

بوم تحول دیجیتال

تاناپونگفان تانیاراتاکول
ترجمه: مصطفی مرشدی

یک جعبه ابزار استراتژی سازی جامع با راهنمای
گام به گام برای اجرای تحول دیجیتال

به نام خالق هستی

بوم تحول دیجیتال

یک جعبه ابزار استراتژی جامع با راهنمای گام به گام

برای اجرای تحول دیجیتال

تانا پونگفان تانیاراتاکول

ترجمه:

مصطفی مرشدی

سرشناسه	: تانیاراتاکول، تاناپونگفان
عنوان و نام پدیدآور	Thanyarattakul, Thanapongphan بوم تحول دیجیتال: یک جعبه‌ابزار استراتژی جامع با راهنمای گام‌به‌گام برای اجرای تحول دیجیتال / تاناپونگفان تانیاراتاکول؛ ترجمه مصطفی مرشدی.
مشخصات نشر	: کرج: رهام اندیشه، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۳ص؛ مصور، جدول، نمودار؛ ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س.م.
شابک	: ۷۰۰۰۰۰ ریال: ۲۷۹-۲۶۴-۶۲۲-۹۷۸
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	Digital transformation Canvas: a business transformation model for new growth ... 2021. عنوان اصلی:
عنوان دیگر	: یک جعبه‌ابزار استراتژی جامع با راهنمای گام‌به‌گام برای اجرای تحول دیجیتال.
موضوع	: بازرگانی الکترونیکی Electronic commerce
شناسه افزوده	: مرشدی، مصطفی، ۱۳۶۱- مترجم
رده‌بندی کنگره	: HF۵۵۴۸/۳۲
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۸۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۸۶۴۶۰۰
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیپا

نام کتاب: بوم تحول دیجیتال (یک جعبه‌ابزار استراتژی جامع با راهنمای گام‌به‌گام برای

اجرای تحول دیجیتال)

نویسنده: تاناپونگفان تانیاراتاکول

ترجمه: مصطفی مرشدی

ناشر: رهام اندیشه

طراح جلد: صبا سابقی

ویراستار: نیلوفر یگانگی

صفحه‌آرا: حامده حاجی ابراهیمی

قطع: رقعی

تعداد صفحه: ۲۱۳ صفحه

نوبت چاپ: اول/ بهار ۱۴۰۱

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۲۷۹-۲۶۴-۶۲۲-۹۷۸

بها: ۷۰۰۰۰۰ ریال

تقدیم‌نامه

تقدیم به همسر و دختر مهربانم که با صبوری مرا در انتشار این اثر یاری کردند.

سخن مترجم

شکی نیست تحول دیجیتال برای همه سازمان‌ها در هر صنعتی و با هر اندازه‌ای گریزناپذیر است. مفاهیم، مدل‌ها و دانش تحول دیجیتال که در یک دهه اخیر توسعه یافته است، پیچیده و مبهم است. بخشی از این پیچیدگی ریشه در تکنولوژی‌های دیجیتال دارد و بخش دیگر در حوزه اجرای تحول دیجیتال است. روی هم رفته، این سردرگمی‌ها منجر به ترس و عدم شروع تحول دیجیتال در برخی سازمان‌ها شده است.

بوم تحول دیجیتال، ابزاری است که از این پیچیدگی و ابهام می‌کاهد. این ابزار ساده و کاربردی به شما کمک می‌کند کل فرآیند تحول دیجیتال و اجزای مرتبط با آن را در یک قاب ببینید. نگاه کل‌نگرایانه و جامع این ابزار می‌تواند راهگشای شما برای برنامه‌ریزی و اجرای تحول دیجیتال باشد.

مصطفی مرشدی

زمستان ۱۴۰۰

فهرست مطالب

مقدمه	۹
فصل اول: تحول دیجیتال ۱۰۱	۱۳
تحول دیجیتال چیست؟	۱۳
چرا به تحول نیاز داریم؟	۱۴
یکی هستند یا تفاوت دارند؟	۲۲
تحول دیجیتال برای استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ	۲۴
اهمیت تحول دیجیتال	۲۸
فصل دوم: بوم تحول دیجیتال	۳۳
۲۰ شرکت برتر که با موفقیت تحول دیجیتال را اجرا کرده‌اند	۳۳
۹ قسمت بوم تحول دیجیتال	۴۰
بخش ۱: طرح‌ریزی زمینه کار برای تحول	۴۰
بخش ۲: توسعه قابلیت‌های دیجیتال جدید	۴۴
بخش ۳: تحول در عمل	۵۳
عوامل کلیدی در تحول سازمانی	۶۱
از زنجیره ارزش تا وب ارزش	۸۱
انواع اکوسیستم‌ها: ایجاد سیستم مناسب	۸۳
فصل سوم: بوم تحول دیجیتال: مطالعات موردی	۸۷
شماره ۱ در تحول دیجیتال (نتفلیکس)	۸۸
ادوبی: ارائه دهنده بسترهای رایانش ابری	۱۰۰
آمازون: از یک کتاب‌فروشی آنلاین تا رتبه اول سرویس‌های ابری با AWS	۱۱۴
پینگ آن: از کسب‌وکار بیمه تا پلتفرم مراقبت‌های بهداشتی	۱۳۰

نستله: از تجارت غذا تا پلتفرم مراقبت‌های بهداشتی ۱۴۱

استرایپ: رتبهٔ اول کسب‌وکار برهم‌زننده در سال ۲۰۲۰ ۱۵۱

۲۳ و من: انقلابی در تجارت مراقبت‌های بهداشتی با کیت دی.ان.ای ۱۶۲

فصل چهارم: جمع‌بندی و نتیجه‌گیری ۱۷۲

بوم تحول دیجیتال با مدل 5D ۱۷۲

چرا بسیاری از سازمان‌ها شکست می‌خورند؟ ۱۹۲

سازمان‌های موفق چه کردند؟ ۱۹۶

از کجا شروع کنیم؟ ۲۰۰

قبل از اجرای تحول دیجیتال، خودتان را ارزیابی کنید. ۲۰۶

عوامل موفقیت تحول دیجیتال ۲۱۰

مقدمه

«تحول دیجیتال در عمل» یک راهنمای گام به گام متحول سازی کسب و کار شما در عصر دیجیتال است. این کتاب اولین بار در اکتبر ۲۰۱۸ منتشر شد. در جولای ۲۰۲۰، این کتاب ۵ بار چاپ مجدد شده و در کتابفروشی های بزرگ کشور به یک کتاب پرفروش تبدیل شد؛ بنابراین، ابتدا، تمایل دارم از این فرصت برای تشکر و قدردانی از حمایت شما از کتاب قبلی خودم، استفاده کنم.

هدف اصلی من همیشه آموزش دادن و گسترش دانش در مورد تحول دیجیتال از دیدگاه کسی بوده است که در این زمینه بیش از ۱۰ سال به عنوان یک مشاور تجاری و مدرس برای شرکت های بزرگ، متوسط و کوچک، ارگان های دولتی و مؤسسات آموزشی، کار کرده است.

در حالت عادی، هر ساله می توانم از طریق گفتگوها و تدریس ها، به هزاران نفر دسترسی داشته باشم. این اندازه از مخاطبان بد نیست، اما اعتقاد دارم که دانش من در مورد تحول دیجیتال را می توان برای گروه بسیار بزرگ تری از افراد نشر نمود البته اگر به صورت کتاب منتشر شود. به شکل کتاب، می تواند ده ها یا حتی صدها هزار نفر را تعلیم دهد. بازخوردی که از خوانندگان «تحول دیجیتال در عمل» دریافت کردم نیز نشان می دهد که آخرین کتاب من هنوز ثابت کرده است که کم و بیش یک مرجع آموزنده، مفید و در دسترس می باشد.

«تحول دیجیتال در عمل» به نیاز به تحول دیجیتال در دنیای امروزی می‌پردازد. این داستان را می‌گویید که چگونه ماهیت بهره‌برداری از کسب‌وکار و رقابت به خاطر فناوری‌های دیجیتال تغییر کرده است. سازمان‌های بزرگ بسیاری در گذشته توانستند یک بهبود مجدد انجام دهند و دوباره موفق شده‌اند زیرا از دنیای دیجیتال استقبال کرده و از رقابت‌های جدید در بخش و صنعت آن‌ها نترسیدند.

اکنون رقبای اصلی عصر دیجیتال، شرکت‌های استارت‌آپ و کسب‌وکارهای فراصنعتی هستند که می‌توانند از فناوری‌های دیجیتال به نفع خود استفاده کنند و حتی این فناوری‌ها را تغییر دهند. در نتیجه، بازیگران قدیمی بسیاری در این صنعت دریافته‌اند که در بازار خود، در حال از دست دادن سلطه و حکم‌فرمایی خود هستند. تعدادی از آن‌ها قادر به سازگار شدن با شرایط جدید نیستند و باید تعدیل نیرو کرده یا به طور کامل کسب‌وکار خود را تعطیل کنند.

بسیاری از خوانندگان، پرسش‌هایی را ثبت کرده و یا اطلاعات بیشتری را درخواست کرده‌اند که در کتاب «تحول دیجیتال در عمل» گنجانده نشده‌اند. این‌ها تعدادی از نمونه‌های پرسش‌های دریافت شده در گذشته می‌باشند:

- تعدادی از سازمان‌هایی که ظاهراً در فرآیند تحول دیجیتال قرار گرفته‌اند، فقط بر زیرساخت فناوری اطلاعات یا یک استراتژی بازاریابی دیجیتال کار کرده‌اند. چگونه بفهمیم که آیا آن سازمان عملاً تحول دیجیتال را دنبال می‌کند یا خیر؟

- راز موفقیت سازمان‌هایی که به تحول دیجیتال دست یافته‌اند چیست؟ شاخص موفقیت چیست؟
- علت‌های ناتوانی به دستیابی تحول دیجیتال برای تعدادی از سازمان‌ها چه هستند؟
- چه نوع کسب‌وکارهایی می‌توانند تحول دیجیتال را دنبال کنند و تا چه میزان؟
- آیا هرگونه مطالعه موردی از سازمان‌های جهانی و محلی از صنایع مختلف که با موفقیت تحول دیجیتال را تکمیل کرده‌اند وجود دارد؟
- نقطه آغازین تحول دیجیتال کجاست؟ مراحل عملی و عوامل کلیدی که در طی این فرآیند باید مدنظر قرار گیرند، چه هستند؟
- این‌ها فقط تعدادی از پرسش‌ها می‌باشند. سؤالات بسیار دیگری در مورد تحول دیجیتال دریافت شده‌اند. به نحوی تمایل دارم که فرض کنم کتاب «بوم تحول دیجیتال» اساساً جایی است که می‌خواهم پاسخ‌هایی به آن سؤالات را در یک محل خاص جهت مراجعه آسان‌تر فراهم کنم.

«بوم تحول دیجیتال: یک مدل تحول تجاری برای رشد» یک راهنمای گام‌به‌گام برای دستیابی به تحول دیجیتال است. به شما کمک می‌کند تا یک فرآیند تحول دیجیتال که برای شما کارآمد باشد را طراحی کنید.

«بوم تحول دیجیتال» بر اساس داستان‌های موفقیت ۲۰ شرکت است که در ۱۰ سال گذشته طبق گزارش «ارزیابی کسب‌وکارهای هاروارد»

تحول دیجیتال را تکمیل کرده‌اند. این کتاب شامل مطالعات موردی از شرکت‌های جهانی مانند نتفلیکس^۱، ادوبی^۲، آمازون^۳، پینگ ان^۴، نستله^۵، استرایپ^۶، ۲۳ و من^۷، میوان^۸، پست تایلند^۹ و آر.اس.گروپ^{۱۰} می‌باشد.

«بوم تحول دیجیتال»، یک جعبه‌ابزار برای صاحبان کسب‌وکار، کارآفرینان و مدیران اجرایی است که می‌خواهند گروه خود را برای جستجوی فرصت، پیشنهاد و ارزیابی جمعی ایده‌ها تعلیم دهند؛ ایده‌هایی که شامل تغییری بنیادی در کسب‌وکار از صفر مطلق تا رشد درخشان در آینده می‌باشند.

¹ Netflix

² Adobe

³ Amazon

⁴ Ping An

⁵ Nestle

⁶ Stripe

⁷ 23andMe

⁸ Meituan

⁹ Thailand Post

¹⁰ RS Group

فصل اول: تحول دیجیتال ۱۰۱

برای افرادی که کتاب «تحول دیجیتال در عمل» را هنوز نخوانده‌اند، با تعریف «تحول دیجیتال» این کتاب را شروع می‌کنم. تحول دیجیتال چیست؟ چرا به آن نیاز داریم؟ چگونه تحول دیجیتال را شروع کنیم و موفق به دنبال کردن آن باشیم؟

برای درک معنای تحول دیجیتال، مفید است با عبارت‌های «تحول دیجیتال چه چیزی نیست؟» شروع کنیم.

- تحول دیجیتال تنها در مورد زیرساخت فناوری اطلاعات یا آوردن فناوری‌های جدید به سازمان نیست.
- تحول دیجیتال تنها در مورد راه‌اندازی یک وبسایت تجارت الکترونیک یا استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال بر روی رسانه‌های اجتماعی یا پلتفرم‌های آنلاین دیگر نیست.
- تحول دیجیتال تنها در مورد تأسیس یک بخش دیجیتال، ایجاد یک طرح تحول، یک گروه استارت‌آپ یا واگذاری مسئولیت‌های مربوط به جنبه دیجیتال کسب‌وکار به فردی از سازمان نیست.

تحول دیجیتال چیست؟

تحول دیجیتال نوعی تفکر استراتژیک است. روشی برای اجرای یک کسب‌وکار است که بر روی یک تحول و تغییر جامع سازمان و تبدیل به یک کسب‌وکار دیجیتال، بنا شده است. چنین تحولی از پیاده‌سازی

جنبه‌های جدید و روش‌های جدید تفکر در هر بعد از سازمان، با افراد دخیل در فرآیند ایجاد یک تحول جامع و سطح سازمان حاصل می‌شود.

چرا به تحول نیاز داریم؟

عصر دیجیتال منجر به تغییرات بنیادین در ماهیت فعالیت و رقابت کسب‌وکارها شده است و این منجر به پدیده‌ای شده که معمولاً آن را «اختلال»^۱ می‌نامند.

کسب‌وکارهای موجود دیگر نمی‌توانند از مزیت‌های فعلی خود برای حفظ سلطه خود استفاده کنند. فناوری‌های دیجیتال باعث معرفی ایده‌ها و رویکردهایی جدید برای فعالیت کسب‌وکارها شده است که با اصطلاحات جامع مانند «کسب‌وکار پلتفرمی» «فناوری برهم‌زننده» یا «نوآوری برهم‌زننده» شناخته می‌شوند. در فصل‌های بعدی این اصطلاحات به تفصیل به بحث گذاشته خواهند شد.

نه تنها نوع رقابت تغییر یافته، بلکه خود مشتریان و بازار نیز دچار تغییر شده‌اند.

فناوری‌های دیجیتال در اوایل دهه ۱۹۹۰ که به «انفجار دات کام»^۲ معروف بود، اولین بار مورد استفاده گسترده‌ای قرار گرفت. از دهه ۲۰۰۰، تجارت الکترونیک، شبکه‌های اجتماعی و فناوری‌های گوشی هوشمند، به عواملی بارز و مؤثر در بازار تبدیل شدند. این پیشرفت‌ها و توسعه‌های فناوری‌های دیجیتال، بازار و فعالیت‌های تجاری را مورد تغییر اساسی قرار دادند. تلفیق رسانه‌های

^۱ Disruption

^۲ dotcom boom

سنتی و دیجیتال برای طراحی استراتژی‌های بازاریابی برخط (آنلاین) و غیربرخط (آفلاین)، لازم شد. این امر باعث توسعه روش‌های بازاریابی جدید مانند همه کاناله^۱، *O2O* (برخط به غیربرخط) شد. استفاده از فناوری بازاریابی^۲ نیز محبوب‌تر شد؛ اما استفاده از این فناوری‌ها و ابزارهای جدید به استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال محدود نیستند. این‌ها با تشخیص اهمیت تجربیات مشتری^۳، به خصوص تقاضاها و انتظارات جدید از جانب مصرف‌کنندگان در عصر دیجیتال، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

چگونه می‌توانیم این تحول را شروع کنیم؟ داده‌ها، نقطه آغازین تحول دیجیتال هستند.

یک فرآیند تحول دیجیتال با درک و استفاده استراتژیک از «کلان داده»^۴ شروع می‌شود. این به معنای دانستن این است که چگونه داده‌ها را به یک دارایی تجاری استراتژیک تبدیل کنیم. این نقطه آغازین فرآیند تحول است که به کسب‌وکارها در دستیابی به یک تحول واقعی کمک می‌کند.

با داده‌ها شروع کنید و نوآوری‌هایی به وجود بیاورید که فراتر مدل کسب‌وکار موجود باشند.

سازمان‌های موفق نه تنها به یک تحول دیجیتال واقعی دست پیدا می‌کنند، بلکه درک و تخصص واقعی در بهره‌گیری و پردازش داده‌ها و خلق نوآوری‌های جدید در سازمان را نیز دارند. این سازمان‌ها، با به کارگیری و

^۱ OmniChannel

^۲ MarTech

^۳ CX: Customer Experience

^۴ Big Data

ترکیب طیفی از ایده‌ها و فنون مانند «تفکر طراحی»^۱، «نوآوری باز»^۲، «طراحی اسپرینت»^۳ و «بوم مدل کسب‌وکار»^۴، به یک سازمان واقعاً نوین و نوآور تبدیل شده‌اند. ترکیب این ایده‌ها، جریان پیوسته‌ای از نوآوری‌ها و یک دایره پایدار موفقیت را به وجود می‌آورد.

حالا که درک می‌کنیم چرا و چگونه این تحول را شروع کنیم، اکنون زمان اجرای آن است.

یک فرآیند تحول دیجیتال باید در سطح فردی شروع شود. باید بر آموزش، تعلیم مهارت جدید^۵، تقویت مهارت جدید^۶، تعلیم دادن کارکنان سازمان، همراه با استخدام کارکنان دیجیتال محور جدید تأکید شود تا اطمینان حاصل شود که سازمان آماده مواجهه با تغییر و رقابت در عصر دیجیتال است.

در سطح سازمانی باید تغییراتی در ساختار، فرهنگ‌سازمانی، رویه‌های عملیاتی، مدیریت منابع انسانی و شاخص‌های عملکردی کلیدی که محدود به مدل شاخص‌های کلیدی عملکرد سنتی نیستند به وجود بیاید.

مهم‌ترین امر این بوده که لازم است سازمان درک کند که ماهیت رقابت تغییر کرده است. رقیبان جدید مثل شما به این صنعت نمی‌نگرند. این بدان

¹ Design Thinking

² Open Innovation

³ Design Sprint

⁴ Business Model Canvas

⁵ upskilling

⁶ reskilling

معناست که سازمان نیز باید نگرش و درک خود از صنعت را تغییر دهد، به نحوی که سلطه خود را حفظ کند و در کسب و کار خود بقاء پیدا کند. در کتاب «تحول دیجیتال در عمل» می‌توان به اطلاعات بیشتری در این مورد دست یافت.

اما در حال حاضر، سؤال اصلی این است که ...

حتی بعد از پیروی از اصول مطرح شده در بالا، چرا تعدادی از سازمان‌ها هنوز نمی‌توانند تحول دیجیتال را تکمیل کنند؟ پاسخ در درک این است که تحول دیجیتال، یک سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید برای دستیابی به نتیجه «فرمول ۳+۱» می‌باشد. عدد ۳ به سه پیامد حاصل شده از تلاش‌های تحول دیجیتال موفق اشاره می‌کند:

۱- بازده بیشتر

پیاده‌سازی واقعی فناوری‌های دیجیتال باعث بهبود بازده در سازمان، اعم از کاهش هزینه‌ها، بهره‌وری بیشتر یا تحویل سریع‌تر و کارآمدتر می‌شود.

۲- بهبود تجربه مشتری

بازده بیشتر نیز قطعاً به بهبود تجربه‌ای که مشتری از خدمات بهتر و کارآمدتر سازمان کسب می‌کند، تبدیل می‌شود.

۳- مدل‌های کسب و کار جدید

یک تحول دیجیتال واقعی قطعاً سازمان را قادر به طراحی مدل‌های کسب و کار یا روش‌های تولید درآمد و سود جدید می‌کند زیرا سازمانی که

تحت تحول دیجیتال قرار گرفته، مطمئناً به قابلیت‌های رقابت جدید مجهز می‌شود.

این سه پیامد، شاخص‌های واقعی هستند که نشان می‌دهند آن سازمان تحول دیجیتال را تکمیل کرده است.

سازمان‌هایی که در پیاده‌سازی طرح تحول دیجیتال موفق بوده‌اند فقط به سه مورد گفته شده در بالا دست پیدا نمی‌کنند. یکی از قسمت‌های اساسی فرمول ۳+۱، «رشد جدید» یا «منحنی ک جدید» است. تحول دیجیتال مطمئناً به کسب‌وکارها در حفظ سلطه یا رشد کمک می‌کند تا به یکی از رهبران صنعت تبدیل شود.

در عصری که «دیجیتال» نامیده می‌شود...

این کتاب، داستان‌های موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌هایی که تحول دیجیتال را به تکامل رسانده‌اند و فرمول موفقیت ۳+۱ را برآورده کرده‌اند را گردآوری کرده است.

چرا به تحول دیجیتال نیاز داریم؟

از لحاظ آماری، به نظر می‌رسد که بسیاری از سازمان‌های ارزش بالا در ده سازمان برتر صنعت خود در ده سال گذشته نتوانسته‌اند سلطه بازاری خود را حفظ کنند. در عین حال، امروزه سازمان‌های موفق همگی به صنعت «دیجیتال» تعلق دارند. اگر نگاهی به ده سازمان برتر از نظر ارزش بازاری بیاندازیم، مشاهده می‌کنیم که حداقل ۶ سازمان وجود دارند که حتی جوان‌تر از مایکروسافت که در سال ۱۹۷۵ تأسیس شد، هستند. این

شش شرکت شامل اپل (۱۹۷۶)، آمازون (۱۹۹۴)، آلفا بت (۱۹۹۸) - نام اولیه گوگل، علی بابا (۱۹۹۹) و فیس بوک (۲۰۰۴) می باشند.

جدول ۱: ده سازمان برتر از نظر ارزش بازاری

رتبه	سازمان	سرمایه گذاری در بازار در میلیارد دلار	سال تأسیس
۱	اپل ^۱	۳.۹۶۱	۱۹۷۶
۲	مایکروسافت ^۲	۵.۹۴۶	۱۹۷۵
۳	آمازون	۱.۹۱۶	۱۹۹۴
۴	آلفابت ^۳	۲.۸۶۳	۱۹۹۸ (نام اولیه گوگل)
۵	برکشایر هاتاوی ^۴	۴.۵۱۶	۱۸۳۹
۶	فیس بوک ^۵	۵۱۲	۲۰۰۴
۷	علی بابا ^۶	۸.۴۸۰	۱۹۹۹
۸	جی پی مورگان چیس ^۷	۵.۳۶۸	۲۰۰۰
۹	جانسون جانسون ^۸	۲.۳۶۶	۱۸۸۶
۱۰	ویزا ^۹	۹.۳۵۱	۱۹۵۸

^۱ Apple

^۲ Microsoft

^۳ Alphabet

^۴ Berkshire Hathaway

^۵ Facebook

^۶ Alibaba

^۷ JP Morgan Chase

^۸ Johnson Johnson

^۹ Visa

رتبه‌بندی	سازمان	درآمد میلیارد دلاری آمریکا	سال تأسیس
۱	اکسون موبایل	۸.۴۴۲	۱۹۹۹
۲	فروشگاه‌های وال‌مارت ^۱	۶.۴۰۵	۱۹۶۲
۳	شورون ^۲	۱.۲۶۳	۱۸۷۹
۴	کونوکو فیلیپس ^۳	۷.۲۳۰	۱۸۷۵
۵	جنرال الکتریک ^۴	۲.۱۸۳	۱۸۹۲
۶	جنرال موتورز ^۵	۹.۱۴۸	۱۹۰۸
۷	فورد موتور ^۶	۲.۱۴۶	۱۹۰۳
۸	AT&T	۰.۱۲۴	۱۹۸۳
۹	هیولت پاکارد ^۷	۳.۱۱۸	۱۹۳۹
۱۰	والرو انرژی ^۸	۲.۱۱۸	۱۹۸۰

^۱ Wal-Mart Stores

^۲ Chevron

^۳ ConocoPhillips

^۴ General Electric

^۵ General Motors

^۶ Ford Motor

^۷ Hewlett-Packard

^۸ Valero Energy

- با توجه به ارزشمندترین شرکت‌های سال ۲۰۰۹ درمی‌یابیم که:
- حتی اگر تعدادی از این شرکت‌ها چندین دهه وجود داشته‌اند، اما بسیاری از آن‌ها نتوانسته‌اند سلطه خود را در بازار حفظ کنند. تعدادی از آن‌ها حتی مجبور به تعدیل نیرو و کاهش اندازه، درخواست ورشکستگی یا تعطیلی کامل شدند. همچنین شرکت‌هایی بوده‌اند که در جایگاه پیشرو باقی ماندند و رشد خود را تا حال حاضر ادامه داده‌اند.
 - آن شرکت‌هایی که می‌توانند سلطه خود را در بازار حفظ کنند، همه در چند سال گذشته یک کار را انجام داده‌اند: فناوری‌های دیجیتال را در عملیات تجاری خود تلفیق داده تا «بازده بالاتر» «بهبود تجربه مشتری» و «مدل‌های کسب‌وکار جدید» را ایجاد کنند.
 - می‌توان گفت که آن شرکت‌های موفق طبق فرمول موفقیت ۳+۱ به تحول دیجیتال دست یافته‌اند یا به نوعی به تحول دیجیتال رسیده‌اند که باعث «رشد جدید» یا «منحنی S جدید» شده‌اند.
- در فصل‌های بعدی مثال‌ها و مطالعات موردی از سازمان‌های برتر از صنایع مختلف را ارائه خواهیم داد که در پیاده‌سازی فرآیند تحول دیجیتال ۳+۱ موفق بوده‌اند.

یکی هستند یا تفاوت دارند؟

آیا رقومی‌سازی یا دیجیتالی کردن با تحول دیجیتال مشابه‌اند یا تفاوت دارند؟

بسیاری از سازمان‌هایی که خود را با عصر دیجیتال سازگار کرده‌اند، اغلب زیرساخت فناوری اطلاعات یوده و بازاریابی دیجیتال را با تحول دیجیتال اشتباه می‌گیرند. این اشتباه گرفتن باعث می‌شود که باور کنند که قبلاً فرآیند تحول دیجیتال را اجرا کرده‌اند.

اصطلاحات «رقومی‌سازی» و «دیجیتالی شدن» نیز بسیار مبهم هستند؛ بنابراین عدم وجود شفافیت و درک از آن‌ها باعث جهت‌گیری و برنامه‌ریزی غیرشفاف برای سازمان می‌شود. در اول موارد نمی‌دانیم چه کاری انجام می‌دهیم.

بنابراین بیاید این اصطلاحات را به گونه‌ای تعریف کنیم تا بتوانیم به درستی در کارمان آن‌ها را به کار بگیریم.

«رقومی‌سازی» یک معنای سرراست دارد.

به معنای فرآیند تبدیل اطلاعات آنالوگ به دیجیتال بوده به نحوی که به وسیله یک کامپیوتر قابل ذخیره، پردازش و انتقال باشند.

بسیاری از سازمان‌های مهم و مؤسسات آموزشی به این صورت «دیجیتالی شدن» را تعریف کرده‌اند:

تعریف اول، پدیده تلفیق فناوری‌های دیجیتال در زندگی روزمره و روابط اجتماعی را توصیف می‌کند. رفتارهای اجتماعی که معمولاً به

فناوری‌های دیجیتال وابسته هستند، مانند نامه و تلفن اکنون با فناوری‌های دیجیتال مانند ایمیل، پیام‌رسانی آنی و رسانه‌های اجتماعی درآمیخته شده‌اند.

تعریف دیگر ارائه شده برای دیجیتالی شدن، فرآیند تغییر ماهیت اجرای کسب‌وکار توسط فناوری‌های دیجیتال و اطلاعات را توصیف می‌کند. دستگاه‌های کامپیوتری و فناوری‌های دیجیتال به افزایش بازده و خودکارسازی سازمانی در فرآیندهای اجرایی سازمان کمک می‌کنند.

تعاریف بسیار بیشتری نیز وجود دارند، اما می‌توان نتیجه‌گیری نمود که دیجیتالی شدن گذار از نحوه زندگی و کار آنالوگ به دیجیتال است.

تحول دیجیتال حیطة گسترده‌تر از دیجیتالی شدن دارد.

دیجیتالی شدن یکی از جنبه‌های تحول دیجیتال است. می‌توان آن‌ها را در سازمان پروژه‌های انفرادی و جداگانه به کار گرفت.

اما هدف تحول دیجیتال تبدیل کلی و راهبردی خود سازمان است، در حالیکه دیجیتالی شدن تنها بر پیامد و نتیجه حاصل شده از پروژه منفردی که آن‌ها پیاده‌سازی می‌کنند، تمرکز می‌کند.

تحول دیجیتال تغییر عمل‌گرایانه در نحوه اجرای یک کسب‌وکار است. بنیاد کسب‌وکار شما قابلیت‌های اصلی را از طریق تبدیل به یک کسب‌وکار دیجیتال تغییر می‌دهد.

تحول دیجیتال سرمایه‌گذاری در فناوری‌هایی است که باعث رسیدن به «فرمول موفقیت ۳+۱» می‌شوند:

۳- بازده بالاتر، تجربه بهتر مشتری و ساختن مدل‌های کسب‌وکار جدید.

۱- رشد جدید یا منحنی S جدید.

حال که معنای این اصطلاحات را یاد گرفتید، قصد دارم در این پاراگراف نحوه استفاده صحیح از آن‌ها را به صورت مثال بیان کنم. «در عصر دیجیتال، سازمان‌ها فرآیند «رقومی‌سازی» را با تبدیل اطلاعات از فرمت‌های آنالوگ به دیجیتال، پیاده‌سازی می‌کنند. آن‌ها فرآیند دیجیتالی شدن را با اضافه کردن فناوری‌های دیجیتال در عملیات تجاری خود شروع می‌کنند. سپس سازمان می‌تواند تحول دیجیتال را برای ایجاد تغییر بنیادی در هسته عملیات و استراتژی خود، راه بیاندازد.»

تحول دیجیتال برای استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ

بیایید اول از همه در مورد سه اصطلاح «استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ» شفاف‌سازی کنیم.

استارت‌آپ به سادگی به معنای یک شرکت جدید نیست.

یکی از تعریف‌های مشهور در مورد استارت‌آپ توسط استیو بلانک، یک کارآفرین سریالی مشهور در سطح جهان، استاد دانشگاه در دانشگاه استنفورد، *UCLA* در برکلی و کالج سلطنتی لندن، ارائه شده است.



یک کارآفرین سریالی، کارآفرینی است که همیشه به ایده‌های جدید و مدل‌های کسب‌وکار جدید می‌رسد. برای مثال ایلان ماسک یکی از کارآفرینان سریالی مشهور است.

یک استارت‌آپ، سازمانی موقت است که در ابتدا برای پیدا کردن یک مدل کسب‌وکار تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر تشکیل شده است. زمانی که سازمان یک مدل کسب‌وکار تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر را پیدا کرد و ثابت شد که آن سازمان موفق و مطمئن است، در نهایت به یک شرکت تبدیل می‌شوند.

شرکت‌های کوچک و متوسط شرکت‌هایی هستند که تعداد کارکنان، درآمد یا دارایی آن‌ها کمتر از یک سطح معین است، که این سطوح در کشورهای مختلف، به صورت قانونی مشخص می‌شوند.

اگر این اعداد به بالاتر از آستانه آن ضوابط افزایش یابند سپس آن سازمان یک بنگاه بزرگ تلقی می‌شود. برای مثال، در اکثر کشورهای جهان، اگر کسب و کاری تا ۵۰ پرسنل داشته باشند، در زمره شرکت‌های کوچک قرار می‌گیرند.

بسیاری از سازمان‌ها آگاه هستند که اکنون زمان متحول ساختن خود و تبدیل شدن به یک کسب‌وکار دیجیتال است؛ اما هنوز در مورد اینکه چه کاری انجام دهند و از کجا شروع کنند سردرگم هستند.

حتی اگر شروع آسان نباشد، یک چارچوب گام‌به‌گام وجود دارد که هر کسب‌وکاری باید از آن استفاده کرده تا فرآیند تحول را پیاده‌سازی کند. امروزه شرکت‌های بسیاری در همهٔ اندازه‌ها به دنبال روشی برای واکنش دادن به تغییر در عصر دیجیتال هستند. این موضوعی داغ در جلسات، بحث‌ها و میزگردها می‌باشد؛ اما در اغلب موارد به نظر نمی‌رسد یک طرح منسجم بوده که از آن صحبت‌ها بیرون آمده باشد.

یک طرح منسجم ابتدا با پرسیدن این سؤال می‌تواند حاصل شود: در عصر قبل از دیجیتال شرکت چگونه خود را با تغییراتی که محیط کسب‌وکار را به نحو بنیادی تغییر داده است، تنظیم کرده و تطبیق داده است؟

یعنی با بررسی و ارزیابی بازده و پتانسیل سازمان همان‌گونه که هست شروع می‌کنیم، به‌گونه‌ای که بتوانیم برآورد کنیم که در این محیط جدید سازمان در کجا می‌تواند باشد.

چندین مزیت برای شرکتی که مدت معینی است فعالیت می‌کند، وجود دارد. منابع آماده، پایگاه مشتری و یک برند جافتاده دارند.

اما چالش این است که با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، فعالیت‌های روزمرهٔ سازمان را تغییر دهیم؛ یعنی بزرگ‌ترین چالش این

است که بر مواردی که هنوز آن را کامل نمی‌شناختیم تسلط و مهارت پیدا کنیم.

امروزه سازمان‌های بسیاری به این درک رسیده‌اند که باید ساختار درونی خود را تغییر دهند تا اطمینان حاصل کنند که آماده مدیریت این سطح از عدم قطعیت هستند. همچنین مدت عدم قطعیت ممکن است طولانی‌تر از انتظار باشد؛ بنابراین توسعه یک استراتژی تجاری جدید می‌تواند برای توسعه کسب‌وکار در آینده نزدیک یا بقاء در ده سال آینده کاربردی باشد. هرکدام از این سناریوها امکان‌پذیر است.

درک این مسئله مهم است که فناوری برای کسب‌وکار همه‌چیز نیست. جنبه‌های دیگر مانند استراتژی تجاری، رهبری، نوآور بودن نیز نقشی حیاتی در تبدیل کردن چشم‌انداز تجاری به واقعیت، ایفا می‌کنند. فناوری تنها ابزاری است که باعث رخداد آن می‌شود.

امروزه مرزهای سنتی بین صنایع مختلف دیگر به صورت گذشته هستند. بزرگ‌ترین رقیب ما ممکن است بزرگ‌ترین شریک مالی ما باشد. بزرگ‌ترین شریک ما در زنجیره تأمین ممکن است مشخص شود که رقیب ما هم بوده است.

بنابراین بسیار مهم است که نحوه ترسیم مرزها و تعاریف را بازنگری کنیم؛ به نحوی که آماده رقابت با هر نوع رقیبی باشیم.

متناسب‌سازی نحوه ارزیابی کسب‌وکار ما و طراحی یک استراتژی جدید نیز باید بر اساس این دیدگاه باشد که اطلاعات یک دارایی استراتژیک است. حتی اگر اطلاعات ناملموس باشند، اما همیشه قابل‌ایجاد و بهره‌برداری

هستند. این امر مستلزم آن است که چگونه از اطلاعات استفاده کنیم تا ارزش بیشتری به محصولات و خدمات فعلی و آتی بدهیم.

اهمیت تحول دیجیتال

بیایید نگاهی به تعدادی آمار بیانداریم تا به ما در درک اهمیت تحول دیجیتال کمک کنند.

۲ تریلیون دلار مبلغی است که شرکت‌های سراسر جهان در سال ۲۰۱۹، صرف تحول دیجیتال کرده‌اند که افزایش ۵۳/۸ درصدی از سال ۲۰۱۸ یعنی صرف ۱/۳ تریلیون دلار داشته است.

انتظار می‌رود مخارج مربوط به تحول دیجیتال در بین سال‌های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۳ سالیانه به طور میانگین ۱۷/۵٪ افزایش یابد و به رقم ۷/۱ تریلیون دلار برسد.

۵۳٪ از سرمایه‌گذاری بر روی فناوری مربوط به تحول دیجیتال خواهد بود.

۴۰٪ از مخارج بر روی فناوری، به تحول دیجیتال ارتباط خواهد داشت. ۷۰٪ از شرکت‌های سراسر جهان یک استراتژی تحول دیجیتال دارند یا در حال حاضر در حال توسعه یکی از آن‌ها می‌باشند.

۳۴٪ از شرکت‌های سراسر جهان تحول دیجیتال را تکمیل کرده‌اند.

۲۱٪ از شرکت‌های سراسر جهان فکر می‌کنند که تحول دیجیتال را تکمیل کرده‌اند.

به طور کلی، تحول دیجیتال به صورت فرصتی برای افزایش رشد تجاری درک می‌شود.

۶۰٪ از شرکت‌هایی که تحول دیجیتال را تکمیل کرده‌اند می‌توانند یک مدل کسب‌وکار جدید ایجاد کنند.

مزیت‌های کسب شده از تحول دیجیتال، طبق یک نظرسنجی از مدیران ارشد شامل این موارد می‌باشند:

بهبود بازده (۴۰٪)

ورود سریع‌تر به بازار (۳۶٪)

افزایش قابلیت برآورده کردن انتظارات مشتریان (۳۵٪)

۵۵٪ از استارت‌آپ‌ها در مقایسه با ۳۸٪ از شرکت‌های سنتی از استراتژی‌های تحول دیجیتال استفاده می‌کنند.

۳۹٪ از مدیران اجرایی بر این باورند که در ۳ تا ۵ سال آینده از تحول دیجیتال منفعت کسب خواهند کرد.

۸۷٪ از شرکت‌ها فکر می‌کنند که فناوری‌های دیجیتال باعث اختلال در صنایع موجود می‌شوند، تنها ۴۴٪ ادعا می‌کنند که آماده این اختلال هستند.

۵۹٪ از شرکت‌ها تحول دیجیتال را شروع نکرده‌اند و فکر می‌کنند که ممکن است خیلی دیر شده باشد.

۵۵٪ از شرکت‌هایی که هنوز تحول دیجیتال را شروع نکرده‌اند بر این باورند که قبل از اینکه شروع به از دست دادن سهم بازار کنند کمتر از یک سال فرصت دارند.

۸۵٪ از شرکت‌های نظرسنجی شده توسط IDC دریافت‌اند که مدیران اجرایی حدود ۲ سال فرصت دارند تا تحول دیجیتال را شروع کنند. در غیراینصورت، آن سازمان ممکن است با چالش‌هایی در رقابت در بازار مواجه شده و ممکن است دچار مشکلات مالی شوند. آن سازمان باید بر ایجاد راهکارهای دیجیتال هم برای کارکنان و هم برای مشتریان تمرکز کنند.

۵۶٪ از رؤیسان هیئت‌مدیره فکر می‌کنند که بهبودهای دیجیتال به افزایش درآمد کمک می‌کنند.

۳۴٪ از شرکت‌های سراسر جهان در ۱۲ ماه آینده، یک فرآیند تحول دیجیتال را شروع خواهند کرد.

۲۸٪ از ابتکارعمل‌های تحول دیجیتال از معاونت فناوری اطلاعات حاصل می‌شود؛ ۲۳٪ توسط مدیرعامل هدایت می‌شوند.

مدیران اجرایی ارشد و مدیرعامل ریسک ناشی از تحول دیجیتال را یک نگرانی مهم در سال ۲۰۱۹ می‌دانند.

۳۷٪ از شرکت‌ها می‌گویند که تحول دیجیتال، نقش‌ها و مسئولیت‌های جدیدی ایجاد می‌کند.

۶۶٪ از مصرف‌کنندگان از حداقل سه کانال برای تماس با خدمات مشتری استفاده می‌کنند.

مخارج هوش مصنوعی در سال ۲۰۱۹، ۳۵/۸ میلیارد دلار است که از سال ۲۰۱۸ افزایش ۴۴ درصدی داشته است.

۱۵٪ از تعامل‌ها با مشتریان به صورت کامل در سال ۲۰۲۱، توسط هوش مصنوعی مدیریت خواهند شد که افزایش ۴۰۰ درصدی از سال ۲۰۱۷ داشته است.

۵۲٪ بازاریابان سراسر جهان می‌گویند که برای رشد کسب‌وکار، تحول دیجیتال از اولویت بالایی برخوردار است.

۴۵٪ از مدیران اجرایی فکر می‌کنند که شرکت‌هایشان فناوری‌های مناسبی برای تحول دیجیتال ندارند.

۳۹٪ از شرکت‌هایی که عملکرد و درآمد عالی داشته‌اند، یک استراتژی تلفیقی دیجیتالی- فیزیکی کاملاً توسعه‌یافته دارند.

۹۳٪ از شرکت‌ها فکر می‌کنند نوآوری فناوری یک الزام است زیرا باعث تحول دیجیتال موفق می‌شود.

۶۰٪ از مدیران اجرایی باور دارند که فناوری متصل (به اینترنت) و «اینترنت اشیاء» (*IoT*)، نقش مهمی در استراتژی دیجیتال شرکت آن‌ها خواهند داشت.

۶۸٪ از رهبران تجاری ارشد جهان باور دارند که در آینده کسب‌وکارها بر همکاری بین انسان‌ها و هوش مصنوعی، پایه‌گذاری خواهند شد.

فصل دوم: بوم تحول دیجیتال

۲۰ شرکت برتر که با موفقیت تحول دیجیتال را اجرا کرده‌اند

مجله «هاروارد بیزینس ریویو»^۱ مقاله‌ای با عنوان «۲۰ شرکت برتر تحول تجاری قرن اخیر» چاپ کرده است. این مقاله، ۲۰ شرکت برتر را به صورت فهرست بیان کرده است که در ۱۰ سال گذشته اجرای تحول دیجیتال را به پایان رسانده‌اند. این فهرست بر اساس مطالعه انجام شده توسط اینوسایت^۲، یک شرکت مشاور است که شرکت‌های پذیرفته شده در *S&P ۵۰۰* (شرکت برتر ایالات متحده که بزرگ‌ترین درآمد را دارند) و *Global ۲۰۰۰* (۲۰۰۰ شرکت دولتی برتر در جهان ارائه شده توسط مجله فوربس^۳)، می‌باشد.

در این مطالعه، سه عامل استفاده شده برای غربالگری ۲۰ شرکت متحول شده از این قرار هستند:

۱- رشد جدید: موفقیت «زمینه رشد جدید» شرکت که شامل محصولات، خدمات، بازارها و مدل‌های کسب‌وکار جدید می‌باشند. معیار اصلی برای موفقیت، درصد درآمد تولید شده به وسیله زمینه رشد جدید در مقایسه با درآمد حاصل شده از کسب‌وکارهای اصلی می‌باشند.

^۱ HBR: Harvard Business Review

^۲ Innosight

^۳ Forbes

۲- «جابجایی در هسته»: اثربخشی تلاش شرکت برای متناسب کردن فعالیت‌های هسته (اصلی) خود با تغییرات و اختلالات در بازار و صنعت.

۳- امور مالی: عملکرد بازاری سهام و مالی شرکت و موفقیت در تغییر جهت از زیان به رشد آرام تا توانایی برگشت به مسیر قبلی خود.

جدول ۲

رتبه	شرکت	زمینه رشد جدید
۱	نتفلیکس	تولید محتوا
۲	ادوبی	تجربه دیجیتالی
۳	آمازون	خدمات وب آمازون
۴	تنسنت ^۱	فین تک، حمل و نقل
۵	مایکروسافت	ابر هوشمند
۶	علی بابا	فین تک/ورزش/سرگرمی
۷	پرستد ^۲	باد دریایی
۸	اینتویت ^۳	اکوسیستم آنلاین
۹	پینگ ان	فناوری فین تک و سلامت
۱۰	دی.بی.اس.گروپ ^۴	پلتفرم‌های دیجیتال جهانی
۱۱	آ.ا.اسمیت ^۵	فناوری آب
۱۲	Neste	سوخت‌های تجدیدپذیر

¹ Tencent

² prsted

³ Intuit

⁴ DBS Group

⁵ A.O.Smith

۱۳	زیمنس ^۱	ابتکار کارخانه دیجیتال
۱۴	اشنایدر ^۲	راه‌حل‌های اینترنت اشیاء
۱۵	سیسکو ^۳	برنامه‌های اشتراک
۱۶	اکولب	خدمات آب و انرژی
۱۷	فوجی فیلم ^۴	مراقبت‌های بهداشتی/تصویربرداری پزشکی
۱۸	گروه AIA ^۵	سلامتی و پیشگیری
۱۹	شرکت دل	زیرساخت و امنیت
۲۰	فیلیپس ^۶	مراقبت‌های بهداشتی

نتفلیکس: شرکتی که در ابتدا یک توزیع‌کننده DVD با پست و بعداً توزیع‌کننده عمده محتوای دیجیتال بود، اکنون به یکی از تولیدکننده‌های عمده محتوای اصلی تبدیل شده است.

ادوبی: این شرکت که فعالیت اصلی خود را با عنوان سازنده و توزیع‌کننده نرم‌افزار خلاقانه شروع کرده است، اکنون بر تجربیات دیجیتال مشتری، بازاریابی، پلتفرم‌های تجارت (کامرس) و تحلیل‌گرها از طریق مدل کسب‌وکار که از نرم‌افزار بسته‌بندی شده تا اشتراک ابری تغییر یافته است، متمرکز کرده است.

¹ Siemens

² Schneider

³ Cisco

⁴ Fujifilm

⁵ AIA Group

⁶ Philips

آمازون: وبسرویس‌های آمازون (ابری) به یک فعالیت بسیار سودآور تبدیل شده‌اند. همچنین آمازون، اکوسیستمی را به وجود آورده است که به صورت یکپارچه محصولات و خدمات مختلفی را با هم تلفیق کرده و آن‌ها را ارائه داده است.

تنسنت: از یک پیام‌رسان اینترنتی و بازی ویدئویی به یک کسب‌وکار فناوری دیجیتال تمام‌عیار تبدیل شده است که سهم بازاری بزرگی در تفریحات، خودروهای خودران، رایانش ابری و فین تک^۱ (فناوری مالی) دارد.

مایکروسافت: از یک کسب‌وکار مبتنی بر فروش محصولات، لایسنس‌ها (مالکیت‌معنوی) و دستگاه‌ها، به یک کسب‌وکار مبتنی بر ابر و «پلتفرم به عنوان یک سرویس»^۲ تغییر یافته است.

علی بابا: این شرکت که زمانی یک شرکت تجارت الکترونیک و خرده‌فروشی اینترنتی بوده اکنون به یک غول در نوآوری و خدمات فناوری تبدیل شده است.

ارستد^۳: از یک شرکت اکتشاف و تولید نفت و گاز دولتی به بزرگ‌ترین شرکت مزرعه بادی دریایی در جهان تبدیل شده است.

این‌تویت: از ارائه‌کننده محصولات و خدمات به سازنده یک اکوسیستم آنلاین خدمات مالی برای شرکت‌های کوچک و متوسط تبدیل شده است.

^۱ fintech

^۲ PaaS

^۳ Orsted

پینگ ان: از یک شرکت خدمات مالی و بیمه به یک شرکت فناوری ابری که خدمات فین تک و خدمات پزشکی بر پایه هوش مصنوعی ارائه می‌دهد، تبدیل شده است.

DBS: که در ابتدا یک بانک سنتی و شرکت بیمه‌ای بوده، به یک شرکت پلتفرم دیجیتال جهانی با به کارگیری فناوری دیجیتال در فعالیت بانکداری سنتی تحت‌چشم‌انداز «استارت‌آپ ۲۷۰۰۰ نفری» تبدیل شده است.

آ.ا. اسمیت: از شرکت قطعات و موتور خودرو به بزرگ‌ترین شرکت فناوری آب جهان تبدیل شده است.

نسته: از یک شرکت نفت و گاز منطقه‌ای اکنون به یک رهبر جهانی در سوخت‌های زیستی تجدیدپذیر تبدیل شده است.

زیمنس: در سال ۲۰۱۴، زیمنس چشم‌انداز ۲۰۲۰ خود را عنوان کرده است که در آن به تفصیل بهبود اساسی، بازسازی سازمانی و تحول استراتژیک از صنایع انرژی و ساخت و تولید صنعتی به دیجیتالی شدن را توضیح داده است.

اشنایدر: از یک تأمین‌کننده محض سخت‌افزار به یک ارائه‌دهنده خدمات مدیریت انرژی از طریق یک پلتفرم *IoT* باز، تغییر یافته است.

سیسکو: از شرکت فروش محصولات و خدمات شبکه‌سازی به یک ارائه‌دهنده راهکارهای *IT* دیجیتال تبدیل شده است.

اکولب: از تولیدکننده یک راهکار قالی‌شویی به پیش‌تاز در محصولات پاک‌کننده و ایمنی غذایی و همچنین راهکارهایی برای صرفه‌جویی آب و انرژی، تبدیل شده است.

فوجی فیلم: از یک شرکت متمرکز برعکس، به یک شرکت ارائه‌دهنده محصولات مراقبت سلامت و تصویربرداری پزشکی، تبدیل شده است. گروه ای‌آی‌ای: گروه ای‌آی‌ای از یک ارائه‌دهنده بیمه سلامت با ایجاد ای‌آی‌ای وایتالیتی به یک شرکت سلامت و پیشگیری بزرگ تبدیل شده است.

شرکت دل: از یک شرکت سخت‌افزاری به یک کسب‌وکار رایانش ابری تبدیل شده است.

فیلیپس: شرکتی که فعالیت اصلی مختلفی در روشنائی، محصولات مصرف‌کننده و مراقبت سلامت داشته و اکنون به یک شرکت فناوری مراقبت سلامت پیشرو تبدیل شده است.

بوم تحول دیجیتال، یک جعبه‌ابزار برای تحول دیجیتال است

- راهنمای جامع و مجموعه‌ای برای تحول دیجیتالی که از بهترین داستان‌های عملی از ۲۰ تحول تجاری برتر در ۱۰ سال گذشته توسط هاروارد بیزینس ریویو منتشر شده است. مطالعات موردی از شرکت‌های برتر از جمله نتفلیکس، ادوبی، آمازون، پینگ ان، نستله، استرایپ، ۲۳ و من، میوان، پست تایلند و آ.اس.گروپ ارائه شده است.

- چه شما یک شرکت کوچک و متوسط باشید و چه یک استارت‌آپ، بوم به کسب‌وکار شما کمک می‌کند تا به تحول دیجیتال دست پیدا کند.
- بوم به شما کمک می‌کند تا مرحله فعلی کسب‌وکار خود را درک کرده و ارزیابی کنید و برای دستیابی به تحول دیجیتال در آینده آماده شوید.

- بوم به شما کمک خواهد کرد تا برنامه‌ریزی سریع استراتژیک، قرار ارزش پیشنهادی جدید برای مشتریان، مجموعه هدف برای قابلیت جدید دیجیتال، راه‌حل‌ها و ایده‌هایی در مورد نقاط ضعف و قوت کسب‌وکار قبل از تحول و توسعه یک مدل کسب‌وکار جدید برای آینده داشته باشید.

«بوم تحول دیجیتال به شما در طراحی یک برنامه استراتژیک برای تحول دیجیتال توسط خودتان، کمک می‌کند. جعبه‌ابزاری است که به آماده‌سازی گروهتان، جستجوی فرصت‌ها، بحث جمعی در مورد ایده‌ها و داشتن یک هدف مشترک در دستیابی به تحول دیجیتال از صفر مطلق کمک خواهد کرد. بوم‌های تحول دیجیتال را می‌توان در همه انواع و در همه اندازه شرکت‌ها، شامل بنگاه‌های بزرگ، شرکت‌های کوچک و متوسط یا استارت‌آپ‌ها، به کار گرفت.»

«۱+۳»، فرمول موفقیت تحول دیجیتال است.

۳ = بازده‌های جدید + بهبود تجربیات مشتری + مدل‌های کسب‌وکار

جدید

۱ = رشد جدید یا منحنی K جدید برای کسب‌وکار

برای دستیابی به فرمول موفقیت $۳+۱$ ، لازم است بوم تحول دیجیتال را برای کسب‌وکار خود به کار بگیرید. این بوم از سه ستون که به ۹ قسمت تقسیم شده، تشکیل شده است:

۹ قسمت بوم تحول دیجیتال



بخش ۱: طرح‌ریزی زمینه کار برای تحول

لازم است با ارزیابی کسب‌وکار فعلی خود و بررسی اینکه در کجا هستیم شروع کنیم. می‌توانیم از کسب‌وکار هسته (اصلی) فعلی به عنوان پایه و اساس تحول دیجیتال استفاده کنیم؛ یعنی فعالیت‌های کسب‌وکار اصلی به

سرآغاز و تخته پرش برای استراتژی‌های جدید، مدل‌های کسب‌وکار جدید و روش‌های جدید تولید ارزش برای محصولات و خدمات تبدیل می‌شود.

قسمت ۱: تعریف «فعالیت کسب‌وکار هسته جدید»

در کجای یک کسب‌وکار قرار داریم؟ چه کاری و چرا آن کار را انجام می‌دهیم؟

این‌ها پرسش‌هایی هستند که لازم است به آن‌ها پاسخ داده شود تا بتوانیم یک ارزیابی کلی و جامع از سازمان داشته باشیم. لازم است هر بعد کسب‌وکار، شامل اهداف تجاری، نیروی کار، عملیات و رویه‌ها و فناوری‌ها را مدنظر قرار دهیم. سپس از داده‌های این ارزیابی برای مقایسه خودمان با رقیبان سنتی و همچنین بازیگران جدید بالقوه از صنایع دیگر و برای سنجش میزان امکان دستیابی به اهداف تجاری خود در آینده استفاده کنیم.

ارزیابی کلیتی تجاری با استفاده از این مراحل قابل حصول است:

- یادگیری و درک مدل کسب‌وکار فعلی سازمان؛
- پژوهش در مورد ایده‌های مربوطه مدل‌های کسب‌وکار بالقوه جدید و تجمیع آن‌ها؛
- مشخص‌سازی یک جهت استراتژیک، یک هدف یا یک ارزش اصلی شفاف برای شرکت با پرسیدن سؤالات «چه کسی هستیم؟» و «می‌خواهیم چه کاری انجام دهیم؟»
- مطالعه هدف و آرمان اصلی پروژه

- تنظیم هدف و مرز تحول دیجیتال
- شناسایی شکاف‌ها و موانع بالقوه
- پژوهش در مورد مرحله فعلی رقابت
- تحلیل و ارزیابی توانایی سازمان در هر بعد، شامل اهداف تجاری، کارکنان، عملیات و رویه‌ها و فناوری‌ها برای مقایسه با دیگر رقبای و سنجش امکان رسیدن به اهداف تجاری آتی
- ملاحظه عوامل دیگری که می‌توانند در آینده بر کسب‌وکار صنعت شما تأثیر بگذارند، عواملی از قبیل تغییر در رفتار مشتری و فناوری، رقبای غیرسنتی بالقوه، کانال‌های توزیع جدید، قوانین و مقررات جدید
- طراحی فرآیندی جهت نظارت و سنجش پیشرفت تحول دیجیتال

قسمت ۲: ارزش پیشنهادی جدید

- ایجاد ارزش‌های پیشنهادی جدید که مبتنی بر تقاضاها و انتظارات مشتریان می‌باشند.
- برای ایجاد گزاره‌های ارزش جدید که راهکارهای جدید فراهم کرده و تقاضای مشتریان را برآورده می‌کنند باید سؤالات زیر را بپرسیم:
- مشتریان هدف ما چه کسانی هستند؟
 - تقاضاها و انتظارات هر گروه هدف چه هستند؟
 - چه نوع راهکارهایی را محصولات و خدمات ما به مشتریان ارائه می‌دهند؟

- چگونه محصولات و خدمات ما کیفیت زندگی مشتریان را بهبود می‌بخشند؟
- چرا مشتریان محصولات و خدمات ما را خریداری می‌کند؟
- چه چیزی داریم که با رقیبان دیگر «مساوی» هستند؟
- چه داریم که «بهتر» از رقیبان دیگر هستند؟
- چه داریم که «ضعیف‌تر» از رقیبان دیگر هستند؟ چه کمبودی داریم؟
- چه چیزی «داریم» که رقیبان دیگر ندارند؟
- چه چیزی «داریم» که منحصر به فرد هستند و تقلید آن برای رقیبان دیگر دشوار است؟

قسمت ۳: مدل کسب‌وکار جدید

برای طراحی یک مدل کسب‌وکار جدید لازم است بر دو چیز تمرکز کنیم: منابع سرمایه و درآمد.

برای منابع درآمد، عوامل مهمی که باید مورد ملاحظه قرار گیرند شامل کانال‌های توزیع، روابط با مشتری، قیمت‌گذاری، مشتریان هدف جدید و بازارهای جدید می‌باشند.

برای منابع سرمایه لازم است عملیات تجاری، ائتلاف‌ها و دارایی‌های موجود، شامل سرمایه فکری را مورد ملاحظه قرار دهیم.

مدل کسب‌وکار جدید باید متناظر با ارزش پیشنهادی جدید در قسمت ۲ باشد و لازم است از مزیت‌هایی که با استفاده از ارزیابی کسب‌وکار اصلی در قسمت شماره ۱ شناسایی کردیم، ساخته شود.

عوامل محیطی مختلفی هستند که در طراحی یک مدل کسب‌وکار جدید بسیار مهم می‌باشند. این‌ها فرصت‌ها یا موانعی هستند که لازم است مورد ملاحظه قرار گیرند. این عوامل می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- نیروهای بازار: مشتریان و بازارهایی که در حال رشد هستند یا ظرفیت‌های بزرگ، تغییرات در رفتار مشتری و تقاضا دارند؛
- روندهای کلیدی: روندهای جدید در فناوری، قوانین، مسائل اقتصادی و روندهای اجتماعی عمومی؛
- نیروهای صنعت: رقیبانی که می‌توانند جایگزین محصولات و خدمات ما، تولیدکنندگان و تأمین‌کنندگان جدید فناوری‌ها و مواد خام شوند؛
- نیروهای اقتصاد کلان: سیاست‌های اقتصادی ملی یا سیاست‌های واردات/صادرات.

بخش ۲: توسعه قابلیت‌های دیجیتال جدید

تحول دیجیتال یک مدل تحول کلیتی برای کسب‌وکار از طریق سرمایه‌گذاری در فناوری‌های دیجیتال مانند هوش مصنوعی، روباتیک، بلاکچین، چاپ سه‌بعدی، اینترنت اشیاء، پهباد، واقعیت افزوده و مجازی^۱ می‌باشد.

^۱ AR & VR: Augmented and virtual reality

قابلیت‌های دیجیتال، قابلیت‌های تجاری برای عصر دیجیتال هستند. قابلیت‌های دیجیتال در هر بعد از فعالیت‌های تجاری شامل فناوری اطلاعات، بازاریابی، فروش، خدمات مشتری و تولید، لازم می‌باشند. حیطه و مدل بهبود و ارزیابی قابلیت‌های دیجیتال در دو زمینه متمرکز هستند:

۱- تجربه دیجیتال مشتری

تجربه دیجیتال مشتری به معنای قابلیت دیجیتال در مدیریت و بهبود تجربه مشتری از طریق استفاده از فناوری‌های دیجیتال است. این فناوری‌ها لازم است در فرآیند کلی مدیریت تجربه مشتری، شامل نقاط تماس مشتری و رویه‌های درونی مانند تحلیل داده، حسابداری و دستگاه‌های مدیریت موجودی، به کار گرفته شوند. این‌ها مثال‌هایی از قابلیت‌های دیجیتال در حیطه تجربه دیجیتال مشتری می‌باشند:

- مدیریت سفر دیجیتال مشتری: می‌توان از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود بازدید مشتری از طریق کانال‌های دیجیتال استفاده نمود.
- پژوهش کاربری: داده‌های به دست آمده از مطالعه رفتارها و انتظارات مشتری را می‌توان برای بهبود تجربه کاربر در خدمات مشتری مورد استفاده قرار داد.
- مدیریت تعاملات اجتماعی: استفاده از فناوری‌های دیجیتال، بازده و اثربخشی مدیریت تعاملات «شرکت با مشتری» و «مشتری با

مشتری» را افزایش خواهد داد. فناوری‌های دیجیتال می‌توانند قابلیت‌های سرویس‌دهی و ارائه اطلاعات به مشتریان را در فرآیند "گوش‌دادن اجتماعی"^۱، خدمات رسانه‌های اجتماعی، نظام رتبه‌بندی و بازیابی و مدیریت بحران اجتماعی بهبود دهند.

- بازاریابی دیجیتال: به معنای جذب و حفظ مشتری از طریق ابزارها و استراتژی‌های دیجیتال مانند بازاریابی برند دیجیتال، بهینه‌سازی در موتور جستجو (SEO)، بازاریابی موتور جستجو (SEM)، مدیریت سرنخ و اتوماسیون بازاریابی می‌باشد. همچنین می‌تواند شامل تبلیغات و کمپین‌های آنلاین از طریق پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی آنلاین باشد که از طریق گوشی‌های هوشمند و دستگاه‌های آنلاین دیگر قابل دسترسی هستند.
- تجارت دیجیتال: توسعه و مدیریت فرآیندهای خرید و فروش و دیگر خدمات مرتبط با مشتری مانند بازرگانی آنلاین، مدیریت سفارش‌ها، سیستم پرداخت. همچنین شامل خدماتی برای فروشندگان اینترنتی مانند ذخیره، بسته‌بندی و تکمیل سفارش و خدمات پس از فروش مشتری می‌باشد.
- مدیریت دانش و محتوا: فرآیندی است که بازده کارهای پیشخوان‌ها مانند تعامل اجتماعی، بازاریابی دیجیتال و تجارت دیجیتال را افزایش می‌دهد.

¹ Social Listening

- سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی: افزایش قابلیت‌ها در زمینه‌های سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی مانند اولویت مشتری، رفتارهای اجتماعی مشتری و مدیریت وفاداری مشتری.
- هوش دیجیتال: به معنای توانایی پردازش داده‌های به دست آمده از فرآیندهای مطرح شده در بالا و تبدیل داده‌ها به نگرشی که به مدیران اجرایی کمک خواهد کرد تا در مورد آینده کسب‌وکار تصمیم‌گیری کنند. داشتن ابزارهای تحلیلی برای مدیریت و تحلیل داده‌ها به نحوی که بتوان آن‌ها را برای گرفتن تصمیم سریع و آگاهانه در مورد عملیات تجاری مورد استفاده قرار داد، مهم است. تحلیل داده را می‌توان به داده‌هایی در مورد نگرش مشتری، بخش‌بندی مشتری، ارائه محصول، قیمت‌گذاری، تبلیغات، ارزیابی کارزارهای بازاریابی، تحلیل «بیگ دیتا» و دیگر گزارش‌های شاخص گروه‌بندی نمود.

۲- عملیات‌های دیجیتال

عملیات‌های دیجیتال به معنای استفاده از فناوری‌های دیجیتال در عملیات‌های تجاری جهت بهبود بازده دیجیتال و خلق ارزش جدید تحت-هدایت و استراتژی کسب‌وکار می‌باشند. عملیات‌های دیجیتال می‌توانند ماهیت کسب‌وکار را تغییر دهند زیرا می‌توانند بر ساختار سازمان، عملیات‌ها و رویه‌ها، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ‌سازمانی و شاخص‌های عملکردی تأثیر بگذارند.

عملیات‌های دیجیتال، دو حیطه کاری را پوشش می‌دهند:

۱- مدیریت داده‌های دیجیتال

به معنای قابلیت‌های دیجیتال در تجمیع، ذخیره‌سازی، کنترل توزیع و دسترسی داده‌ها می‌باشد. مدیریت داده‌های دیجیتال، بازده و اثربخشی را در هر بعد از عملیات‌های تجاری افزایش خواهند داد. قابلیت‌های دیجیتال برای داده‌ها می‌توانند شامل توانایی مدیریت داده‌ها در *SQL* (زبان پرس‌وجوی ساختارمند) و *NoSQL*، فرآیند رایانش موازی، جستجوی شرکت و سیاست‌های مدیریت داده‌ها باشند.

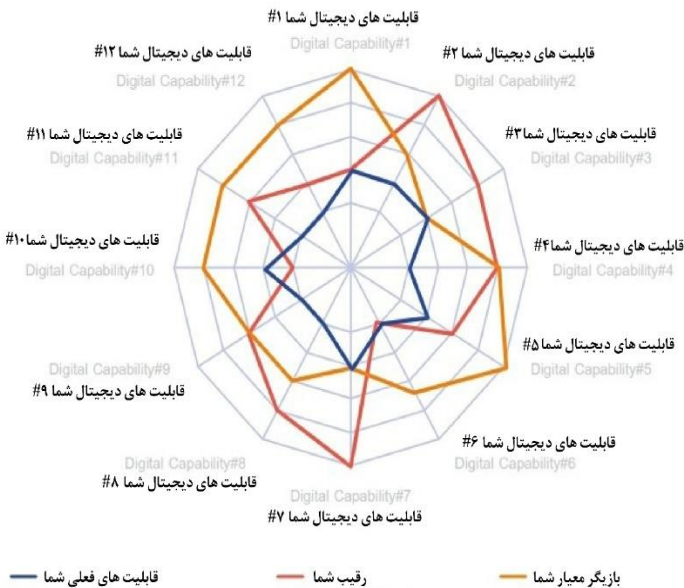
۲- مدیریت زیرساخت دیجیتال

مدیریت زیرساخت دیجیتال به معنای حیطه قابلیت‌های دیجیتال در اجرای کسب‌وکار تحت یک هزینه معقول می‌باشد. حیطه مدیریت زیرساخت دیجیتال شامل مسائل سخت‌افزاری مانند مسائل سرور، سیستم ذخیره داده‌ها، سیستم شبکه کامپیوتر و مسائل نرم‌افزاری مانند مسائل برنامه‌ها و برنامه‌های کاربردی، خدمات امنیتی در محل و ابری و مدیریت تداوم دیجیتال در شرایط اضطراری و اختلال به خاطر رویدادهایی مانند بلایای طبیعی، اعتراضات یا جنگ‌ها می‌باشد.

قسمت ۴: قابلیت‌های دیجیتال موجود

ارزیابی قابلیت‌های دیجیتال موجود

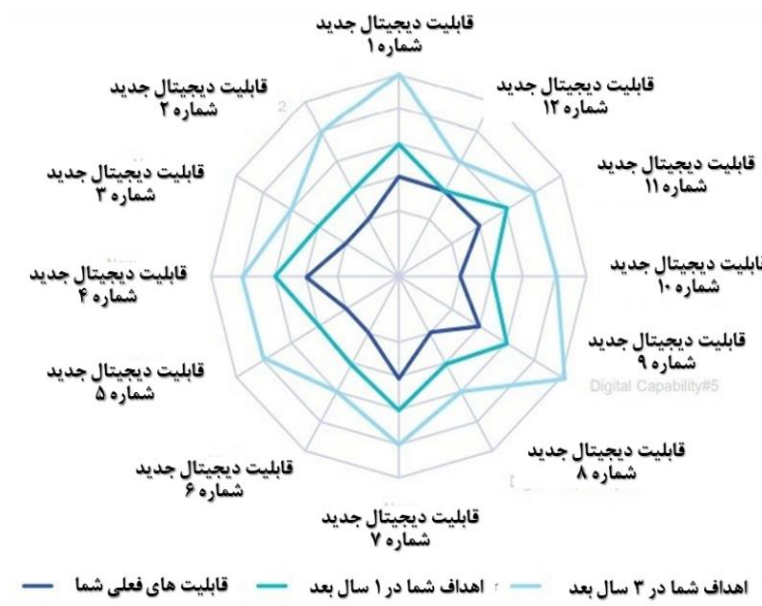
برای داشتن قابلیت‌های دیجیتال جدید باید از ارزیابی و مقایسه سطح فعلی قابلیت‌های خود با «رقیبان» و «بازیگران معیار» از صنایع مختلفی که در تحلیل قسمت شماره ۱ مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، شروع کنیم.



شکل ۱

قسمت ۵: قابلیت‌های دیجیتال جدید

مشخص‌سازی هدف برای قابلیت‌های دیجیتال جدیدی که می‌خواهیم در آینده داشته باشیم. این هدف باید متناظر با فعالیت‌های تجاری اصلی جدید در قسمت شماره ۱، گزاره‌های ارزش جدید در قسمت شماره ۲ و مدل‌های کسب‌وکار جدید در قسمت شماره ۳ باشند. هدف برای قابلیت‌های دیجیتال جدید همچنین باید در یک دوره زمانی خاص، تنظیم شود. برای مثال، مشخص کنیم که در ۱ سال، ۳ سال یا ۵ سال به هدف مدنظر دست یابیم.



شکل ۲

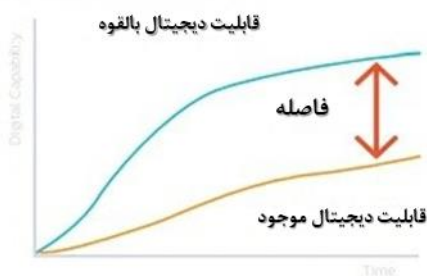
قسمت ۶: ابتکار عمل و نقشه راه دیجیتال

برنامه‌ریزی ابتکار عمل‌ها و نقشه راه‌های دیجیتال جهت بهبود قابلیت‌های دیجیتال در حال حاضر برای آینده.

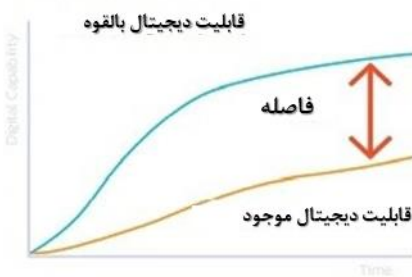
هنگامی که داده‌هایی از ارزیابی قابلیت‌های دیجیتال فعلی و پتانسیل‌های آتی به دست آمده از قسمت‌های شماره ۴ و ۵ داشته باشیم مرحله بعدی شناسایی فاصله بین قابلیت‌های دیجیتال فعلی و بالقوه است، به گونه‌ای که بتوانیم ابتکار عمل‌ها و نقشه راه‌های دیجیتال جهت جایگیری در این فاصله را برنامه‌ریزی کنیم. این ابتکار عمل‌ها و نقشه راه‌ها می‌توانند از ارزیابی «نمونه کاربرد تجاری» شروع شوند، به گونه‌ای که بهبود قابلیت‌های دیجیتال را بتوان در چارچوب زمانی توصیف شده انجام داد.

در برنامه‌ریزی ابتکار عمل‌ها و نقشه راه‌های دیجیتال، ملاحظه قابلیت‌های دیجیتال موجود در حیطه تجربه مشتری دیجیتال و عملیات‌های دیجیتال، همراه با برنامه‌ریزی تغییرات منابع انسانی، عملیات‌های تجاری و فناوری‌هایی که لازم است برای افزایش قابلیت‌های دیجیتال به صورت برنامه‌ریزی شده از فرآیندهای انجام شده در قسمت‌های ۴ و ۵ پیاده‌سازی شوند، مهم می‌باشد.

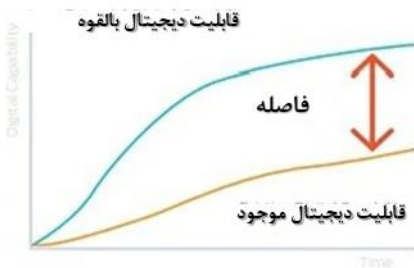
یوزکیس کسب و کار ۱



یوزکیس کسب و کار ۲



یوزکیس کسب و کار



شکل ۳

بخش ۳: تحول در عمل

جهت هدایت سازمان و گروه از طریق اختلال در دنیای کسب و کار لازم است رهبر نقش کنشگرایانه در بهبود قابلیت‌ها و دانش دیجیتال جهت استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود سازمان داشته باشد. رهبر سازمان، نقشی حیاتی در یک تحول سازمانی جامع ایفا می‌کند. رهبری خوب می‌تواند تغییرات را در هر بعد از سازمان، شامل مدل عملیاتی و اکولوژی تجاری، ترغیب و تشویق کند. همچنین رهبری مؤثر برای مدیریت و پشتیبانی از ابتکار عمل‌های تحول دیجیتال لازم هستند. برای آماده‌سازی سازمان جهت تغییرات حاصله از پیاده‌سازی استراتژی‌های مطرح شده در قسمت‌های ۱ تا ۶، مهم است که دستورالعمل‌های بیان شده در قسمت‌های ۷ تا ۹ زیر را پیروی کنیم.

قسمت ۷: تحول سازمانی

- طراحی تحول سازمانی برای عصر دیجیتال شامل موارد زیر است:
- مدل اجرایی: هنگامی که عملیات‌های اجرایی سازمان باید تغییر کنند.
 - تحول دیجیتال فقط در مورد فناوری‌های دیجیتال نیست.
 - یادگیری، فراموش کردن یادگیری و یادگیری مجدد.
 - عوامل کلیدی در تحول سازمانی.

برنامه‌ریزی و مدیریت کل‌نگر تحول سازمانی. شروع تغییرات در هر جنبه از سازمان، شامل چشم‌اندازها، رسالت‌ها، اهداف، ارزش‌ها، فرهنگ، ساختار، اجرا، مدیریت منابع انسانی، شاخص‌های کلیدی عملکرد و زیرساخت فناوری اطلاعات است.

برخلاف زمینه انقلاب دیجیتال در دنیای امروزی، سازمان‌های بسیاری در حال سازگار کردن و وفق دادن خود برای بقای تجاری هستند. تأثیر هنگفت به وجود آمده از دنیای دیجیتال بسیاری از صنایع را به سمت آشفته‌گی سوق داده است. شرکت‌های کوچک و بزرگ، قدیمی و جدید، همگی دریافته‌اند که باید نقشی در دنیای دیجیتال داشته باشند.

با این حال تبدیل شدن به یک شرکت دیجیتال به سادگی به معنای استفاده از فناوری‌های دیجیتال در عملیات‌های تجاری نیست. نیاز به تغییرات اساسی در مدل کسب‌وکار و مدل اجرایی می‌باشد تا متناسب با جهتی باشند که سازمان پیش گرفته است. امروزه، سازمان‌های بسیاری تلاش کرده‌اند خود را سازگار کنند و وفق دهند اما این تلاش را همیشه چالش‌برانگیز دیده‌اند. با این حال، تعدادی از مشکلاتی که با آن‌ها مواجه می‌شویم ممکن است یک مسئله عملی نباشند. هنوز پرسش‌های بسیاری هستند که لازم است به آن‌ها پاسخ دهیم- «چگونه می‌توانیم متحول شویم؟» «آیا بهترین شیوه برای این امر وجود دارد؟» یا «چگونه سازمان‌های دیگر تحول خود را کامل کرده‌اند؟»

آیا می‌دانید که اگر موفقیت دیگران را به هدف تحول خود تبدیل کنید هرگز احساس موفق بودن را نخواهید داشت صرف‌نظر از اینکه چه میزان از آن را انجام داده باشید؟ هرگز به جایی که می‌خواهید نمی‌رسید.

عامل کلیدی تحول تجاری یا حتی «خود تحول» در عصر اختلال دیجیتال، «ذهنیت چابک» است. چابک بودن باید یک ویژگی اولویت‌دار در هر مدل اجرایی، قابلیت تجاری، جریان‌های ارزش، ساختارهای سازمانی، معیارها، بودجه‌بندی و تأمین مالی باشد. اگرچه این توصیه ممکن است کاملاً برای شما تازه و جدید باشد اما ممکن است هنوز نیاز باشد از خودتان بپرسید آیا واقعاً ذهنیت چابک بودن را در کارتان به کار گرفته‌اید یا خیر؟ اهمیت چابک بودن اغلب در نظریه‌های تجاری مورد اشاره قرار می‌گیرد. در زمینه نحوه بهبود بازده این موضوع مورد بحث قرار می‌گیرد؛ اما در عمل سازمان‌های بسیاری قادر به اتخاذ ذهنیت چابک به نحو کامل نیستند. این یکی از دلایلی است که تعدادی نتوانسته‌اند در گذشته، تحول دیجیتال خود را تکمیل کنند.

مدل اجرایی: چه زمانی لازم است یک سازمان تغییر کند؟

اگر مشتری رویه‌های اجرایی، ساختار سازمانی و سیستم پرداخت سریعاً تغییر کند، چه کاری می‌توانیم انجام دهیم؟ در این وضعیت، سازمان‌های بسیاری تصمیم به برون‌سپاری عملیات‌ها یا یافتن راهکاری می‌گیرند که آن‌ها را قادر به همگامی با این تغییرات می‌کنند. اهمیتی ندارد که سازمان چه مسیری را برای رفتن انتخاب می‌کند، بلکه اغلب به معنای سرمایه‌گذاری هنگفت در یک سری از پروژه‌های جدید است - پروژه‌هایی

که همه امیدوارند موفقیت را برای سازمان فراهم کند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل یک طرح تحول اساسی باشند که به نحو ساده برای اطلاع‌رسانی به عموم مردم طراحی شده‌اند. یکی از آن پروژه‌ها می‌تواند آوردن فناوری‌های گران‌قیمت در رویه‌های اجرایی باشد حتی اگر کسی در سازمان نمی‌داند چگونه از آن‌ها به نحو درست استفاده کند. سازمان ممکن است تصمیم به معرفی یک «سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی» (ERP) برای تسهیل عملیات‌های تجاری در عصر دیجیتال بگیرد؛ اما بسیاری از سازمان‌ها هنگام مواجهه با این واقعیت که هنوز به مشتریان تعهد دارند، به راحتی این ابتکار عمل‌ها را کنار می‌گذارند. ترجیح می‌دهند در منطقه آسایش بمانند و در آنجا بتوانند نیازهای مشتری را بدون چالش بسیار زیاد برآورده کنند. تصمیم می‌گیرند با این پیامد که به خوبی معیارها و استانداردهایی که خودشان تنظیم و مشخص کرده‌اند برآورده نمی‌شوند، کنار بیایند. امیدوارم در نهایت شانس برای بهبود در آینده داشته باشند.

بنابراین چه کسی مقصر این وضعیت است؟

همچنین اگر شما یک مشتری بودید این نوع کنار آمدن را ترجیح

می‌دادید؟

ریشه مسئله فرهنگ شرکت و مدل اجرایی آن است. آنچه لازم است تغییر یابد، ذهنیت است؛ اما چگونه بفهمیم که چه مدل اجرایی برای سازمان ما مناسب است؟

سازمان‌ها در واکنش به این تغییرات سریع باید نحوه تحول و تبدیل شدن به یک رهبر در صنعت، نحوه غلبه و سلطه در این محیط بسیار

رقابتی و متلاطم، نحوه تمرکززدایی ساختار قدرت برای دستیابی به چابکی و افزایش بازده به نحوی که سازمان بتواند در عصر دیجیتال باقی بماند را بدانند.

ممکن است تحول دیجیتال فقط در مورد فناوری‌های دیجیتال نباشد.
یکی از مرسوم‌ترین برداشتهای اشتباه در مورد تحول دیجیتال این است که در مورد استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای موفقیت سازمان می‌باشد؛ اما در حقیقت تحول دیجیتال، یک فرآیند مبتنی بر کارکنان است.

تعدادی از سازمان‌ها ممکن است قابلیت‌های مالی عالی داشته و قادر به خرید بهترین و جدیدترین فناوری‌ها باشند؛ اما اگر کارکنان متناسب با مجموعه نباشند و یا مهارت مناسب برای استفاده از آن‌ها وجود نداشته باشد، آن فناوری‌های گران‌قیمت منسوخ خواهند شد.

بیاپید یک دقیقه به خودمان نگاه بیاندازیم. بسیاری از ما در مشاغل مختلفی فعالیت می‌کنیم. همه مسئولیت‌ها و دلایل مختلفی برای ماندن در خطوط کار خود را داریم.

بسیاری از ما دلیل تصمیم‌های خود برای دنبال کردن شغلمان در وهله اول را فراموش می‌کنیم.

فراموش می‌کنیم که مدتی از شروع کار گذشته است.

در یک روز خوب تمایل داریم با حجم کاری (که مشتاق انجام آن هستیم) مواجه شویم.

در یک روز بد نمی‌توانیم کاری کنیم به جز اینکه از خودمان می‌پرسیم:
 آیا جایی هستیم که باید باشیم؟
 آیا واقعاً به کاری که انجام می‌دهیم علاقه داریم؟
 احساس یأس و ناامیدی می‌کنیم.
 حتی (شغل ما) کاری نیست که به آن علاقه داشته و یا در آن عملکرد
 خوبی داشته باشیم.

از کجا متوجه می‌شویم که آمادگی انجام این شغل را داریم؟
 هنگامی که در مورد شغل خود اطمینان خاطر ندارید، دوباره به زمانی
 فکر کنید که هر روز صبح بیدار شدید. اگر اولین فکری که به ذهن شما
 می‌رسد این است که نیاز نیست سرکار بروید، اکنون زمان ارزیابی مجدد
 است قبل از اینکه دیر شود.

اهمیتی ندارد که چرا این شغل را انتخاب کرده یا چند مرتبه شغل خود
 را تغییر دادید، آنچه واقعی به نظر می‌رسد این است که هر قسمت از شغل
 نیاز به یادگیری همیشگی دارد. با این حال، تمایل ما به در نظر گرفتن
 شغلمان به عنوان یک شغل روتین و یکنواخت، ممکن است ما را از دیدن
 آن به عنوان یک فرصت یادگیری منع کند. تصمیم می‌گیریم یادگیری را
 متوقف کنیم. ممکن است این کار در کوتاه‌مدت به نفع ما باشد؛ اما در
 درازمدت ممکن است خود را به خطر به دام افتادن در توهّم «باتجربه»
 دانستن خود، بیاندازیم.

اگر توهّم «باتجربه» بودن خودمان را رها نکنیم، فرصت یادگیری
 چیزهای جدید را از دست خواهیم داد.

تعدادی از افراد کل عمر خود را بیهوده تلف می‌کنند و نمی‌دانند چرا و برای چه کسی آن کار را انجام می‌دهند. زمانی را که تلف می‌کنیم ممکن است باعث از دست رفتن فرصت‌های خوب در زندگی شود (فرصت‌هایی که می‌توانند به ما در کشف پتانسیل واقعی، کمک کنند).

یادگیری، فراموش کردن و یادگیری مجدد

عدم قطعیت‌هایی که در دنیای امروز با آن‌ها مواجه هستیم (ناپایداری اقتصاد، سیاست، جامعه، فرهنگ و حتی همه‌گیری کرونا) می‌توانند کاری کنند که چیزهایی که امروز هنوز کارآمد و مؤثر هستند، فردا منسوخ و بی‌استفاده شوند؛ بنابراین اکنون زمانی است که بررسی کنیم که جایی که امروز هستیم و کاری که اکنون انجام می‌دهیم هنوز در آینده متناسب و مفید باشد.

«روش‌های جدید تفکر و عمل را پیدا کنید.»

«از حرکت به جلو نترسید.»

«خود را بر روی مواردی که کارآمد هستند متمرکز کنید.»

«و آماده یادگیری مجدد باشید.»

با پردازش رویدادهای ادراک شده از طریق حواس پنجگانه، «تجربه» کسب می‌کنیم. آنچه برای تفسیر و درک تجربیات ما لازم است مهارت در سازمان‌دهی، تحلیل و سنتز (تولید) داده‌های دریافت‌شده می‌باشد.

«آیا بیشتر از طریق حس بینایی چیزهای بیشتری یاد می‌گیریم یا

حس‌های دیگر؟»

مسئله این است که بسیاری از سازمان‌ها، تحت این فشار هستند که سنت‌ها را دنبال کنند. سنت‌ها جلوی افراد را از ارائه روش‌های بهتر انجام کارها می‌گیرد. افرادی این جرأت را به خود می‌دهند که سنت را زیر سؤال ببرند و خود را به این خطر می‌اندازد که دیگران وی را مختل‌کننده نظم سازمان بدانند. اکنون زمان این است که همه سازمان‌ها، عملیات‌ها و رویه‌های موجود خود را برای مدت طولانی مورد بازبینی قرار دهند و با یک دیدگاه تازه در مورد نحوه ادامه پیشرفت تصمیم‌گیری کنند.

«یعنی، لازم است فراموش کردن را یاد بگیریم.»

فراموش کردن چیزی است که در دنیای امروزی دیگر مفید و مؤثر نیست.

لازم است فضایی را برای رفتارها و مدل‌های اجرایی جدید که چابک‌تر، کارآمدتر و مقرون به صرفه‌تر هستند ایجاد کنیم. هنگامی که تصمیم می‌گیریم فراموش کنیم، این بدان معنا نیست که دانش و دیدگاهی که در مورد سازمان کسب کرده‌ایم را فراموش یا رها کنیم.

- مجدداً با دریافتن آنچه نمی‌دانید شروع کنید.
- یاد بگیرید به دنبال مسائلی بگردید که هرگز تاکنون ندیده‌اید.
- مسائلی که مشاهده کرده‌ایم را زیر سؤال ببرید.
- تا آنجا که می‌توانید اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کرده و به آنچه اطرافمان می‌گذرد دقت و توجه کنید.
- همیشه به دنبال یادگیری چیزهای جدید باشید.
- اطلاعات را از جنبه‌های مختلف تحلیل کنید.

- ارتباطات و اتصالات بین دانش موجود و جدید را پیدا کنید.
- ابتکار عمل‌های جدید را ابداع و به دقت آن‌ها را پیاده‌سازی کنید.
- دانش غیرمرتبط و ناکارآمد را فراموش کنید و چیزهایی که دیگر لازم نیستند را کنار بگذارید.

عوامل کلیدی در تحول سازمانی

۱- در مورد افراد است.

در اغلب موارد به اشتباه فکر می‌کنیم که فناوری‌ها باعث می‌شوند امور برای ما آسان‌تر شوند و به کاهش هزینه‌ها و منابع کمک می‌کنند. باید بدانیم که فناوری‌ها تنها تا آن حد مهم هستند که توسط افراد دارای مهارت‌ها و قابلیت‌های مناسب مورد استفاده قرار گیرند.

هنگامی که فناوری‌ها بتوانند در نهایت جایگزین انسان‌ها شوند میلیون‌ها نفر در خطر از دست دادن شغل خود قرار می‌گیرند. افزایش سطح اتوماسیون را در هر جنبه از زندگی خود شاهد هستیم؛ اما تحولات دنیای دیجیتال ممکن است آن‌چنان که تعدادی از افراد پیش‌بینی کرده‌اند، برای بشریت مضر نباشند. در حقیقت فناوری‌ها، مشاغل و فرصت‌های جدیدی علی‌رغم تغییرات سریع و اختلالاتی که به وجود می‌آورند را ایجاد می‌کنند.

پس ما شغل خود را از دست می‌دهیم؟

اگر نگاهی دقیق‌تر بیاندازید، مشاهده خواهید کرد که مشاغل دارای الگوی ثابت، روتین یا تکرارپذیر، مشاغلی هستند که به وسیلهٔ روبات‌ها و ماشین‌ها جایگزین می‌شوند. مزیت عمده‌ای که فناوری‌ها برای همهٔ صنایع

به وجود می‌آورند افزایش سطح دقت و به حداقل رساندن خطاهای انسانی است.

اگر همیشه این اعتقاد را داشته باشید که امور پیچیده هرگز به وسیله ماشین‌ها انجام نخواهد شد ممکن است در اشتباه باشید.

«آیا تاکنون یک روبات جراح دیده‌اید؟»

«آیا تاکنون مراقبت از بیماران کووید ۱۹ به کمک روبات‌ها را

دیده‌اید؟»

اگر هنوز کار خود را یک کار روتین می‌دانید (چیزی که به یک عادت تبدیل شده است)، ممکن است در یک وضعیت خطرناک و ناپایدار قرار داشته باشید. ممکن است روزی فناوری‌هایی بیایند که مسئولیت‌های شما را بر عهده بگیرند؛ اما فوراً به ذهنتان خطور نکند که فناوری‌ها را دشمن خود بدانید. آنچه هر کس و هر سازمانی باید انجام دهد وفق دادن و سازگار کردن خود با تغییرات اجتناب‌ناپذیر است. از زمان هوشمندانه استفاده کنید و در مورد ایجاد چیزی جدید و مفید در این وضعیت فکر کنید.

بر سازگاری و وفق‌پذیری انسان برای کسب مهارت جدید و تقویت مهارت‌های موجود استفاده کنید.

اگر افراد (کارکنان) مناسب با مجموعه نداشته باشیم حتی بهترین نوآوری‌ها و فناوری‌ها ممکن است منسوخ شوند. در عین حال اگر ابزار مناسب برای کار نیز نداشته باشیم حتی بهترین و ماهرترین افراد ممکن است بی‌میل شوند.

بنابراین هر سازمانی در هر اندازه نیاز به رهبری دارد که درک کند سرمایه‌گذاری خوب در فناوری‌ها مستلزم سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی است. رهبر باید متعهد به توسعه و مهارت‌آموزی کارکنان، پرورش نگرش مناسب در گروه و آماده‌سازی آن‌ها برای کار با فناوری‌هایی باشد که سازمان را به دنیای دیجیتال سوق می‌دهد.

۲- این در مورد تمرکز بر مهارت‌های نرم است!

هر خط کاری نیاز به مجموعه‌ای از مهارت‌ها دارد. هر دستاوردی توسط شرکت بین افراد با مجموعه مهارت‌های مختلف امکان‌پذیر است. از نظر تئوری دو نوع مهارت وجود دارد: «مهارت‌های سخت» و «مهارت‌های نرم».



مهارت‌های سخت به مهارت‌های فنی یا حرفه‌ای اشاره می‌کند که قابل اندازه‌گیری است. آن‌ها چیزهایی هستند که ما از مدرسه یاد می‌گیریم،

مجموعه‌ای از ابزارهایی است که امیدواریم از آن‌ها در کارهایی که می‌خواهیم دنبال کنیم استفاده کنیم. به عنوان مثال، امروزه تقاضای زیادی برای تخصص در زمینه فضای مجازی وجود دارد؛ امنیت، مهندسی نرم‌افزار و علم داده این‌ها نمونه‌ای از مهارت‌های سخت در این زمینه است.

با این حال، از آنجا که تحول دیجیتال بیشتر از افراد مربوط به فناوری است، بیش از آنچه فکر می‌کنیم به مهارت‌های نرم وابسته است. مهارت‌های نرم عبارتند از توانایی‌های اجتماعی مانند مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های بین فردی یا مهارت‌های کار گروهی. ما به مهارت‌های نرم نیاز داریم تا بتوانیم همکاری هموار و مولد با احترام متقابل با یکدیگر داشته باشیم. این مهارت‌ها همچنین شامل نحوه استفاده موفقیت‌آمیز و قدرتمند از زبان است.

این درست است که مهارت‌های سخت برای تکمیل کار واقعی مورد نیاز است. با این حال، مهارت‌های نرم همان چیزی است که ما برای استفاده از فرصت‌های پیرامون و موفقیت نیاز داریم.

ما هرگز نمی‌توانیم به درستی پیش‌بینی کنیم که کدام مهارت‌های سخت در آینده مورد نیاز خواهند بود. هیچ‌کس از آینده خبر ندارد.

با این حال، اگر سازمان می‌خواهد بخشی از دنیای دیجیتال شود به افرادی نیاز دارد که سازگار، کنجکاو و انعطاف‌پذیر باشند. از آنجا که آینده غیرقابل پیش‌بینی است ما به فردی نیاز داریم که مایل به تغییر و پیشرفت

باشد، چیزهای جدیدی بیاموزد و استعدادهای جدیدی را کسب کند که برای هر موقعیتی که ممکن است خود را نشان دهد مورد نیاز است. آن‌ها افرادی هستند که می‌توانند مهارت‌های «انسانی» خود را با مهارت‌های حرفه‌ای با موفقیت ترکیب کنند.

شایستگی فنی با توجه به خواسته‌های بازار به راحتی می‌تواند تغییر کرده و قدیمی شود؛ اما کنجکاوی فکری باعث می‌شود در هر شرایطی زنده بمانیم. ما با کنجکاوی و انعطاف‌پذیری قادر به مدیریت جهانی که پر از نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام است خواهیم بود.

۳- تغییرات را از بالا اعمال کنید.

مدیریت پایین یا بالا رویکردی است که توسط بازخورد و مشارکت کارکنان هدایت می‌شود. با این حال، اگر افراد در رأس سازمان توجه نکنند هیچ تغییری نمی‌تواند اتفاق بیفتد. اگر آن‌ها اقدامی انجام ندهند، هیچ چیز به نتیجه نمی‌رسد.

من در اینجا رویکرد اقتدارگرا را تأیید نمی‌کنم. در زمینه تحول دیجیتال، رهبری بسیار مهم است. اگر افراد در نقش رهبری به هدف متعهد نباشند تحول سازمانی در دنیای دیجیتال دشوار خواهد بود. رهبری تأثیرگذار است. هر کاری که رهبر انجام دهد قطعاً تأثیر اجتناب‌ناپذیری بر کل سازمان خواهد داشت. رهبران متفکر و رهبران خودخواه مطمئناً سازمان را به جهات مختلف سوق خواهند داد.

ما در چه نوع سازمانی کار می‌کنیم؟

تحقیقات و مطالعاتی از سراسر جهان وجود دارد که نشان می‌دهد عامل اصلی تحول سازمانی مؤثر و موفق، مدیرعامل یا افراد در نقش رهبری است. به عبارت دیگر ذهنیت مردم به ویژه رهبران تعیین‌کننده موفقیت یا شکست سازمان است.

اگر بالا و پایین هیچ اقدامی انجام ندهند این بدان معناست که سازمان دچار مشکل شده است.

اگر مدیریت ارشد اقدامی انجام ندهد اما بدنه اجرایی پاسخگوتر باشد، این بدان معناست که سازمان دچار مشکل شده است.

اگر قسمت بالا پاسخگو است اما قسمت پایینی آنقدر مشتاق نیست، این بدان معناست که افراد سازمان «مشکل» را نمی‌شناسند یا نمی‌بینند.

به طور خلاصه، افراد از بالا و پایین سازمان باید به طور یکسان متعهد باشند و با یکدیگر اقدام کنند. این تنها راه بقاء، بهبود و رقابت‌پذیری سازمان است.

۴- به ارزیابی داده‌ها اعتماد کنید.

چه باور داشته باشید چه نداشته باشید، هر سازمانی در حال حاضر مقدار زیادی داده دارد. هر سازمانی نمی‌داند چگونه داده‌های خود را مدیریت و استفاده کند. علاوه بر این، داشتن فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، یادگیری ماشین یا یادگیری عمیق هنوز نمی‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند.

برای داشتن مزیت رقابتی، سازمان باید کارکنان را در زمینه‌هایی مانند تجزیه و تحلیل و ترکیب داده‌ها آموزش دهد تا بتوانند از داده‌ها برای ایجاد بینش که می‌تواند برای مزایای کسب‌وکار استفاده شود، استفاده کنند. داده‌هایی که به درستی تحلیل و تفسیر نشده‌اند فایده‌ای ندارند. بینش داده‌ای که به عمل ترجمه نمی‌شود بی‌معنی است.

شرکت‌های بزرگ مانند گوگل، آمازون، فیس‌بوک و نتفلیکس همگی رویکرد منحصر به فردی را انتخاب کرده‌اند که با سایر مشاغل متفاوت است. بدیهی است که این سازمان‌ها قادر به جذب افراد با استعداد از سراسر جهان بوده و همچنین دارای بهترین فناوری‌ها هستند. با این وجود، این چیزی نیست که آن‌ها را به یک سازمان تجاری در سطح جهانی تبدیل کند.

این سازمان‌ها دارای فرهنگ داده‌محور هستند که مشارکت فعال با داده‌ها را تشویق می‌کند. این رمز موفقیت آن‌هاست.

داده‌ها مانند هوا هستند که ما نمی‌توانیم بدون آن زندگی کنیم. اگر از داده‌هایی که به طور شایسته تجزیه و تحلیل و سنتز شده‌اند پیروی کنیم، اگر از داده‌ها در ارتباط با رفتار مشتری استفاده کنیم، اگر اقدامی انجام دهیم و با دنبال کردن داده‌ها خود را تغییر دهیم قطعاً به نفع سازمان خواهد بود. با این حال، این روند هرگز بدون یک «رهبر خوب» که ماهیت تغییری را که ما با آن روبرو هستیم درک می‌کند رخ نخواهد داد.

۵- سریع و ارزان شکست بخورید، واقعاً؟

عبارت «شکست سریع، شکست ارزان» ممکن است برای دنیای دیجیتال مناسب به نظر برسد.

آیا این درست است که اگر سریع شکست بخورید، به همان اندازه آسیب نخواهید دید؟

آیا واقعاً این درست است که اگر سریع شکست بخورید، می‌توانید بلافاصله بازگردید؟

تصمیم اشتباه همیشه مضر است و به میزان کمتر یا بیشتر تأثیر خواهد داشت.

تنها راهی که ما می‌توانیم در جهان در حال تغییر سریع زنده و ایمن بمانیم این است که اقدام سریعی انجام دهیم اما با احتیاط و با جهت مشخص.

اگر ایده‌ای دارید، فوراً آن را عملی کنید!

سرعت و کیفیت ممکن است متناقض به نظر برسد. با این حال، ما می‌توانیم موقعیت را درک کرده و با ایجاد فرصت مناسب به خود و گروه برای آزمایش چیزهای جدید و واکنش پیشگیرانه به تغییرات، شرایط را درک کرده و تنظیمات مناسب را انجام دهیم. سپس از آن تجربه درس می‌گیریم. چه نتیجه خوبی داشته باشیم چه بد، در نهایت دوباره قوی‌تر، باهوش‌تر و عاقل‌تر خواهیم بود. وقتی از اشتباهات درس می‌گیریم، دفعه بعد باید بهتر عمل کنیم. هرچه بیشتر یاد بگیریم اشتباهات کمتری مرتکب می‌شویم.

بدون فرهنگ شرکتی که آزمایش‌ها و خطاها را تحمل کرده و از سلسله‌مراتب سفت‌وسخت در فرآیند تصمیم‌گیری خودداری می‌کند، ممکن است برای سازمان دشوار باشد که به جلو حرکت کند. آنچه ما نیاز داریم تعهد و عزم راسخ و یک چشم انداز برای یک موفقیت بلندمدت است. هر پروژه محدودیت‌های خاص خود را دارد. وقتی خود را با رقبا مقایسه می‌کنیم، نباید آن را به شیوه‌ای دلسردکننده انجام دهیم. هرگونه مقایسه‌ای باید با هدف خلاقانه برای یادگیری و بهبود خود و سازمان ما انجام شود.

اگر نتوانید به سرعت شکست بخورید، به آرامی موفق می‌شوید.

وقتی اشتباه می‌کنیم و شکست می‌خوریم در مسیر دستیابی به موفقیت بلندمدت هستیم (اگر از اشتباه درس بگیریم).

ما ممکن است اشتباه کنیم، اما نباید زیاد باشد.

ما باید بعد از هر اشتباهی که انجام می‌دهیم باهوش‌تر باشیم.

موفقیت در انتظار ماست.

قسمت ۸: استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

در جهان در حال تغییر سریع امروز، ما ممکن است کلمه «چابک» را اغلب بشنویم اما درک مناسبی از معنی آن نداشته باشیم.

زمانی را تصور کنید که با مشکلی روبرو هستیم مستقل از این که چه نوع مشکلی است، در آن موقعیت چه احساسی داریم و خود را چگونه بیان می‌کنیم؟

وقتی اتفاقی تأثیرگذار برای ما می‌افتد ما سعی می‌کنیم آن را به روش خودمان پردازش کنیم. انسان‌ها موجوداتی هستند که از اتفاقات الگو می‌سازند و مفاهیمی را خلق می‌کنند. ما برای درک آنچه در اطراف ما اتفاق می‌افتد، ارتباط برقرار می‌کنیم و معانی را به چیزها اختصاص می‌دهیم. ما زمینه خود را ارزیابی کرده، آن را تفسیر می‌کنیم، معانی تولید می‌کنیم، قضاوت می‌کنیم، به یک نتیجه‌گیری می‌رسیم و بر اساس منطق شخصی خود (که در آن مشترک هستیم) تصمیم می‌گیریم. سپس پس از گذراندن این فرآیند حساس، به وضعیت پاسخ می‌دهیم.

فرآیندهای شناختی و عاطفی به طور هم‌زمان اتفاق می‌افتند و به طور هم‌زمان کار می‌کنند. وقتی با تغییری روبرو می‌شویم - شخصی یا حرفه‌ای - این فرآیندها واکنش ما را نسبت به آن مشخص می‌کند.

در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است، ما باید راهی برای تنظیم زندگی خود برای خوشبختی خود پیدا کنیم تا بتوانیم سهم ارزشمندی در جهان داشته باشیم و بی‌ربط نباشیم. یکی از کارهایی که می‌توانیم برای زنده ماندن در دنیای دیجیتال انجام دهیم این است که نگرش خود را تغییر داده و جهت رویارویی با تغییراتی که پیش رو داریم مثبت بیندیشیم. چابکی نوعی طرز فکر است که برای پاسخ به تغییرات ایجاد می‌کنیم. داشتن یک ذهنیت چابک در زمینه حرفه‌ای به معنای داشتن عزم و اراده برای انجام یک اقدام سریع و یادگیری از نتیجه‌ای است که می‌تواند خوب یا بد باشد.

یک شیوه کار چابک شامل آزادی انتخاب روش‌های مختلف، تصمیم‌گیری، کنترل و وفادار ماندن به آنچه هستیم، می‌باشد. قلب یک رویکرد کار چابک بهبود مستمر، مشارکت خلاق و توسعه مداوم است.

چابکی = ارائه نتایج + یادگیری نحوه بهبود به صورت تیمی.

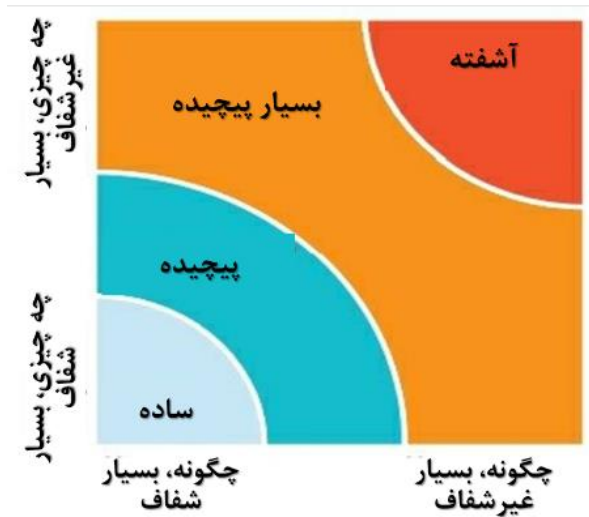
یک ذهنیت چابک به ویژه در زمینه‌ای ناپایدار و دو سویه مورد نیاز است. با این حال، این را نیز باید در نظر داشت که ما با چیزهایی روبرو هستیم که هنوز اتفاق نیفتاده‌اند. ما برای آینده‌ای کار می‌کنیم که هنوز نرسیده است. جهان عدم قطعیت به ما یادآوری می‌کند که هیچ چیز قابل پیش‌بینی یا ثابت نیست. هر چیزی می‌تواند به طور ناگهانی تغییر کند. تعهد به یک برنامه تفصیلی یا توافق ممکن است در چنین جهان بی‌ثبات و پیچیده مشکل‌ساز شود.

چه زمانی چابک باشیم و چه موقع نباشیم؟

اگرچه داشتن طرز فکر چابک مهم است، اما همیشه در هر شرایطی قابل اجرا نیست. با این حال، چابکی به ویژه در شرایط غیرقابل پیش‌بینی که برنامه‌ریزی برای آن دشوار است مفید می‌باشد.

در این مورد ما می‌توانیم از مدل رالف استیسی^۱ برای تصمیم‌گیری در مورد زمان چابکی خود استفاده کنیم.

^۱ Ralph Stacey



شکل ۴: مدل رالف استیسی

رالف استیسی، نظریه پرداز سازمانی، پیشنهاد می کند که میزان اطمینان در هر شرایطی تعیین می کند که ما باید چه کار کنیم و چگونه به آن برسیم. این ابزاری است که ما برای تجزیه و تحلیل و آماده سازی پاسخ خود استفاده می کنیم؛ بنابراین استیسی موقعیت ها را به چهار نوع مختلف به شرح زیر طبقه بندی می کند:

موقعیت ساده

اگر در یک موقعیت ساده قرار گرفته ایم به این معنی است که ما تصور روشنی از آنچه نیاز داشته و چگونگی رسیدن به آن داریم. این وضعیتی است که ما فرمول موفقیت برای آن داریم. آن ها شرایطی مانند دوچرخه سواری، شنا یا مسواک زدن دارند. این فعالیت ها دارای مراحل روشن و ساده ای است که می توانیم آن ها را دنبال کنیم. در حال حاضر

بهترین تمرین وجود دارد. همچنین یک مربی وجود دارد که می‌تواند ما را در این راه راهنمایی کند.

وضعیت پیچیده^۱

در شرایط پیچیده، عدم اطمینان در مورد آنچه باید انجام دهیم یا چگونه باید پیش برویم وجود دارد. باید از قبل تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی دقیقی انجام شود تا شانس موفقیت ما افزایش یابد. ما اغلب در چنین شرایطی شروع دشواری خواهیم داشت. با این حال، یک متخصص یا یک فرد آموزش‌دیده می‌داند که باید چه کار کند. اگرچه کار پیچیده است اما تکراری نیز می‌باشد. تمرین مداوم در نهایت منجر به بهبود این وضعیت می‌شود. استراتژی مدیریت ناب بسیار مفید است زیرا می‌تواند به ما در حذف عوارض غیرضروری و حتی ایجاد ارزش‌های بیشتر کمک کند. یک مشاور یا یک متخصص در ارائه راهنمایی در این شرایط نقش مهمی ایفا خواهد کرد.

وضعیت دشوار^۲

در شرایط دشوار نه تنها در مورد آنچه ما نیاز داریم و چگونه باید پیش برویم بلا تکلیفی وجود دارد، بلکه در مورد موفقیت و عدم موفقیت هم مشکوک هستیم. پاسخ برنامه‌ریزی شده و منطقی ممکن است همیشه جوابگو نباشد زیرا موارد زیادی وجود دارد که ما نمی‌دانیم. هرچه برنامه‌ریزی کنیم محدود به دانش و تجربه محدود خود ما خواهد بود. ما

^۱ Complicated

^۲ Complex

باید در این فرآیند یاد بگیریم و آزمایش کنیم. آنچه در اینجا مهم است ارتباط و تعامل مداوم در گروه می‌باشد. این منجر به بهبود مستمر می‌شود و شانس موفقیت را افزایش می‌دهد. این وضعیتی است که به دلیل فشار برای سازگاری و تنظیم خود، بیشترین نیاز را به داشتن ذهنیت چابک داریم.

در شرایط دشوار، داشتن برنامه سخت است. این امر به این دلیل است که ما نمی‌دانیم در طول مسیر با چه چیزی روبرو خواهیم شد. با این حال، وقتی بالاخره از این راه عبور کنیم هم به پتانسیل‌های خود و هم به توانایی‌های گروه پی برده‌ایم. ما وضعیت را کمی بهتر می‌شناسیم و با پیشرفت خود به بهبود خود ادامه می‌دهیم.

وضعیت آشفته^۱

در گذشته ممکن است ما اغلب به وضعیت آشفته‌ای برخورد نکرده باشیم. با این حال، در دنیای امروز به نظر می‌رسد که ما همیشه با هرج و مرج یکی پس از دیگری روبرو هستیم. این می‌تواند یک فاجعه طبیعی، سونامی، فوران آتش‌فشان، جنگ، همه‌گیری و بسیاری موارد دیگر باشد. در چنین شرایطی، پیش‌بینی آنچه باید انجام دهیم و نحوه واکنش به آن بسیار دشوار است.

ممکن است طرز فکر چابک تا حدی در اینجا مفید باشد. با این حال، همه افراد برای خروج از وضعیت آشفته‌ای که در آن قرار دارند مبارزه

^۱ Chaotic

می‌کنند و خواهند جنگید. این زمان است که رهبر مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند.

بنابراین، به نظر می‌رسد که پاسخ قطعی در مورد بهترین زمان برای استفاده از ذهنیت چابک وجود ندارد بلکه بستگی به موقعیت دارد. در شرایط پیچیده، عملکرد ما نتیجه را تعیین می‌کند. طرز فکر چابک تضمین می‌کند که هر کاری که انجام می‌دهیم، روش ما برای انجام آن خواهد بود. به هر روشی که برای مدیریت شرایط انتخاب کنیم، به نتیجه خاصی منجر می‌شود. سپس می‌توانیم بهبود، تنظیم و تلاش مجدد را بیاموزیم تا به نقطه رضایت برسیم. در زمینه دنیای تجارت، این راهی است که ما می‌توانیم ارزش مشتری را واقعاً ایجاد کنیم.

چه چیزی باعث ایجاد چابکی می‌شود؟

چابکی به متغیر بودن کیفیت (سیالیت) در چارچوب فکری، قابلیت‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و مدل‌های عملیاتی ما اطلاق می‌شود. چابکی برای موفقیت در دنیای دیجیتال حیاتی و ضروری است.

سیالیت به معنای استفاده خلاقانه از منابع موجود تحت محدودیت‌هایی است که قبلاً پیش‌بینی نشده بود. تحول دیجیتال مملو از عدم قطعیت است و ثابت می‌کند که برای هرکسی در هر نوع از مشاغل یک چالش بزرگ است.

سیال و چابک بودن یا مشکل است یا آسان. عوامل اصلی ایجاد چابکی عبارتند از:

۱. مهارت چابکی: که شامل مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش مورد نیاز برای رویارویی و یافتن فرصت‌های جدید در شرایط ناپایدار است.
۲. ظرفیت چابکی: که به میزان تاب‌آوری در شرایط متغیر اشاره دارد.
۳. اعتماد به نفس چابکی: عبارت است از اعتقاد به شایستگی خود و دیگران در شرایط نوسان.

بسیاری از سازمان‌ها به دلیل فقدان هماهنگی داخلی و شراکت مؤثر، استفاده از اصل چابکی را در عملکرد تجاری خود دشوار می‌دانند. آن‌ها متوجه می‌شوند که در درگیری مسائلی نظیر فساد، شفافیت و تعارضات هستند که سازمان باید بر آن‌ها فائق آید.

آنچه مهم است این است که مدیران اجرایی و کارکنان از هر سطحی باید به عنوان یک گروه کار کنند و در نقشه راه ارائه شده با یکدیگر یک هدف و مقاصد مشترک داشته باشند.

سازمان باید فرهنگی را تقویت کند که از طرز فکر چابک حمایت می‌کند. همه از مدیران ارشد گرفته تا کارمندان باید تشویق شوند که دائماً مهارت‌های جدید را بیاموزند و خود را ارتقاء دهند تا آماده مواجهه با چالش‌های جدید و پذیرش فرصت‌های جدید در عصر دیجیتال شوند.

قسمت ۹: خلق اکوسیستم مشارکتی

◀ ایجاد یک اکوسیستم مشارکتی

◀ از زنجیره ارزش تا وب ارزش

◀ انواع اکوسیستم: خلق اکوسیستم مناسب

ایجاد یک اکوسیستم مشارکتی با شرکای زنجیره ارزش مانند تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان و سایر ذینفعان از جمله رقبای نوپا، جوامع و مؤسسات آموزشی.

یک اکوسیستم مشارکتی می‌تواند قابلیت‌های تجاری را فراتر از محدوده سازمانی گسترش دهد. کلید یک همکاری موفق داشتن یک سیستم پایگاه داده است که به عنوان یک نقطه دسترسی داده برای همه افراد در اکوسیستم عمل می‌کند.

ایجاد یک اکوسیستم مشارکتی

بسیاری از مردم ممکن است تعجب کنند که چرا برای ایجاد نوآوری باید با دیگران همکاری کنیم. آیا بهتر نیست یک نوآوری ایجاد کنیم که فقط متعلق به ما باشد؟

برای پاسخ به این سؤال، می‌خواهم یک مرور تاریخی مختصر از فرآیندهای نوآوری در دوره‌های گذشته ارائه دهم. روی روتول^۱، جامعه‌شناس بریتانیایی، یک تحقیق پنج دهه‌ای در مورد شرکت‌های غربی

^۱ Roy Rothwell

از سال ۱۹۵۰ تا ۱۹۹۰ انجام داد و فرآیندهای نوآوری از پنج نسل مختلف را به شرح زیر توصیف کرد:

۱. فشار فناوری - دهه ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۶۰ زمانی بود که گسترش تجارت پدیده‌ای به نام «تقاضای سیاه‌چاله» ایجاد کرد. هدف از نوآوری در مدل فشار فناوری، تولید محصولات جدید است. سرمایه‌گذاری سنگینی در بخش تحقیق و توسعه برای جذب استعدادها و تهیه فناوری‌ها و تجهیزات جدید انجام شد. این شرکت مایل بود به کارمندان خود اجازه دهد آزمایش کرده و چیز جدیدی خلق کنند. این مدل نوآوری است که با شعار «افراد خوب را استخدام کنید، بهترین امکانات مقرون به صرفه را در اختیار آن‌ها قرار دهید، سپس آن‌ها را تنها بگذارید» همراه می‌باشد.

۲. کشش بازار - از اواسط دهه ۱۹۶۰ تا اوایل دهه ۱۹۷۰ رقابت شدید سهم بازار یا «نبرد سهم بازار» در آنجا وجود داشت. بسیاری از شرکت‌ها با دنبال کردن تقاضای بازار جهت محصولات و خدمات، خود را تغییر دادند...



۳. پیوند تحقیق، توسعه و بازاریابی - اوایل دهه ۱۹۷۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ دوره انقباض اقتصادی بود. نیاز بود استراتژی نوآوری به یکپارچگی دو روش قبل، تغییر کند. بخش تحقیق و توسعه باید با بخش بازاریابی همکاری می‌کرد تا روند نوآوری را ساختارمندتر و سیستماتیک‌تر کند. گروه‌ها و بخش‌های خاصی وجود داشت که هزینه‌های عملیاتی را کاهش داده و اطمینان حاصل کردند که روند نوآوری و مجموعه محصولات با کارایی بالایی اداره می‌شود.

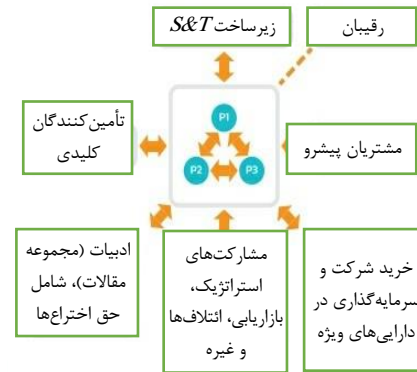
۴. فرآیندهای تجاری یکپارچه - اوایل دهه ۱۹۸۰ تا اوایل دهه ۱۹۹۰ دوره بهبود اقتصادی بود. این زمان نوآوری «مبارزه مبتنی بر زمان» بود. فرآیند نوآوری متکی بر گروه چندمنظوره و مشارکت با تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان بوده تا نوآوری به یک فرآیند توسعه موازی تبدیل شود. این فرآیند پویاتر و متفاوت‌تر از سه نسل قبلی بوده که نوآوری کندتر بود و به طور خطی‌تر از بخش تحقیق و توسعه تا واحد تولید تا بخش فروش انجام می‌شد.



۵. ادغام سیستم و شبکه - از دهه ۱۹۹۰ به بعد، توسعه نوآوری بر محدودیت منابع و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات متمرکز بود. این امر منجر به فرآیند نوآوری شد که بر اساس مدل «یکپارچه سازی و شبکه سازی سیستم» طراحی شده بود و انعطاف پذیر، مقرون به صرفه و پاسخگو به بازار در حال تغییر سریع بود. از آنجا که عمر محصول در حال حاضر کوتاه تر است، به ویژه در صنعتی که به سرعت در حال تغییر است، شرکت ها برای عرضه محصولات و خدمات جدید در مدت زمان کوتاهی رقابت می کنند که این امر هزینه تحقیق و توسعه را گران می کند؛ بنابراین، نسل پنجم توسعه نوآوری باید بیشتر بر مشارکت با تأمین کنندگان و مشتریان در مدل ادغام عمودی تمرکز کند در حالیکه رابطه با شرکاء، رقباء یا دانشگاه ها با مدل پیوندهای افقی حفظ می شود تا ریسک، هزینه و زمان را به حداقل برساند.

یادگیری درونی

- تحقیق و توسعه = یادگیری به وسیله توسعه دادن
- یادگیری با آزمایش
- یادگیری با ایجاد • یادگیری تولیدی
- یادگیری با شکست
- یادگیری با استفاده شرکت‌های دارای ساختار عمودی
- یادگیری بین پروژه‌های
- **یادگیری بیرونی یا درونی/بیرونی مشترک**
- یادگیری از/با تأمین‌کنندگان
- یادگیری از/با کاربران اصلی
- یادگیری از طریق مشارکت افقی
- یادگیری از/با زیرساخت فروش و تجارت S&T
- درس گرفتن از تحقیقات
- درس گرفتن از اقدامات رقبا
- یادگیری از طریق مهندسی معکوس
- یادگیری از جذب یا پرسنل جدید
- یادگیری از طریق آزمایش‌های اولیه مبتنی بر مشتری
- یادگیری از طریق سرویس/عیب‌یابی



آنچه تکامل فرآیند نوآوری به ما می‌آموزد این است که یک گروه چندمنظوره که از همکاری داخلی و مشارکت خارجی ایجاد شده است برای توسعه یک شبکه نوآورانه بسیار مهم می‌باشد. قابلیت‌های انعطاف‌پذیر و نوآورانه، همراه با توانایی ایجاد یک اکوسیستم مشارکتی قوی، بقاء و موفقیت تجارت در دنیای امروز را تعیین می‌کند.

از زنجیره ارزش تا وب ارزش

وقتی به همکاری برای نوآوری می‌اندیشیم، اغلب بر شرکای زنجیره ارزش مانند تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان تمرکز می‌کنیم. با

این حال، برای خلق نوآوری‌های جدید در قرن بیست و یکم نیاز است که دیدگاه خود را گسترش داده و حتی جایی برای شرکای باتجربه و متحدان از دیگر صنایع در نظر بگیریم.

امروزه نوآوری از ادغام بین‌رشته‌ای دانش و بینش ایجاد می‌شود. به عنوان مثال، نایک به تازگی برنامه نایک ادپت^۱ را راه‌اندازی کرده است که می‌تواند کفش را به شکل پای شما تنظیم کند. ما همچنین خودروهای برقی را می‌بینیم که از ادغام دانش در وسایل نقلیه موتوری، موتورهای الکتریکی و باتری توسعه یافته‌اند. ادغام دانش از رشته‌های مختلف، کلید ایجاد نوآوری‌های جدید است؛ بنابراین، مشارکت بین سازمانی بین سازمان‌هایی با قابلیت‌ها و تخصص‌های مختلف تکنولوژیکی به ایجاد «وب ارزش» یا اکوسیستم مشارکتی که در دنیای امروز بسیار مورد نیاز است کمک می‌کند.

همکاری بین سازمانی را می‌توان از طریق مدل‌های مختلف به دست

آورد:

- اشتراک منابع برای کاهش هزینه و ریسک در فرآیندهای تحقیق و توسعه؛
- محصولات بین صنعتی که از زمینه‌های مختلف تخصص توسعه یافته‌اند؛
- انتقال از زنجیره ارزش فعلی به بازار جامع‌تر؛

¹ Nike Adapt (<https://www.nike.com/adapt>)

- تکیه بر جمعیت مانند نرم‌افزار منبع باز (یک مثال خوب پروژه درباره پورت ایده لگو است).^۱

انواع اکوسیستم‌ها: ایجاد سیستم مناسب

ایجاد اکوسیستم مناسب که بتواند هدف را برآورده کند و متناسب با شرایط باشد برای مدیریت نوآوری بسیار مهم است. اکوسیستم تجاری را می‌توان به دو نوع تقسیم کرد: اکوسیستم متمرکز و اکوسیستم تطبیقی. اکوسیستم متمرکز کاملاً متداول است. یک شرکت به عنوان مرکزی عمل می‌کند که همکاری بین شرکای درون سیستم را تسهیل می‌کند. این مدل از اکوسیستم در محیطی که بازار نسبتاً پایدار است مؤثر بوده و هیچ ابهامی در مورد تقاضای مشتری یا آنچه به طور بالقوه می‌تواند به مشکل تبدیل شود وجود ندارد. یک مثال خوب، سیستم کتاب‌های الکترونیکی آمازون است. آمازون مرکزی است که همکاری و مشارکت بین سازمان‌های مختلف را مدیریت می‌کند، از سازنده تبلت‌های کیندل گرفته تا مجموعه‌ای از ناشران.

اکوسیستم تطبیقی بیشتر مناسب محیطی است که در آن تقاضای مشتری یا هدف نوآوری وضوح کمتری وجود دارد. در این محیط هنوز مشخص نیست که کدام حوزه از تخصص باید مورد تأکید و توسعه قرار گیرد. این شرکت به عنوان یک مرکز عمل نمی‌کند بلکه یک ارکستر است که اطمینان می‌دهد شرکای حوزه‌های مختلف تخصص می‌توانند رابطه و

^۱ <https://ideas.lego.com>

همکاری مؤثری ایجاد کنند. یک مطالعه موردی خوب، شرکت سامسونگ در مرحله اولیه حضور آنها در بازار نظارت بر سلامت شخصی است. وقتی سامسونگ پتانسیل موجود در این بازار را دید با بسیاری از استارت‌آپ‌ها و محققان در زمینه فشارخون و تغذیه تماس گرفت. آنها همچنین با نستله که تجربه‌ای در زمینه لوازم الکترونیکی مصرفی ندارد همکاری کردند.

مشارکت با گروه‌های مختلف شرکاء باعث شد سامسونگ پلتفرمی به نام «صدای بدن»^۱ ایجاد کند که در آن پزشکان و بیماران می‌توانند مسائل بهداشتی و پزشکی را زیر نظر داشته باشند.

جدول زیر مقایسه بین اکوسیستم متمرکز و اکوسیستم تطبیقی را نشان می‌دهد. در اینجا ویژگی‌های منحصر به فرد هر سیستم و زمینه‌ای که می‌توان از آنها استفاده کرد را مشاهده خواهید کرد.

¹ The voice of the Body

اکوسیستم متمرکز	اکوسیستم تطبیقی	
ساختار	یک شرکت کارگزار به شرکاء متصل می‌شود اما آن‌ها را جدا نگه می‌دارد و آن‌ها را مجبور می‌کند از طریق وی کار کنند.	یک شرکت تنظیم‌کننده، شرکای متعددی را متصل می‌کند و آن‌ها را تشویق می‌کند تا مستقیماً با یکدیگر کار کنند.
شرکاء	شرکاء در حال حاضر بخشی از ارزش فعلی شرکت هستند.	همکاران از صنایع مختلف و غیرمرتبط گرد هم می‌آیند.
فلسفه وجودی	شرکاء برای ایجاد ارزش در درجهٔ اول برای کارگزار هماهنگ می‌شوند.	شریکان ترغیب به ترکیب منابع متنوع خود برای ایجاد ارزش‌های جدید و ساختن یک مدل کسب‌وکار جدید می‌شوند.
چه موقع باید استفاده کرد؟	وقتی محدودهٔ صنعت پایدار باشد.	وقتی مرزهای صنعت در حال تغییر است.
تمرکز استراتژیک	با یک خواسته یا مشکل خاص شروع کنید.	با حوزه‌ای شروع کنید که می‌خواهید از آن استفاده کنید، مانند استفاده از فناوری بلاکچین یا هوش مصنوعی در کسب‌وکار خود.
روابط	حفظ روابط و جذب شریک از طریق روش‌های سنتی.	شکل‌دهی روابط با تاکتیک‌های جدید مانند راه‌اندازی یک کمپین تبلیغاتی یا سازمان‌دهی یک جلسه به منظور جذب شرکای جدید
تأثیر بر شرکت مرکزی	تغییرات محدودی برای کارگزار وجود دارد زیرا مدل کسب‌وکار آن پایدار است.	یک تغییر شدید برای هماهنگ‌کننده وجود دارد زیرا از میان شریکان بیرون می‌آید و مدل کسب‌وکار خود را تغییر می‌دهد.

منابع

- وٹول، آر. (۱۹۹۴)، به سوی فرآیند نوآوری نسل پنجم، *بازاریابی بین‌المللی بازاریابی*، جلد ۱۱ شماره ۱، ۱۹۹۴، ص ۷-۳۱
- پیشرفت پروژه، اکوسیستم مشارکتی: نحوه دستیابی به تأثیر و تغییر سیستم، مشاهده ۲ مه ۲۰۲۰،
<http://breakthrough.unglobalcompact.org/breakthrough-business-models/collaborative-ecosystem/> >.
- فر، ان و شیپلیوف، ای (۲۰۱۸) ایجاد اکوسیستم مناسب برای نوآوری. «مروری بر مدیریت اسلون، *MIT*» ۵۹ (۴)، ۵۹-۶۴.

فصل سوم: بوم تحول دیجیتال: مطالعات موردی

- نتفلیکس: رتبه اول در تحول دیجیتال
- ادوبی: در حال تبدیل شدن به ارائه دهنده پلتفرم‌های رایانش ابری.
- آمازون: از کتابفروشی آنلاین تا تبدیل شدن به خدمات وب آمازون (AWS).
- پینگ آن: از شرکت بیمه تا رهبر در پلتفرم‌های فین تک و تشخیص پزشکی.
- نستله: از تجارت غذا تا رهبر در پلتفرم‌های بهداشتی.
- استرایپ: شماره ۱ شرکت برهم‌زننده کسب‌وکار جهان در سال ۲۰۲۰.

شماره ۱ در تحول دیجیتال (نتفلیکس)



رید هستینگز و مارک راندولف
موسس نتفلیکس

تحول دیجیتال نتفلیکس

NETFLIX

۱۹۹۷

«رید هستینگز و مارک راندولف» نتفلیکس را برای ارائه خدمات اجاره فیلم در وبسایت خود (netflix.com) تأسیس کردند.

۱۹۹۸

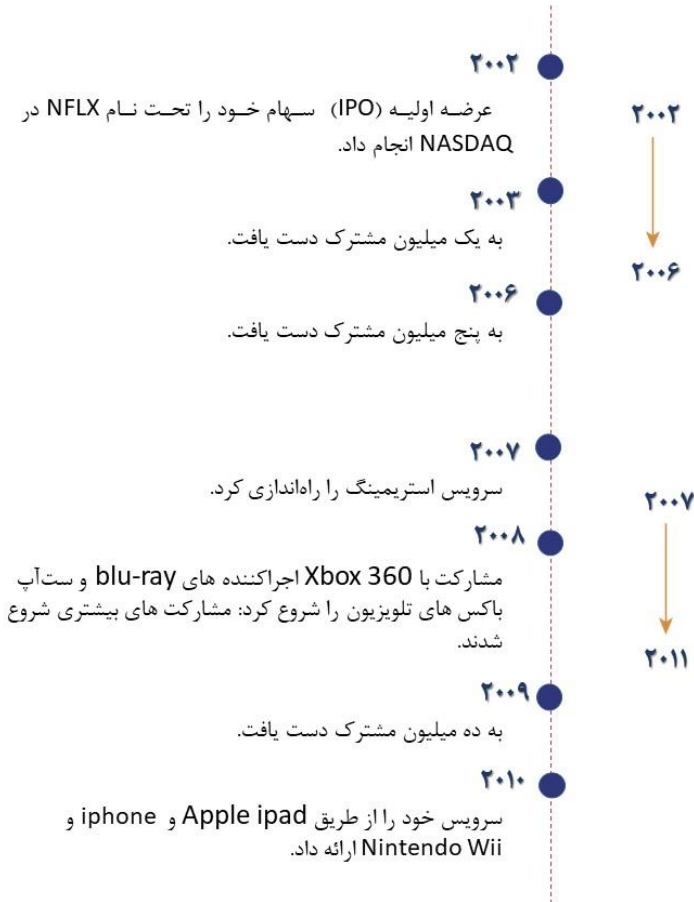
خدمات اجاره و فروش DVD پستی راهاندازی شد.

۱۹۹۹

سرویس اشتراک راهاندازی شد که اجاره DVD نامحدود را با هزینه ماهانه مقرون به صرفه ارائه می‌داد.

۲۰۰۰

سیستم «توصیه فیلم سفارشی» راهاندازی شد که می‌توانست به نحو دقیق، فیلم‌ها را برای مشترکان پیش‌بینی و توصیه کند.



۲۰۱۲

اولین "جایزه مهندسی امی پرایم تایم" را برد، به ۲۵ میلیون مشترک رسید.

۲۰۱۳

"خانه کارت‌ها" را به عنوان اولین محتوای اصلی خود راه‌اندازی کرد. محتوای دیجیتال بیشتر مانند "بیشه شوکران"، "توسعه تسخیر شده" و "نارنجی، مشکی جدید است" بلافاصله پس از آن راه‌اندازی شدند.

۲۰۱۴

محتوای اصلی نتفلیکس نامزد ۳۱ جایزه امی پرایم تایم شد، ۳ بار برنده "خانه کارت‌ها" شد و به ۵۰ میلیون مشترک رسید.

۲۰۱۶

خدمات خود را در ۱۹۰ کشور و ۲۱ زبان راه‌اندازی کرد، محتوای اصلی آن به نام "اشیاء غریبه" جایزه‌های متعددی دریافت کرد.



۲۰۱۷

محتوای تولیدی "کلاه‌خود سفید" برنده اولین جایزه آکادمی در بهترین موضوع مستند کوتاه شد و به ۱۰۰ میلیون مشترک رسید.

۲۰۱۸

محتوای اصلی "ایکاروس" برنده جایزه آکادمی آوارد شد، Milardworld که یک ناشر کم‌دی بود را واگذار کرد تا راه برای تولیدات شوی تلویزیونی هموارتر شود، نامزد بیش از ۱۱۲ جایزه پرایم تایم و هنرهای خلاق امی شد.

۲۰۱۷

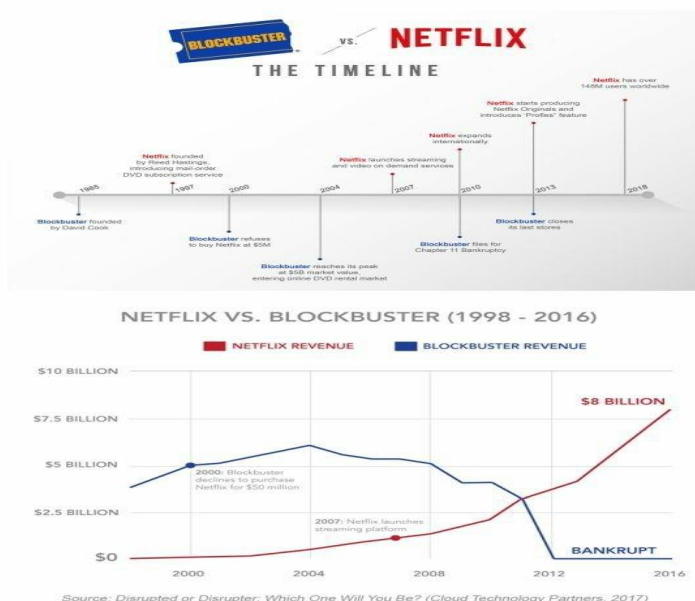
اکنون

۲۰۱۹

برنده چهار جایزه آکادمی برای بهترین کارگردان، بهترین فیلم زبان خارجی، بهترین فیلم‌برداری در رم ایتالیا و بهترین موضوع کوتاه مستند برای "نقطه سرخ‌ط" شد.

محتوای تولیدی بیشتر و متنوع‌تری از استودیوهای محلی مانند Kiaus ، Jinn و The Stranded از تایلند تولید کرد.

برنده ۲۷ جایزه پرایم تایم و هنرهای خلاق امی برای فیلم‌های "آینه سیاه" ، Bander-snatch اوزارک، چشم غریب و "وقتی ما را دیدند" شد.



نتفلیکس در مقایسه با بلاک باستر^۱ (۱۹۹۸-۲۰۱۶) وقتی جدول زمانی بلاک باستر را با نتفلیکس مقایسه کنیم، خواهیم دید که بلاک باستر فرصت‌های زیادی را برای نتفلیکس از دست داده است، مثلاً:

- آن‌ها از تصاحب نتفلیکس در سال ۲۰۰۰ خودداری کردند.
- آن‌ها یک سرویس آنلاین را در سال ۲۰۰۴، سال‌ها پس از نتفلیکس راه‌اندازی کردند.

^۱ BLOCKBUSTER

- آن‌ها روی سرویس جریان متمرکز نشدند (نتفلیکس) و سرویس پخش خود را در سال ۲۰۰۷ راه‌اندازی کردند).
- رویدادهای سال‌های ۲۰۰۴-۲۰۰۷ نقطه عطف است. سال‌هایی بود که بلاک باستر درآمد خود را به میزان قابل توجهی از دست داد در حالیکه نتفلیکس در حال موفقیت بیشتر بود.^۱
- در سال ۲۰۱۳، مدیرعامل نتفلیکس، رید هیستینگز، یادداشتی برای کارکنان و سرمایه‌گذاران نوشت و اظهار داشت:
- «نتفلیکس باید از توزیع‌کننده محتوا به پیشرو در محتوای اصلی تبدیل شده که برنده جایزه امی و اسکار شود.»
- از آن لحظه به بعد، نرخ رشد سالانه مرکب نتفلیکس را سه برابر کرده است، با نرخ رشد سالانه ۵۷ درصد که بالاتر از نرخ رشد S&P ۵۰۰ با میانگین ۱۱ درصد می‌باشد.

بوم تحول دیجیتال نتفلیکس

- ۱- تعریف کسب‌وکار اصلی جدید
- ارائه دهنده محتوای دیجیتال
- ۲- ارزش پیشنهادی جدید
- اجاره DVD آسان؛
- ارائه بر اساس اطلاعات؛
- استریمینگ برحسب تقاضا بدون تبلیغات؛

¹ <https://strategyjourney.com/winning-the-customer-journey-battle-netflix-vs-blockbuster-case-study/>

- انواع محتوا؛
- دسترسی به موارد مرتبط؛
- مخاطب (جامعه طرفداران).
- ۳- مدل کسب و کار جدید
- ایجاد یک مدل کسب و کار جدید.
- ۴- قابلیت‌های دیجیتالی موجود
- اجاره فیلم آنلاین (دسترسی فوری از منزل).
- ۵- قابلیت‌های جدید دیجیتال
- سیستم توصیه فیلم سفارشی شده؛
- استریمینگ؛
- برحسب تقاضا: ارائه شده بر روی هر دستگاه هوشمند؛
- بیگ دیتا و تحلیلگرها؛
- کسب و کار استودیوی فیلم‌سازی با فرمت‌های دیتا محور.
- ۶- ابتکار دیجیتال و نقشه راه
- ۱۹۹۸ - سایت اجاره و فروش DVD، netflix.com.
- ۲۰۰۰ - سیستم توصیه شخصی فیلم.
- ۲۰۰۷ - سرویس استریمینگ.
- ۲۰۰۸ - همکاری با شرکت‌های لوازم الکترونیکی مصرفی.
- ۲۰۱۳ - اولین محتوای اصلی با استفاده از «بیگ دیتا».
- ۷- تحول سازمانی
- تحول مداوم در سطح سازمانی؛

- فرهنگ نتفلیکس.

۸- استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

- عمل کردن به نفع نتفلیکس؛
- ما همچنان در حال رشد بوده و فرهنگ خود را بهبود می‌بخشیم؛
- ما سعی می‌کنیم در جستجوی تعالی بهتر شویم.

بررسی بوم تحول دیجیتال نتفلیکس

تعریف کسب‌وکار اصلی جدید

- تبدیل شدن به ارائه دهنده برتر محتوای دیجیتال.

ارزش پیشنهادی جدید

- باید از ارائه دهنده خدمات اجاره‌نامه DVD شروع کرد.
- قادر به ارائه محتویات سفارشی و شخصی به مشترکین جداگانه باشید.
- ارائه خدمات استریمینگ ویدیو در سیستم‌عامل‌ها و کانال‌های مختلف.
- محتوای دیجیتالی متنوعی را ارائه دهید.
- گروهی از پیروان و طرفداران هم‌فکر خود را داشته باشید.

مدل کسب و کار جدید

- ارائه خدمات اشتراک برای اجاره DVD نامحدود با هزینه ماهانه مناسب.

قابلیت‌های دیجیتالی موجود

- ارائه خدمات آنلاین اجاره فیلم از سال ۱۹۹۸ از طریق Netfllix.com که یک وبسایت اجاره و فروش DVD بود و تحت یک مدل مدیریت لجستیک کار می‌کرد.

قابلیت‌های جدید دیجیتال

- معرفی یک سیستم توصیه شخصی بر اساس رتبه‌بندی کاربران از مشترکان نتفلیکس. این سیستم می‌تواند به طور دقیق پیش‌بینی‌ها و انتخاب‌هایی را برای مشترکین جداگانه ارائه دهد.
- ایجاد پلتفرم پخش برای دسترسی مشترکین به محتویات از طریق رایانه‌های شخصی.

ابتکار و نقشه راه دیجیتال

- در سال ۱۹۹۸، Netfllix.com، وبسایت اجاره و فروش DVD راه‌اندازی شد.
- در سال ۲۰۰۰ - سیستم توصیه شخصی فیلم معرفی شد.
- در سال ۲۰۰۷ - جریان پخش شد که به کاربران اجازه می‌داد برنامه‌های تلویزیونی و فیلم‌ها را در رایانه‌های شخصی تماشا کنند.
- در سال ۲۰۰۸ - با شرکت‌های لوازم الکترونیکی مصرفی برای ارائه خدمات جریان در دستگاه‌های الکترونیکی و آنلاین همکاری کرد.

- در سال ۲۰۱۳- از کلان داده برای ساخت اولین محتوای اصلی خانه پویشی^۱ استفاده کرد.

تحول سازمانی

به طور مداوم نتفلیکس تغییراتی در ساختار، مدل عملیاتی و منابع انسانی خود از استخدام متخصصان در مدیریت موجودی DVD تا استخدام پرسنل باتجربه در خدمات پلتفرم، مهندسی نرم افزار، سیستم شبکه و پایگاه داده بزرگ اعمال کرده است. آن‌ها همچنین زیرساخت‌های فناوری را پایه‌گذاری کردند تا به طور کامل به یک شرکت دیجیتال تبدیل شوند.

اصل پشت تحول موفقیت‌آمیز نتفلیکس، یک تحول سازمانی پیوسته است که توسط مدیر اصلی استعدادهای آن، جسیکا نیل، هدایت می‌شود و هدف آن ایجاد فرهنگ منحصر به فرد نتفلیکس از طریق توسعه مداوم در منابع انسانی و مدل عملیاتی است. نتفلیکس فرهنگ خود را در <https://jobs.netflix.com/culture> توصیف می‌کند که می‌تواند به شرح زیر خلاصه شود:

- ۱- تشویق به تصمیم‌گیری مستقل توسط کارکنان
نتفلیکس آزادی تصمیم‌گیری را به کارکنان خود می‌دهد که این امر مجدداً بر تعهد خود به اصل «افراد فراتر از فرآیند» تأکید می‌کند.
- ۲- اطلاعات را به صورت آشکار، گسترده و عمدی به اشتراک بگذارید.

¹ House of Cards

برای تشویق ارتباطات مؤثر و حمایت از ایده‌ها و نوآوری‌های جدید، نتفلیکس به کارکنان خود دسترسی می‌دهد تا به اطلاعاتی که می‌تواند به آن‌ها در حل مشکلات یا ایجاد نوآوری‌های سریع کمک کند، یاری رساند.

۳- صادق بودن فوق‌العاده با یکدیگر.

نتفلیکس ارتباط مستقیم و صادقانه بین کارکنان را تشویق می‌کند. هدف ایجاد یک گروه و فرهنگ هدف‌محور است.

۴- فقط افراد بسیار مؤثر را نگه دارید.

این امر برای اطمینان از این است که سازمان بهترین آثار را به کارآمدترین شیوه تولید می‌کند.

۵- از قوانین اجتناب کنید.

انعطاف‌پذیری در توانایی سازگاری با تغییرات سریع در دنیای تجارت که ناشی از پیشرفت سریع فناوری و تغییرات در تقاضای مشتری است، مهم می‌باشد.^۱

استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

ارزش‌ها، سنت‌ها و فرهنگ سازمان می‌تواند تعیین کند که چگونه می‌توان طرز فکر چابک را در عملیات و رویه واقعی پیاده‌سازی کرد.

فرهنگ و ارزش نتفلیکس نقطه قوت شرکت است. فرهنگ نتفلیکس از چابکی پشتیبانی می‌کند که نیروی موفقیت آن است. این ذهنیت چابک است که نتفلیکس را قادر می‌سازد تا به طور سریع به رقابت‌های سریع

^۱ برای درک دقیق فرهنگ نتفلیکس با مثال‌های و توضیحات تفصیلی، می‌توانید کتاب "قانون بی‌قانونی" نوشته رید هستینگز، مدیرعامل نتفلیکس را بخوانید. (یادداشت مترجم)

دنیای دیجیتال، چالش‌ها و فرصت‌های جدید و تغییر خواسته‌های مشتریان و سایر ذینفعان پاسخ دهد.

به نفع نتفلیکس عمل کنید.

ما همچنان در حال رشد بوده و فرهنگ خود را بهبود می‌بخشیم.

ما سعی می‌کنیم در جستجوی تعالی بهتر شویم.

صرف‌نظر از اینکه در چه وضعیتی قرار دارد، نتفلیکس قادر خواهد بود با چابکی بالا و با بهترین منافع شرکت خود را وفق دهد.

ایجاد اکوسیستم مشارکتی

- با شرکت‌های لوازم الکترونیکی مصرفی همکاری می‌کند و سرویس پخش جریانی را در دستگاه‌هایی مانند کنسول‌های بازی ایکس باکس^۱ و پلی استیشن^۲ پخش‌کننده‌های بلوری^۳، تلویزیون‌های خانگی، آپید^۴، آیفون^۵، نینتندو وی^۶ و سایر دستگاه‌های آنلاین ارائه می‌دهد.
- با استودیوهای محلی از سراسر جهان همکاری می‌کند.

^۱ Xbox

^۲ PlayStation

^۳ Blu-ray

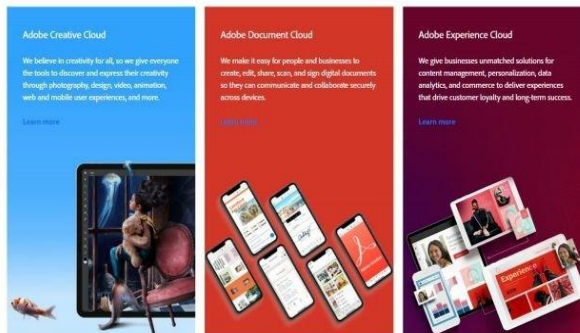
^۴ iPad

^۵ iPhone

^۶ Nintendo Wii

ادوبی: ارائه دهنده بسترهای رایانش ابری

در سال ۲۰۱۲ ادوبی مدل کسب و کار خود را از فروش نرم افزارهای خلاق مانند پی دی اف^۱، فتوشاپ^۲، ادوبی ایلستریتور، این دیزاین^۳، افتراکت از طریق توزیع کنندگان و کسب درآمد از فروش معاملاتی به ارائه تجربیات دیجیتالی، سیستم عامل های بازاریابی و تجاری و تجزیه و تحلیل تبدیل کرد. این شرکت «نرم افزار به عنوان یک سرویس» را در مدل رایانش ابری ارائه می دهد که اشتراک آن را در سال ۲۰۱۲ افزایش داد.^۴



Source: <https://www.adobe.com/>



¹ PDF

² Photoshop

³ InDesign

⁴ <https://kr-asia.com/ping-an-applied-to-list-its-online-health-unit-good-doctor-in-hk>

در سخنرانی تجربه مشتری در رویداد بازاریابی سال ۲۰۲۰ سایمون دیل، مدیرعامل ادوبی جنوب شرقی آسیا^۱، داستانی را در مورد تغییر یکی از بزرگ‌ترین ارائه دهندگان نرم‌افزار در جهان به اشتراک گذاشت. به گفته دیل، تحول ادوبی بر اساس مدل عملیاتی داده‌محور^۲ است. این مدلی است که به ادوبی کمک می‌کند تا تحول دیجیتال خود را با موفقیت به پایان برساند.

ممکن است یک شرکت چند میلیارد دلاری برای تکمیل تحول دیجیتال به چند دهه زمان نیاز داشته باشد زیرا نیاز به تغییر اساسی از مدل بازاریابی به مدل عملیات‌محور دارد. به عنوان بخشی از تحول، ادوبی اکنون تجارت خود را بر مدیریت تجربه متمرکز می‌کند.

ادوبی بیش از ۳۰ سال پیش تاسیس شده است. ادوبی یک شرکت بومی دیجیتال نیست. با این حال، ما درک می‌کنیم که آینده در حال تغییر است. این ما را وادار کرد ۱۰ سال پیش تصمیم بگیریم که تجارت خود را متحول کنیم. فرآیند تحول دیجیتال ادوبی تنها بر فناوری‌ها تمرکز نمی‌کند بلکه به تغییر مدل کسب‌وکار نیز توجه دارد.

کافی نیست که یک وب‌سایت زیبا یا تیمی از استعدادها داشته باشید که روی علم داده یا سایر مسائل فناورانه کار کنند. مهم است که به خاطر داشته باشید که ادوبی هرگز رابطه مستقیم با مشتریان نداشته است و هیچ‌گاه تعامل مستقیم دیجیتالی ارائه نکرده است. به جرأت می‌توان گفت که ادوبی از صفر شروع به کار کرده است و باید در کل استراتژی تجاری خود را تجدیدنظر کند:

^۱ Adobe Southeast Asia

^۲ Data-Driven Operating Model (DDOM)

- برنامه‌ریزی نقشه راه تحول؛
- بهبود از طریق سعی و خطاها تا زمانی که همه چیز واقعاً برای بازار آماده باشد.

از فروش «محصول نرم‌افزاری» تا ایجاد «تجربه مشتری»

بسیاری از مردم با نرم‌افزار ادوبی مانند پی‌دی‌اف، فتوشاپ، این‌دیزاین، افترافکت یا ایلاستریتور آشنا هستند. تا همین اواخر نرم‌افزار ادوبی یا از قبل روی رایانه‌ها نصب می‌شد یا در قالب CD از طریق کانال‌های توزیع به فروش می‌رسید.

در نتیجه، ادوبی هرگز رفتار مشتری آن‌ها و نحوه استفاده مشتری از محصولات ادوبی را درک نکرد.

سیمون دیل توضیح داد که از آنجا که ادوبی فاقد بینش مشتری بود، این شرکت مجبور به تصمیم‌گیری برای تغییر تجارت خود شد. این تحول در درجه اول بر دو موضوع متمرکز است:

۱- ادوبی باید تحول دیجیتال خود را از وبسایت آغاز کند. این اولین نقطه تماس با مشتریان است - جایی است که ادوبی می‌تواند به طور مستقیم و مؤثر با مشتریان ارتباط برقرار کند. پس از بازسازی وبسایت، ادوبی تمرکز خود را بر ایجاد روابط با مشتریان در سیستم‌عامل‌های چند سطحی متمرکز می‌کند.

۲- ادوبی باید مدل کسب‌وکار خود را از کسب درآمد از طریق عرضه محصولات سالانه جدید به مدل درآمد مکرر تبدیل کند که بر اساس تعامل مداوم با مشتریان ایجاد می‌شود.

این دو حوزه، تمرکز ادوبی را کاملاً تغییر داده است. این دیگر سازنده نرم‌افزاری نیست که محصولات خود را از طریق کانال‌های توزیع به فروش می‌رساند. در حال حاضر این یک کسب‌وکار متحول شده است که بر مدل «رابطه همیشه با مشتریان» تأکید دارد و دستیابی به آن آسان نیست.

مشخص است که ادوبی سرمایه‌گذاری زیادی در زمینه فناوری‌های دیجیتال انجام داده است. اولین نقطه ارتباطی که ما با مشتریان خود استفاده می‌کنیم، وبسایت است. هدف ادوبی، تنها مدیریت محتوای مشتریان روی سایت و پلتفرم‌های دیجیتال نیست. ما همچنین می‌خواهیم یک تجربه دیجیتالی خوب ایجاد کنیم که نه تنها خوب به نظر برسد، بلکه باعث ایجاد حس خیلی خوب در مشتریان شود.

علاوه بر این، هنگامی که محصولات ادوبی به خدمات در پلتفرم‌های دیجیتالی تبدیل می‌شوند، ما در مورد نحوه استفاده مشتریان از محصولات ما یا مشکلات آن‌ها در زمان واقعی اطلاعات داریم. در گذشته ما به این اطلاعات دسترسی نداشتیم. اطلاعاتی که در حال حاضر داریم باعث می‌شود ارزش محصولات ادوبی را بسیار بهتر درک کنیم.

بیایید با «مدل عملیاتی مبتنی بر داده» پشت تغییر سازمان ادوبی آشنا شویم.

پس از اینکه ادوبی مدل تعامل مستقیم بین نام تجاری و مشتری را از طریق وبسایت خود www.adobe.com تصویب کرد، واحد کسب‌وکار ادوبی^۱ از داده‌های جدید برای تقسیم‌بندی مشتریان استفاده کرده که به

^۱ Adobe business

آن‌ها کمک می‌کند پیام‌های بازاریابی را شخصی‌سازی کرده و گروه مناسب مشتریان را هدف قرار دهند که سیمون دلیل اصرار دارد استراتژی تعیین‌کننده‌ای باشد:

«بدیهی است که داده‌ها مهم هستند. این اساس کسب‌وکار ما در حال حاضر است. ما مدل عملیاتی داده‌محور یا مدل عملیاتی مبتنی بر داده را توسعه داده‌ایم تا سازمان ما را متحول کند و مطمئن شویم که هر بخش در مورد اولویت و قابلیت اطمینان داده‌ها درک یکسانی دارد. معمولاً، در بیشتر جلسات، به جای تلاش برای درک آنچه داده‌ها در واقع به ما می‌گویند، وقت خود را صرف بحث در مورد داده‌ها می‌کنیم؛ بنابراین، مؤلفه اصلی مدل عملیاتی داده‌محور ادوبی یک سرمایه‌گذاری عظیم در فرآیند است که اطمینان حاصل می‌کند که داده‌های ما قابل اعتماد هستند و در نحوه تغییر روش استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌گیری‌های صحیح اطمینان حاصل می‌شود.»

پلتفرم‌هایی مانند Adobe Advertising Cloud یا Adobe Analytic نه تنها بازخورد مشتریان از سرمایه‌گذاری مشتری در ابزارهای تبلیغات دیجیتال را در هر کانال نشان می‌دهند، بلکه می‌توانند نشان دهند که آیا بودجه بازاریابی به طور مؤثر مورد استفاده قرار گرفته است یا خیر.

آینده «مدیریت تجربه مشتری» مبتنی بر "داده در لحظه" است.

ادوبی همه محصولات خود را در Creative Cloud تغییر و در دسترس قرار داده است. آن‌ها همچنین از Adobe Experience Cloud برای افزایش کارایی در مدیریت تجربه مشتری استفاده می‌کنند.

گام بعدی برای ادوبی این است که فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین^۱ و همچنین پیشرفت‌های جدید از علوم داده^۲ را در هر محصولی گنجانده تا بتواند خدمات خود را در لحظه برای مشتری شخصی‌سازی کرده و بهبود بخشد. مثال خوب عملکرد برش هوشمند^۳ در Adobe Experience Manager است که برای به حداقل رساندن تکرار و افزایش پاسخگویی (عملکرد چندصفحه‌ای) در فرآیند طراحی محتوا گنجانده شده است. Adobe Sensei مثال دیگری از نحوه کمک به مشتری از طریق مدیریت داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌های زمان واقعی از هوش مصنوعی است.

درس مهمی که می‌توان از ادوبی آموخت، اهمیت مدیریت داده‌ها در بهبود تجربیات مشتری و به عنوان پایه و اساس تحول دیجیتال است، به ویژه در دورانی که بازیابان باید درک کنند که مشتری از چه نوع ارزش و تجربه‌ای برخوردار شده است. دلیل این امر این می‌باشد که تجربه مشتری همیشه درست است.^۴

• درآمد سالانه Adobe از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۲۱. (به میلیون دلار

آمریکا)^۵

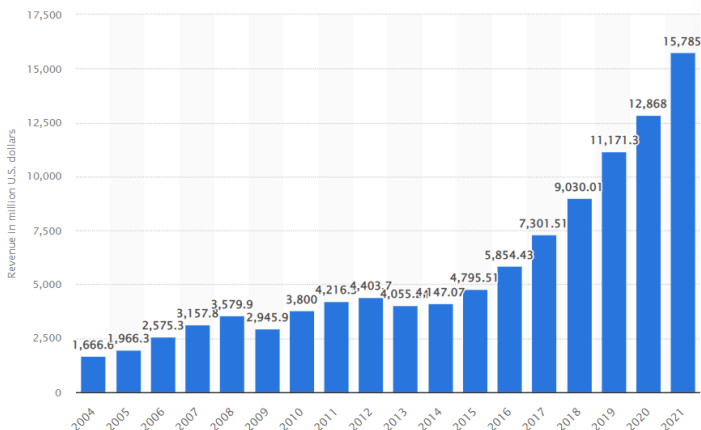
^۱ Machine Learning

^۲ Data Science

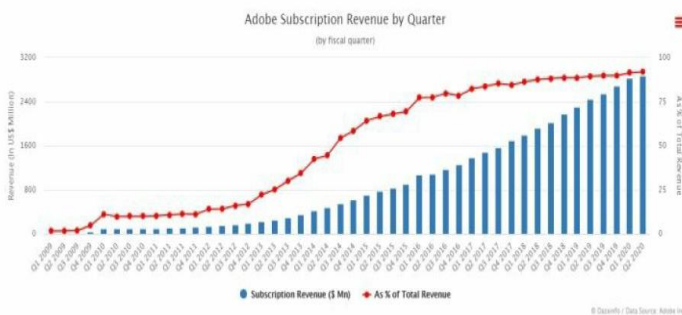
^۳ Smart Crop

^۴. «مطالعه موردی Adobe تحول در کسب‌وکار-ایجاد تجربه مشتری با مدل عملیاتی داده‌محور» از MARKETNGOOP! www.marketingoops.com/marketing-tech/adobe-case-study-business-تجربه مشتری

^۵ درآمد-سیستم‌های-ادوبی-جهان-از سال ۲۰۰۴ تا کنون /۲۶۶۳۹۹/ www.statista.com/statistics/



در سال ۲۰۱۹، ادوبی ۱۷.۱۱ میلیارد دلار درآمد گزارش داد.
درآمد ادوبی از مدل اشتراک از اوایل سال ۲۰۰۹ تا سه‌ماهه اول سال ۲۰۲۰، ۹۱.۳۹ از درآمد کلی آن را تشکیل می‌دهد.^۱



شکل ۵: درآمد ادوبی از مشتریان بر اساس هر سه ماه

¹ www.statista.com/statistics/266399/revenue-of-adobe-systems-2004-2020/ سراسر جهان-از سال ۲۰۰۴

بوم تحول دیجیتال Adobe

۱- تعریف کسب و کار اصلی جدید

سرویس کامل ابرسازمانی

ارائه دهنده نرم افزارها و خدمات بازاریابی و رسانه های دیجیتال

۲- ارزش پیشنهادی جدید

ارزش پیشنهادی متعدد و تکرارشونده

رابطه بلندمدت و همیشه آنلاین

۳- مدل کسب و کار جدید

سرویس اشتراک ابری.

۴- قابلیت های دیجیتالی موجود

لایسنس های نرم افزاری دائمی.

۵- قابلیت های جدید دیجیتال

Adobe Creative Cloud

به روزرسانی خودکار، پشتیبانی فنی، ذخیره سازی آنلاین، قابلیت انتشار و اشتراک فایل؛

نرم افزار به عنوان سرویس (SaaS) و رایانش ابری؛

داده های بزرگ و تجزیه و تحلیل.

۶- ابتکار دیجیتال و نقشه راه

۲۰۰۸- انتشار فتوشاپ اکسپرس^۱، نسخه تحت وب فتوشاپ^۲.

^۱ Photoshop Express

^۲ Webtop Photoshop

۲۰۱۰- سرویس eSignatures راه‌اندازی شد.

۲۰۱۱- اعلام کرد که سیستم فلش^۱ را متوقف کرده و به طور کامل بر روی HTML5 تمرکز می‌کنند.

۲۰۱۳- راه‌اندازی Creative Cloud (CC) و ادغام با سایر سرویس‌ها.

۷- تحول سازمانی

تحول سازمانی خلاق و جامع.

۸- استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

بهبود هر جنبه‌ای از مدل عملکرد سازمان بر اساس اصل چابک.

۹- ساخت اکوسیستم مشارکتی

برای بهبود و توسعه خدمات و محصولات و ایجاد ارزش برای جامعه با مشتریان، شرکاء، خالقان و جوامع مربوطه همکاری کرد.

بررسی بوم تحول دیجیتال Adobe

تعریف کسب‌وکار اصلی جدید

این شرکت را از ارائه دهنده نرم‌افزاری خلاق برای دسکتاپ به ارائه دهنده خدمات کامل رسانه‌های دیجیتال و نرم‌افزارها و خدمات بازاریابی در ابر تبدیل کرد.

¹ Flash

ارزش پیشنهادی جدید

- ارزش پیشنهادی متعدد و تکرارشونده - ایجاد مدل‌هایی که ارزش مکرر ایجاد کنند.
- رابطه دائمی - ایجاد یک رابطه متعهد و بلندمدت با مشتریان.

مدل کسب‌وکار جدید

تغییر از مدل درآمدی لایسنس دائمی به مدل خرید اشتراک که متکی به عرضه سالانه محصولات جدیدی است که مشتری می‌تواند در مدت زمان معینی خریداری کرده و از آن‌ها استفاده کند.

قابلیت‌های دیجیتالی موجود

توسعه دهنده و فروشنده نرم‌افزارهای خلاقانه و اداری مانند پی‌دی‌اف، فتوشاپ، ایلاستریتور، این‌دیزاین، افترافکت که از طریق توزیع‌کنندگان به فروش می‌رسند و از فروش معاملاتی درآمد ایجاد می‌کنند.

قابلیت‌های جدید دیجیتال

پیشرو در تجربیات دیجیتالی، پلتفرم بازاریابی و تجارت و تجزیه و تحلیل از طریق نرم‌افزار به عنوان مدل سرویس (SaaS) در قالب رایانش ابری.

- دسترسی مشترک به نرم‌افزار ادوبی از طریق Adobe Creative Cloud؛

- به روزرسانی خودکار، پشتیبانی فنی، ذخیره‌سازی آنلاین، قابلیت انتشار و اشتراک فایل؛

- نرم‌افزار به عنوان سرویس (SaaS) و رایانش ابری؛

- داده‌های بزرگ و تجزیه و تحلیل.

ابتکار قابلیت دیجیتال

۲۰۰۸- فتوشاپ اکسپرس را به عنوان نسخه تحت وب فتوشاپ راه‌اندازی کرد.

۲۰۱۰- سرویس امضاهای الکترونیکی^۱ راه‌اندازی شد.

۲۰۱۱- سرویس متوقف شده خود را در سیستم Flash برای پشتیبانی کامل از HTML5 اعلام کرد.

۲۰۱۳- راه‌اندازی Creative Cloud (CC)

ادغام اجزای کلیدی کسب‌وکار جدید

۲۰۰۹- /ومنیچر^۲، ارائه دهنده بازاریابی آنلاین و تجزیه و تحلیل وب؛

۲۰۱۲- بهنس^۳، یک پلتفرم رسانه اجتماعی «ویترین و کشف کار خلاق»

/فکتیو فرانتیر^۴، یک پلتفرم خرید و بهینه‌سازی تبلیغات دیجیتال؛

۲۰۱۵- فوتولیا^۵، در حال حاضر بخشی از خدمات Adobe Stock.

۲۰۱۶- لایفایر^۶، یک پلتفرم عمق اجتماعی؛

۲۰۱۸- مارکتو^۷، ارائه دهنده نرم‌افزار اتوماسیون بازاریابی،

مجنتو^۸، یک پلتفرم تجارت الکترونیکی؛

¹ eSignatures

² Omniture

³ Behance

⁴ Effective Frontier

⁵ Fotolia

⁶ Livefyre

⁷ Marketo

⁸ Magento

۲۰۱۹- *Allegorithmic* یک ابزار توسعه محتوای سه بعدی برای افزایش عملکرد بستر ابرخلاق.

تحول سازمانی

ادوبی از مدل عملیاتی داده محور یا DDOM استفاده می کند تا سازمان را به طور کلی تغییر دهد. در واقع این مدل بخشی جدایی ناپذیر در هر بعد از تحول ادوبی است که هدف آن دستیابی به رشد و توسعه در مسیری است که به جهان در حال تغییر پاسخ می دهد. داده ها عنصر کلیدی مورد استفاده در تصمیم گیری و بهبود سازمان در عصر دیجیتال هستند.

تحول ادوبی بر توانمندسازی کارکنان، آزادی تصمیم گیری و عمل، تشویق یادگیری از طریق آزمایش ها و خطاها و ارتباط مداوم با یکدیگر تأکید می کند. بنیانگذاران ادوبی سعی کرده اند سیستمی را توسعه دهند که در آن همه اعضای سازمان به داده هایی دسترسی داشته باشند که نه تنها به تصمیم گیری آنها کمک می کند بلکه فرهنگ اعتماد و شفافیت را نیز پرورش می دهد. «کانال مشاوره» به عنوان یک کانال ارتباطی داخلی استفاده می شود که از طریق آن هر کسی می تواند آثار خود را با همه اعضای سازمان به اشتراک بگذارد.

تحول سازمانی خلاق و جامع ادوبی که تغییرات اساسی را در هر جنبه ای از کسب و کار شامل ساختار، سیستم ها، کارکنان، سبک، مهارت های کارکنان و حتی ارزش های مشترک اعمال کرده است، نیروی موفقیت فوق العاده امروز آنها است.

استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

ادوبی مدل عملکرد خود را از طریق اصول «چابک» به شرح زیر بهبود می‌بخشد:

- ۱- همه‌چیز باید شفاف و در دسترس باشد (شفافیت).
- ۲- هیچ کاری در نیمه راه رها نمی‌شود (تداوم).
- ۳- باید تعهد منسجمی نسبت به کار وجود داشته باشد (ثبات).
- ۴- انعطاف‌پذیری باید کلید اخلاق کاری باشد، هرگز خیلی سختگیر یا خیلی شل نباشد (انعطاف‌پذیری).
- ۵- همیشه امکان‌سنجی را در نظر بگیرید؛ هرگز رؤیاپردازی نکنید (امکان‌پذیری).
- ۶- واقعاً درگیر شدن (دخیل شدن و درگیر شدن).

ایجاد اکوسیستم مشارکتی

این اکوسیستم با مشتریان، شرکاء، خالقان و سایر جوامع مرتبط در بهبود و توسعه محصولات و خدمات و ایجاد ارزش برای جامعه همکاری کرده است.

آمازون: از یک کتابفروشی آنلاین تا رتبه اول سرویس‌های ابری با AWS

جدول زمانی آمازون^۱



آمازون از یک کتابفروشی آنلاین تا رتبه اول سرویس‌های ابری با AWS

۱۹۹۴

به عنوان یک کتابفروشی آنلاین در ۵ ژوئیه تأسیس شد.



۱۹۹۷

وارد بورس شد و عرضه اولیه شد.



۱۹۹۸

دامنه محصولاتش را به موسیقی گسترش داد و شروع به فروش DVD کرد.



^۱ گزارش سالانه آمازون ۲۰۱۹.

۱۹۹۹ سیستم پرداخت "تک کلیک" را
راهاندازی کرد.



بازار فروشنده شخص
ثالث را راهاندازی کرد.



جف بزوس، موسس
آمازون مرد سال آن
زمان نام گرفت.



۲۰۰۲

شروع به فروش اقلام غیر کتابی
مانند لباس، لوازم الکترونیک مصرف
کننده، اسباب بازی و لوازم آشپزخانه و
غیره کرد.





بزرگترین منبع درآمد آمازون

۲۰۰۳

وب سرویس آمازون (AWS) را به عنوان یک سرویس میزبانی وب راه اندازی کرد که یک پلتفرم تجارت الکترونیک برای وبسایت های دیگر مانند target.com و borders.com فراهم می کند. AWS اکنون به برترین سرویس میزبانی ابری جهان و یکی از منابع درآمد اصلی آمازون، تبدیل شده است.



به Joyo، بزرگترین فروشنده آنلاین کتاب و لوازم الکترونیک در آن زمان ۷۵ میلیون دلار پرداخت کرد.

۲۰۰۴



آمازون پرایم، یک برنامه وفاداری را راه اندازی کرد که یک سرویس خرید دو روزه رایگان برای هر سفارش خرید است. در حال حاضر، بیش از ۱۰۰ میلیون عضو پرایم در سراسر جهان وجود دارد.

۲۰۰۵

۲۰۰۷



Kindle، یک دستگاه کتابخوانی الکترونیک است که کاربران را قادر به دانلود و خواندن محتوای دیجیتال شامل کتاب، مجله و روزنامه می‌کند.

۲۰۰۹



مبلغ ۹۰۰ میلیون دلار برای Zappos یک فروشگاه خرده فروشی کفش آنلاین که خدمات عودت رایگان و خرید نیمه شب را ارائه می‌دهد، پرداخت کرد.

مبلغ ۳۰۰ میلیون دلار برای Audible، که اکنون ۴۱٪ از بازار کتاب صوتی را در اختیار دارد، پرداخت شد و همراه با رشد گوشی‌های هوشمند و سیستم‌های استریو خودرو مجهز به استریمینگ، رشد سریعی کرد.



۲۰۱۲

مبلغ ۷۷۵ میلیون دلار برای Kiva Systems سازنده روبات‌های انباردار، پرداخت. این معامله به آمازون کمک کرد تا مراکز اجرای سفارش خود را اتوماتیک‌سازی کنند تا محصولات را سریعتر و بدون نیاز به نیروی انسانی تحویل دهند.

۲۰۱۳



جف بزوس، واشنگتن پست را با مبلغ ۲۵۰ میلیون دلار با وجوه شخصی خود خریداری کرد.

۲۰۱۴



Fire Phone ، اولین گوشی هوشمند آمازون پرده برداری شد. اما موفق نبود و سال بعد متوقف شد.



Twitch Interactive، شرکت استریمینگ بازی ویدیویی را خریداری کرد و به جذب جامعه جهانی گیمینگ به پلتفرم ابر خود یعنی AWS کمک کرد.

۲۰۱۵



Amazonbooks اولین کتابفروشی فیزیکی اش تاسیس شد و از تاریخ ۸ می ۲۰۲۰، ۲۱ کتابفروشی در آمریکا وجود داشت.

۲۰۱۷



Echo، اولین بلندگوی هوشمند اجرا شده توسط Alexa پلتفرم مجازی که به عنوان دستیار شخصی مجازی عمل می‌کند را راه اندازی کرد.



۴۷۱ فروشگاه Wholefoods را به مبلغ ۱۳,۷۰۰ میلیون دلار خریداری کرد تا در کسب‌وکار تحویل خواربار فروشی رقابت کند و مشوق های بازاریابی جدید برای اعضای پرایم خود را ارائه دهد.

۲۰۱۸

ارزش بازار آمازون از ۱ تریلیون دلار فزاینده شد و باعث شد که آمازون به دومین شرکت بعد از اپل به آن آستانه تبدیل شود.



بوم تحول دیجیتال آمازون

۱- تعریف کسب و کار اصلی جدید

به عنوان مشتری محورترین شرکت زمین.

۲- ارزش پیشنهادی جدید

- محدوده محصول، قیمت، راحتی مشتری، رضایت، کیفیت، سرعت، قابلیت اطمینان خدمات و سایر ابزارها و توانایی و تمایل مشتری.

- ارائه طیف گسترده‌ای از محصولات و خدمات، کانال‌های توزیع و تحویل و همچنین رقابت در صنعت.

۳- مدل کسب و کار جدید

- حاشیه سود فروش محصولات خرده‌فروشی؛
- کمسیون فروش نمایندگی فروش؛
- هزینه‌های اشتراک آمازون پرایم^۱؛
- هزینه‌های مقایسه؛
- کتاب‌های الکترونیکی و محتوا؛
- هزینه اجاره سخت افزار (سرویس های ابری)؛
- تأمین مالی؛
- هزینه‌های معامله؛
- فروش و هزینه‌های حمل و نقل کالاهای نیابتی؛

¹ Amazon Prime

- هزینه‌های تبلیغات؛

- تملک و سرمایه‌گذاری.

۴- قابلیت‌های دیجیتالی موجود

- آمازون به عنوان یک کتابفروشی آنلاین شروع به کار کرد.

۵- قابلیت‌های جدید دیجیتال

- سیستم پرداخت "۱ کلیک؛

- سیستم بازار الکترونیکی؛

- سیستم تبلیغات؛

- سیستم میزبانی ابری؛

- برنامه وفاداری؛

- کیندل به عنوان یک وسیله مطالعه؛

- خدمات کتاب صوتی؛

- تعویض رایگان محصول و ارسال یک‌شبه؛

- مرکز تحویل کالای خودکار؛

۶- ابتکار دیجیتال و نقشه راه

۱۹۹۴ - آمازون را به عنوان یک کتابفروشی آنلاین تأسیس کرد.

۱۹۹۹ - سیستم پرداخت ۱ کلیک را معرفی کرد.

راه‌اندازی پلتفرم بازار^۱.

¹ Marketplace

۲۰۰۳ - خدمات وب آمازون (AWS) را به عنوان سرویس میزبانی وب راه‌اندازی کرد.

۲۰۰۵ - راه‌اندازی آمازون پرایم.

۲۰۰۷ - کیندل^۱، دستگاه خواندن کتاب الکترونیکی راه‌اندازی شد.

۲۰۰۹ - Audible and Zappos را خریداری کرد.

۲۰۱۲ - سیستم کیوا^۲ را خریداری کرد.

۲۰۱۴ - خرید توییچ اینترکتیو^۳.

۲۰۱۵ - اکو^۴ را راه‌اندازی کرد.

۲۰۱۷ - Wholefoods خرید.

۷- تحول سازمانی

- روز اول برای اینترنت
- همه‌چیز دربارهٔ بلندمدت است.
- وسواس روی مشتریان
- زیرساخت و کارکنان ما
- سریع حرکت کنید
- فرهنگ ناب.

۸- استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

- روز ۱

^۱ Kindle

^۲ Kiva

^۳ Twitch Interactive

^۴ Echo

• تیم دو پیتزا

۹- ساخت اکوسیستم مشارکتی

آمازون یک اکوسیستم مشارکتی برای مشتریان، فروشندگان، توسعه‌دهندگان، تولیدکنندگان محتوا و شرکت‌ها ایجاد می‌کند.

بررسی بوم تحول دیجیتال آمازون

تعریف کسب‌وکار اصلی جدید

کسب‌وکار اصلی یک پلتفرم تجارت آنلاین است اما این شرکت با هدف تبدیل شدن به مشتری‌محورترین شرکت کره زمین، از این چهار اصل پیروی می‌کند.

- وسواس روی تجربه به جای تمرکز بر رقبا

- اشتیاق به اختراع و نوآوری

- تعهد به برتری عملیاتی

- تفکر بلندمدت

ارزش پیشنهادی جدید

پیشنهاد ارزش جدید آمازون بر اساس قابلیت‌های آن برای ارائه طیف گسترده‌ای از محصولات، خدمات و کانال‌های تحویل است در حالیکه با رقابت از بخش‌های مختلف صنعت روبرو هستید. بر اساس گزارش سالانه آمازون ۲۰۱۹، ارزش پیشنهادی جدید این شرکت شامل موارد زیر است:

- ۱- فروش فیزیکی، تجارت الکترونیک، خرده‌فروشی، ناشران، فروشندگان، توزیع‌کنندگان و تولیدکنندگان محصولات که این شرکت ارائه می‌دهد و به مشتریان و مشاغل می‌فروشد.
 - ۲- محصولات فیزیکی و رسانه‌های دیجیتالی و تعاملی از ناشران، تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان همه نوع.
 - ۳- ارائه کالا و خدمات از طریق موتورهای جستجوی وب، مقایسه وبسایت‌های خرید، شبکه‌های اجتماعی، پورتال‌های وب، کانال‌ها و برنامه‌های آنلاین.
 - ۴- ارائه خدمات تجارت الکترونیک از جمله توسعه وبسایت و میزبانی وب، فروش همه کانال‌ها، مدیریت موجودی و زنجیره تأمین، تبلیغات، انجام خدمات مشتری و پردازش پرداخت.
 - ۵- انجام و تدارکات خدمات آمازون و اشخاص ثالث.
 - ۶- ارائه خدمات فناوری اطلاعات شامل زیرساخت‌های داخلی و مبتنی برابری.
 - ۷- طراحی، تولید، بازاریابی و فروش لوازم الکترونیکی مصرفی، مخابرات و وسایل الکترونیکی.
 - ۸- فروش محصولات خواروبار به صورت آنلاین در فروشگاه‌های فیزیکی.
- ارزش پیشنهادی جدید آمازون از عوامل رقابتی در انتخاب محصول، قیمت، راحتی، انجام سریع و قابل اعتماد، کیفیت، قابلیت اطمینان خدمات

و ابزارها و همچنین توانایی و تمایل مشتری (و همچنین فروشندگان و خدمات سازمانی) برای تغییر شیوه‌های کاری ناشی می‌شود.

مدل کسب‌وکار جدید

- سود حاشیه فروش محصولات خرده‌فروشی؛
- کمیسیون فروش نمایندگی فروش؛
- هزینه‌های اشتراک آمازون پرایم؛
- هزینه‌های مقایسه؛
- هزینه‌های معامله؛
- کتاب‌های الکترونیکی و مطالب؛
- تحویل و هزینه‌های حمل‌ونقل؛
- هزینه رایانش ابری؛
- هزینه‌های تبلیغات؛
- تأمین مالی؛
- تملک و سرمایه‌گذاری.

قابلیت‌های دیجیتالی موجود

- آمازون به عنوان یک کتاب‌فروش آنلاین شروع به کار کرد.

قابلیت‌های جدید دیجیتال

- سیستم پرداخت "۱ کلیک؛
- پلتفرم مارکت‌پلیس الکترونیکی برای سایر شرکت‌ها تا بتوانند محصولات خود را در وبسایت آمازون بفروشند؛

- خدمات تبلیغاتی در وبسایت آمازون برای فروشندگان، ناشران و نویسندگان؛
- «خدمات وب آمازون (AWS)» به عنوان سرویس میزبانی ابری؛
- آمازون پرایم به عنوان برنامه وفاداری؛
- کیندل به عنوان یک دستگاه الکترونیکی خواندن؛
- سیستم کتاب صوتی؛
- تعویض محصول رایگان و خدمات ارسال یک‌شبه از زاپوس^۱؛
- مراکز تکمیل خودکار از طریق سیستم کیوا؛

ابتکار قابلیت دیجیتال

- ۱۹۹۴ - آمازون را به عنوان کتابفروش آنلاین تأسیس کرد.
- ۱۹۹۹ - سیستم پرداخت «۱ کلیک» را ارائه داد و مارکت‌پلیس راه‌اندازی شد.
- ۲۰۰۳ - خدمات وب آمازون (AWS) را به عنوان سرویس میزبانی وب خود راه‌اندازی کرد.
- ۲۰۰۵ - راه‌اندازی آمازون پرایم.
- ۲۰۰۷ - کیندل را به عنوان یک دستگاه الکترونیکی راه‌اندازی کرد.
- ۲۰۰۹ - Audible - و زاپوس را خریداری کرد.
- ۲۰۱۲ - سیستم کیوا را خریداری کرد.

¹ Zappos

۲۰۱۴- خرید توییچ اینتراکتیو.

۲۰۱۵- اکو را راه اندازی کرد.

۲۰۱۷- Whole Foods - را خریداری کرد.

تحول سازمانی

جف بزوس، مؤسس و مدیرعامل آمازون در نامه خود به سهامداران، از عبارت «آمازون مانند روز اول باقی مانده است.» برای اشاره به مرحله اولیه عصر اینترنت و خود آمازون استفاده می کند. چشم انداز بزوس در گزارش سالانه این شرکت در سال ۱۹۹۷ به وضوح بیان شده است. در حال حاضر در سال ۲۰۱۹ مشخص می شود که هویت شرکت آمازون ثابت و به اصول زیر پایبند بوده است:

- پیگیری فرصت های تجاری از طریق اینترنت؛
- حرکت سریع برای استفاده از فرصت های تجارت آنلاین؛
- تأکید بر انجام مشاغل برای اهداف بلندمدت با استفاده از موقعیت رهبری بازار؛
- اندازه گیری موفقیت های تجاری از طریق معیارهایی که نشان دهنده مشتریان و رشد درآمد است؛
- سرمایه گذاری مداوم برای گسترش و استفاده از پایگاه مشتری، نام تجاری و زیرساخت؛
- حمایت از سرمایه گذاری در نوآوری هایی که علی رغم موفقیت یا شکست، درس های ارزشمندی را ارائه می دهند؛
- پرورش فرهنگ سازمانی "ناب"

• با هدف حفظ کارکنان با استعداد با ارائه پاداش مبتنی بر «اختیارات تصاحب سهام» به جای «پاداش‌های نقدی»، احساس مالکیت را در بین کارکنان ایجاد کنید.

با هدف «مشتری‌محورترین شرکت زمین»، فعالیت تجاری آمازون در ۲۵ سال گذشته همیشه از اصل «وسواس مشتری» پیروی می‌کند. اهداف و اصول شرکت نیرویی است که در پی تحول سازمانی جامع است. استراتژی‌های شرکت برای عملیات داخلی و خارجی و همچنین ارزش‌های مشترک، سیستم مدیریت و کارکنان توانمندی که سازمان را به درستی درک می‌کنند، عواملی هستند که منجر به موفقیت تحول دیجیتال آمازون می‌شوند.

استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

اصول آمازون مبتنی بر درک روشنی از انتظارات خود و مشتریان و شرکاء است. این درک به کسب‌وکار اجازه می‌دهد تا همواره در جهت مشخص ادامه دهد. اگرچه ممکن است در تیم اختلاف‌نظر وجود داشته باشد، اما هیچ‌گونه وقفه‌ای ایجاد نمی‌کند زیرا اهداف واضح و ارزش‌های مشترک وجود دارد.

«روز ۱»

طوری کار کنید که انگار اولین روز شما بوده است. روح سازمان را از روزی که هنوز یک استارت‌آپ بود حفظ کنید. همیشه چیزهای جدیدی برای یادگیری وجود خواهد داشت. شجاع و صبور باشید. آماده پذیرش

شکست‌ها باشید. بذره‌ای ذهن تجربی را بکارید؛ جرأت تغییر کردن را داشته باشید، جرأت خلاقیت داشته باشید و سریع تصمیم بگیرید. با این حال مهم است که تیم نیز درک کند که هنگام کار بر روی آزمایش‌های جدید آن‌ها باید مایل به انتقاد و سوء تفاهم باشند. در غیراینصورت، شرکت به روز ۲ خود می‌رود و آن روزی است که پیشرفت خود را متوقف کرده و در نهایت می‌میرد.

«اگر بتوانید تعداد آزمایش‌های خود را از صد به هزار افزایش دهید، تعداد نوآوری‌هایی را که تولید می‌کنید به طرز چشمگیری افزایش خواهید داد» جف بزوس.^۱

تیم دو پیتزا

یک تیم کوچک و چابک ایجاد کنید که مایل است تلاش کند و شکست بخورد. به این می‌گویند اصل تیم دو پیتزا. این بدان معناست که تیم باید آنقدر کوچک باشد که دو پیتزا بتوانند به اندازه کافی کل تیم را که باید از ۴ تا ۱۰ نفر تشکیل شود تغذیه کنند. علاوه بر این، تیم باید خودمحمور و خودمختار با تمرکز یک مأموریت خاص باشد.

ایجاد سیستم همکاری

آمازون یک سیستم مشارکتی برای مشتریان، فروشندگان، توسعه‌دهندگان، شرکت‌ها و تولیدکنندگان محتوا ایجاد می‌کند.

^۱ DNA نوآوری توسط جف دایر، هال گرگرسن و کلایتون م. کریستنسن

پینگ آن: از کسب و کار بیمه تا پلتفرم مراقبت‌های بهداشتی



Source: <https://kr-asia.com/ping-an-applied-to-list-its-online-health-unit-good-doctor-in-hk>

پزشک خوب پینگ آن^۱: بزرگ‌ترین پلتفرم پزشکی و مراقبت‌های بهداشتی چین با بیش از ۳۰۰ میلیون کاربر است.^۲

پزشک خوب پینگ آن: یک برنامه تلفن همراه است که خدمات پزشکی یک مرحله‌ای و مبتنی بر هوش مصنوعی را به بیمارانی ارائه می‌دهد که می‌توانند از برنامه برای جستجوی اطلاعات مربوط به سلامتی، درخواست مشاوره پزشکی، تعیین وقت، دریافت نسخه و سفارش تحویل داروها استفاده کنند.

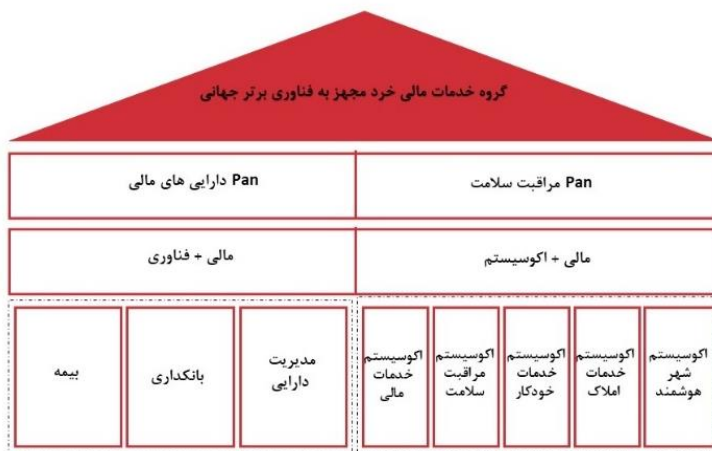
پینگ آن در سال ۱۹۸۸ به عنوان یک شرکت بیمه املاک و غیرعمر تأسیس شد. دفتر مرکزی آن در شنکوی چین است. سپس این شرکت به تجارت بیمه عمر، تجارت بانکی و مدیریت اوراق بهادار و دارایی‌ها گسترش

^۱ Ping An Good Doctor (PAGD)

^۲ Ping An Healthcare and Technology از ۲۳ سپتامبر ۲۰۱۹

پیدا کرد؛ در حالیکه در خدمات فناوری در امور مالی، مراقبت‌های بهداشتی، خودرو، املاک و شهر هوشمند نیز سرمایه‌گذاری کرده است. به طور خلاصه، می‌توان گفت که این شرکت سرمایه‌گذاری خود را به ۴ فناوری اصلی هدایت می‌کند: هوش مصنوعی، بلاکچین، کلان داده و رایانش ابری.^۱

جدول زمانی پینگ آن^۲



¹ www.pingan.cn/fa/about/overview.shtml

² www.pingan.cn/en/about/overview.shtml

نوار زمانی پینگ آن



۲۰۰۱

شرکت HSBC، ۱۰ درصد از سهام پینگ آن را به مبلغ ۶۰۰ میلیون دلار خریداری کرد.

۲۰۰۴

شرکت پینگ آن در بورس هنگ کنگ پذیرفته شد.

۲۰۰۵

HSBC به بزرگترین سهامدار پینگ آن بعد از پرداخت ۱ میلیارد دلار برای خریدن ۹۱,۹٪ از سهام پینگ آن از گلدمن ساکس و مورگان استنلی تبدیل شد.

۲۰۰۶

بانک تجاری Shenzhen را خریداری کرد و آن را به ping An Bank تغییر داد.

۲۰۰۷

در بورس شانگهای پذیرفته شده و به بزرگترین عرضه اولیه یک شرکت بیمه در جهان تبدیل شد.



۲۰۱۳-۲۰۱۲

HSBC تصمیم گرفت همه سهام پینگ‌آن خود، تقریباً ۱۵,۵۷٪ از کل سهام یا ۹,۳۸ میلیارد دلار را به گروه C.P بفروشد.

۲۰۱۷-۲۰۱۸

شرکت پینگ‌آن از ۷,۰۱٪ از سهام هولدینگ HSBC را خریداری کرد و به بزرگترین سهامدار HSBC تبدیل شد (سپس طبق گزارش سالانه ۲۰۱۸ پینگ‌آن، شرکت C.P Group به بزرگترین سهامدار پینگ‌آن با ۹,۹۱٪ از سهام تبدیل شد).



بوم تحول دیجیتال پینگ آن

۱- تعریف کسب‌وکار اصلی جدید

«مالی + فناوری» به عنوان استراتژی چند اکوسیستم که هدف آن افزایش رشد در مشاغل اصلی مالی پینگ آن است.

۲- ارزش پیشنهادی جدید

- خدمات مالی؛
- مراقبت‌های بهداشتی؛
- خدمات خودرو؛
- خدمات املاک و مستغلات؛
- خدمات شهر هوشمند.

۳- مدل کسب‌وکار جدید

«یک مشتری، محصولات متعدد و خدمات یک مرحله‌ای.»

۴- قابلیت‌های دیجیتالی موجود

- ارائه یک سیستم مدیریت مالی سنتی.

۵- قابلیت‌های جدید دیجیتال

- امور مالی + اکوسیستم؛
- هوش مصنوعی، بلاک‌چین، کلان‌داده و رایانش ابری.

۶- ابتکار دیجیتال و نقشه راه

۲۰۰۸- از یک شرکت خدمات مالی به یک تجارت فناوری تبدیل شد.

۲۰۱۱- راه‌اندازی لوفاکس^۱، پلتفرمی برای بازار مالی آنلاین.

۲۰۱۴- راه‌اندازی Ping یک دکتر خوب و برنامه Ping Auto Owner.

۲۰۱۵- راه‌اندازی OneConnect، یک پلتفرم فین تک.

۲۰۱۶- سرمایه‌گذاری در Autohome.

۲۰۱۷- توسعه یک پلتفرم تأمین مالی مصرف‌کننده مبتنی بر هوش مصنوعی.

۷- تحول سازمانی

- مدیریتی مبتنی بر تحقیق و توسعه؛
- تعیین مدیرعامل مشترک؛
- مدیریت پرتفوی کسب‌وکار؛
- تأسیس شرکت تکنولوژی پینگ آن.

۸- استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

- بازنگری اساسی در استراتژی‌ها و مدل کسب‌وکار تجارت مالی سنتی.

- نگرش‌های استارت‌آپی و «می‌توانید انجام دهید» را پرورش دهید.

¹ Lufax

۹- ساخت اکوسیستم مشارکتی

- از همکاری با و بین پنج مشاغل اصلی پشتیبانی کنید: خدمات مالی، مراقبت‌های بهداشتی، خدمات خودرو، خدمات املاک و خدمات شهر هوشمند.

بررسی بوم تحول دیجیتال پینگ آن

تعریف کسب‌وکار اصلی جدید

- «مالی + فناوری» به عنوان استراتژی چند اکوسیستم که هدف آن افزایش رشد در مشاغل اصلی مالی پینگ آن است.

ارزش پیشنهادی جدید

- کسب‌وکارهای خود را از طریق نوآوری‌های تکنولوژیکی در اکوسیستم مشارکتی که شامل پنج کسب‌وکار اصلی است گسترش دهید: خدمات مالی، مراقبت‌های بهداشتی، خدمات خودرو، خدمات املاک و خدمات شهر هوشمند.

مدل کسب‌وکار جدید

- مشاغل جدید را با خدمات مالی اصلی خود با شعار «یک مشتری، محصولات متعدد و خدمات یک مرحله‌ای» ادغام کنید.

قابلیت‌های دیجیتالی موجود

- سیستم مدیریت مالی سنتی.

قابلیت‌های جدید دیجیتال

- افزایش سرمایه‌گذاری در فناوری‌های «مالی + اکوسیستم» برای تغییر و تقویت کسب‌وکار اصلی پینگ آن با بهبود کارایی، مدیریت خطرات و کاهش هزینه‌ها.
- تمرکز بر سرمایه‌گذاری در ۴ فناوری اصلی: هوش مصنوعی، بلاکچین، کلان‌داده و رایانش ابری.

ابتکار و نقشه راه دیجیتال

- ۲۰۰۸- از یک شرکت خدمات مالی به یک تجارت فناوری تبدیل شد.
- ۲۰۱۱- راه‌اندازی لوفاکس، پلتفرمی برای بازار مالی آنلاین.
- ۲۰۱۴- راه‌اندازی پزشک خوب پینگ آن، بزرگ‌ترین بستر خدمات بهداشتی در جهان و برنامه Ping An Owner Auto راه‌اندازی شد که از هوش مصنوعی و telematics برای ردیابی و نظارت بر رانندگی استفاده می‌کند.
- عادات رانندگان کامیون به منظور ارائه خدمات مناسب برای رانندگان فردی.
- ۲۰۱۵- راه‌اندازی OneConnect، یک پلتفرم فین تک.
- ۲۰۱۶- ۱۶۰۰ میلیون دلار در Autohome سرمایه‌گذاری کرد تا وارد تجارت خودرو شود.
- ۲۰۱۷- توسعه یک پلتفرم تأمین مالی مصرف‌کننده مبتنی بر هوش مصنوعی.

تحول سازمانی

- از استراتژی‌های مدیریت استارت‌آپ‌هایی مانند: «سریع شکست بخورید»^۱ و «از اشتباهات بیاموزید»^۲ استفاده کرده تا شکست‌ها را به فرصتی برای افزایش کارایی و موفقیت تبدیل کنید.
 - پیتر ما، مؤسس و مدیرعامل شرکت پینگ آن، جسیکاتان را به عنوان مدیرعامل خود منصوب کرد که به او در پیشبرد مشاغل برهم زننده شرکت کمک می‌کند.
 - از استراتژی مدیریت پرتفوی کسب‌وکار برای ایجاد مشاغل و پروژه‌های جدید استفاده کنید.
 - از سال ۲۰۰۸ به بعد، پینگ آن سیاستی دارد که ۱ درصد یا ۱۰ درصد از سود سالانه خود را در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کند.
 - شرکت تکنولوژی پینگ آن^۳ را به عنوان انکوباتور فناوری گروه پینگ تأسیس کرد.
- با تعیین یک هدف و جهت مشخص هر یک از اعضای سازمان درک و هدف مشترکی خواهند داشت. آن‌ها قادر خواهند بود به طور مناسب وظایف و مسئولیت‌ها را در تیم مربوطه تعیین و تفویض کنند و یاد بگیرند که از معیارهای مناسب برای ارزیابی و کارآیی خود برای دستیابی به یک هدف پایدار بلندمدت استفاده کنند.

¹ Failed Quickly

² Learn from Mistakes

³ Ping An Technology

استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

از سال ۲۰۰۸ به بعد، یک بحران مالی جهانی به دنبال آن اختلال تکنولوژیکی در دنیای تجارت ایجاد شد. به همین دلیل، پینگ آن جهت تجارت خود را از ارائه خدمات مالی تنها به تبدیل شدن به یک شرکت فناوری تغییر داده است. این سازمان تنها به مدل سنتی تجارت مالی محدود نمی‌شود اما در سال‌های اخیر از استراتژی‌های مدیریت استارت‌آپ برای تغییر تجارت خود استفاده می‌کند.

به طور خاص، پینگ آن از اصل چابکی برای پرورش نگرش «می‌تواند انجام دهد.» برای ایجاد نوآوری استفاده می‌کند. هنگامی که کارکنان دارای یک باور «قادر به انجام» هستند، انگیزه بیشتری برای غلبه بر عدم قطعیت‌ها پیدا می‌کند. در نتیجه پینگ آن می‌تواند با افتخار به عنوان یک شرکت بزرگ و بسیار موفق ظاهر شود.

ایجاد سیستم همکاری

همکاری بین پنج مشاغل اصلی ایجاد کنید: خدمات مالی، مراقبت‌های بهداشتی، خدمات خودرو، خدمات املاک و خدمات شهر هوشمند.

نستله: از تجارت غذا تا پلتفرم مراقبت‌های بهداشتی

نستله بزرگ‌ترین شرکت غذا و نوشیدنی در جهان می‌باشد که دفتر مرکزی آن در ویوی^۱، سوئیس واقع شده است. این شرکت بیش از ۱۵۰ سال پیش توسط هنری نستل که "فارین لاکتی"^۲ را در سال ۱۸۶۷ اختراع کرد تأسیس شد. در حال حاضر، نستله بیش از ۲۰۰۰ برند در کارنامه خود دارد که شامل مارک‌های معروف و قابل‌تحسین جهانی مانند: نسکافه^۳، کافی میت^۴، نسپرسو^۵، مگی^۶، کیت‌کت^۷، میلو^۸ و نستله پیور لایف^۹ است. محصولات نستله در ۱۹۱ کشور در سراسر جهان موجود است در حالیکه این شرکت در حال حاضر بیش از ۳۰۸۰۰۰ کارمند دارد.^{۱۰}

¹ Vevey

² Farine lactee

³ NESCAFE

⁴ Coffeemate

⁵ NESPRESSO

⁶ Maggi

⁷ KitKat

⁸ MILO

⁹ Nestle Pure Life

¹⁰ www.nestle.co.th/th/aboutus



کوزو تاکاکورا
مدیر عامل ژاپنی نستله

مشکلات بهداشت و درمان مرتبط با غذا و تغذیه، به مسئله ای بزرگ تبدیل شده اند. نستله باید این مسئله را در سطح جهانی حل کند و آن را به رسالت مان برای قرن بیست و یکم تبدیل کند.

کوزو تاکاکورا، مدیرعامل نستله ژاپن و مدیر ارشد نوآوری در نستله مرکزی، مبتکر و مشوق تجارت الکترونیک در ژاپن بود، تا زمانی که در این بخش، به ۲۰ درصد از تجارت نستله در ژاپن رشد پیدا کرد. وی برنامه‌ای برای توسعه خدمات بهداشتی برای افراد سالخورده داشت که منجر به راه‌اندازی پلتفرم مراقبت‌های بهداشتی شرکت تحت نظر برنامه «سفیر سلامت نستله»^۱ شد.

^۱ Nestle Wellness Ambassador

این پلتفرم به مصرف‌کنندگان کمک می‌کند تا نیازهای تغذیه‌ای و عادات غذایی خود را از طریق ابزارهای تشخیصی دی.ان.ای و خون درک کنند. می‌توان گفت که این برنامه آغاز تحول عمدهٔ نسله است.

می‌توان گفت «سفیر سلامتی نسله» یک پلتفرم مبتنی بر اشتراک است که خدمات مختلف بهداشتی از جمله محصولات بهداشتی و مکمل مانند چای سبز، مکمل منیزیم و کلسیم را ارائه می‌دهد.

مصرف‌کنندگان از برنامهٔ پیام‌رسانی رسانه‌های اجتماعی لاین^۱ برای داشتن عادات رفتاری خود و ردیابی و تجزیه و تحلیل آن‌ها توسط هوش مصنوعی استفاده خواهند کرد تا بتوانند حساسیت سلامتی خود و مسائل مربوط به سلامت عمومی را شناسایی کنند.

نسله پس از دریافت تشخیص خون و دی.ان.ای و همچنین اطلاعات مربوط به رفتارهای رژیم غذایی از مصرف‌کنندگان، مکمل‌ها و محصولات از ۱۷ محصول نسله را ارائه می‌دهد که هدف آن‌ها افزایش سلامت و تندرستی است.

نسله با دو استارت آپ جنسیس هلثکیر^۲ و هالمک ونچرز^۳، برای انجام آزمایش دی.ان.ای و خون همکاری می‌کند. این شرکت همچنین با آکسا^۴، یک شرکت بیمهٔ فرانسوی، برای ترویج برنامهٔ «سفیر سلامتی نسله» و ارائهٔ خدمات بهداشتی به مشتریان آکسا همکاری می‌کند.

^۱ LINE

^۲ Genesis Healthcare

^۳ Halmek Ventures

^۴ Axa

هدف اصلی نستله به دست آوردن اطلاعات بهداشتی شخصی برای انجام یک استراتژی بازاریابی هدفمند دقیق در آینده است. این استراتژی این شرکت را قادر می‌سازد تا به طور مؤثر در تجارت الکترونیکی که در حال حاضر تحت سلطه شرکت‌های بزرگی مانند آمازون و راکوتن است، رقابت کند.



مشخص شده است که رقابت در «صنعت سلامت» شدیدتر شده است و علت آن این است که بازیگرانی از بخش‌های صنعتی مختلفی (شامل صنایع غذایی، بیمارستان‌ها، داروسازی‌ها، لوازم آرایش و حتی شرکت‌های فناوری پیشرفته) در حال حاضر در این بازار رقابت می‌کنند.

بوم تحول دیجیتال نسله

۱- تعریف کسب‌وکار اصلی جدید

تغذیه، سلامتی و تندرستی.

۲- ارزش پیشنهادی جدید

- راحتی در خرید محصولات نسله از طریق خدمات تجارت الکترونیکی؛

- خدمات بهداشتی، رژیم غذایی و سلامتی شخصی.

۳- مدل کسب‌وکار جدید

- درآمد از تجارت الکترونیک؛
- درآمد از فروش اشتراک.

۴- قابلیت‌های دیجیتالی موجود

- تجارت غذا و نوشیدنی.

۵- قابلیت‌های جدید دیجیتال

- تجارت الکترونیک و بازار دیجیتال؛
- ارائه مدل کسب‌وکار مستقیم به مصرف‌کننده؛
- سرویس هوش مصنوعی و آزمایش دی.ان.ای؛
- شخصی‌سازی به عنوان یک استراتژی رقابتی جدید.

۶- ابتکار دیجیتال و نقشه راه

۲۰۰۰- راهاندازی نستله گلوب^۱.

۲۰۱۱- معرفی مدل‌های مستقیم به مصرف‌کننده (D2C) و خرده‌فروشی الکترونیک^۲.

۲۰۱۵- راهاندازی باشگاه سلامتی نستله^۳.

۲۰۱۷- راهاندازی سفیر سلامتی نستله.

۷- تحول سازمانی

- نستله گلوب؛
- تغییر استراتژی‌های ارتباط داخلی؛
- فرهنگی را پرورش دهید که با اهداف بلندمدت اداره می‌شود؛
- توانمندسازی کارکنان در همه سطوح؛
- جرأت تغییر سازمان را داشته باشید.

۸- استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

- آنچه را که بسیار قدیمی است و دیگر مناسب شرایط فعلی نیست را بهبود بخشیده و در عین حال روی راه‌حل‌ها و فناوری‌های جدید سرمایه‌گذاری کنید؛
- مایل به کنار گذاشتن استراتژی‌های مدیریت سنتی و روش‌های ارزیابی قدیمی باشید؛

¹ Nestle GLOBE

² E-Retail

³ Nestle Wellness Club

- ارزش‌های برابر را در هر کارمند پرورش داده و تشخیص دهید؛
- بر افزایش کارایی هر یک از اعضای سازمان تمرکز کنید؛
- به اصل یادگیری مادام‌العمر پایبند باشید.

۹- ساخت اکوسیستم مشارکتی

- با استارت‌آپ‌هایی مانند جنسیس هلثکیر و هالمک ونچرز همکاری کنید؛
- با آکسا که یک شرکت بیمهٔ فرانسوی است همکاری کنید؛
- با سیستم‌عامل‌های بازار الکترونیکی در سراسر جهان همکاری کنید.

بررسی بوم تحول دیجیتال نстله

تعریف کسب‌وکار اصلی جدید

- با تمرکز بر تغذیه، سلامتی و تندرستی به یک تجارت غذا و نوشیدنی تبدیل شوید.

ارزش پیشنهادی جدید

- راحتی در خرید محصولات نستله از طریق سیستم‌عامل‌های تجارت الکترونیکی؛
- خدمات شخصی، رژیم غذایی و سلامتی.

مدل کسب‌وکار جدید

- درآمد تجارت الکترونیک؛
- درآمد اشتراک.

قابلیت‌های دیجیتالی موجود

نستله که یک شرکت غذا و نوشیدنی و پیشرو در ارائه خدمات تغذیه و سلامتی است، همچنین بر افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های تولید، تهیه و مدیریت مرکزی تمرکز دارد.

قابلیت‌های جدید دیجیتال

- تجارت الکترونیک و بازار دیجیتال؛
- مدل مستقیم به مصرف‌کننده؛
- هوش مصنوعی و سرویس آزمایش دی.ان.ای شخصی‌سازی به عنوان یک استراتژی رقابتی جدید.

ابتکار و نقشه راه دیجیتال

- ۲۰۰۰- راه‌اندازی نستله گلوب.
- ۲۰۱۱- معرفی مدل‌های مستقیم مصرف‌کننده (D2C) و خرده‌فروشی الکترونیک.
- ۲۰۱۵- راه‌اندازی باشگاه سلامتی نستله.
- ۲۰۱۷- راه‌اندازی سفیر سلامتی نستله.

تحول سازمانی

- نستله گلوب، یک سیستم استراتژی مبتنی بر تدوین را به عنوان نقطه دسترسی داده در کل سازمان معرفی کرد که به همه کارکنان نستله در سراسر جهان اجازه می‌دهد دسترسی برابر به داده‌ها داشته باشند.

- گلوب می‌تواند مشکل عدم دسترسی به داده‌ها را در داخل شرکت از بین ببرد و در عین حال تحول سازمان را تسهیل و تسریع کند.
- نستله از گلوب به طور کامل استفاده می‌کند زیرا هدف شرکت این است که کارکنان خود یاد بگیرند از دسترسی به داده‌ها استفاده کرده و از داده‌ها به طور مؤثر استفاده کنند.
- گلوب سیستم ارتباطی داخلی را بهبود می‌بخشد که همچنین محیط کار هموار و آسانی را ایجاد می‌کند.
- همچنین نستله قصد دارد به جای ایجاد سود کوتاه‌مدت، فرهنگی را که اهداف بلندمدت آن را هدایت می‌کند پرورش دهد.
- نستله با اجرای استراتژی توانمندسازی از یک سازمان از بالا به پایین تبدیل می‌شود. کارکنان در تمام سطوح در تصمیم‌گیری به منظور افزایش کارایی، دستیابی به اهداف و ارائه بهترین خدمات به مشتریان آزادی نسبی در تصمیم‌گیری دارند.
- مهم‌تر از همه، نستله اعتراف می‌کند که ساختار سلسله‌مراتبی به نفع سازمان نخواهد بود در حالیکه آن‌ها از تغییر این وضعیت خود نمی‌ترسند.

استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

- اجزای منسوخ و بی‌اثر را حذف کنید در حالیکه شجاعت آزمایش چیزهای کاربردی‌تر و جدیدتر را تشویق می‌کنید.
- نستله خیلی متعهد به روش‌های قدیمی مدیریت و ارزیابی نیست که ممکن است نه‌تنها قدیمی بوده بلکه برای سازمان نیز ناکارآمد

باشند. در مقابل، نسته بر مدل کاری اشتراک‌گذاری داده و دسترسی بیشتر که مبتنی بر ارزیابی عملکرد روحیه‌محور است متمرکز می‌شود. در این نظام ارزیابی، همکاری بین‌فردی، توسعه قابلیت‌های فردی، بهبود اثربخشی و تمایل به اشتراک‌گذاری داده‌ها مهم هستند.

- نسته ارزش‌های مساوی را در بین همه کارکنان ایجاد می‌کند و به رسمیت می‌شناسد، چیزی که بسیاری از سازمان‌ها نمی‌توانند به آن برسند.
- نسته بر افزایش کارایی و قابلیت‌های هر یک از اعضای سازمان متمرکز است.
- نسته برای دستیابی به خودسازی و بهبود سازمان به طور کلی به اصول یادگیری مادام‌العمر پایبند است.

ایجاد اکوسیستم مشارکتی

- با استارت‌آپ‌هایی مانند: جنسیس هلثکیر و هالمک ونچرز همکاری کنید؛
- با آکسا که یک شرکت بیمه فرانسوی است همکاری کنید؛
- با سیستم‌عامل‌های بازار الکترونیکی در سراسر جهان همکاری کنید.

استرایپ: رتبه اول کسب و کار برهم‌زننده در سال ۲۰۲۰



ژان و پاتریک کالیسون
موسسان استرایپ

استرایپ

در واقع استرایپ به این علت
بوجود آمد که واقعا از دشوار
بودن پرداخت های آنلاین
می ترسیدیم.
- ژان کالیسون -

- استرایپ در سال ۲۰۱۰ توسط برادران پاتریک و جان کالیسون به عنوان یک شرکت نرم‌افزاری تأسیس شد که بستر واسطه‌ای یکپارچه‌تری برای پرداخت‌ها و معاملات آنلاین از طریق کارت‌های اعتباری ارائه می‌دهد. سرویس استرایپ شبیه پی‌پال^۱ بوده اما بسیار راحت‌تر می‌باشد زیرا از توسعه‌دهندگان می‌خواهد کمتر از ده خط

^۱ Paypal

کد برای یک وبسایت اضافه کنند تا پرداخت‌ها را برای مشاغل در همهٔ اندازه‌ها، از استارت‌آپ تا شرکت‌های جهانی انجام دهد.

- مدت کوتاهی پس از تأسیس استرایپ، این شرکت گروه قابل توجهی از سرمایه‌گذاران نوپا مانند: آندریسن هورویتز^۱، پیتز تیل^۲، ایلان ماسک^۳، ماکس لوجین^۴، سرمایه جی^۵، سرمایه سکویا^۶، کلایندر پرکینز^۷ و جنرال کاتالیست^۸ را به خود جذب کرده است.
- بسیاری از شرکت‌های صنایع مختلف از سیستم پرداخت استرایپ استفاده کرده‌اند از جمله: آمازون، Under Armour، شاپیفای^۹، Booking.com، نیروی فروش^{۱۰}، اسلک^{۱۱}، DigitalOcean، اسپاتیفای و لیفت^{۱۲}.
- شرکت‌های بزرگی مانند: ویزا، اپل پی^{۱۳}، علی بابا، فیس‌بوک، توییتر، پینترست، آمازون برای تسهیل سیستم پرداخت خود با استرایپ همکاری می‌کنند.

^۱ Andreessen Horowitz

^۲ Peter Thiel

^۳ Elon Musk

^۴ Max Levchin

^۵ Capital G

^۶ Sequoia Capital

^۷ Kleiner Perkins

^۸ General Catalyst

^۹ Shopify

^{۱۰} Salesforce

^{۱۱} Slack

^{۱۲} Lyft

^{۱۳} Apple Pay

- در سال ۲۰۱۶ ارزش استرایپ به ۹۲۰۰ میلیون دلار رسید و جان کلیسون در ۲۶ سالگی جوان‌ترین میلیاردر با ۱۱۰۰ میلیون دلار دارایی شد.
- در ۵ سپتامبر ۲۰۱۹ سرمایه استرایپ^۱، وام منعطف مشاغل کوچک برای کاربران استرایپ، راه‌اندازی شد.
- استرایپ یک شرکت خصوصی با سومین ارزش در جهان همراه با اسپیس ایکس^۲ است. از ژوئیه سال ۲۰۲۰، ارزش استرایپ به ۳۵ میلیارد دلار رسیده است و به شماره ۱ شرکت فین تک تبدیل می‌شود.^۳

بوم اطلاعات دیجیتال استرایپ

۱- تعریف کسب‌وکار اصلی جدید

- ارائه دهنده پلتفرم پرداخت آنلاین.

^۱ Stripe Capital

^۲ SpaceX

^۳ CBinsights.com رتبه ۱ در لیست اخلاگران CNBC ۲۰۲۰ است

<https://stripe.com/about>

- <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>

- <https://www.cbinsights.com/research/report/stripe-teardown/>

- <https://www.cnbc.com/disruptor-50-company.html>

- <https://www.cnbc.com/2020/06/16/stripe-disruptor-50.html>

- <https://www.forbes.com/sites/tomtaulli/2019/09/20/startup-lessons-how-stripe-created-a-35-billion-giant/#8c0674c50602>

۲- ارزش پیشنهادی جدید

- به عنوان جمع‌آوری عوارض پرداخت آنلاین؛ عملیات استرایپ تا حدودی شبیه پی‌پال بوده اما بسیار ساده‌تر می‌باشد.

۳- مدل کسب‌وکار جدید

- استرایپ مبلغی معادل ۲.۹ درصد از مشتریان به علاوه ۳۰ سنت برای هر تراکنش که پردازش می‌کند را دریافت می‌کند.

۴- قابلیت‌های دیجیتالی موجود

- یک پلتفرم پرداخت آنلاین با سبک پی‌پال که خود پی‌پال از سال ۲۰۰۰ در حال فعالیت است.

۵- قابلیت‌های جدید دیجیتال

- برش و چسباندن؛
- پرداخت‌های استرایپ؛
- صورتحساب استرایپ؛
- اتصال استرایپ^۱؛
- رادار استرایپ؛
- ترمینال استرایپ؛
- اطلس استرایپ؛
- صدور استرایپ؛
- سرمایه استرایپ.

¹ Stripe Connect

۶- تحول سازمانی

- این شرکت با هدف ساده‌سازی فرآیندهای موجود تأسیس شد؛
- کارکنان آن تشویق می‌شوند که تصمیم بگیرند، مسئولیت‌ها را بپذیرند و بازیکن خوبی برای تیم باشند؛
- هدف فرهنگ شرکت ایجاد محیط کاری است که در آن همه اعضا تشویق می‌شوند تا صحبت کنند، با خود و دیگران صادق باشند و به یکدیگر اعتماد کنند؛
- این شرکت بر توسعه مهارت‌های نرم برای کارکنان تأکید دارد.

۷- استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

- استرایپ در ارائه خدمات و محصولات به مشتریان از اصل چابک پیروی می‌کند؛
- این شرکت بر احترام متقابل تأکید می‌کند و معتقد است که هرکسی پتانسیل بالایی دارد و می‌تواند حتی بیش از انتظارات خود عمل کند؛
- استرایپ اطمینان حاصل می‌کند که داده‌ها در سراسر سازمان به یک اندازه قابل دسترسی هستند؛
- این شرکت یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش را ترویج می‌کند؛
- استرایپ معتقد است که هیچ فرمول جادویی برای موفقیت وجود ندارد؛ همه‌چیز را باید آزمایش کرد و از آن درس گرفت.

۸- ساخت اکوسیستم مشارکتی

- استرایپ شرکایی از صنایع مختلف دارد؛
- این شرکت همچنین با شرکت‌های جهانی مانند: ویزا، اپل پی، علی بابا، فیس‌بوک، توئیتر، پینترست و آمازون همکاری می‌کند.

بررسی بوم اطلاعات دیجیتال استرایپ

تعریف کسب‌وکار اصلی جدید

هدف بنیان‌گذاری استرایپ این است که معاملات آنلاین را آسان، سریع و راحت انجام دهد.

در حال حاضر، مأموریت اصلی استرایپ افزایش تولید ناخالص داخلی اینترنت است زیرا با وجود رشد سریع‌تر مشاغل اینترنتی نسبت به بقیه اقتصاد، تنها حدود ۳ درصد از تجارت جهانی به صورت آنلاین انجام می‌شود.

هدف استرایپ این است که موانع و محدودیت‌هایی مانند پیچیدگی مقررات، سیستم مالی پیچیده جهانی و کمبود مهندسان را به حداقل برساند. همه این عوامل تأثیر اقتصاد اینترنتی را محدود می‌کنند. از بین بردن موانع تجارت آنلاین به مشاغل جدید و استارت‌آپ‌های جدید کمک می‌کند، رشد شرکت‌های موجود را تسریع می‌کند و تولیدات اقتصادی و تجارت جهانی را افزایش می‌دهد.

ارزش پیشنهادی جدید

«ما می‌خواستیم یکپارچه‌سازی پرداخت بسیار ساده باشد.»
 شما باید بتوانید بلافاصله شروع به شارژ کارت‌های اعتباری کنید.
 نباید هیچ تأخیری وجود داشته باشد.
 نباید مجبور باشید با کسی صحبت کنید.
 اطلاعاتی که باید بدهید نباید صفحاتی طولانی باشد.
 گوگل چک‌اوت^۱ و پی‌پال موارد گیج‌کننده هستند و ما تعجب کردیم
 که چرا آن‌ها این مسائل را حل نکرده‌اند. «پاتریک کولیسون»
 استرایپ واسطه معاملات آنلاین است. عملکرد آن تا حدودی شبیه پی
 پال بوده اما بسیار ساده‌تر و راحت‌تر می‌باشد.
 توسعه‌دهندگان مسئول طراحی سیستم پرداخت برای مشاغل می‌توانند
 ۷ خط کد استرایپ را به یک وبسایت یا برنامه‌ای برای رسیدگی به
 پرداخت‌ها اضافه کنند. فرآیند پرداخت را می‌توان در یک صفحه تکمیل
 کرد در حالیکه برای توسعه‌دهندگان بسیار امن و آسان است که با آن کار
 کنند.

سیستم استرایپ می‌تواند مشاغل با هر اندازه‌ای، از استارت‌آپ تا
 شرکت‌های بزرگ را در خود جای دهد زیرا می‌توان آن را با توجه به شرایط
 هر نوع محصول و معاملات مقیاس‌بندی کرد. به عنوان مثال، می‌تواند
 پرداخت‌ها را در مدل اشتراک که دوره آزمایشی را ارائه می‌دهد، در
 سیستم‌عامل‌های نرم‌افزاری و در بازار انجام دهد. استرایپ همچنین در

^۱ Google Checkout

جمع‌آوری داده‌ها و گزارش‌های آماری به مشتریان، آن‌ها را پشتیبانی می‌کند.

مدل کسب‌وکار جدید

استرایپ هزینه‌ای معادل ۲.۹٪، به علاوه ۳۰ سنت برای هر تراکنش دریافت می‌کند اما هزینه‌ای برای اولین تراکنش یا اشتراک ماهانه و سایر هزینه‌ها دریافت نمی‌کند.^۱

قابلیت‌های دیجیتالی موجود

ارائه یک بستر پرداخت آنلاین سنتی مانند سیستم پی پال که از سال ۲۰۰۰ در حال کار است.

قابلیت‌های جدید دیجیتال

- سهولت و راحتی در استفاده از سیستم استرایپ که فقط به چند خط کد نیاز دارد.
- سرویس پرداخت استرایپ^۲ می‌تواند انواع معاملات از جمله معاملات محلی و بین‌المللی، احراز هویت سه‌بعدی و سیستم پرداخت برای شرکت‌های بزرگ را در خود جای دهد.
- سرویس صدور صورتحساب استرایپ^۳ به شرکت‌ها کمک می‌کند تا اشتراک‌ها و سایر مدل‌های درآمد مکرر را مدیریت کنند.

^۱ برای جزئیات بیشتر، لطفاً به نشانی سایت اینترنتی <https://stripe.com/gb/pricing> مراجعه کنید

^۲ Stripe Payment

^۳ Stripe Billing

- سرویس استرایپ کانکت معاملات بازار و پلتفرم نرم‌افزار را انجام می‌دهد.
 - سرویس رادار استرایپ روش پیشگیری از کلاهبرداری مبتنی بر یادگیری ماشین ارائه می‌دهد.
 - *ترمینال/استرایپ* یک نقطه فروش برای پرداخت‌های حضوری ارائه می‌دهد.
 - اطلس استرایپ خدمات پرداخت طراحی شده برای استارت‌آپ‌های جدید را ارائه می‌دهد.
 - صدور استرایپ پردازش پرداخت‌های انجام شده از دو کارت فیزیکی و مجازی را انجام می‌دهد.
 - استرایپ کپیتال به مشاغلی که قبلاً مشتری استرایپ هستند وام می‌دهد. استرایپ از داده‌های موجود برای تجزیه و تحلیل استفاده می‌کند.
- ایجاد نمره اعتباری مبتنی بر استرایپ که متفاوت از سایر سیستم‌های نمره‌گذاری اعتباری سنتی است. استرایپ خطرات را تجزیه و تحلیل کرده و وام را با بررسی عمیق داده‌های هر مشاغل مانند فروش، سابقه پردازش، دفعات پرداخت در حساب استرایپ کسب‌وکار را به سرعت تأیید می‌کند. بازپرداخت به صورت خودکار از طریق درصدی از فروش استرایپ جمع‌آوری می‌شود.

تحول سازمانی

- استرایپ با هدف ساده‌سازی فرآیندهای پرداخت آنلاین در معاملات با مشتریان و درون سازمان تأسیس شد.
- استرایپ می‌بیند که هدف رسیدن به اجماع می‌تواند یک فرآیند زمان‌بر و پیچیده باشد.
- بنابراین استرایپ می‌خواهد یک بازیکن تیمی پیدا کند که متعهد، مایل به تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیر باشد.
- محیط کار استرایپ مبتنی بر احترام متقابل، اعتماد و صداقت است.
- همچنین استرایپ قصد دارد مهارت‌های نرم را در بین کارکنان توسعه دهد.

استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

- استرایپ از اصل چابک در ارائه محصولات و خدمات مناسب، ایمن و مقرون به صرفه برای مشتریان پیروی می‌کند. در عین حال، استراتژی تجاری استرایپ نیز چابک است و هدف آن کاهش عوارض و موانع کار می‌باشد.
- این شرکت بر احترام متقابل تأکید می‌کند و معتقد است که هر کسی پتانسیل بالایی دارد و می‌تواند حتی بیش از انتظارات خود عمل کند.
- استرایپ اطمینان حاصل می‌کند که داده‌ها در سراسر سازمان به یک اندازه قابل دسترسی هستند.
- این شرکت یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش را ترویج می‌کند.

- استرایپ معتقد است که هیچ فرمول جادویی برای موفقیت وجود ندارد؛ همه چیز را باید آزمایش کرد و از آن درس گرفت.

ایجاد اکوسیستم مشارکتی

استرایپ یک اکوسیستم مشارکتی مبتنی بر مشارکت با انواع مشاغل و بخش‌ها از جمله مشاغل پلتفرمی، سیستم‌های نرم‌افزاری افزونه و توسعه‌دهندگان سیستم‌های حسابداری، مالی، مدیریت، پرداخت، تدارکات، بازاریابی و فروش از سراسر جهان ایجاد می‌کند. به منظور بهبود کارایی سیستم پرداخت، استرایپ با شرکت‌های مختلف از جمله: ووکامرس^۱، فضای مربعی^۲، Xero (Accounting)، توپلیو^۳، شایفای، DocuSign، HubSpot، SurveyMonkey همکاری می‌کند. در همان زمان استرایپ شریک شرکت‌های جهانی مانند: ویزا، اپل پی، علی بابا، فیس‌بوک، توئیتر، پینترست و آمازون است.

¹ WooCommerce

² Squarespace

³ Twilio

۲۳ و من: انقلابی در تجارت مراقبت‌های بهداشتی با کیت دی.ان.ای



۲۳ جفت کروموزوم منحصر به فرد برای شما

شما از سلول ساخته شده‌اید و سلول‌های بدن شما ۲۳ جفت کروموزوم دارند. کروموزوم‌های شما از دی.ان.ای ساخته شده‌اند که می‌توانند اطلاعات زیادی در مورد شما بگویند. اکنون ۲۳ جفت کروموزوم خود را کاوش کنید.^۱

۲۳ و من در سال ۲۰۰۶ توسط مدیرعامل آن ووکچیک^۲، لیندا آوی و پل کوزنزا تأسیس شد. دفتر مرکزی این شرکت در مونتین ویو^۳، کالیفرنیا است. کسب‌وکار اصلی آن خدمات ژنوم شخصی^۴ است که بخشی از صنعت مراقبت‌های بهداشتی با تأکید بر آزمایش ژنتیک، بیوتکنولوژی و خدمات آزمایشگاهی است.

^۱ <https://www.23andMe.com/en-int/>

^۲ Anne Wojcicki

^۳ Mountain View

^۴ Personal Genome Service

• طبق گزارش کرانچ بیس^۱، این شرکت ۷۸۶.۱ میلیون دلار سرمایه جذب کرده است. بر اساس گزارش سی.ان.بی.سی^۲، ارزش آن در حال حاضر بیش از ۲۵۰۰ میلیون دلار است.

• مأموریت ۲۳ و من این است که با استفاده از هوش مصنوعی و فناوری‌های تجزیه و تحلیل دی.ان.ای به مردم در دسترسی، درک و بهره‌مندی از داده‌های دی.ان.ای خود کمک کند. نام ۲۳ و من به ۲۳ جفت کروموزوم در دی.ان.ای انسان اشاره دارد.

• در حال حاضر ۲۳ و من بیش از ۵۰۰ کارمند دارد و به بیش از ۱۲ میلیون مشتری در ۵۰ کشور جهان خدمات‌رسانی می‌کند.

• مشتریان می‌توانند یک کیت جمع‌آوری بزاق از www.23andMe.com سفارش داده و نمونه‌های دی.ان.ای را به آزمایشگاه ارسال کنند.

در عرض ۲-۳ هفته مشتریان گزارش‌های شخصی شده از وبسایت و برنامه ۲۳ و من را دریافت خواهند کرد. گزارش‌ها شامل اطلاعات مربوط به اصل و نسب و اطلاعات عمیق مربوط به سلامتی خواهد بود.

• ۲۳ و من دارای بزرگ‌ترین مجموعه داده‌های دی.ان.ای انسان در جهان است. ۸۰ درصد مشتریان مایل‌اند از داده‌های خود برای

^۱ Crunchbase

^۲ CNBC

پروژه‌های تحقیق و توسعه در مراقبت‌های بهداشتی، تولید غذا، محصولات تکمیلی و دارو و حتی مشاغل بیمه عمر استفاده کنند^۱.

بوم تحول دیجیتال ۲۳ و من

۱- تعریف کسب‌وکار اصلی جدید

- ارائه خدمات برای مراقبت‌های بهداشتی پیشگیرانه
- ارائه خدمات تجزیه و تحلیل دی.ان.ای مستقیم به مصرف‌کننده
- تبدیل شدن به مجموعه‌ای بزرگ از دی.ان.ای انسان

۲- ارزش پیشنهادی جدید

- ارائه خدمات آزمایش ژنتیک مستقیم به مصرف‌کننده؛
- مصرف‌کنندگان به اطلاعات ژنتیکی خود دسترسی مستقیم دارند و همچنین توصیه‌های مراقبت‌های بهداشتی و تغذیه‌ای و همچنین اقدامات پیشگیری از بیماری را بر اساس تجزیه و تحلیل دی.ان.ای خود دریافت می‌کنند.

۳- مدل کسب‌وکار جدید

- ارائه کیت دی.ان.ای مقرون به صرفه را تنها با ۹۹ دلار در هر واحد ارائه دهید.
- این شرکت با شرکت‌های مختلف برای تحقیق و توسعه محصولات جدید از بزرگ‌ترین سیستم داده دی.ان.ای جهان همکاری می‌کند.

¹ <https://www.23andMe.com/fa-int/>

<https://mediacenter.23andMe.com/>

<https://www.cnbc.com/2019/05/14/23andMe-2019-disruptor-50.html>

۴- قابلیت‌های دیجیتالی موجود

- خدمات بهداشتی سنتی و خدمات آزمایش دی.ان.ای

۵- قابلیت‌های جدید دیجیتال

- برای آزمایش ژنتیک از هوش مصنوعی و فناوری‌های تجزیه و تحلیل دی.ان.ای استفاده کنید.

۶- تحول سازمانی

- یک تیم مدیریت متعادل جنسیتی ایجاد کنید.
- سیاست‌های رفاه را برای کارکنان وضع کنید.
- تبدیل به یک شرکت مشتری‌محور شوید.
- خط‌مشی‌های استخدام بر اساس ارزش‌های شخصی و داده‌های دی.ان.ای است.
- ارائه برنامه‌منتورشیپ و راهنمای جامع
- استراتژی و برنامه‌ریزی چابک
- تمرکز بر فرآیند یادگیری مداوم
- بر ارتباطات مؤثر و روشن تأکید کنید.
- کارکنان تشویق می‌شوند تا برای بهبود فرهنگ شرکت، اطلاعاتی ارائه دهند؛
- تنوع را بپذیرید و احترام متقابل، درک و سازگاری را تشویق کنید؛
- فرهنگ خوش‌بینی و تعادل بین کار و زندگی را پرورش دهید؛
- تصمیمات مبتنی بر شواهد را تشویق کنید؛

- سریع به پاسخ بله یا خیر برسید.
- ۷- استراتژی و برنامه‌ریزی چابک
- تمرکز بر فرآیند یادگیری مداوم
- بر ارتباط مؤثر و واضح تأکید کنید
- کارکنان تشویق می‌شوند تا برای بهبود فرهنگ شرکت، پیشنهادهای خود را ارائه دهند.
- تنوع را بپذیرید و احترام متقابل، درک و سازگاری را تشویق کنید.
- فرهنگ خوش‌بینی و تعادل بین کار و زندگی را پرورش دهید.
- تصمیمات مبتنی بر شواهد را تشویق کنید.
- سریع به بله یا خیر برسید.
- ۸- ساخت اکوسیستم مشارکتی
- همکاری با محققان، دانشمندان، مؤسسات آموزشی، شرکت‌های دارویی و غذایی، مشاغل بیمه و مراقبت‌های بهداشتی، بیمارستان‌ها و کلینیک‌ها؛
- شراکت با گوگل

بررسی بوم تحول دیجیتال ۲۳ و من

تعریف کسب‌وکار اصلی جدید

اکثر مشاغل بر مراقبت‌های بهداشتی و اقدامات پیشگیرانه تمرکز نمی‌کنند. با این حال، هدف ۲۳ و من ارائه خدمات پیشگیری و کاهش ریسک از طریق آزمایش و تجزیه و تحلیل دی.ان.ای است. علاوه بر این، این

شرکت با اجازه دادن به مصرف‌کنندگان برای خرید کیت دی.ان.ای از وبسایت خود و جمع‌آوری نمونه دی.ان.ای خود از منازل، فرآیند آزمایش را ساده می‌کند.

ارزش پیشنهادی جدید

- ارائه خدمات آزمایش دی.ان.ای بدون واسطه مستقیم به مصرف‌کننده.

- مصرف‌کنندگان می‌توانند نمونه‌های دی.ان.ای خود را در خانه جمع‌آوری کرده و گزارش‌های دی.ان.ای شخصی را دریافت کنند که مستقیماً از طریق وبسایت و برنامه ۲۳ و من برای آن‌ها ارسال می‌شود. گزارش‌های همچنین مشاوره شخصی در مورد مراقبت‌های بهداشتی، تغذیه و اقدامات پیشگیری از بیماری برای مصرف‌کنندگان را ارائه می‌دهد.

مدل کسب‌وکار جدید

در آغاز برنامه ۲۳ و من فقط کیت دی.ان.ای فروخته می‌شود. این مدل کسب‌وکار قدیمی منجر به تعداد محدودی از مشتریان شد زیرا قیمت کیت تا ۹۹۹ دلار در هر واحد بود.

بعداً، آن ووکچیکی، مدیرعامل ۲۳ و من، متوجه شد که با گذشت زمان شرکت داده‌های دی.ان.ای کافی را برای تبدیل به یک بانک داده بزرگ از دی.ان.ای انسان جمع‌آوری می‌کند که می‌تواند شامل اطلاعات دقیق تر و عمیق تر مانند سن، جنس و قومیت هر فرد باشد. همچنین این داده‌ها می‌توانند برای بهبود خدمات پزشکی و مراقبت‌های بهداشتی که درآمد

بیشتری نسبت به فروش کیت دی.ان.ای برای شرکت ایجاد می‌کند، مورد استفاده قرار گیرند.

طبق داده‌های این شرکت، ۸۰ درصد از مشتریان آن مایل‌اند اطلاعات خود را برای اهداف تحقیق و توسعه با شرکت‌های بزرگ از صنایع مختلف در آینده به کار ببرند.

به همین دلیل، قیمت واحد کیت دی.ان.ای ۲۳ و من از ۹۹۹ دلار به ۹۹ دلار کاهش یافته است که به شرکت اجازه می‌دهد تعداد مشتریان خود را به ۱۲ میلیون نفر در ۵۰ کشور جهان گسترش دهد.

قابلیت‌های دیجیتالی موجود

ارائه خدمات درمانی سنتی و آزمایش دی.ان.ای.

قابلیت‌های جدید دیجیتال

از هوش مصنوعی و فناوری‌های تجزیه و تحلیل دی.ان.ای استفاده کنید.

تحول سازمانی

- یک تیم مدیریت متعادل جنسیتی ایجاد کنید؛
- درک نیازها و تندرستی انسان، ۲۳ و من در تشویق سیاست تعادل کار و زندگی است. فرصت استفاده برابر از تعطیلات برای کارکنان در تمام جنسیت‌ها و گرایش‌های جنسی با هدف صرف وقت با کیفیت با خانواده.
- در حالیکه بسیاری از شرکت‌ها دارای تیم مدیریتی هستند که فضای سیاسی داخلی آن را هدایت می‌کند، ۲۳ و من معتقد است که این شرکت در چندین مکان در سراسر جهان واقع شده است،

بنابراین واقعاً به یک سازمان مشتری‌محور تبدیل می‌شود. تیم مدیریت در هر بخش به جای تکیه بر سیاست داخلی برای تصمیم‌گیری‌های خود، نیازها و خواسته‌های هر گروه از مشتریان را به درستی درک خواهد کرد.

- کارکنان از ارزش‌های اصلی شخصی خود استفاده می‌کنند که باید مطابق با ارزش‌های شرکت باشد. همچنین ۲۳ و من از داده‌های دی.ان.ای نامزدها برای تصمیم‌گیری در مورد استخدام استفاده می‌کند.

- این شرکت یک برنامه راهنمایی را برای کارکنان جدید در راستای یادگیری و سازگاری با فرهنگ شرکت اجرا می‌کند و نگرش کاری مثبتی دارد که به آن‌ها کمک می‌کند تا در شرکت یاد بگیرند و رشد کنند.

- از آنجاکه ۲۳ و من یک سازمان بزرگ است، اهمیت داشتن یک کتابچه راهنمای جامع و به روز برای کارکنان جهت درک شرایطی که این سازمان با آن روبرو است، بیش از پیش احساس می‌شود.

استراتژی و برنامه‌ریزی چابک

- فرآیند یادگیری مداوم
- ارتباط مؤثر، روشن و مختصر
- کارکنان برای بهبود فرهنگ شرکت تشویق می‌شوند که به همه بازخورد دهند. شکایت، تمجید و داده‌های بازخورد برای همه افراد در شرکت قابل دسترسی است.

- تنوع به این دلیل به رسمیت شناخته شده است که هدف شرکت ایجاد تعادل برای هر یک از اعضا است تا بتوانند با یکدیگر کار کنند، از یکدیگر حمایت کرده و برای پیشرفت بیشتر شرکت اطلاعات بیشتری به دست آورند.
- کارکنان نگرش مثبتی دارند و به تعادل بین کار و زندگی تشویق می‌شوند در حالیکه جنسیت، سابقه و شرایط شخصی آن‌ها را از داشتن شانس موفقیت در این سازمان باز نمی‌دارد.
- این شرکت بر اهمیت تصمیمات مبتنی بر شواهد تأکید می‌کند.
- سریع به پاسخ بله یا خیر برسد. ۲۳ و من به کارآیی تصمیم‌گیری سریع اعتقاد دارد. می‌بیند که عدم تصمیم‌گیری مضرتر است و می‌تواند منجر به شکست کامل شود در حالیکه شکست در تصمیم‌گیری اشتباه می‌تواند به عنوان درسی برای پیشرفت‌های بیشتر در آینده مورد استفاده قرار گیرد.

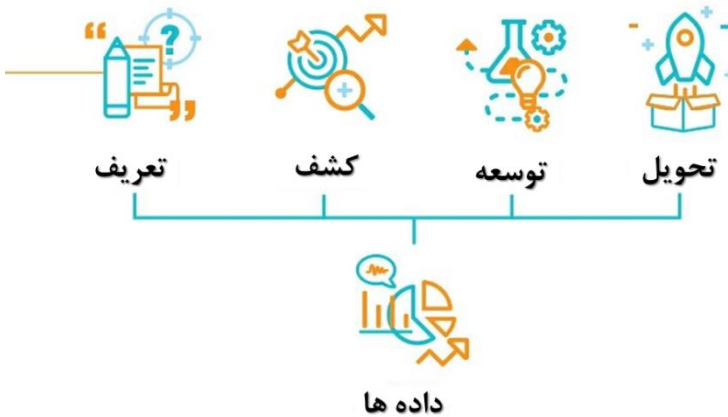
ایجاد اکوسیستم مشارکتی

- این شرکت با استفاده از داده‌های دی.ان.ای برای تحقیق و توسعه محصولات جدید در آینده، با محققان، دانشمندان، مؤسسات آموزشی، شرکت‌های دارویی و غذایی، مشاغل بیمه و مراقبت‌های بهداشتی، بیمارستان‌ها و کلینیک‌ها همکاری می‌کند.
- این شرکت با گوگل همکاری می‌کند که دو بار در سال ۲۰۰۷ و ۲۰۰۹ در ۲۳ و من سرمایه‌گذاری کرده بود.

فصل چهارم: جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

بوم تحول دیجیتال با مدل 5D^۱

چگونه کسب‌وکارها می‌توانند از بوم تحول دیجیتال استفاده کنند؟
برای پیروی از دستورالعمل‌های ۹ بلوک اصلی بوم تحول دیجیتال، مدل 5D باید در کنار استراتژی‌های تعیین شده در بوم اعمال شود.
مدل 5D متشکل از ۵ اصول کلیدی: تعریف، کشف، توسعه، تحویل و داده‌ها می‌باشد.



^۱ مقاله توسط ناتاپونگ لاکسومیا و وستوتی لائوتراکول نوشته شده است.

تعریف کردن:

ایده‌های جدیدی را از بنیاد کسب‌وکار فعلی توسعه دهید. اولین اصل «تعریف» است. این به معنای داشتن یک هدف مشخص و قطعی است. این فرآیند تعیین‌کننده جزء حیاتی در تحقق الزامات سه قسمت اول در بوم تحول دیجیتال است؛ یعنی در قسمت اول شما باید کسب‌وکار اصلی جدید خود را تعریف کنید. در قسمت دوم شما باید ارزش پیشنهادی جدید خود را تعریف کنید. در نهایت، در قسمت سوم شما باید بتوانید مدل کسب‌وکار جدید خود را تعریف کنید.

در فرآیند تعریف می‌توانید با پرسیدن این سوالات ساده شروع کنید:

- با خود اظهاری شروع کنید: این که چه کسی هستید، چه کاری انجام می‌دهید و مشتریان شما چه کسانی هستند؟ چگونه می‌توانید ارزش‌های پیشنهادی جدیدی طراحی کنید که بتواند به خواسته‌ها یا مشکلات موجود پاسخ دهد و ارزش‌های جدیدی را برای مشتریان ایجاد کند.

- رقبای خود و همچنین گزینه‌های جایگزین موجود که احتمالاً می‌توانند ارزش شما را جایگزین کنند را بشناسید.

ارزش پیشنهادی بازیکنان صنایع دیگر را بشناسید و بتوانید ایده‌های رقبا یا مدل‌های کسب‌وکار سایر صنایع را در کسب‌وکار خود به کار بگیرید. پس از پاسخ به این سوالات، می‌توانید با دنبال کردن مراحل بوم مدل کسب‌وکار به فکر ایجاد یک مدل کسب‌وکار جدید باشید.

برای مثال:

• به این فکر کنید که چگونه می‌توانید پیشنهادهای جدید ارزش را به مشتریان فعلی ارائه دهید؟ چگونه می‌توانید پیشنهادهای ارزشی قدیمی را به مشتریان جدید ارائه دهید؟

آیا حتی می‌توانید پیشنهادهای ارزشمند جدیدی را به مشتریان جدید ارائه دهید یا خیر؟

• به این فکر کنید که چگونه می‌توانید تجارت خود را متفاوت انجام دهید.

• آیا می‌توانید یک مدل قیمت‌گذاری جدید یا روش جدیدی برای درآمدزایی برای کسب‌وکار خود ایجاد کنید یا توسعه دهید؟

• چگونه باید ساختار سرمایه یا منبع تولید را تغییر دهید؟ چگونه می‌توانید مدل سرویس‌دهی را برای پاسخگویی خود را تنظیم کنید؟

• چه عملیات‌های تجاری، رویه‌ها و ارتباط با شرکای تجاری را برای پاسخگویی به تغییراتی که در دنیای امروز مشاهده کرده‌اید، متحول کنید؟

• آیا مدل‌های کسب‌وکاری وجود دارد که می‌توانید از آن‌ها استفاده کنید؟ به عنوان مثال، آیا مدل‌های قابل‌اجرا برای مشارکت، ادغام و تملک، سرمایه‌گذاری با سرمایه‌گذاری خطرپذیر، یا برنامه‌های شتاب‌دهنده برای کسب‌وکارهای جدید وجود دارند؟

- طراحی نقشه راه جامع به گونه‌ای که هدف- فرآیند- افراد- فناوری سازمان با یکدیگر همراستا شوند.

«هنگامی که فرآیند تعریف یا دستورالعمل‌های قسمت ۱-۳ در بوم تحول دیجیتال به پایان رسید، شما باید یک برنامه تقریبی در مورد جهت تحول سازمان خود داشته باشید. در آینده باید بتوانید گزینه‌ها و فرصت‌های مختلف را کشف کنید. مرحله «کشف» را انجام دهید و از داده‌هایی که از فرآیند تعریف دریافت می‌کنید برای تصمیم‌گیری در آینده استفاده کنید.»

کشف کردن:

تحقیق، تست و آزمایش با ایده‌های مختلف تجاری یا نمونه‌های اولیه. «کشف» فرآیندی است که در آن شما ایده‌های تجاری و نمونه‌های مختلف تجاری را پس از پیروی از دستورالعمل‌های قسمت ۱-۶ آزمایش، می‌آزمایید. این فرآیند با هدف اطمینان از این است که جهت استراتژیک انتخاب شده برای سازمان مناسب می‌باشد. همچنین گام دیگری است که به شما کمک می‌کند داده‌های بیشتری را برای تصمیم‌گیری در آینده جمع‌آوری کنید.

روش‌های مختلفی برای فرآیند کشف وجود دارد. رایج‌ترین آن‌ها شامل مدل‌های «طراحی تفکر» و «طراحی اسپرینت» است. هر رویکرد مجموعه‌ای از ابزارها و بینش‌ها را ارائه می‌دهد که می‌توانید از آن‌ها برای کشف گزینه‌ها و ایده‌های جدید استفاده کنید.

داده‌های آماری در مورد کسب‌وکارهای جدید از منابع مختلف وجود دارد که نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری موفق در کسب‌وکار ساده نیست. به عنوان مثال، فوربس و Failory.com نشان می‌دهند که بیش از ۹۰ درصد از سرمایه‌گذاری‌ها به دلایل متعددی در صنایع مختلف شکست می‌خورند.

داده‌های آن‌ها همچنین با مطالعه‌ای دربارهٔ مدیریت پرتفوی شرکت‌ها که در کتاب «شرکت شکست‌ناپذیر»^۱ منتشر شده است مطابقت دارد: چگونه می‌توان سازمان خود را با الهام از بهترین مدل‌های کسب‌وکار جهان توسط الکس استروالدر، ایو پینیور، فرد اتیمبل و آلن اسمیت به طور مداوم دوباره / ایجاد کرد. اوستر والدر^۲ و پینیور^۳ و نویسندگان کتاب‌های فروش جهان مانند / ایجاد مدل کسب‌وکار و طراحی / ارزش پیشنهادی هستند. آن‌ها در شرکت شکست‌ناپذیر آمارهای جالبی را در مورد سرمایه‌گذاری در مراحل اولیهٔ سرمایه‌گذاری از سال ۲۰۱۳-۲۰۱۴ به اشتراک می‌گذارند. آن‌ها کشف می‌کنند که:

- ۶ شرکت از ۱۰ یا ۶۴.۸ درصد از سرمایه‌گذاری‌ها با شکست مواجه می‌شوند یا سرمایهٔ پرداخت شده را برنمی‌گردانند.
- ۳ شرکت از ۱۰ یا ۳۳.۷ درصد از سرمایه‌گذاری‌ها ۱ تا ۲۰ برابر سرمایهٔ سرمایه‌گذاری شده، بازدهی خواهند داشت.

¹ The Invincible Company

² Osterwalder

³ Pigneur

- تنها ۱ شرکت در ۲۵۰ یا ۰.۴ درصد از سرمایه‌گذاری‌ها، بازدهی معادل ۵۰ برابر یا بیشتر خواهد داشت.

این داده‌ها نشان می‌دهد که در هیچ پروژه توسعه‌ای مربوط به راه‌کارهای تجاری، ایده‌ها، مدل‌های کسب‌وکار، نوآوری‌ها یا قابلیت‌های دیجیتالی موفقیت، تضمین شده نیست. این پروژه را می‌توان به بهترین نحو اجرا کرد اما نهایتاً «شکست» خورد. با این حال، هنوز هم می‌تواند شکست را به یک دارایی باارزش تبدیل کنید، در صورتی که به چشم یک درس آموخته به آن نگاه کنید.

شما باید هر پروژه توسعه‌ای را یک فرآیند آزمایش و خطا در نظر بگیرید، یک فرآیند یادگیری که نیاز به آزمایش با نوآوری‌های جدید و مدل‌های کسب‌وکار دارد. در این مورد، سرمایه‌گذاری متنوع می‌تواند خطر شکست را کاهش دهد.

اگر شکست اجتناب‌ناپذیر است، شما هنوز هم می‌توانید تأثیر آن را کاهش دهید، به ویژه در مورد سرمایه‌گذاری در زمان که ارزشمندترین شکل سرمایه‌گذاری است، با استفاده از رویکردهایی مانند مدل تفکر طراحی و طراحی اسپرینت.

«یادگیری» در اینجا کلمه کلیدی است. هر پروژه باید به طور واضح تقسیم‌بندی شده و به طور خاص برای آزمایش راه‌حل‌ها و فرضیه‌های خاص طراحی شود. این امر باعث افزایش سطح چابکی در مدیریت و اجرای پروژه می‌شود. علاوه بر این، شما باید به سرعت به مشتریان هدف، کاربران یا سایر ذینفعان نزدیک شده تا بینش را به دست آورده و با نقاط درد

موجود آشنا شوید. ایده‌های جدید و متعدد را بپذیرید و پروژه‌های اولیه را به عنوان آزمایشی از آن ایده‌ها با استفاده از مدل ساختن-اندازه‌گیری-یادگیری^۱ برای امکان توسعه و مقیاس آن بیازمایید.

تفکر طراحی

تفکر طراحی فرآیندی است که می‌تواند در مراحل اولیه هنگامی که شما در حال مطالعه نقاط درد و جمع‌آوری داده‌ها جهت درک و شناخت خواسته‌های مشتریان، کاربران و ذینفعان هستید مورد استفاده قرار گیرد. از داده‌های این فرآیند می‌توان برای «ایجاد» راهکارها و «اندازه‌گیری» نتایج استفاده کرد که به شما کمک می‌کند «یاد بگیرید» و بهبود دهید. به طور خلاصه، این یک فرآیند آزمایش و خطا است که به شما کمک می‌کند بهترین راه‌حل را بیابید.

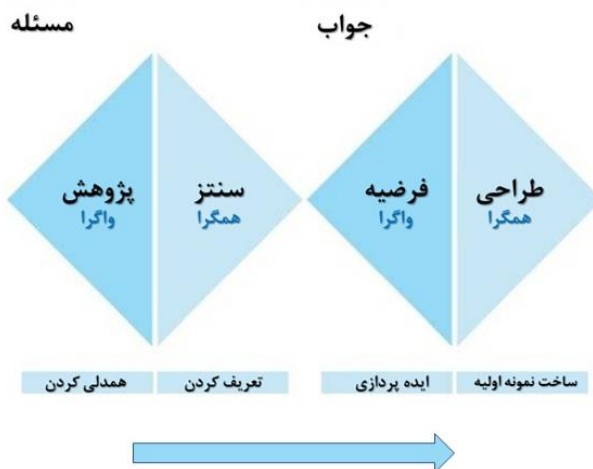
اگر می‌خواهید از مدل تفکر طراحی استفاده کنید، دو نکته را باید در نظر داشته باشید:

- ۱- تفکر طراحی یک مدل «الماس دوقلو»^۲ می‌باشد که از دو جهت به سمت «مقابل» و «معکوس» تشکیل شده است.
- ۲- تفکر طراحی فقط جمع‌آوری داده‌ها نیست. تفکر طراحی یک رویکرد کمی نیست بلکه جمع‌آوری داده‌های کیفی است.

^۱ Build-Measure-Learn

^۲ Double Diamond

مسئله		راه حل	
پژوهش	سنتز	فرضیه	طرح
واگرا	همگرا	واگرا	همگرا
همدلی	تعریف کردن	ایده آل	نمونه اولیه



«الماس جلویی» منطقه‌ای است که در آن رویکرد تفکر واگرا استفاده می‌شود و برای جمع‌آوری داده‌های کمی مناسب است. این به معنی گوش دادن به بازخورد مشتریان، کاربران و ذینفعان به عنوان وسیله‌ای برای جمع‌آوری مقدار زیادی داده در مورد مسائل و مشکلات موجود است.

سپس رویکرد «تفکر همگرا» برای جمع‌بندی، تجزیه و تحلیل، سازمان‌دهی داده‌ها برای شناسایی مشکلات کلیدی یا زمینه‌هایی که باید مورد توجه قرار گیرند، اعمال می‌شود.

«الماس معکوس» همچنین رویکرد تفکر واگرا را اعمال می‌کند اما بیشتر بر جستجوی ایده‌های عملی از داده‌هایی که «الماس جلویی» جمع‌آوری کرده است تمرکز دارد. هدف این است که یک راه‌حل از داده‌ها برای ایجاد نمونه اولیه ایجاد شده که سپس با گروه‌های مورد نظر تجزیه و تحلیل و آزمایش می‌شود.

طراحی اسپرینت

اگر زمان استفاده از مراحل طراحی، نمونه‌سازی اولیه و آزمایش برای توسعه راه‌حل را محدود کرده‌اید، می‌توانید از مدل طراحی اسپرینت^۱ که توسط گوگل توسعه یافته است استفاده کنید تا به شما کمک کند تا این روند را در مدت ۵ روز به پایان برسانید.

طراحی اسپرینت میانبر مدل طراحی تفکر یا سایر فرآیندهای مشابه است. این یک نسخه ساده است که می‌تواند برای آزمایش راه‌حل استفاده شود. اسپرینت یک روش یادگیری سریع است که برای آزمایش یک راه‌حل خاص یا یک راه‌حل مهم و پرخطر استفاده می‌شود که باید در اسرع وقت مورد ارزیابی قرار گیرد.

^۱ Design Sprint

برنامه پنج‌روزه اسپرینت به این شکل است:

- روز اول - یک مشکل را ترسیم و جنبه‌ای را انتخاب کنید که قرار است روی آن تمرکز داشته باشید.
 - روز دوم- طرح راه‌حل‌ها روی کاغذ.
 - روز سوم- با تیم تصمیم بگیرید و ایده‌ها را به یک فرضیه قابل آزمایش تبدیل کنید.
 - روز چهارم- یک نمونه اولیه بسازید.
 - روز پنجم- نمونه اولیه را با کاربران واقعی آزمایش کنید.
- نحوه تکمیل فرآیند کشف:
- مشتریان را درک کنید.

از طریق ارزیابی مجدد و تجزیه و تحلیل داده‌های موجود در مورد بینش مشتری، شخصیت‌ها و سفر مشتری.

- ساخت حداقل محصول قابل اجرا (MVP)

به منظور اعتبارسنجی بازار، MVP می‌تواند یک حلقه ساخت سریع-اندازه‌گیری-یادگیری را ایجاد کند. این حلقه با ایجاد و طراحی خلاقانه یک محصول بر اساس نیاز کاربران واقعی، ظرفیت‌های تکنولوژیکی و امکان فروش آغاز می‌شود. توجه به تجربه کاربری^۱ و رابط کاربری^۲ باید در این مرحله اعمال شود.

^۱ User Experience

^۲ User Interface

• حلقه ساخت-اندازه‌گیری-یادگیری را درک کنید.

«ساخت-اندازه‌گیری-یادگیری» فرآیند «ایجاد» نمونه اولیه، «اندازه‌گیری» پاسخ بازار به آن و «یادگیری» از داده‌هایی است که به دست می‌آورد. این فرآیند اساسی در روش استارت‌آپ ناب^۱ است. این حلقه بازخورد، اولین بار توسط اریک ریز معرفی شد. این قابل مقایسه با سفری است که هرگز پایان نمی‌یابد، جایی که باید اصلاحات مداوم برای بهبود کیفیت محصول مطابق با تقاضای همواره متغیر بازار انجام شود.

توسعه

استراتژی‌ها و پیشرفت‌ها را در پلتفرم‌های مختلف برنامه‌ریزی کنید. استراتژی‌ها را توسعه دهید، برنامه را اجرا کنید، ابزارهای توسعه را در پلتفرم‌های مختلف از جمله سیستم‌های تجارت الکترونیک، برنامه‌های تلفن همراه، رسانه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی، کلان داده، بلاکچین، اینترنت اشیاء و سایر ابزارهای ارزیابی برای مناطق مختلف ایجاد کنید.

مهم نیست که آنچه می‌سازید یک راه‌حل، یک ایده، یک پروژه، یک مدل کسب‌وکار یا یک قابلیت دیجیتال است. هنگامی که فرآیندهای «تعریف و کشف»^۲ را با استفاده مداوم از حلقه بازخورد ساخت-اندازه‌گیری-یادگیری پیاده‌سازی می‌کنید، ملزم به داشتن ایده، هدف و برنامه‌ای واضح‌تر خواهید بود که می‌تواند تا حدی بر اساس تقاضای ذینفعان آزمایش و تجزیه و تحلیل شود. با این حال، حلقه ساخت سریع-

^۱ Lean Startup

^۲ Define and Discover

اندازه‌گیری- یادگیری هنوز باید با نتیجه آزمایش و تجزیه و تحلیل اعمال شود زیرا آنچه ما یاد می‌گیریم هرگز ۱۰۰ درصد و کامل نخواهد بود. «ساختن» یعنی توسعه برای اجرای این فرآیند، می‌توانید روش استارت‌آپ ناب یا چابک^۱ را به دلخواه خود اعمال کنید.

در گذشته، فناوری‌ها و شرایط اجتماعی به سرعت تغییر نمی‌کرد. فرآیند «ساخت» اغلب به منظور دستیابی به ۱۰۰ درصد کمال یا به حداقل رساندن ریسک تا آنجا که ممکن است، انجام می‌شد. در نتیجه، روند «ساخت» بسیار پرهزینه بود، به ویژه از نظر منابع و زمان. به دست آوردن داده‌ها برای «اندازه‌گیری» زمان‌بر بوده و «یادگیری» به این معنی است که یک راه‌حل کامل را بیابید. بنابراین در گذشته بهبود و توسعه راه‌حل بهتر، ایده، پروژه، مدل کسب‌وکار و قابلیت دیجیتال به یک فرآیند زمان‌بر تبدیل می‌شد.

استارت‌آپ ناب

بسیاری از مردم به اشتباه فکر می‌کنند که «ناب» به معنای بهبود است. با این حال، روش ناب در واقع به معنای استفاده بهینه از منابعی مانند پول، مردم و زمان و به حداقل رساندن ریسک‌ها و ضررها است. «روش ناب این است که «کوچک» بسازید، سپس نتیجه را برای «اندازه‌گیری» و «یادگیری» از آن در اسرع وقت آزمایش کنید قبل از اینکه منابع ارزشمندی مانند پول، افراد و زمان به پایان برسند.»

¹ Agile

روش راه‌اندازی ناب با فرآیند تفکر طراحی متفاوت است.

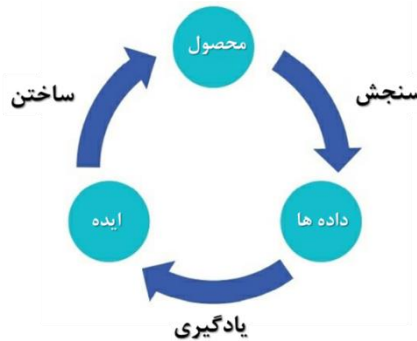
کارآفرین یا فردی که می‌خواهد ایده‌ها یا نوآوری‌های تجاری جدیدی «ایجاد» کند، اغلب مشکل را به خوبی می‌شناسد اما واقعاً در نظر نمی‌گیرد که آیا مشتریان، کاربران یا ذینفعان واقعاً راه‌حلی را که آن‌ها می‌خواهند ارائه می‌دهند یا نه. به جای پرسیدن اینکه آیا می‌توان راه‌حل را ایجاد کرد، باید پرسیم که آیا راه‌حل باید در وهلهٔ اول «ایجاد» شود یا خیر؟ یعنی در نظر بگیرید که از نظر امکان‌سنجی کسب‌وکار کجا قرار دارد. اغلب به نظر می‌رسد که یک راه‌حل ظاهراً خوب ممکن است از نظر اقتصادی برای کسب‌وکار قابل‌اجرا نباشد.

مدل استارت‌آپ ناب یک روش علمی است.

روش ناب اهداف کسب‌وکار را به فرضیه‌ای تبدیل می‌کند که قبل از پیاده‌سازی نیاز به آزمایش دارد. به عنوان یک فرضیه، باید ثابت شود که می‌تواند خطر را به طور مؤثرتری نسبت به سایر گزینه‌ها به حداقل برساند. اگر این فرضیه نادرست ثابت شود، بدین معناست که این رویکرد غیرعملی است مگر اینکه به نحوی بهبود یافته و تغییر کند. اهداف تجاری باید به عنوان یک فرضیه قابل‌آزمایش تلقی شود.

مشاهدات دیگر در مورد روش ناب این است که این روش با مدل تفکر

طراحی متفاوت است. روش ناب هر دو روش تحقیق کیفی و کمی را ترکیب می‌کند. تفکر ناب از رویکرد کیفی برای جمع‌آوری داده‌های عمیق استفاده می‌کند، در حالیکه به رویکرد کمی برای جمع‌آوری داده‌هایی که می‌تواند موفقیت راه‌حل را به صورت کمی اندازه‌گیری کند، متکی است.



به سرعت «بسازید»، «اندازه‌گیری کنید» و «یاد بگیرید».

همان‌طور که می‌دانیم، فرآیند «ساخت» سنتی که هدفش دستیابی به نتیجه‌ای کامل است، نمی‌تواند با تغییرات و تحولات سریع در دنیای امروز مطابقت داشته باشد. امروزه هر طرح یا ایده‌ای باید با هدف متمرکز و اولویت‌دار اجرا شود. مهم است که سریعاً یک راه‌حل «بسازیم» تا بتوان با استفاده از آن به مشتریان، ذینفعان راه‌حل را ارزیابی کرد.

مرحله آزمایشی ممکن است ابتدا برای دستیابی به یک نتیجه سریع «اندازه‌گیری شده» با گروه کاربر آزمایشی انجام شود. به این معنا که مرحله آزمایشی به عنوان میانبری برای دریافت بازخورد مورد نیاز برای بهبود سریع و توسعه در مرحله بعدی عمل می‌کند.

«تغییرات و توسعه‌های بخش «یادگیری» این فرآیند ناشی از توانایی انعطاف‌پذیری در به حداقل رساندن ریسکها و ضررها است، به ویژه از نظر زمان مورد نیاز برای یادگیری که قلب فرآیند یادگیری سریع است.»

یک فرآیند «ساخت» مؤثر باید در شرایط منابع موجود از جمله منابع انسانی، زمان و سرمایه قابل اجرا باشد.»

توسعهٔ بیشتر به داده‌های مرحلهٔ «اندازه‌گیری» نیاز دارد. می‌توان از داده‌ها در فرآیند یادگیری استفاده کرد که در آینده منجر به توسعه و بهبود بیشتر می‌شود.

لازم نیست همه‌چیز را دوباره اختراع کنید.

شما می‌توانید بدون نیاز به شروع از صفر، قابلیت دیجیتال، پروژه یا نوآوری را «ایجاد» کنید. سازمان شما می‌تواند به دنبال ابزارها، سیستم‌عامل‌ها و شرکایی باشد که بتوانند خواسته‌های شما را به راحتی برآورده کنند. آن‌ها می‌توانند یک وبسایت، نرم‌افزار تلفن همراه، الکترونیکی، پلتفرم کسب‌وکار، یک راه‌حل کلان داده، رسانه‌های اجتماعی و یا فناوری‌های دیگر باشند که منجر به سرعت بخشیدن به روند نوآوری شده و همچنین به عنوان یکی دیگر از ابزارهای اندازه‌گیری استفاده شود.

در نهایت، مهم است به خاطر داشته باشید که این مدل تنها به ایجاد قابلیت دیجیتال محدود نمی‌شود بلکه می‌تواند در راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید، ایجاد یک مدل کسب‌وکار یا یک نوآوری یا طراحی و اجرای پروژه‌های مختلف در داخل سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

تحويل

"تجربه و ارتباط خوبی ارائه دهید."

این گامی است که می‌توانید برای بهبود فرآیندهای قبلی تعریف، کشف و توسعه انجام دهید. فرآیند تحويل مستلزم ارائه تجربه خوب در حین ارتباط با گروه بزرگ‌تری از کاربران و ذینفعان است. تحويل این است که راه‌حل را به گروه بزرگ‌تری از ذینفعان و کاربران ارائه دهد.

این مرحله‌ای است که در آن پیشنهادهای ارزشی که از فرآیندهای قبلی ایجاد می‌کنیم در نهایت به ذینفعان یا مشتریان تحويل داده می‌شود. اگر نتایج حاصل از فرآیندهای تعریف، کشف یا توسعه به دقت «اندازه‌گیری» و «کاملاً» از آن‌ها آموخته شود، فرآیند تحويل نسبتاً آسان خواهد بود زیرا به احتمال زیاد پیشنهادهای ارزشی ارائه شده واقعاً با ضرر مشتریان مطابقت دارد.

ارائه تجربه خوب

این امر مستلزم برقراری ارتباط مؤثر با ذینفعان داخلی و خارجی است و می‌تواند یک ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم، از طریق کانالی که ما مالک آن هستیم یا کانال شرکای شما باشد. همه چیز بستگی به مناسب بودن زمینه و توانایی ترکیب روش‌های مختلف ارتباطی به منظور انتقال مؤثر پیام مورد نظر دارد.

جمع‌آوری داده‌ها را برای «اندازه‌گیری» و «یادگیری» از آن‌ها فراموش

نکنید.

اکنون که ما داده‌ها را با دقت جمع‌آوری کرده‌ایم و راه‌حلی را با موفقیت آموخته و توسعه داده‌ایم، این راه‌حل قرار است به گروه زیادی از کاربران و ذینفعان تحویل داده شود. این امر مستلزم یک فرآیند ارتباطی مؤثر است که مبتنی بر ایجاد تجربیات خوب است. در طول این فرآیند ارتباط با ذینفعان داخلی و خارجی و مشتریان مهم است که ما هنوز باید یک مدل اندازه‌گیری برای آزمایش اثربخشی فرآیند تحویل طراحی کنیم. داده‌هایی که از آزمایش به دست می‌آوریم در نحوه انتخاب و ترکیب رسانه‌های مختلف و کانال‌های ارتباطی بسیار مفید و کاربردی خواهد بود. این امر می‌تواند نحوه استفاده یا تغییر استراتژی‌ها، روش‌ها و رویه‌های شما را در روند تحویل و ارائه محصولات و خدمات در آینده تعیین کند. داده‌های حاصل از آزمایش فرآیند تحویل نیز می‌تواند برای بهبود روش‌های عملیاتی در جنبه‌های دیگر کسب‌وکار یا برای کمک به افزایش قابلیت‌های دیجیتالی در حلقه بعدی استفاده شود.

داده‌ها

"تبدیل داده‌ها به یک دارایی استراتژیک"

داده‌ها بخش مهمی از هرگونه تغییر و توسعه هستند. در این مرحله بررسی می‌کنیم که چگونه استفاده از «داده» به یک الگوی رایج در چهار فرآیند قبلی (تعریف، کشف، توسعه و ارائه) تبدیل می‌شود.

می‌توانید داده‌ها را از منابع مختلف به دست آورید. در برخی موارد، ممکن است داده‌هایی داشته باشید که قابل استفاده نیست. این امر بر

اهمیت داشتن یک روش جمع‌آوری داده‌ها که به دقت برنامه‌ریزی شده باشد، تأکید می‌کند چرا که داده‌های به دست آمده می‌توانند برای تحقق اهداف و عملکرد به عنوان یک شاخص عملکرد قابل اعتماد یا برای توسعه، تجزیه و تحلیل و حدس زدن مؤثر شرایط آینده مورد استفاده قرار گیرند. آنچه مهم است این است که از ارزش استفاده و اهمیت داده‌هایی که جمع‌آوری می‌کنیم مطلع باشیم.

استفاده از داده‌ها در هر فرآیند اما به شیوه‌ای متفاوت مورد نیاز است.

مراحل «اندازه‌گیری» و «یادگیری» در هر یک از فرآیندهای ۴ مرحله‌ای با یکدیگر متفاوت است.

فرآیند «تعریف» با هدف تحلیل مجدد داده‌های به دست آمده از عملیات تجاری موجود انجام می‌شود.

فرآیند «تحویل» با هدف اندازه‌گیری داده‌های کیفی با توجه به اصل تفکر طراحی انجام می‌شود.

روند «توسعه» به سمت استفاده از داده‌های کمی از آزمایش و اندازه‌گیری تجربیات واقعی کاربران در مرحله آزمایشی تغییر می‌کند.

فرآیند «تحویل» با هدف ایجاد داده‌های کمی برای اندازه‌گیری رشد و نتایج کسب‌وکار انجام می‌شود. به عنوان مثال، داده‌های این مرحله به نرخ رشد، مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد یا درآمد متوسط به ازای هر کاربر و حاشیه سود ترجمه می‌شود.

مهم‌تر از همه، ما نباید فراموش کنیم که نمی‌توانیم از سود به تنهایی برای اندازه‌گیری موفقیت قابلیت‌ها یا نوآوری‌های دیجیتال استفاده کنیم.

ما همچنین باید به روش‌های اندازه‌گیری که کاربرمحور هستند تکیه کنیم. به عنوان مثال، ما می‌توانیم از نرخ تعامل برای تبدیل نتیجه و موفقیت به درصد استفاده کنیم. یکی دیگر از روش‌های اندازه‌گیری که بسیار رایج است ارزش مادام‌العمر مشتری (CLV) یا ارزش مشتریان یا کاربران در طول مدت استفاده از محصولات یا خدمات ما است. CLV اغلب با هزینه خرید مشتری مقایسه می‌شود تا اطمینان حاصل شود که هزینه جذب مشتری منطقی است.

علاوه بر این، وقتی صحبت از افزایش قابلیت‌های دیجیتالی سازمان می‌شود مهم است که میزان نوآوری را در نظر بگیریم که می‌تواند برای ارزیابی اثربخشی فرآیند تحقیق و توسعه یا بازگشت سرمایه از قابلیت‌های دیجیتالی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین می‌تواند برای تجزیه و تحلیل سایر روش‌های اندازه‌گیری ارزش اصلی استفاده شود. با این حال، اینکه کدام روش اندازه‌گیری در نهایت مورد استفاده قرار می‌گیرد، بستگی به عوامل و زمینه‌های مربوطه دارد.

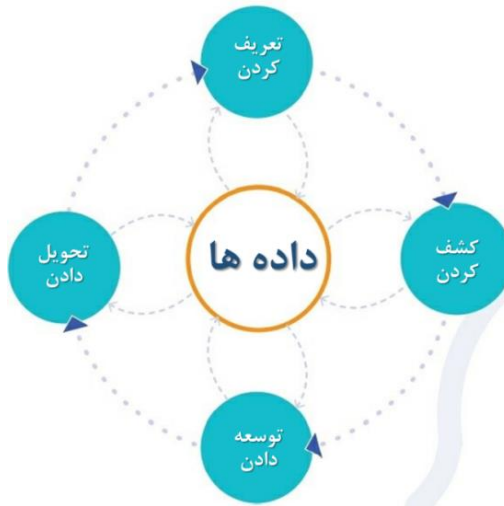
«ایجاد قابلیت‌ها یا نوآوری‌های دیجیتالی صرفاً به سود مالی مربوط نمی‌شود بلکه باید به سایر روش‌های اندازه‌گیری که بر کاربران یا تعامل با کاربران متمرکز است، تکیه کند.»

داده به تنهایی کافی نیست؛ ما باید به دنبال بینش^۱ باشیم.

پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، مهم است که بینشی را که داده‌ها ارائه می‌دهند پیدا کنیم - بینش داده‌ای که به راه‌حل ارزش

¹ Insight

می‌افزاید. هنگامی که بینشی به دست می‌آوریم، می‌توانیم از آن برای تصمیم‌گیری در مورد نحوه بهبود راه‌حل موجود استفاده کنیم. به این معنا که داده‌ها به عنوان بینش در فرآیندهای تعریف، کشف، توسعه و ارائه، اما به شیوه‌ای که برای هر مرحله مناسب است، قابل استفاده می‌باشد.



چرا بسیاری از سازمان‌ها شکست می‌خورند؟

عوامل موفقیت هر سازمان ممکن است متفاوت باشد.

برای بینندگان، تغییردهندگان بازی و چالشگران.

۲۰۱۴. طراحی ارزش پیشنهادی: نحوه ایجاد محصولات و خدمات (Osterwalder A.) Papadakos T. مورد نظر مشتریان.

Knapp J. Zeratsky J. Kowitz B.) Bittner D. ۲۰۱۶. *Sprint* چگونه می‌توان مشکلات بزرگ را حل و ایده‌های جدید را فقط در پنج روز آزمایش کرد؟

https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate < گزارش نهایی شکست راهاندازی [۲۰۲۰]، مشاهده شده در ۱۷ جولای ۲۰۲۰.

ما، مشاهده شده در ۱۷ ژوئیه ۲۰۲۰، *Y Sprint* برنامه‌ریزی
<https://designsprintkit.withgoogle.com/planning/overview>

<متدولوژی راه اندازی ناب، مشاهده شده در ۱۷ جولای ۲۰۲۰، <http://theleanstartup.com/principles> >

<https://www.f.orbes.com/sites/forbestechcouncil/۲۰۲۰/۰۶/۲۵/۱۴-important-kpis-to-help-you-۳#۱-آهنگ-دیجیتال>، شما

با این حال، به نظر می‌رسد شکست از عوامل مشترک ناشی می‌شود و الگوی مشابهی در بین سازمان‌های مختلف دارد.

طبق آماری که توسط شرکت مشاورهٔ مکینزی منتشر شده است، ۷۰ درصد از کسب‌وکارها نتوانسته‌اند تحول دیجیتال را تکمیل کنند و تنها ۱۶ درصد از کسب‌وکارها موفق شدند.

عبرت گرفتن از اشتباه، خطر و احتمال انجام همان اشتباه را به حداقل می‌رساند.

اشتباهات رایج در سازمان‌ها

- هدف و استراتژی در مورد تحول دیجیتال نامشخص، بسیار گسترده و غیرعملی است. در صورتی که برای سنجش میزان پیشرفت و موفقیت پروژه در هر مرحله، قبل از رسیدن به هدف بلندمدت، روش روشنی وجود ندارد. به عنوان مثال، ممکن است هدفی برای تکمیل تحول دیجیتال در ۵ سال وجود داشته اما هیچ راهی برای اندازه‌گیری پیشرفت تحول در هرماه، هر سه‌ماهه و هر ساله وجود نداشته باشد.
- تصمیم هیئت‌مدیره یا مدیران اجرایی بسیار دیرنگام است. گاهی اوقات رهبر شفاف‌سازی نمی‌کند و تصمیم می‌گیرد و مصالحه می‌کند یا منتظر می‌ماند تا همهٔ اعضای تیم مدیریت موافقت کنند. در برخی موارد، ممکن است عملیات کسب‌وکار با درگیری‌ها و

رقابت‌های داخلی که اولویت‌بندی و اقدام سریع در مورد مسائل مهم را مشکل می‌کند، مختل شود.

- ممکن است فردی در سطح مدیریت وجود داشته باشد که با طرح تحول دیجیتال موافق نباشد. اختلاف نظر را بیان می‌کنید و در عوض آن‌ها با طرح تحول همراه می‌شوند در حالیکه شخصاً آنچه را که باید برای تکمیل تحول دیجیتال انجام شود محروم می‌کنند.

- ابتکارات دیجیتالی تنها بر روی فناوری‌ها متمرکز شده‌اند و نمی‌توانند ارتباط بین عناصر مختلف را مشاهده کنند.

بینش کل نگرایانه و سیستمی منجر به تحول سازمانی جامع خواهد شد. علاوه بر این، برخی از ابتکارات ممکن است بیش از حد انتزاعی باشند تا بتوانند به چالش‌های واقعی کسب‌وکار پاسخ دهند. همچنین ممکن است برای حل مشکلات یا بهبود روش‌های عملیاتی که افراد باید با آن‌ها کار کنند، طراحی نشده باشند.

- کارکنان چشم‌انداز جامع را نمی‌بینند. این می‌تواند منجر به مشکلات عملیاتی و تصمیم‌گیری شود. سوء تفاهم بین کارکنان که طرح تحول دیجیتال اتلاف وقت است و می‌تواند خطر از دست دادن شغل آن‌ها را افزایش دهد.

- شاخص‌ها و مدل‌های عملکردی که برای اندازه‌گیری بازده مورد استفاده قرار می‌گیرند، قدیمی هستند و عملاً نمی‌توانند موفقیت آن‌ها را اندازه‌گیری کنند. این موفقیت‌ها که حاصل از شامل سرمایه‌گذاری در فرآیند تحول دیجیتال است، می‌تواند منجر به

کاهش هزینه، خلق منابع درآمد جدید، مدل‌های کسب‌وکار جدید و فرصت‌ها شود.

علاوه بر این، هنگام تکمیل تحول دیجیتال، بسیاری از سازمان‌ها فقط بر موفقیت تجاری کوتاه‌مدت تمرکز می‌کنند و هدف بلندمدت سرمایه‌گذاری در نوآوری‌ها و پیشرفت‌های جدید را در نظر نمی‌گیرند. موفقیت تجاری کوتاه‌مدت ممکن است با برنامه بلندمدت مطابقت نداشته باشد یا از آن پشتیبانی نکند.

- سازمان فرهنگ سازمانی و مدل عملیاتی را که از هدف بلندمدت پشتیبانی کند، پرورش نمی‌دهد (طرح تحول دیجیتال).
- بسیاری از کارکنان یا اکثر آن‌ها اشتیاقی برای کمک به تغییر سازمان را ندارند.
- درک درستی از تصویر کلی وجود ندارد که در آن ماهیت رقابت تجاری تغییر کرده است.

سازمان‌ها نمی‌توانند از استراتژی‌های یکسان استفاده کرده و تنها بر رقبای سنتی تمرکز کنند. بدون دیدگاه وسیع‌تر و درک در مورد محیط تجاری فعلی، برنامه تحول دیجیتال ممکن است شکست بخورد زیرا نمی‌تواند در برابر رقبای سایر صنایع، رقبایی که قبلاً شریک تجاری بودند یا رقبایی که یک شرکت بزرگ فناوری یا یک شرکت نوپا بوده‌اند؛ مزایای رقابتی داشته باشد.

- تحول دیجیتال به صورت جامع اجرا نمی‌شود بلکه تنها بر کسب-وکارهای خاصی از سازمان متمرکز است.

• اجرای ابتکارات دیجیتالی فاقد تداوم و ثبات است. همچنین فرهنگ سازمانی از توسعه نوآوری یا پروژه‌های استارت‌آپی که بایستی روی آزمایش‌های جدید و محصولات جدید متمرکز شوند، پشتیبانی نمی‌کند.

• نتایج حاصل از ابتکارات دیجیتالی را نمی‌توان عملاً در سازمان به کار برد زیرا این ابتکارها فقط بر نیازهای محصول در مراحل آزمایشی یا نمونه اولیه متمرکز است و هنگام رشد و استفاده برای کل سازمان، شکست می‌خورند.

سازمان‌های موفق چه کردند؟

سازمان‌هایی که موفق به انجام تحول دیجیتال شدند دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند که آن‌ها را از دیگران متمایز می‌کند:

• رهبر، تیم مدیریت و کارکنان یک هدف مشترک در تغییر کسب‌وکار دارند. وضوح در چشم‌انداز، مأموریت و ارزش سازمان وجود دارد. همکاری خوبی در حل مشکلات و کاهش درگیری و اصطکاک ناشی از سیاست داخلی در جریان است.

• رهبر دارای چشم‌انداز روشن، مهارت‌های رهبری قوی و عزم راسخ برای تحول است. برای این سازمانها، تحول دیجیتال فقط یک طرح تجاری نیست که آن را در جلسات گاه‌به‌گاه بررسی کنید. در مقابل، آنها روزانه پیشرفت را تحت‌نظر دارند، به حل مشکلات کمک و پشتیبانی می‌کنند تا مطمئن شوند که سازمان در مسیر درستی برای دستیابی به این هدف بلندمدت قرار دارد.

- رهبر هم به برنامه و هم به تیم باور دارد و بودجه و پشتیبانی را در زمینه‌های مختلف ارائه می‌دهد. ارتباط مداوم و منظم بین رهبر و تیم که منجر به تداوم و ثبات در اجرای طرح می‌شود نیز وجود دارد.
- سازمان مشتری مداری است و قبل از هر چیز مشتری را در اولویت قرار می‌دهد.
- هر مدیر ارشد به اهمیت، ضرورت و فوریت تحول دیجیتال برای سازمان پی برده است.
- همه اعضای سازمان ریسک را درک می‌کنند اما می‌پذیرند که برای تغییر به تحول نیاز است تا به تغییرات فاحشی که در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی اتفاق می‌افتد و همچنین اختلالات تجاری دیگر مانند تغییر در رقابت تجاری و رفتار مصرف‌کننده، پاسخ مناسب دهند.
- برای تحول سازمان این موارد را در کانون بررسی و تمرکز قرار دهید: کسب‌وکارهای کلیدی، ایجاد یک مدل کسب‌وکار جدید، افزایش شایستگی‌های رقابت دیجیتالی، ایجاد رشد جدید و تبدیل شدن به یک کسب‌وکار پلتفرمی.
- در راستای رشد کسب‌وکار و پشتیبانی از مدل عملیاتی جدید، سازمان موفق برنامه‌ای برای پیاده‌سازی فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی، ابر و اینترنت اشیاء در همه سطوح عملیات برای تقویت دارند.
- یک نقشه راه روشن برای تحول دیجیتال وجود دارد. برای اجرای کامل نقشه راه ممکن است بیش از ۱۰ سال زمان نیاز باشد. بنابراین، باید برنامه و دستورالعمل مشخص و مفصلی برای هر مرحله از اجرا وجود داشته

باشد تا در نهایت سازمان بتواند کسب‌وکار را متحول کند، در حالیکه هنوز می‌تواند رشد خود را حفظ کند و در طول مسیر با عدم قطعیت و اختلال مقابله نماید.

- برای پشتیبانی از طرح تحول باید یک مدل عملیاتی جدید وجود داشته باشد.

- فرهنگ مشارکت و تسهیم اطلاعات بین کارکنان سازمان و شرکای تجاری (که ناشی از استفاده از ابزارهای دیجیتالی است) وجود دارد (دیگر ذهنیات سیلو وجود ندارد) تا سازمان واقعاً به یک شرکت داده‌محور تبدیل شود.

- سازمان دارای ساختار قدرت غیرمتمرکز است. کارکنان می‌توانند عملیات خود را جهت پشتیبانی از برنامه استراتژیک سازمان، طراحی و اولویت‌بندی کنند.

- کارکنان در برنامه‌ریزی و شروع پروژه‌های جدید فعالانه نقش ایفا می‌کنند.

- این سازمان‌ها با پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی جدید و مدل‌های جبران، کارکنان برجسته را به رسمیت می‌شناسند، حمایت می‌کنند و به دنبال حفظ آن‌ها هستند.

- فرهنگ سازمانی جدیدی وجود دارد که واقعاً از تحول حمایت کرده و روابط نزدیک بین تیم مدیریت و کارکنان را تشویق می‌کند و تلاش می‌کند مهارت‌ها، ارزش‌ها، طرز فکر و رفتار جدید برای کارکنان است را تقویت نماید.

- ابتکارات دیجیتالی نه تنها باید برتری فنی را به نمایش بگذارند، بلکه باید بتوانند به مشکلات کاربران واقعی پاسخ دهند و آن‌ها را حل کنند و باید امکان رقابت در بازار و بازدهی رضایت‌بخش را فراهم کنند.
- همکاری‌هایی با شرکای مختلف برای ایجاد نوآوری‌های جدید در استفاده مؤثر از داده‌ها و پیاده‌سازی اصول چابک وجود دارد.
- یک اکوسیستم تجاری قوی و پایدار وجود دارد که می‌تواند کارایی، قابلیت‌ها و مزایای رقابتی را برای سازمان در درازمدت افزایش دهد.

از کجا شروع کنیم؟



پیاده‌سازی تحول دیجیتال مانند متقاعد کردن کسی است که قبلاً ورزش نکرده است ولی می‌خواهد در یک دوی ماراتن شرکت کند و زندگی خود را برای بهتر شدن تغییر دهد.

از گام‌های کوچک مانند دویدن در ماراتن شروع کرده و موفقیت را در تحقق هر مرحله تحسین کنید.

با افزایش آگاهی شروع کنید.

آگاهی از ضرورت و فوریت مشارکت همه افراد در کمک به تحول سازمان را افزایش دهید. کارکنان را مطلع کنید که این پروژه به نفع سازمان خواهد بود و بر آنچه افراد می‌توانند از تحول به دست آورند تأکید کنید تا هدف مشترک و همکاری واقعی در روند تحول بوجود آید.

چشم‌انداز و هدف مشخصی داشته باشید.

به وضوح چشم‌انداز آینده را بیان کنید و آنچه را که باید تغییر کند مشخص کنید.

وقتی همه افراد تصویر یکسانی از آینده می‌بینند - تصویری که از چشم‌اندازها، مأموریت‌ها، استراتژی‌ها و ابتکارات سازمان به دست می‌آید - آن‌ها باید یک هدف و جهت مشخصی برای تغییر رویه‌های عملیاتی، محصولات، خدمات و اولویت‌ها و مدیریت منابع که جنبه‌های مختلف عملیات را پشتیبانی می‌کند، داشته باشند. رهبر و سازمان باید برقراری ارتباط واضح با هر یک از اعضاء و ذینفعان را در اولویت قرار دهند. باید دقیقاً پیام‌های هدفمندی به طور منظم برای افراد ارسال و شاخص‌های عملکرد جدید و مزایایی که همه دریافت خواهند کرد، اجرایی شوند.

تیم‌سازی کنید و عامل تغییر را تعریف کنید.

همه افراد را در همکاری مشارکت دهید.

بدیهی است که همه افراد نمی‌توانند به سرعت خود را با تغییرات ناشی از تحول در کسب و کار وفق دهند. کاری که سازمان می‌تواند انجام دهد این است که تیمی بسازد که پروژه را هدایت کرده و تغییرات واقعی را ایجاد کند. این تیم باید متشکل از افرادی باشد که مایل به پذیرش تغییرات هستند، انعطاف‌پذیر، توانمند، دارای مهارت‌های ارتباطی خوب و در موقعیتی هستند که می‌توانند بر دیگران تأثیر بگذارند. مهم‌تر از همه، آن‌ها باید به چشم‌انداز جدید اعتقاد داشته باشند، دارای احساس مالکیت در پروژه و تعهد برای موفقیت در تحول باشند.

رهبر می‌تواند به تیم آزادی دهد تا عملیات خاصی را اجرا کند که به عنوان نقطه شروع ابتکار جدید عمل کرده و بازخوردی برای پیشرفت و توسعه بیشتر در آینده ایجاد کند.

یکی دیگر از عوامل مهم، برنامه پرورش مهارت‌ها، دانش و قابلیت‌های دیجیتال جدید برای تیم و همچنین استخدام کارکنان جدید برای ایفای نقش‌هایی است که از عملیات جدید پشتیبانی می‌کند.

برنامه‌ریزی نقشه راه برای ایجاد موفقیت قدم به قدم.

مسیر مشخصی برای هر مرحله از پروژه داشته باشید.

تحول دیجیتال یک پروژه بلندمدت است که تکمیل آن تا ۱۰ سال طول می‌کشد؛ بنابراین، از همان ابتدا باید یک نقشه راه روشن وجود داشته باشد که شامل دستورالعمل‌های مربوط به هر مرحله در کل فرآیند تحول باشد. دستورالعمل‌ها باید محدوده عملیات، اهداف پروژه‌های اصلی و فرعی، روش‌های عملیاتی دقیق، استراتژی‌های مدیریت منابع، هزینه عملیاتی مورد انتظار، روش‌های اندازه‌گیری و بازده مورد انتظار را نشان دهند.

برنامه‌ریزی بودجه و مدیریت منابع گام‌های کلیدی در این فرآیند هستند زیرا تحول دیجیتال اساساً نوعی سرمایه‌گذاری است که هدف آن دستیابی به تغییرات است. این به طور مستقیم شامل سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، تجهیزات، سیستم‌های نرم‌افزاری و منابع انسانی می‌شود. می‌توان از داده‌ها برای اطمینان از برنامه‌ریزی و مدیریت بودجه و منابع به طور مؤثر استفاده کرد. داشتن یک سیستم قابل اعتماد برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و پردازش داده‌ها نیز می‌تواند به پیگیری پیشرفت تحول در

هر مرحله و برقراری ارتباط مؤثر با اعضای سازمان با داده‌های معتبر و به روز که اطمینان می‌دهد همه در اجرا هماهنگ هستند، کمک کند. همچنین مهم است که داده‌های مناسب را برای ارتباط با گروه مناسب افراد انتخاب کنید تا بهره‌وری را در نحوه استفاده از داده‌ها افزایش دهید. هر پروژه و ابتکار باید اولویت‌ها و اهداف مشخصی برای هر مایلستون داشته باشد. تیمی که مسئول پروژه است ممکن است یک پرسش‌نامه بازخورد برای ذینفعان مربوطه تهیه کند تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها در هر مرحله از تحول روابط قوی و مؤثری با آن‌ها حفظ می‌کنند.

در طول فرآیند تحول، باید مایلستون‌های کوتاه‌مدت مانند یک هدف ۶ ماهه یا یک‌ساله برای موفقیت هر گام کوچک در طول مسیر وجود داشته باشد. تجلیل از موفقیت‌های کوچک یک ابزار انگیزشی خوب است که می‌تواند اشتیاق، اعتماد به نفس و خوش‌بینی بیشتری را در موفقیت احتمالی پروژه کلی ایجاد کند.

علاوه بر این، ابتکارات و پروژه‌های دیجیتالی مربوط به تحول باید دارای هدف و موقعیت مشخصی در رابطه با سایر پروژه‌ها باشند تا بتوانند واقعاً به عنوان یک پروژه آزمایشی عمل کنند و یک مدل شاخص عملکرد مؤثر را توسعه دهند که در همه سطوح کاربرد داشته باشد. لازم است درک روشنی از حوزه تغییر قبل و بعد از اتمام ابتکارات وجود داشته باشد تا همه ببینند که چگونه ابتکارات می‌تواند به طور بالقوه به نفع کسب و کار و سایر ذینفعان باشد و چگونه می‌تواند در آینده بهبود یابد.

موانع را برطرف کنید.

وجود موانع و محدودیت در هر فرآیندی که منجر به تغییر می‌شود، اجتناب‌ناپذیر است. این موانع ممکن است شامل موارد زیر باشند:

- تعهد سرسختانه به رویکردهای سنتی یا امتناع از سازگاری و تغییر.
- عوامل مختلفی در سازمان که از طرح تحول پشتیبانی نمی‌کند مانند ساختار، مدل عملیاتی، فرهنگ سازمانی، شاخص‌های عملکرد و مشوق‌های جبران خسارت.

- مدیریت ریسک در سرمایه‌گذاری، فناوری و برنامه‌بازاریابی.

- منابع ناکافی.

- غیره.

«اجرا» کلید موفقیت در پیاده‌سازی تغییرات است. از اولین گام «افزایش آگاهی»، مهم است که همه‌چیز باثبات و تداوم اجرا شود تا بتواند اعتماد افراد را در مورد امکان و موفقیت تحول سازمانی جلب کند.

ممکن است برای غلبه بر این موانع، اصول و استراتژی‌های مختلفی اتخاذ شود. به عنوان مثال، قدرت تصمیم‌گیری در مورد انتقال یا جابجایی پرسنل باید به تیم مدیریت منابع انسانی تفویض شود. همچنین باید یک طرح جبران معقول، یک کمپین برای ایجاد آگاهی و برقراری ارتباط در مورد پیشرفت و موفقیت تحول به طور منظم وجود داشته باشد. استراتژی‌های جدید مدیریتی مانند جدیدترین مدل‌های نوآوری، فرآیند تفکر طراحی یا روش راه‌اندازی ناب نیز قابل اجرا هستند.

فرهنگ تغییر را ایجاد کنید.

تغییر را بخشی از فرهنگ سازمانی قرار دهید.

تغییر در صورتی امکان‌پذیر است که برنامه تحقق آن با ثبات و شتاب مناسب اجرا شود. فرهنگ سازمانی که از تغییرات پشتیبانی می‌کند، می‌تواند کارکنان را به ایجاد ارزش‌ها و رفتارهای جدید ترغیب کرده و آن‌ها را برای مواجهه و پذیرش تغییرات آماده کند.

رهبر نقش مهمی در این روند دارد. چشم‌انداز، جهت، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، مدیریت منابع انسانی، الهام، انگیزه و تعهد - همه این‌ها از رهبر است و فقط از رهبر به سایر اعضای سازمان منتقل می‌شود. یک رهبر خوب به یافتن راه‌حل‌ها و ارائه منابع مورد نیاز کمک می‌کند. آن‌ها درخواست خواهند کرد که به طور مداوم گزارش‌های پیشرفت را ببینند و به طور منظم آن‌ها را بررسی، تجدید نظر و بهبود دهند. آن‌ها همچنین در موقعیتی هستند که از همه دعوت می‌کنند تا جشن بگیرند و از موفقیت‌ها و پیشرفت‌های کوچکی که سازمان در این راه به دست آورده قدردانی کنند.

قبل از اجرای تحول دیجیتال، خودتان را ارزیابی کنید

قبل از شروع فرآیند تحول دیجیتال، ممکن است با ارزیابی خود در این شش زمینه شروع کنید: فرصت، رقابت، مشتری، نوآوری، داده‌ها و سازمان.

فرصت

- کدام روند برهم‌زننده ممکن است بر ماهیت رقابت در صنعت شما تأثیر بگذارد؟

- چگونه فناوری‌های جدید بر کسب و کار شما تأثیر می‌گذارد؟
 - آیا سازمان شما می‌تواند پیشنهادهای ارزشی جدیدی را برای مشتری از طریق این روندهای برهم‌زننده و فناوری‌های جدید ایجاد کند و چگونه؟
 - کدام یک می‌تواند بهترین فرصت برای افزایش رشد کسب‌وکار باشد؟
 - آیا سازمان برای پشتیبانی از عملیات و استراتژی‌های تجاری روی فناوری‌های دیجیتال سرمایه‌گذاری می‌کند؟ سرمایه‌گذاری چگونه انجام می‌شود؟

- کدام مدل کسب‌وکار برای سازمان مناسب و مؤثر است؟
 - سازمان در آینده چگونه خواهد بود؟
 - سازمان در مقایسه با حال حاضر چقدر شبیه یا متفاوت خواهد بود؟

رقابت

- آیا شیوه‌های جدیدی از رقابت وجود دارند که ممکن است مرزهای صنعت را باز تعریف کنند؟
 - رقبای جدید سازمان چه کسانی هستند؟

- شایستگی‌های جدید مورد نیاز سازمان برای موفقیت در آینده چیست؟
- آیا تغییر ارزش سازمان بر اساس گذار به کسب‌وکارهای پلتفرمی و مشارکت‌های شبکه‌ای با سایر سازمان‌ها و شرکاء است؟
- آیا سازمان با رقبای خود مشارکت یا رابطه‌ای دارد؟

مشتری

- مشتریان اصلی که از محصولات و خدمات سازمان استفاده می‌کنند چه کسانی هستند؟
- آیا مشتریان رفتار خرید خود، نحوه تعامل با سازمان یا نحوه استفاده از محصولات و خدمات را تغییر داده‌اند؟ این تغییر چگونه نشان دهنده روند آینده است؟
- برنامه بازاریابی برای کل فرآیند سفر مشتریان چیست؟ - از لحظه‌ای که قبل از مشتری شدن آن‌ها شروع می‌شود، سپس تصمیم به خرید محصول می‌گیرند، مشتری تکراری می‌شوند و محصولات را به افراد دیگر توصیه می‌کنند.
- آیا راهکارهایی برای تقویت هواداری مشتریان برای افزایش وفاداری و شهرت برند وجود دارد؟
- آیا سازمان درآمد اینترنتی ایجاد می‌کند؟ آیا راهی برای درآمدزایی آنلاین وجود دارد؟

داده‌ها

- آیا یک نقطهٔ دسترسی مرکزی داده وجود دارد که در آن هر بخش می‌تواند به داده‌های کل سازمان دسترسی داشته باشد و از آن استفاده کند یا اینکه داده‌ها فقط توسط بخش تولیدکننده قابل دسترسی هستند؟

- آیا سازمان از داده‌ها در برنامه‌ریزی و مدیریت استفاده می‌کند؟ آیا برنامه‌ای در مورد مدیریت داده‌ها یا تبدیل داده‌ها به یک دارایی استراتژیک بلندمدت وجود دارد؟

- استراتژی داده‌های سازمان چیست؟ چگونه داده‌ها تولید، ذخیره و مدیریت می‌شوند؟

- آیا سازمان استفاده از داده‌ها را در ایجاد ارزش‌های جدید در اولویت قرار می‌دهد؟

- آیا سازمان در تصمیم‌گیری، استفاده از داده‌ها را در اولویت قرار می‌دهد؟

نوآوری

- چگونه سازمان پیشنهادهای ارزشی را که به مشتریان ارائه می‌دهد تعریف می‌کند؟ آیا آن‌ها با تعریف صنعت تعریف می‌شوند یا تعریف آن‌ها با توجه به تغییر تقاضای مشتریان صورت می‌گیرد؟

- چقدر طول می‌کشد تا یک پروژه نوآوری از بودجهٔ مالی و زمانی فراتر رود؟

- آیا موانعی جهت تخصیص منابع برای پروژه‌های نوآوری وجود دارد؟

- آیا نوآوری‌هایی از حلقه «ساخت-اندازه گیری-یادگیری» ایجاد شده است که متکی بر ایجاد نمونه‌های اولیه باشد؟

- آیا بر اساس مدل علمی آزمایش فرضیه، تصمیماتی گرفته می‌شود؟
 - آیا هنگام اجرای یک پروژه جدید سازمان سعی می‌کند از شکست به هر قیمتی جلوگیری کند یا بیشتر مایل است که شکست را بپذیرد و از آن درس بگیرد و در عین حال سعی می‌کند راهی برای کاهش هزینه و به حداقل رساندن ریسک در آینده پیدا کند؟

- آیا رویه‌ای وجود دارد که در آن می‌توان درس‌های موفقیت و شکست پروژه‌های جدید را در سراسر سازمان به اشتراک گذاشت و به آن‌ها اطلاع داد؟

- آیا سازمان قادر به سرمایه‌گذاری در پروژه‌های جدید می‌باشد، هرچند که آن‌ها با کسب‌وکار فعلی خود رقابت کنند؟

سازمان

- آیا برنامه‌های استراتژیک برای استفاده از فناوری‌های دیجیتال جهت ایجاد مزایای رقابتی جدید در سازمان وجود دارد؟

- آیا ابتکاراتی در زمینه وارد کردن فناوری‌های کلان داده، هوش مصنوعی، اینترنت اشیاء یا بلاکچین برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان وجود دارد؟

- آیا سازمان قادر به توسعه پروژه‌های جدیدی است که از کسب و کارهای فعلی خود خارج است؟

- آیا مدل KPI سازمان متناسب با استراتژی‌های تجاری بلندمدت آن به روز شده است؟

- آیا به غیر از ارائه پاداش و مشوق برای عملیات موفق، مدل‌های ارزیابی دیگر و طرح‌های تشویقی برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌های بلندمدت خود دارد؟

- سازمان برای موفقیت آینده خود باید به کدام سمت حرکت کند؟
 - سازمان تاکنون چه نوع برنامه‌ریزی را برای آماده‌سازی تحول سازمانی جامع انجام داده است؟

عوامل موفقیت تحول دیجیتال

اکنون که این مطلب را خوانده‌اید، امیدوارم درک واضح‌تری از تحول دیجیتال داشته باشید. در این بخش می‌خواهم اطلاعاتی را در مورد عوامل و مسائل کلیدی گردآوری کنم که می‌توانید در نظر داشته باشید و از آن‌ها برای بررسی آمادگی خود و سازمان قبل از شروع سفر تحول استفاده کنید. این عوامل می‌توانند به عنوان یک چک‌لیست مورد استفاده قرار گیرند که می‌توانید هر زمان که بخواهید داده‌ها را تجزیه و تحلیل کرده و ترکیب کنید یا زمانی که بخواهید رویکرد مناسبی را برای سازمان پیدا کنید که منجر به تحول موفقیت‌آمیزی شود، از آن‌ها استفاده کنید.

در طول سفر تحول دیجیتال، شما باید دائماً به این جنبه‌های سازمان بازگردید و از آن‌ها برای ارزیابی شرایطی که با آن روبرو هستید یا مواجهه بوده‌اید و در آینده با آن روبرو خواهید شد، استفاده کنید. شما باید بتوانید

مشخص کنید کدام بخش از سازمان هنوز آماده نیست و ممکن است تهدیدی برای موفقیت کل تحول باشد.

برای موفقیت در تحول دیجیتال، در اینجا هفت مورد را باید در نظر بگیرید.

عوامل موفقیت تحول دیجیتال

- ۱- تعیین ماشه‌های دیجیتال - چه چیزی باعث می‌شود ما بخواهیم بخشی از دنیای دیجیتال شویم؟
 - همواره مراقب عواملی باشید که شما را مجبور و متقاعد کرده و به شما انگیزه می‌دهد تا بخواهید وارد دنیای دیجیتال شوید. به عنوان مثال، یکی از این عوامل ممکن است تغییر رفتار مشتری باشد.
- ۲- فرهنگ دیجیتال را پرورش دهید - آیا فرهنگ سازمان شما مناسب دنیای دیجیتال است؟
 - اعضای سازمان باید در مورد جهت تحول دیجیتال درک مشترکی داشته باشند.
 - باید از پرورش مهارت‌های رهبری در کارکنان حمایت شود.
 - سازمان باید برای هر افراد مشارکت‌کننده شفاف و عادلانه باشد.
- ۳- توسعه چشم‌انداز دیجیتال - آیا سازمان چشم‌اندازی دارد که در دنیای دیجیتال قابل اجرا است؟
 - سازمان باید اعضای خود را در مورد ضرورت و فوریت تحول دیجیتال تشویق کند و آموزش دهد.

- باید ارتباط روشنی در مورد هدف و جهت آینده سازمان در دنیای دیجیتال برقرار شود.
- سازمان برای دستیابی به هدف استراتژی‌های عملی دارد.
- سازمان استراتژی‌های ارتباطی را تدوین می‌کند تا اطمینان حاصل شود که هر یک از اعضا درک روشنی دارند و می‌توانند بدون سردرگمی به تغییرات پاسخ مثبت دهند.
- ۴- تعیین محرک‌های دیجیتال - آیا سازمان عواملی را تعیین می‌کند که موفقیت آن را در دنیای دیجیتال هدایت کند؟
- سازمان باید بداند، بفهمد و بتواند فناوری‌های مورد نیاز را شناسایی کند.
- سازمان باید بداند که به دنبال چه نوع مهارت‌های فردی، ویژگی‌ها و شایستگی‌هایی است.
- سازمان باید بتواند منابع مورد نیاز را شناسایی کند.
- کارکنان سازمان باید بتوانند تعهد، احساس رهبری و اطمینان خود را برای مشارکت در دنیای دیجیتال ابراز کنند.
- ۵- سازمان دیجیتالی ایجاد کنید - آیا سازمان در حال تبدیل شدن به یک شرکت دیجیتالی است؟
- این سازمان یک ساختار عملیاتی ایجاد می‌کند که از نوآوری‌ها و خلاقیت‌های جدید پشتیبانی می‌کند.
- این سازمان از سعی و خطا در نوآوری پشتیبانی می‌کند.

۶- تعیین مناطق مستعد تحول - مشخص کنید که برای تبدیل شدن به بخشی از دنیای دیجیتال چه چیزی باید تغییر کند.

- سازمان می‌داند که فرصت‌های تغییر در کجا ممکن است باشند.
- سازمان هدف تحول دیجیتال را می‌داند.
- این سازمان ابتکارات مختلف را به عنوان نقطه شروع تحول دیجیتال پیاده می‌کند.

۷- تعیین تأثیرات - شناسایی تأثیرات احتمالی.

- شناسایی تأثیرات بر مشتریان مورد انتظار.
- بررسی کنید و در مورد تأثیرات بر مشتریان اطلاعات به دست آورید.
- شناسایی اثرات احتمالی که ممکن است سازمان با آن روبرو شود.
- تأثیرات سازمان را بررسی کرده و بیاموزید.
- مجموعه‌ای از شاخص‌ها را توسعه دهید که می‌تواند برای شناسایی این تأثیرات مورد استفاده قرار گیرد.

از سفر دیجیتالی خود لذت ببرید.

تحول دیجیتال

{متن پشت جلد}

یک مدل تحول در تجارت برای رشد جدید.

بوم تحول دیجیتال یک ابزار جامع برای استراتژی و پیاده‌سازی تحول دیجیتال برای کسب‌وکار است. طبق مطالعه منتشر شده توسط مجله کسب‌وکار هاروارد^۱، این بوم از مطالعات موردی ۲۰ شرکت برتر تهیه شده است که در ۱۰ سال گذشته موفقیت دیجیتالی را با موفقیت به پایان رسانده‌اند. در این کتاب بهترین داستان‌های عملی از شرکت‌های جهانی مانند نتفلیکس، ادوبی، آمازون، پینگ‌آن، نستله و استرایپ موجود است. اینکه آیا شما صاحب کسب‌وکار هستید، کارآفرین هستید، مدیر یک شرکت بزرگ هستید، یک استارت‌آپ یا یک سازمان غیرانتفاعی دارید، این کتاب به شما کمک می‌کند:

درک کنید که تحول دیجیتال به چه معناست و چگونه می‌تواند به کسب‌وکار شما در دستیابی به رشد جدید کمک کند.

- استفاده از راهنمای ۹ مرحله‌ای بوم تحول دیجیتال به همراه مطالعه موردی شرکت‌های برتر جهان.
- یاد بگیرید که از مدل 5Ds برای دستیابی به تحول دیجیتال استفاده کنید.

¹ Harvard Business Review