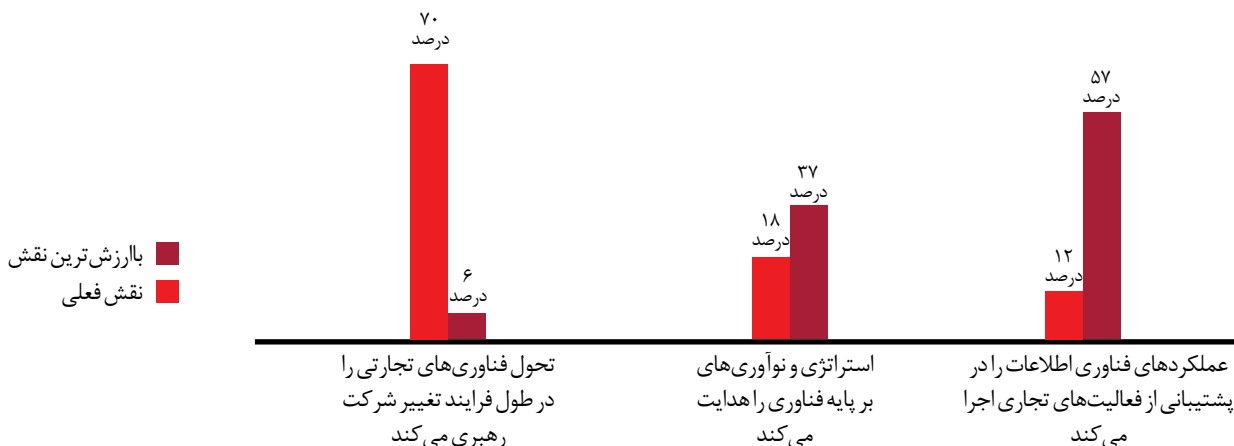
۳. مدیران فناوری اطلاعات، تعیین‌کنندگان استراتژی‌های تجاری هستند

مدیران ارشد اطلاعاتی در این محیط پر از تغییر مجبور به تن دادن به نوآوری هستند. البته نگرانی‌های رسیدگی روزانه به مسائل فناوری اطلاعات و مدیریت منابع ناکافی موجب می‌شود که آن‌ها اندکی از این موضع عقب‌نشینی کنند. در حالی که ۵۷ درصد از شرکت‌کنندگان می‌گویند که مدیران ارشد اطلاعاتی باید استراتژی‌ها و نوآوری‌ها را اجرا کنند، تنها ۱۲ درصد معتقدند که مدیر ارشد اطلاعات واقعا این کار را انجام داده است. (شکل ۸)

شرکت‌کنندگان معتقدند که مدیران ارشد اطلاعاتی آن‌ها بیشتر زمان خود را بر روی فعالیت‌های عملیاتی، تنظیم تجارت و تغییرات می‌گذارند. شکل ۹. تقریباً نیمی از شرکت‌کنندگان اظهار داشته‌اند که مدیر ارشد اطلاعاتی آن‌ها بر روی کنترل هزینه‌ها و مدیریت مخارج و مدیریت بحران‌های فناوری اطلاعات تمرکز داشته است؛ جمعیت اندکی نیز معتقدند که این فعالیت‌ها موجب ایجاد ارزش افزوده به تجارت می‌شود. در نقطه معکوس این دیدگاه نیز تقریباً نیمی از افراد معتقدند که مدیران ارشد اطلاعاتی باید زمان خود را برای فراهم‌سازی نوآوری‌های تجاری صرف کنند ولی تنها ۱۶ درصد معتقدند که آن‌ها واقعا این کار را انجام می‌دهند. چهل درصد از افراد می‌گویند که مدیر ارشد اطلاعاتی باید فرصت‌ها برای ایجاد تقویت‌های رقابتی را شناسایی

## مدیران ارشد اطلاعاتی، نقش واقعی در برابر نقش ایده آل

کدامیک از این موارد نقش فعلی مدیر ارشد اطلاعاتی سازمان را نشان می‌دهد؟ کدامیک از نقش‌های مدیر ارشد اجرایی موجب ایجاد باارزش‌ترین و مؤثرترین نوآوری‌های تجاری بر پایه فناوری اطلاعات در آینده سازمان شما می‌شوند؟



## مدیر ارشد اجرایی چگونه زمان خود را می‌گذرانند

کدامیک از این فعالیت‌ها می‌تواند تعیین کند که چگونه مدیر ارشد اجرایی شما زمان خود را می‌گذراند؟ فرد می‌بایستی کدامیک از این موارد را برای سپری کردن زمان خود به باارزش‌ترین روش برای کسب و کار مورد استفاده قرار بدهد؟

مدیر ارشد اجرایی چه می‌گوید؟		رهبران تجارت چه می‌گویند؟		فعالیت	کسب و کار
امروز	سه سال	امروز	ایده آل		
۲۰ درصد	۳۲ درصد	۱۷ درصد	۳۲ درصد	توسعه و پالایش استراتژی‌های تجاری	استراتژی کسب و کار
۸ درصد	۲۵ درصد	۱۲ درصد	۲۶ درصد	مطالعه گرایش‌های داغ و به‌روز بازار و نیازهای کاربران برای شناسایی موقعیت‌های تجاری	
۱۸ درصد	۴۱ درصد	۱۶ درصد	۴۶ درصد	هدایت نوآوری‌های تجاری	
۱۵ درصد	۴۳ درصد	۱۳ درصد	۴۰ درصد	شناسایی فرصت‌ها برای ایجاد تفاوت‌های رقابتی	
۱۳ درصد	۲۳ درصد	۱۲ درصد	۳۲ درصد	ابداع استراتژی‌ها و فناوری‌های جدید راه‌یابی به بازار	
۱۷ درصد	۲۳ درصد	۱۵ درصد	۲۸ درصد	طراحی مجدد فرایند تجاری	تحول‌گرا
۴۵ درصد	۳۵ درصد	۳۶ درصد	۴۴ درصد	همسو کردن ابتکارهای فناوری و اهداف تجاری	
۴۰ درصد	۴۲ درصد	۲۶ درصد	۳۶ درصد	ایجاد ساختار شراکت فناوری اطلاعات/تجارت	
۳۸ درصد	۲۶ درصد	۲۲ درصد	۳۳ درصد	پیشرو بودن در تلاش برای تغییر	
۴۷ درصد	۲۷ درصد	۴۰ درصد	۲۱ درصد	راه‌اندازی سیستم و معماری جدید	عمل‌گرا
۲۲ درصد	۶ درصد	۴۵ درصد	۸ درصد	مدیریت بحران‌های فناوری اطلاعات	
۲۹ درصد	۱۳ درصد	۲۸ درصد	۷ درصد	مذاکره با تأمین‌کنندگان فناوری اطلاعات	
۴۸ درصد	۱۶ درصد	۴۱ درصد	۲۷ درصد	بهبود عملکرد سیستم/عملکرد فناوری اطلاعات	
۲۹ درصد	۱۳ درصد	۴۱ درصد	۱۶ درصد	مدیریت امنیت	
۳۵ درصد	۱۶ درصد	۴۹ درصد	۱۶ درصد	کنترل هزینه/مدیریت خرج	

این چهار چوب از هیئت اجرایی مدل آینده مدیر ارشد اطلاعاتی گرفته شده است.

۱ نتایج نظرسنجی

۲ داده‌های به‌دست آمده از نظرسنجی نبضی بازار توسط نشریه CIO و برای Red Hat که در آن شرکت کنندگان برای موقعیت خود پاسخگوی سؤال‌ها بودند.



## ۵- فناوری اطلاعات از فرصت‌های جدید تجاری پشتیبانی می‌کند

بر اساس نظرات شرکت‌کنندگان در نظر سنجی، واحدهای فناوری اطلاعات امروزی به صورت مناسب برای پشتیبانی از دستور کارهای نوآورانه، شک‌نگرفته‌اند. هنگامی که از آن‌ها پرسیده شد که وضعیت فعلی واحد فناوری اطلاعات در سازمان خود را با دادن امتیاز ارزیابی کنند، بیشتر

شرکت‌کنندگان اظهار داشتند که این مرکز را به عنوان یک مرکز ایجاد هزینه می‌بینند (۲۹ درصد) و ۳۳ درصد از افراد نیز این واحد را تنها یک واحد تأمین‌کننده خدمات می‌دانستند. تنها ۲۰ درصد از شرکت‌کنندگان به واحد فناوری خود به چشم یک شریک مطمئن نگاه می‌کردند و تعداد اندکی نیز این واحد را به عنوان یک واحد تعیین‌کننده و شریک تجاری خود به حساب می‌آوردند (در مجموع

۱۶ درصد). شکل ۱۰. بار دیگر شتاب‌دهندگان توانستند تصویری متفاوت را ترسیم کنند و ۳۰ درصد آن‌ها (که تقریباً دو برابر مدل قبلی)، واحد فناوری اطلاعات خود را به شکل یک شریک کاری و یک بخش تعیین‌کننده دانسته بودند و تنها ۱۲۳ درصد به این واحد به عنوان مرکز ایجاد هزینه نگاه کرده بودند (در حالی که این رقم در وضعیت اولویت‌دهی پایین برابر با ۵۳ درصد بود)

## سازمان‌ها چگونه واحد فناوری اطلاعات خود را می‌بینند؟

سازمان‌دهی کنونی فناوری اطلاعات شرکت خود را چگونه توصیف می‌کنید؟

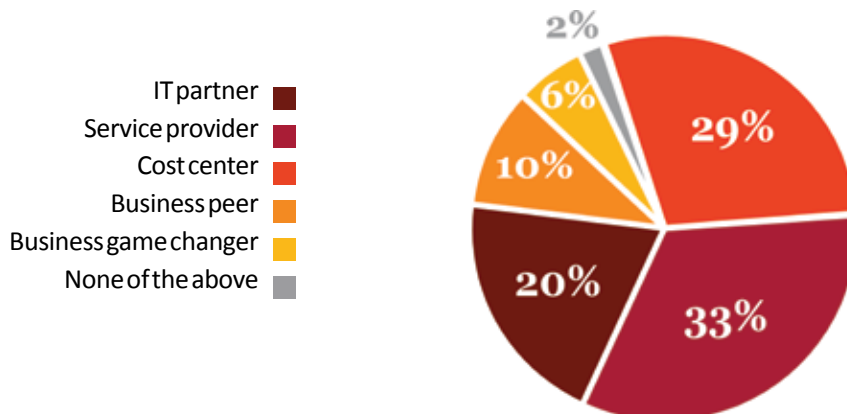
شتاب‌دهندگان فناوری دارای واحدهای فناوری اطلاعاتی هستند که دارای قابلیت بالا برای پشتیبانی از ایده‌ها و فرصت‌های جدید تجاری هستند. شکل ۱۱. این واحدها بیشتر به دسترسی به فناوری صحیح و دانش مناسب از تجارت و مهارت‌های مناسب و پذیرا بودن ایده‌های جدید گرایش دارند. همچنین این واحدها به احتمال دو برابر بیشتر دارای استعداد فناوری اطلاعات لازم مناسب برای هدایت نوآوری‌ها در راستای دستور کار کسب و کار خود هستند. در حالی که ۶۳ درصد با این امر موافق بوده‌اند، این آمار برای نوآوران بر پایه ادعای برابر با ۲۷ درصد بوده و برای موارد دارای اولویت پایین تنها به ۲۷ درصد می‌رسد.

واحدهای فناوری اطلاعات شتاب‌دهندگان معمولاً بیشتر به درک بهتر از تجارت، ارتباط مؤثر با مدیران ارشد تجاری و مهارت‌های لازم برای موفقیت شرکت در آینده گرایش داشتند. شکل ۱۲. این واحدها به صورت فعالانه، فناوری‌های جدید را برای تقویت نوآوری شناسایی می‌کنند و در فناوری‌هایی که به تعهد کاری آن‌ها با مدیران ارشد تجاری کمک کند، سرمایه‌گذاری می‌کنند. این امر کاملاً واضح است: شرکت‌هایی نوآوری را به عنوان

یک اولویت بزرگ در واحد فناوری اطلاعات خود در نظر گرفتند که آن را به صورت یک شراکت فعالانه و با بازدهی بالا در خدمت دستور کارهای مربوط به نوآوری دانستند ۶ نوآوری‌های سرمایه‌گذاری و پاداش

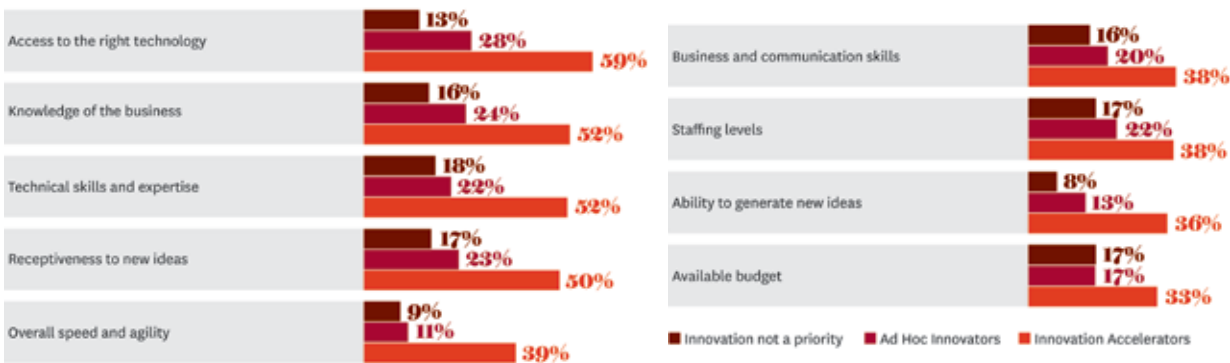
در برخی از موارد داشتن مهارت صحیح، ذهن مصمم و قابل بودن به تنهایی کافی نیست؛ سرمایه‌گذاری در نوآوری نیز بسیار مهم است. کنترل‌کننده شرکت مدیریت دارایی‌های گلوبال در این باره می‌گوید: «مدیر ارشد اطلاعاتی ما فرد قابل‌قبولی است. چالش این است که ما منابع لازم برای عمل کردن بر اساس آن را در اختیار نداشتیم. تنها در تمام مدت چراغ‌های خود را روشن نگاه داشته بودیم.» با توجه به محدود بودن بودجه فناوری موجود در سیستم‌های فعلی و انجام دادن به‌روزرسانی‌های مورد نیاز، امسال منابع جدیدتری برای انجام کارهای نوین آزاد می‌شود. یک مکان خود برای انجام چنین سرمایه‌گذاری‌هایی را می‌توان در گروه‌ها دانست. شتاب‌دهندگان فناوری دو برابر ادعای یا موارد دارای اولویت پایین پتانسیل چنین موردی را دارند (۶۳ درصد در برابر ۳۰ درصد و ۲۲ درصد). در هر حال سرمایه‌گذاری بر روی نوآوری به این معنی نیست که باید حساب بانکی شرکت را تخلیه

کرد. برخی از اوقات این سرمایه‌گذاری به این معنی است که باید در زمینه تکیه بر تمامی بودجه‌های موجود خلاق بود. رکت تولید محصولات مشتریان معمولاً بودجه‌ای برابر با ۱.۵ درصد از تمامی درآمد خود را برای واحد فناوری اطلاعات اختصاص می‌دهد. مدیر فروش و فناوری‌های بازاریابی در این باره می‌گوید: «هنگامی که تنها در حد ادامه دادن روند فعال بودن آماده هستید، آزادسازی نیروی انسانی و دلار برای انجام پروژه‌های آزمایشی بسیار دشوار خواهد بود.» راه‌حل ارائه شده برای این مورد نیز ایجاد چالش نوآوری بوده است که در آن تیم‌هایی با کارکردهای متقارن، برای مدت زمان ۴ تا ۵ روز باهم فعالیت خواهند کرد تا بتوانند یک مشکل خاص تجاری را حل کنند. برخی از اوقات ممکن است این گروه‌ها شامل مشتریان نیز باشند. به محض این که یک ایده شروع به نشان دادن قابلیت می‌کند، آن‌ها شروع به جذب سرمایه بیشتر خواهند کرد. تا به حال سه مورد از ۹ چالش‌هایی که با آن روبرو شده‌اند به محصولات تجاری بدل شده است. یکی از مزایای جانبی بسیار مهم این است که این فرایند به مردم یاد می‌دهد که متفاوت فکر کنند و این روند را در تمام فرایندهای روزانه زندگی خود ادامه بدهند.



## بخش‌های فناوری اطلاعات شتاب‌دهنده، قابلیت‌های بسیار فراتری دارند

لیست زیر یک لیست از قابلیت‌هایی است که یک سازمان فناوری اطلاعات را برای پشتیبانی از ایده‌ها و فرصت‌های تجاری آماده می‌کنند. لطفاً برای هر یک به واحد فناوری خود امتیاز بدهید.



بازدید از آزمایشگاه‌های فناوری و پاداش دادن به نوآوری‌ها (۵۶ درصد از شتاب‌دهندگان فناوری به ساختار اهدای پاداش روی می‌آورند در حالی که این رقم برای اختیار نوآوران ادهاک برابر با ۳۵ درصد بوده و برای مواردی که اهمیت اندکی برای آن‌ها قائل می‌شود تنها به ۱۹ درصد می‌رسد) تمایل دارند. در حالی که پاداش‌ها می‌توانند مالی باشند، در بیشتر موارد شناسایی و مورد تأیید قرار دادن و اجازه دادن برای فعالیت در پروژه‌های جذاب می‌تواند اثربخشی بالاتری داشته باشد.

شناسایی کرده و از این شرکت‌ها به عنوان یک پلتفرم جهانی برای جمع‌سپاری و رسیدن به مرزهای جوامع علمی استفاده می‌کند. مدیر این بخش در این باره می‌گوید: «ما از سازمان‌هایی در گذشته که به صورت عمودی سازمان‌دهی شده بودند به منابع خارجی برای دستیابی به بهترین نتایج استفاده کردیم. چالش اصلی نیز سازگار کردن فرایند نوآوری‌های جدیدی در جریان موجود از پروژه بود.»

شتاب‌دهندگان بیشتر به سوی مشاوره با افراد آینده‌نگر،

شرکت نرم‌افزار گلوبال تیم نرم‌افزاری خود را در طول هر سال چند بار برای نشست نوآوری، به دور هم جمع می‌کند. مدیران ارشد، بزرگ‌ترین مشکلات خود را مطرح می‌کنند و مردم نیز برای ارائه راهکار باهم رقابت می‌کنند. برنده نیز هزینه مورد نیاز برای اجرای راهکار خود را دریافت می‌کند.

یک آژانس دولتی نیروهای کاری خود را از طریق ساختار جمع‌سپاری داخلی جذب می‌کند تا بتواند مشکلاتی را که خارج از یک مدل خاص مشکل رخ می‌دهند را

### نتیجه‌گیری

موقعیت‌ها برای ایجاد تفاوت‌های رقابتی تمرکز دارند. آن‌ها واحدهای فناوری اطلاعاتی دارند که از ایده‌های جدید تجاری و موقعیت‌ها پشتیبانی می‌کنند و به فناوری مناسب، آگاهی درباره کسب‌وکار و حقوق مربوط به مهارت‌های فنی دسترسی دارند. همچنین آن‌ها بر روی ایده‌ها سرمایه‌گذاری کرده و آن‌ها را پاداش می‌دهند.

مدیران ارشد اطلاعاتی مجبور هستند تا به سراغ نوآوری بروند. آن‌هایی که به سراغ روش‌های سریع می‌روند، منتظر اجازه نمی‌مانند ولی سازمان خود را به سوی چیزی که به احتمال فراوان یک آینده متفاوت و فناوری محور است هدایت می‌کنند. این افراد بخشی کلیدی از تیم‌های رشد مدیران ارشد اطلاعاتی هستند و سازمانی پرشتاب، باز و متعهد به مشتریان را طراحی می‌کنند که موجب ایجاد ارزش‌های جدید و مزایای رقابتی می‌شود.

این تحقیقات هم‌چنین ۶ مشخصه که این شرکت‌های شتاب‌دهنده در آن شریک هستند را شناسایی کرده است که می‌تواند به ایجاد یک نقشه دسترسی به هدف برای سایر افرادی که به دنبال ایجاد تحول در تجارت خود هستند به کار گرفته شود. این موارد از تعهد مدیر ارشد اجرایی آغاز شده و در تمامی سطوح مدیریت متقابل شرکت گسترش پیدا می‌کند. هم‌چنین این امر شامل اتخاذ رویکرد ساختار یافته برای کسب اطمینان از وقوع نوآوری در تمامی شرکت و بدون ایجاد مشکل در فرایند کاری نیز هست.

شتاب‌دهندگان نوآوری شامل موارد بسیاری هستند و برای چشم‌اندازها، دانش و ایده‌های افراد و گروه‌های متفاوت، چه در داخل و چه خارج شرکت، ارزش قائل هستند. آن‌ها مدیران ارشد اطلاعاتی نیرومندی دارند که بر روی استراتژی‌های تجاری و نوآوری‌ها و شناسایی

توسعه سریع در فناوری اطلاعات، به خصوص در بخش تحلیل و فناوری‌های همراه، اثری بسیار بزرگ بر روی جوانب مختلف تجارت دارد. این تحقیق مشخص می‌کند که سازمان‌هایی که تعهد بالایی به نوآوری‌های تجاری بر پایه فناوری اطلاعات دارند می‌توانند ساختار تحول خود را در نقاط کلیدی خاصی اجرا کنند و در کنار آن نیز به درک مواردی مانند نحوه دسترسی به مشتریان و درک آن‌ها، مدل‌های جدید تجاری و توسعه محصولات و خدمات جدید، نحوه انجام کار توسط کارمندان و غیره را نیز به دست بیاورند. وقتی که بحث نوآوری‌های بر پایه فناوری اطلاعات به میان می‌آید، این شتاب‌دهندگان نوآوری به طور چشمگیری از رقابتی خود پیش هستند. این نوآوری‌ها شامل مواردی مانند حد موفقیت در تجاری‌سازی ابتکارات داخلی فناوری اطلاعات نیز هستند.