



اندیشکده فرهنگ و توسعه

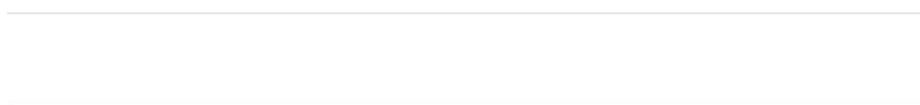
یادداشت



ساخت یک فرهنگ داده‌محور: ۵ نمونه از سازمان‌های پیشرو در سطح جهان

۲۲ می ۲۰۲۴

دیوید والر



دیوید والر، یکی از شرکا و رئیس بخش علم داده و تحلیل در Oliver Wyman Labs، در مقاله‌ای در هاروارد بیزینس ریویو گفته است: «کار ما در طیف وسیعی از صنایع نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین موانع برای ساختن کسب‌وکارهای مبتنی بر داده، فنی نیستند؛ بلکه فرهنگی‌اند.»



اینفوگرافیک «چگونه ۵ برند بزرگ، فرهنگ داده‌محور می‌سازند»

پس چگونه سازمان‌ها می‌توانند بر این مانع فرهنگی غلبه کنند؟ ابتدا بیایید ببینیم «فرهنگ داده‌محور» چه معنایی دارد.

فرهنگ داده‌محور چیست؟

فرهنگ داده‌محور، محیطی است که در آن تصمیم‌گیری، در تمام بخش‌ها، بر پایه تحلیل داده و شواهد قابل‌اثبات استوار است، نه بر اساس شهود یا تجربه شخصی. شناخته‌شده‌ترین برندهای جهان، از داده به شیوه‌های نوآورانه‌ای برای پیشبرد یک فرهنگ داده‌محور استفاده می‌کنند. این امر به دلیل مزایای بی‌شماری است که فرهنگ داده‌محور برای یک کسب‌وکار به همراه دارد.

برخی از این مزایا عبارت‌اند از:

- تصمیم‌گیری دقیق‌تر
- فرصت‌های توسعه محصول و نوآوری
- بینش بهتر نسبت به عادات و رفتار مشتریان





یادداشت

- افزایش کارایی عملیاتی

تحول واقعی در سازمان شما تنها با شروع از داده‌ها و طرز فکر نیروی کارتان امکان‌پذیر است. داده به یک سازمان امکان می‌دهد بینش‌های پنهانی را کشف کند که می‌توانند رشد عظیمی را در هر بخش رقم بزنند.

در ادامه می‌بینیم که چگونه ۵ رهبر صنعت در سطح جهانی به فرهنگ داده‌محور دست یافته‌اند:

۱- گروه بانکی لویدز:

گروه بانکی لویدز یک مؤسسه مالی بزرگ بریتانیایی است. این گروه به میلیون‌ها مشتری در بریتانیا خدمات می‌دهد و برخی از شناخته‌شده‌ترین برندهای بانکی کشور از جمله لویدز بانک، هلیفکس و بانک اسکاتلند را اداره می‌کند.





برای گروه بانکی لویدز، موفقیت فرهنگ داده‌محور به وجود یک تیم داده‌قدرتمند وابسته است. تا می ۲۰۲۳، لویدز ۳ میلیارد پوند در نیروی انسانی، فناوری و داده خود سرمایه‌گذاری کرده بود. هدف آن‌ها چیست؟ «کمک به شکوفایی بریتانیا». آن‌ها کار خود را با بوت‌کمپ‌های علم داده برای ساخت مهارت‌های فنی آغاز کردند، اما اکنون به مرحله بعدی رسیده‌اند: «رهبری با هوش مصنوعی». رانیل بوتجو، مدیر ارشد داده و تحلیل گروه بانکی لویدز، گفته است: «برای تحقق ارزش از فناوری، همه چیز از نیروی انسانی شما آغاز می‌شود... شما به رهبرانی نیاز دارید که واقعاً بدانند چگونه باید بانکداری را از نو تصور کنیم.» هم‌اکنون طیف وسیعی از نقش‌های داده‌ای، چه تثبیت‌شده و چه نوظهور، در گروه بانکی لویدز وجود دارد که فرهنگ داده‌محور را پیش می‌برند.

در سال ۲۰۲۳، کمبریج اسپارک با گروه بانکی لویدز همکاری کرد. ما با هم یک بوت‌کمپ ۸ هفته‌ای اختصاصی علم داده ارائه دادیم که برای ارتقای مهارت ۵۷ فارغ‌التحصیل تازه‌کار در لندن، هلیفکس، ادینبرا و بریستول طراحی شده بود. شرکت‌کنندگان ماژول‌های هفتگی شامل یادگیری ماشین و هوش مصنوعی، مهندسی نرم‌افزار و رایانش ابری را به پایان رساندند. هدف همچنان گسترش بیشتر این برنامه و ارائه برنامه‌های باکیفیت کارآموزی و کارشناسی داده در سراسر گروه بانکی لویدز است. این نمونه‌ای کامل از فرهنگ داده‌محور است، زیرا نشان می‌دهد که «داده» و «هوش مصنوعی» دو روی یک سکه‌اند. با توانمندسازی رهبران برای درک داده‌هایی که این ماشین‌ها را تغذیه می‌کنند، لویدز اطمینان می‌دهد که ابتکارات کسب‌وکار داده‌محورش هم‌نواورانه و هم‌مسئولانه باشند. «به بیان ساده، داده نقشی حیاتی ایفا خواهد کرد. این نیروی محرکه‌ای پشت هدف ما برای کمک به شکوفایی بریتانیا است. به همین دلیل است که ما همچنان در فرهنگ داده‌محور سرمایه‌گذاری خواهیم کرد - فرهنگی که از قدرت داده و تحلیل برای خلق محصولات و تجربیات بهتر برای همکاران و مشتریانمان بهره می‌برد.» - رانیل بوتجو، مدیر ارشد داده و تحلیل، گروه بانکی لویدز.

۲- اوبر

- اوبر یکی از برجسته‌ترین نمونه‌های شرکت‌های داده‌محور است، اما مسیر آن همیشه هموار نبوده است. در ابتدا، آن‌ها مجبور بودند با «سیلوهای داده» عظیمی دست‌وپنجه نرم کنند، آن هم با اتخاذ یک چارچوب جامع فرهنگ داده‌محور. با بازسازی سیستم‌های ثبت‌رویداد خود برای ایجاد «منابع قابل اعتماد حقیقت»، آن‌ها پایه‌ای گذاشتند که اکنون یکی از پیشرفته‌ترین ابتکارات کسب‌وکار داده‌محور در جهان است. در سال ۲۰۲۶، فرهنگ شرکتی داده‌محور اوبر بسیار فراتر از ردیابی ساده GPS تکامل یافته است. آن‌ها اکنون از داده‌های جریانی با فرکانس بالا از طریق پلتفرم یادگیری ماشین میکال آنجلو برای ایجاد یک تجربه کاربری روان و پیش‌بینی‌کننده استفاده می‌کنند:

- **پیش‌بینی تقاضای محلی هدفمند:** اوبر فقط نمی‌بیند مسافران کجا هستند؛ بلکه ۱۵ تا ۳۰ دقیقه زودتر پیش‌بینی می‌کند که آن‌ها کجا خواهند بود. این موضوع به آن‌ها امکان می‌دهد رانندگان را پیش از وقوع اوج تقاضا به سمت مناطق پرتقاضا سوق دهند و درآمد را به حداکثر و زمان انتظار را کاهش دهند.

- **هوشمندی پویا:** فراتر از «افزایش قیمت در زمان اوج»، محیط اوبر اکنون متغیرهای بیرونی مانند تأخیرهای لحظه‌ای حمل‌ونقل عمومی، برنامه‌های رویدادهای زنده و حتی الگوهای آب‌وهوایی را برای پیشنهاد کارآمدترین شیوه جابه‌جایی، چه ماشین، چه دوچرخه یا چه قطار، ادغام می‌کند.

- **ایمنی و مسیریابی:** با پردازش پتابایت‌ها داده محیطی، از شرایط ایمنی جاده تا نقشه‌برداری پیچیده شهری، اوبر اطمینان حاصل می‌کند که الگوریتم‌های مسیریابی‌اش به همان اندازه که سریع‌اند، ایمن نیز باشند.





یادداشت

این مطالعه موردی داده‌محور ثابت می‌کند که فرهنگ داده‌محور تنها درباره جمع‌آوری اطلاعات نیست؛ بلکه درباره ساختن زیرساختی است که بتوان در کسری از ثانیه بر اساس آن عمل کرد. با در نظر گرفتن هر ضربه روی برنامه به‌عنوان بینشی داده‌محور، اوبر همچنان شیوه‌های نوآورانه استفاده شرکت‌ها از داده برای خلق یک تجربه کاربری قدرتمند را بازتعریف می‌کند.

۳- بوپا:

برای غول بین‌المللی مراقبت‌های سلامت، بوپا، هدف «تبدیل شدن به مشتری‌محورترین شرکت مراقبت سلامت در جهان» است. رسیدن به این هدف در دنیای داده‌محور، ابتدا مستلزم چیره‌شدن بر «سیستم‌های قدیمی» بود که اغلب سرعت مؤسسات تثبیت‌شده را پایین می‌آورند.

مارک گلن، مدیر ارشد اطلاعات گروه بوپا، گفته است: «باید صادق بود، مانند بسیاری از شرکت‌هایی که پیش از ظهور اینترنت و فناوری‌های ابری تأسیس شده‌اند، ما با سیستم‌های قدیمی چالش داریم. پذیرفتن یک ذهنیت دیجیتال و چابک در سراسر کسب‌وکارمان به ما کمک می‌کند تا شروع به عبور از این موانع کنیم، که فقط می‌تواند به نفع مشتریانمان باشد. این روزها تصور هر کسب‌وکاری که فناوری در هسته آن نباشد، دشوار است. همه ما انتظار داریم خدمات مشتری باکیفیت را در دسترس داشته باشیم، از مراقبت‌های سلامت گرفته تا خواروبار و سرگرمی - و سرمایه‌گذاری در فناوری و، از همه مهم‌تر، در افرادی که آن را توسعه می‌دهند، همه این‌ها را ممکن می‌سازد.» مارک گلن خاطرنشان می‌کند که بوپا اکنون فناوری را هسته اصلی خود می‌داند و در افرادی که آن را توسعه می‌دهند، سرمایه‌گذاری سنگینی می‌کند. این مسیر با «آکادمی مهارت‌های دیجیتال» در سال ۲۰۲۱ آغاز شد، اما بوپا اهداف خود را برای سال ۲۰۲۶ به‌شدت گسترش داده است.

به‌عنوان نمونه‌ای برجسته، بوپا اخیراً سه آکادمی کارآموزی تخصصی در زمینه‌های بهبود مبتنی بر هوش مصنوعی، فناوری داده و رهبری راه‌اندازی کرده است. این ابتکار قرار است تا سال ۲۰۲۸، ۹۰۰ کارمند را آموزش دهد و اطمینان حاصل کند که:

- **عملیات داده‌محور:** تیم‌ها از یک استراتژی داده فدراسیونی برای از بین بردن سیلوها میان خدمات بیمه، دندان پزشکی و مراقبت از سالمندان استفاده می‌کنند.
 - **مراقبت‌های سلامت پیش‌بینی‌کننده:** دانشمندان داده اکنون از داده‌های چندوجهی (شامل یادداشت‌های بالینی و تصویربرداری پزشکی) برای شناسایی سریع‌تر و دقیق‌تر بیماران «در معرض خطر» استفاده می‌کنند.
 - **شمول دیجیتال:** بوپا توانمندی دیجیتال را مستقیماً در استراتژی‌های منطقه‌ای خود می‌گنجانند تا اطمینان حاصل کند فرهنگ شرکتی داده‌محورش از بیمارانی که سواد دیجیتال محدودی دارند نیز حمایت می‌کند.
- با در نظر گرفتن ارتقای مهارت به‌عنوان یک «عضله دیجیتال» که نیاز به تمرین مداوم دارد، بوپا فرهنگی داده‌محور ساخته است که سریع‌تر از روال سنتی صنعت مراقبت سلامت حرکت می‌کند.

۴- کوکاکولا

روزانه بیش از ۱.۹ میلیارد وعده نوشیدنی کوکاکولا در بیش از ۲۰۰ کشور و قلمرو نوشیده می‌شود. این یعنی مشتریان بسیار زیاد و حجم انفجاری از داده برای کار کردن. چگونه آن‌ها بینش‌های داده‌ای را به کار می‌گیرند؟ آن‌ها از هوش مصنوعی برای رصد اشاره‌ها به محصول در فضای آنلاین استفاده می‌کنند. با میلیون‌ها دنبال‌کننده در فیس‌بوک، اینستاگرام، توییتر و یوتیوب، تیم بازاریابی کوکاکولا با حجم بالایی از تعاملات آنلاین سروکار دارد. برای پیشی گرفتن از رقبای آن‌ها کسب‌وکاری ساخته‌اند که از هوش مصنوعی نه‌فقط برای شنیدن صدای مشتریان، بلکه برای پیش‌بینی هوس بعدی آن‌ها استفاده می‌کند. در واقع، مطالعه‌ای





در سال ۲۰۱۵ نشان داد که هر ۲ ثانیه یکبار از محصولی از کوکاکولا در فضای آنلاین یاد می‌شود. بنابراین کوکاکولا با کمک هوش مصنوعی شروع به تحلیل این اشاره‌ها کرد.

هوش مصنوعی به کوکاکولا کمک کرد جزئیات خاصی درباره مصرف‌کنندگانش بیاموزد، مانند اینکه کجا زندگی می‌کنند، چه کسانی هستند و چرا درباره محصولات در فضای آنلاین صحبت می‌کنند. و همان‌طور که هر بازاریابی می‌داند، شناخت مشتریانانتان نخستین گام برای هر کمپین موفق است. هوش مصنوعی همچنین به کوکاکولا امکان می‌دهد تصاویر محصولات را که در اینترنت بارگذاری می‌شوند، تحلیل کند. این یعنی کوکاکولا می‌تواند بر اساس تصویری که مصرف‌کننده بارگذاری کرده، تبلیغات هدفمند به او «ارائه» دهد. نمایندگان شرکت گزارش داده‌اند که احتمال کلیک‌شدن روی این نوع تبلیغات ۴ برابر بیشتر از سایر انواع بازاریابی هدفمند است. جالب نیست؟

۵- نتفلیکس:

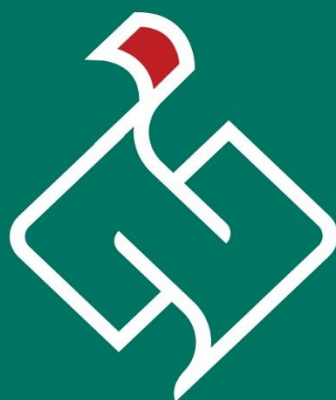
اگر شما هم «اپیزود به اپیزود» سریال می‌بینید یا عاشق فیلم هستید، احتمالاً یک حساب نتفلیکس دارید. و شاید متوجه شده باشید که تجربه کاربری نتفلیکس تا حد ممکن روان و شخصی‌سازی شده است. اگر به دنبال یک کلاس درس استادانه درباره چگونگی ساختن فرهنگ داده‌محور هستید، نتفلیکس بهترین نمونه است. آن‌ها بسیار فراتر از تست A/B ساده رفته‌اند؛ در سال ۲۰۲۶، آن‌ها به یک موتور سرگرمی پیش‌بینی‌کننده تبدیل شده‌اند که به مخاطبانی بیش از ۳۲۵ میلیون مشترک پولی در سراسر جهان خدمت می‌کند. آنچه نتفلیکس را به نمونه‌ای برجسته از سازمان‌های داده‌محور تبدیل می‌کند، این است که چگونه آزمایش را در هر تصمیمی، از رنگ دکمه پخش گرفته تا فیلم‌نامه یک سریال اورجینال چندمیلیون‌پوندی، ادغام کرده‌اند. این تغییرات می‌تواند شامل تغییر در رابط کاربری، الگوریتم‌های پیشنهاددهی یا تاکتیک‌های مختلف بازاریابی باشد. سپس نتفلیکس موفقیت هر نسخه را با معیارهای مشخصی مانند نرخ تعامل یا نرخ نگهداشت مشتری اندازه‌گیری می‌کند. این رویکرد داده‌محور به نتفلیکس کمک می‌کند تصمیمات آگاهانه‌ای درباره اینکه کدام بهبودها واقعاً تجربه کاربری را ارتقا می‌دهند، بگیرد.

«شما باید به آنچه می‌توانید درباره مشتری کشف کنید تکیه کنید: چگونه رفتار می‌کند، چه چیزی می‌خرد، چه چیزی تماشا می‌کند، چه کاری انجام داده و چگونه در یک وبسایت حرکت می‌کند. آن ردیابی و درک [برای نتفلیکس] از ساختن سیستمی نشأت گرفت که به ما امکان داد داده‌هایی برای گرفتن این تصمیمات خوب داشته باشیم. این به معنای واقعی کلمه در تک‌تک اجزای آن سازمان نفوذ کرد. من واقعاً معتقدم این نه تنها عنصر بنیادین موفقیت ما، بلکه مزیت رقابتی عظیم ما بود.» - مارک رندولف، یکی از بنیان‌گذاران نتفلیکس رشد نتفلیکس که در آغاز سال ۲۰۲۶ به ۳۲۵ میلیون مشترک رسید، ثابت می‌کند که وقتی اجازه می‌دهید داده‌ها رهبری کنند، نه تنها در «جنگ‌های استریمینگ» دوام می‌آورید، بلکه آن‌ها را تعریف می‌کنید.

نتیجه‌گیری

دیدن شیوه‌های نوآورانه‌ای که برخی از بزرگ‌ترین برندهای جهان از داده برای پیشی گرفتن در این رقابت استفاده می‌کنند، واقعاً الهام‌بخش است. این برندها تأثیر عمیق تعهد جدی به داده را بر کارایی عملیاتی، نوآوری و رضایت مشتری به‌خوبی نشان می‌دهند. آیا سازمان شما به دنبال پیروی از رد پای این برندهاست؟ درباره برنامه‌های کارآموزی داده یا برنامه‌های حرفه‌ای ما بیشتر بدانید یا از طریق فرمی که در پایین آمده با ما تماس بگیرید. امروز سفر خود را به سوی ساختن فرهنگی داده‌محورتر در سازمانتان آغاز کنید.





انديشكده فرهنگ و توسعه

 WWW.CDSTT.IR

 [CDSTT.IR](https://www.instagram.com/cdstt.ir)

 [CDSTT](https://twitter.com/cdstt)