



## مدیریت داده محور؛ رویکردی متفاوت برای تصمیم‌گیری مطمئن + پادکست

اگر مدیران به جای درگیر شدن در فعالیتهای روزمره سازمان، بر کار اصلی خود یعنی تصمیم‌گیری به موقع تمرکز کنند، می‌توانند نتایج متفاوتی را برای سازمان رقم بزنند. در فضای کسب‌وکار، اگرچه حس و شهود می‌تواند ابزاری موثر برای تصمیم‌گیری باشد، اما به هیچ وجه کافی نیست؛ چون تصمیمات مبتنی بر احساسات، معمولاً پایه و اساس منطقی ندارند و ممکن است با واقعیت‌های موجود کسب و کار فاصله داشته باشد.

امروزه متغیرهایی که بر روی کسب‌وکارها تاثیر می‌گذارند، به شدت افزایش پیدا کرده که نشان‌دهنده‌ی این است که حجم داده‌هایی که برای تصمیم‌گیری در کسب‌وکارها مورد نیاز است، روز به روز در حال افزایش است. نکته‌ی مهم این است که آگه مدیران بتوانند داده‌های سازمان خود را به درستی جمع‌آوری کنند، درک و تفسیر مناسبی از آنها داشته باشند و بر اساس آنها تصمیمات حساب شده بگیرند، می‌توان شاهد نتایج اثربخش بود.

در ادامه با این مطلب همراه باشید تا با سازمان داده محور، اهمیت تصمیم‌گیری داده محور و برخی از نمونه‌های موفق پیاده‌سازی این رویکرد در دنیا بیشتر آشنا شوید.



## مدیریت داده محور چیست؟

بطور کلی داده محور بودن یعنی تصمیمات به جای شهود، بر اساس داده‌ها گرفته شوند و سازمان نسبت به تصمیماتی که می‌گیرد، رویکرد داده محور پیدا کند. این موضوع می‌تواند مزایای فراوانی را برای یک سازمان به همراه داشته باشد. دلیل این اتفاق این است که استراتژی مبتنی بر داده به جای غریزه و احساسات درونی، از حقایق و داده‌های واقعی پیروی می‌کند.

## مدیریت داده محور سازمان

مدیریت داده محور کسب و کار، ابزارهایی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا نتایج تصمیمات خود را بهتر درک کنند و با قطعیت بیشتری در مورد آنها نظر دهند. از آنجایی که ملاک تصمیم‌گیری در یک سازمان داده‌محور داده‌ها از اعتبار بالایی برخوردار هستند، پس در اینصورت مدیر قادر خواهد بود سازمان را بر اساس واقعیت‌ها و نه بر اساس نظرات و احساسات درونی مدیریت کند تا در رقابت با دیگر رقبا، مزیت رقابتی پایداری داشته باشد.

نتایج موسسه جهانی مکنزی (McKinsey) نشان می‌دهد احتمال اینکه کسب و کارهای داده محور مشتریان جدید جذب کنند، ۲۰ برابر بیشتر و احتمال حفظ و نگهداری مشتریان، ۶ برابر بیشتر از سایر کسب و کارها است.

## ۱۰ گام برای اینکه سازمان‌ها بتوانند از داده‌ها، نتایج ارزشمند خلق کنند

بسیاری از سازمان‌ها، داده‌های مختلفی در کسب‌وکار تولید می‌کنند که هر روز نیز به حجم آنها اضافه می‌شود. اما مشکل بزرگ پیش روی مدیران این است که نمی‌دانند چگونه باید از داده‌ها برای بدست آوردن مزیت رقابتی استفاده کنند. با استفاده از این ۱۰ گام، یک قدم برای تبدیل شدن به کسب و کار داده محور نزدیک شوید:

۱. مشکل کسب و کار را درک کنید

مشکلات، بخش جدایی‌ناپذیر از یک کسب‌وکار هستند. کلید حل مشکلات، درک درست آنها است که در این راستا باید:

- در مورد مشکلات سازمان، سوال مطرح کرد
- نیازهای سازمان را شناسایی کرد
- نتایج مورد انتظار را مشخص کرد

برای پیدا کردن ریشه یک مساله، علل آن را تجزیه و تحلیل کنید؛ خواه ناشی از افراد باشد یا عوامل سازمانی. تا زمانی که علت اصلی آن شناسایی نشود، ممکن است دوباره رخ دهد یا به بخش‌های دیگر سازمان سرایت پیدا کند.

۲. یک رویکرد داده‌محور برای حل مساله خلق کنید

در ابتدا مساله را تعریف کنید و سپس داده‌هایی که به آن مشکل مربوط است را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. این کار به مدیران اطمینان می‌دهد اطلاعات دقیق هستند و آنها را قادر می‌سازد تا تصمیمات آگاهانه بگیرند و مسائل را حل کنند.



۳. نوع داده‌های که به آن نیاز دارید را مشخص کنید

در یک کسب‌وکار، داده‌های مختلفی در واحدهای سازمان (مثل تعداد مشتریان، میزان فروش، بازدید از وبسایت و...) تولید می‌شود. برای اینکه بتوانید از قدرت داده‌ها کمک بگیرید، مشخص کنید دقیقاً به کدام نوع از داده‌ها نیاز دارید.

۴. روش‌های جمع‌آوری داده‌ها را تعیین کنید

قبل از انتخاب روش جمع‌آوری داده‌ها، تحلیلگران باید بدانند که کدام شکل از داده‌ها را جستجو کنند: کمی یا کیفی. داده‌های کمی بصورت عدد و داده‌های کیفی بصورت توصیفی هستند. **روش کمی** جمع‌آوری داده‌ها شامل تحقیقات تجربی است که شامل دستکاری یک یا چند متغیر و اندازه‌گیری تأثیر آنها بر سایر متغیرها است. اما **روش کیفی**، شامل مصاحبه یا نظرسنجی است که مستلزم پرسیدن سوالات از افراد به صورت حضوری، تلفنی یا آنلاین است.

۵. مطمئن شوید داده‌های ورودی، داده‌های مناسبی هستند

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، آنها یا باید ساختارمند باشند یا بدون ساختار. داده‌های ساختارمند، داده‌هایی هستند که می‌توانند دسته‌بندی شوند (مثل نام مشتریان) و معمولاً تجزیه و تحلیل آنها راحت‌تر است. داده‌های بدون ساختار، داده‌هایی هستند که به شکل خام وجود دارند و پس از تجزیه و تحلیل، می‌توان آنها را منظم و دسته‌بندی کرد.

۶. داده‌ها را برای مدل‌سازی آماده کنید

در این مرحله، با تصمیم‌گیرهایی که می‌خواهند داده‌ها را تجزیه و تحلیل کنند، داده‌ها یکپارچه‌سازی می‌شوند تا خروجی کار بتواند نتایج قابل اعتماد و دقیقی را گزارش کند. دقت کنید که اگر داده‌ها به درستی یکپارچه‌سازی نشوند، مدل نهایی، قدرت پیش‌بینی درستی نخواهد داشت و با خطا همراه خواهد بود.

۷. مدل‌سازی کنید

این مدل‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا به درک درستی از ارتباط اجزای کسب‌وکار با یکدیگر برسند. مدل‌هایی که با نمودارها، شکل‌ها و گراف‌ها نمایش داده می‌شوند، در سه دسته کلی قرار می‌گیرند:

- مدل‌های مفهومی، نمایی کلی از سازمان و هدف اصلی را نشان می‌دهند.
- مدل‌های فیزیکی، چارچوب فنی برای ذخیره‌سازی داده‌ها را نشان می‌دهند.
- مدل‌های منطقی بین نیازمندی‌های کسب‌وکار ارتباط ایجاد می‌کند و نشان می‌دهد داده‌ها از نظر فنی چگونه پیاده‌سازی می‌شوند.

۸. داده‌ها را با تصمیم‌گیرندگان به اشتراک بگذارید و اثربخشی آنها را ارزیابی کنید

در این مرحله، نتایج حاصل از مدل‌سازی باید در اختیار مدیر قرار بگیرد تا او نتایج بدست آمده را با نتایج پیش‌بینی شده مطابقت دهد و بررسی کند چقدر به اهدافی که انتظارش را داشته، دست پیدا کرده است. در واقع مدیر باید به این سوال پاسخ دهد:



پس از اینکه نتایج حاصل از مدل سازی مشخص شد، آیا می تواند مشکل کسب و کار را حل کند؟ با پاسخ به این سوال می توان اثربخشی داده را ارزیابی کرد.

۹. برای استفاده عملی از داده ها، شفاف سازی کنید

برخی سازمان ها به دلیل مخفی بودن یا کیفیت پایین داده ها، به نتایج حاصل از آن اعتماد کافی ندارند. مدیران کسب و کار زمانیکه داده ها بر پایه یکپارچگی، کیفیت، انعطاف پذیری و اثربخشی بنا شده باشد، به نتایج حاصل از آن برای تصمیم گیری اعتماد می کنند و این تفکر را به دیگر بخش های سازمان نیز منتقل خواهند کرد.

۱۰. حلقه ای از بازخورد ایجاد کنید

در مورد نتایج استفاده از داده ها در سازمان، حلقه ای از بازخورد ایجاد کنید تا داده ها بصورت مستمر، بهبود پیدا کنند و اگر داده ای فاقد کیفیت لازم است، از این چرخه حذف شود.



## ۶ مزیت سازمان های داده محور

پس از آنکه تحلیل گران و مدیران کسب و کار از داده ها در جهت خلق نتایج ارزشمند استفاده کردند، باید بدانیم این رویکرد، چه مزایایی برای سازمان می تواند به همراه داشته باشد. در ادامه، به مزایای مهمی که داده ها برای سازمان های داده محور ایجاد می کنند، می پردازیم.

- سازمان های داده محور به استراتژی های انتخابی خود اعتماد بیشتری دارند.
- آنها می توانند پیش بینی های دقیق تری در مورد مدیریت داده محور پروژه ها انجام دهند.
- آنها می توانند روندهای جدید صنعت و فرصت های کسب و کار را زودتر از دیگران شناسایی کنند.
- این دسته از سازمان ها عملکرد چابک تر و کارآمدتری دارند.



- آنها می‌توانند به سرعت نتایج را اندازه‌گیری، استراتژی‌های جدید را آزمایش و سپس در صورت نیاز آنها را تنظیم کنند.
- چابکی سازمان‌های داده‌محور باعث می‌شود تا آنها بتوانند سریع‌تر از رقبا به تغییرات بازار پاسخ دهند.

## موانع پیش روی سازمان‌های داده‌محور

تجربه ثابت کرده استفاده از هر رویکردی در سازمان، علاوه بر اینکه مزایایی به همراه دارد، موانعی نیز ممکن است داشته باشد. اگر بخواهیم به مهم‌ترین معایب سازمان‌های داده‌محور اشاره کنیم، می‌توانیم بگوییم که:

در ابتدا، تبدیل شدن سازمان‌ها به یک سازمان داده‌محور، بیشتر به یک آرزو تبدیل شده است تا یک هدف و تاکنون خیلی از آنها نتوانسته‌اند زیرساخت‌های لازم برای رسیدن به این رویکرد را فراهم کنند. جالب است بدانید که **تنها ۲۶.۵ درصد از سازمان‌ها داده‌محور هستند.**

دوم، داده‌محور شدن مستلزم تمرکز سازمان بر تغییرات فرهنگی است که در بیشتر کسب و کارها یک مانع بزرگ تلقی می‌شود و بسیاری از افراد در سازمان‌ها از آنها به خوبی استقبال نکرده‌اند. در نظرسنجی اخیری که انجام شده است، ۹۱٫۹ درصد از مدیران، موانع فرهنگی و عدم تطابقت نیروی انسانی با این رویکرد را بزرگ‌ترین مانع برای تبدیل شدن به یک سازمان داده‌محور عنوان کردند.

و به عنوان سومین مانع، سازمان‌ها با کمبود افرادی که در سمت متخصصانی همچون مدیر ارشد داده و تحلیلگر کسب و کار مشغول به فعالیت شوند، مواجه هستند. وجود این دسته از افراد در کسب و کارها، بستر مناسبی را تا بستری برای حرکت به سمت مدیریت داده‌محور تحول دیجیتال فراهم می‌کند.

## سازمان‌ها چگونه رویکرد داده‌محور داشته باشند و از مزایای آن بهره ببرند؟

یکی از اشتباهاتی که مدیران مرتکب می‌شوند این است که فکر می‌کنند استراتژی آنها بهترین است و با آن می‌توانند تصمیمات خوبی در سازمان بگیرند. در حالی‌که **بهترین تصمیمات را داده‌ها تعیین می‌کنند**؛ چرا که تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، استراتژی است که از داده‌ها برای اطلاع‌رسانی تصمیمات کسب و کار استفاده می‌کند. در حقیقت در تصمیم داده‌محور، سازمان با استفاده از داده‌های تاریخی، روندها را تحلیل کرده و برای آینده کسب و کار تصمیم‌گیری می‌کند.

سازمان‌ها برای اینکه بتوانند رویکرد داده‌محور داشته باشند، باید کارهایی که کارساز و نتیجه‌بخش نبوده را انجام ندهند. به عنوان مثال، فرض کنید برای یک شرکت نرم‌افزاری، در حال برنامه‌ریزی یک استراتژی بازاریابی برای رشد سریع آن هستید. به جای اینکه از صفر شروع کنید و امیدوار باشید که یک استراتژی جدید کارساز باشد، به ویژگی‌های محصول قبلی خود نگاهی بیندازید. از خودتان بپرسید آیا آن ویژگی‌ها، عملکرد و نتایج خوبی به همراه داشتند؟ اگر پاسخ شما مثبت بود، آن را تکرار کنید و هر چیزی که جواب نداد را اجرا نکنید.

آمارها نشان می‌دهد کسب و کارهایی که از کلان داده‌ها استفاده می‌کنند، معمولاً افزایش سود ۸ تا ۱۰ درصدی و کاهش ۱۰ درصدی در هزینه‌ها را تجربه می‌کنند.



با پرسیدن سوالات زیر که هر کدام جزء بخش‌های مهم یک کسب و کار هستند، می‌توان از مزایای داده محور شدن بهره‌مند شد.

- **امور مالی:** مقرون به صرفه ترین راه برای استخدام کارکنان جدید یا ارزان ترین راه برای تبلیغ یک محصول جدید چیست؟
- **رشد:** چه فعالیت‌هایی می‌توان برای جلوگیری از کاهش سهم بازار سازمان انجام داد؟ چگونه وفاداری مشتری را بهبود می‌دهید؟ آیا ویژگی‌های جدیدی که در نظر دارید بر اهداف کسب و کار شما تأثیر می‌گذارد؟
- **بازاریابی و فروش:** کدام کانال تبلیغاتی بهترین بازگشت سرمایه را دارد؟ کدام فعالیت‌های فروش بیشترین سرخ را ایجاد می‌کنند؟
- **خدمات مشتری:** مقرون به صرفه ترین راه برای رسیدگی به سوالات بخش پشتیبانی مشتریان چیست؟ کدام کانال‌ها زمان پاسخگویی را بهبود می‌بخشند؟

در **پادکست** زیر می‌توانید با یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که یک مدیر می‌تواند داشته باشد، یعنی **تصمیم‌گیری داده محور** آشنا شوید.

[\[playlist tracklist="false" images="false" artists="false" ids="18933"\]](#)

## چگونه از داده برای تصمیم‌گیری در کسب و کار می‌توان استفاده کرد؟

برای اینکه بتوانید با کمک داده‌ها، تصمیم‌گیری‌های خوبی داشته باشید، در ابتدا باید بتوانید داده‌هایی که به آن نیاز دارید را پیدا کرده و آنچه که به دنبالش هستید را به درستی تفسیر کنید. در اینجا یک فرآیند پنج مرحله ای وجود دارد که می‌توانید از آن برای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده استفاده کنید.

- اولویت‌ها و اهداف را در نظر بگیرید

اولین و مهم‌ترین قدم این است که مدیران بدانند برای رسیدن به چه اهدافی و **اولویت‌هایی** قصد دارند تصمیم‌های داده محور بگیرند. برای شروع می‌توانید از خودتان بپرسید: چه چیزهایی را می‌خواهید در سازمان بهبود دهید؟ برای تصمیم‌گیری سعی کنید از مهم‌ترین هدفی که دارید، آغاز کنید.

- داده مرتبط را پیدا کنید و ارائه دهید

در گام دوم و بعد از اینکه اهداف مشخص شد، مدیر باید صورت مسئله درستی را طرح کند. همانطور که پیترو دراکر می‌گوید: مدیر باید سؤالات درستی را از خودش بپرسد، در این مرحله مدیر باید داده‌هایی که در کسب و کار با صورت مساله مرتبط است را استخراج و ارائه کند.

- روند داده‌ها را مشخص کنید

در مرحله سوم، مدیر باید داده‌ها را تجزیه و تحلیل کند و ارتباطات میان این داده‌ها و روندهای آنها را شناسایی و از این طریق، دلایل بوجود آمدن آن مسئله را در کسب و کار درک کند.



- استراتژی طراحی کنید

بعد از اینکه هدفی که قصد بهبود آن را داشتید، مشخص شد و تجزیه و تحلیل‌های لازم بر روی داده صورت گرفت، در مرحله چهارم، مدیر باید تصمیم بگیرد که با چه **استراتژی** قصد دارد این مساله را در سازمان خود حل کند. در ادامه باید برنامه اجرایی همراه با جزئیات طراحی شود. یعنی باید به روشنی بدانید چه اهدافی دارید، چه نیازی را می‌خواهید حل کنید، راه حل چه زمانی و توسط چه فرد/افرادی در سازمان باید اجرایی شود.

- موفقیت را بسنجید و آن را تکرار کنید

نتایج حاصل از تصمیمات مدیر کاملاً مشخص است. در اینجا تنها کاری که مدیر باید انجام دهد این است که نتایج جدید را با نتایج قبلی مقایسه کند و از خود بپرسد: آیا تصمیمات او، تاثیر مثبتی در حل آن مسئله داشته یا خیر؟

در انتها، تاثیرات تصمیم‌گیری مدیر در مورد آن مسئله خاص، باید مورد سنجش قرار بگیرد و بصورت مستمر و بر اساس داده‌های جدید تولید شده، بازنگری و یا بهبود رخ دهد.

این مطلب را هم بخوانید:  
**چگونه سودآوری و عملکرد کسب و کارمان را افزایش دهیم؟**  
کلیک کنید

### نمونه‌های موفق پیاده‌سازی تصمیم‌گیری داده محور در دنیا

بزرگ‌ترین و موفق‌ترین سازمان‌های امروزی از داده‌ها برای مدیریت داده محور دیجیتال و تصمیم‌گیری‌هایی که تاثیرات شگفت‌انگیزی بر کسب‌وکار دارند؛ استفاده می‌کنند. برای درک بهتر اینکه سازمان شما چگونه می‌تواند تجزیه و تحلیل داده‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری خود بگنجانند، داستان‌های موفقیت برخی از شرکت‌های موفق را در زیر بخوانید.

#### ۱. توسعه رهبری در گوگل

گوگل سرمایه‌گذاری زیادی بر روی برنامه‌هایی با عنوان "تحلیل نیروی انسانی" کرده است. یکی از اقدامات مهمی که این شرکت اخیراً در پروژه اکسیژن خود انجام داده، این است که بیش از ۱۰۰۰۰ رکورد از داده‌های مربوط به بررسی عملکرد کارکنان را استخراج کرد و داده‌ها را با نرخ حفظ کارمندان مقایسه کرد. گوگل از این اطلاعات برای شناسایی رفتارهای رایج مدیران با عملکرد بالا استفاده کرد و برای توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی، برنامه‌های آموزشی متنوعی ایجاد کرد. نتیجه این تلاش‌ها باعث شد تا میانگین امتیازات مطلوب مدیران از ۸۳ درصد به ۸۸ درصد افزایش پیدا کند.

#### ۲. تصمیمات مربوط به شعبات در استارباکس



پس از بسته شدن صدها شعبه استارباکس در سال ۲۰۰۸، هاوارد شولتز، مدیر عامل وقت استارباکس، قول داد که این شرکت رویکرد تحلیلی تری برای شناسایی مکان فروشگاه‌های آینده در پیش خواهد گرفت. این شرکت اکنون با یک شرکت که بصورت تخصصی در زمینه تجزیه و تحلیل موقعیت‌های مکانی فعال می‌کند؛ مشارکت دارد تا از این طریق و با استفاده از داده‌های جمعیت‌شناسی و الگوهای ترافیک، بهترین گزینه‌ها را قبل از سرمایه‌گذاری استارباکس برای افتتاح به شعبه جدید، انتخاب کند.

### ۳. عوامل بهبوددهنده فروش در آمازون

آمازون از داده‌ها استفاده می‌کند تا تصمیم بگیرد کدام محصولات را بر اساس خریدهای قبلی و الگوهای رفتار جستجو به مشتریان توصیه کند. آمازون به جای پیشنهاد بدون هدف یک محصول، از تجزیه و تحلیل داده‌ها و یادگیری ماشینی برای این کار استفاده می‌کند. مکنزی تخمین زد که در سال ۲۰۱۷، ۳۵ درصد از خریدهای مصرف‌کننده آمازون می‌تواند به بکارگیری این راهکار مرتبط باشد.

### جمع‌بندی

شکی نیست که داده‌ها ابزار ارزشمندی برای هر کسب و کاری هستند و مدیران بواسطه آنها می‌توانند تصمیم‌هایی بگیرند که نتایج اثربخش و مطمئن تری را در پی داشته باشد. بطور معمول، شرکت‌هایی که از داده‌ها در فرآیندهای تصمیم‌گیری خود استفاده می‌کنند، قادرند تا هزینه‌ها را کاهش داده و سود را به میزان قابل توجهی افزایش می‌دهند.

در این راستا کسب و کارها باید از ابزارهایی استفاده کنند تا داده‌های کسب و کار را بصورت لحظه‌ای رصد کنند تا بتوانند با توجه به تغییر شرایط بازار، تصمیمات منطقی بگیرند. راهکاری جامع تحول سازمانی SSM از آن دسته ابزارهایی است که به هر کسب و کاری، این فرصت را می‌دهد تا در مسیر رشد و تحول پایدار حرکت کند تا بتواند با کسب آگاهی نسبت به وضعیت موجود، بهترین نتایج را خلق کند.