



انتشارات ادیبان روز

مدل کسب و کار دیجیتال

مؤلف:

پیتر ویل

استفانی ال ورنر

مترجمان:

دکتر منوچهر انصاری (عضو هیات علمی دانشگاه تهران)

سید علیرضا صالح

مریم الف پور تراکمه

مشخصات کتاب

سرشناسه: وایل، پیتر. Weill, Peter.

عنوان و نام پدیدآور: مدل کسب و کار دیجیتال /

مولفین: پیتر ویل، استفانی ال ورنر

مترجمان: منوچهر انصاری، سید علیرضا صالح.

مریم الف پور

مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۱

مشخصات ظاهری: ۲۱۴ صفحه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۵۲-۸

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

موضوع: What's your digital business model?

six questions to help you build the next-generation enterpris, ۲۰۱۸.

موضوع: دیجیتال مارکتینگ، برنامه ریزی راهبردی

رده بندی کنگره: HD۳۰/۲

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۰۵

شماره کتابشناسی ملی: ۸۹۳۳۸۷۴

دست اندرکاران

صفحه آرا: گلنوش ملاحی

طراح جلد: رضا رضوانی

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۱۱۰۰۰۰ تومان

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱

نوبت چاپ: اول

چاپ و صحافی: سرمدی

انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب های مدیریت،
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

ساختمان ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۵،

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۱۸۲

تعریف و تمجیدها در رابطه با این کتاب

«کتاب ویل و ورنر چارچوب بسیار مفیدی را برای تجزیه و تحلیل بهترین مدل کسب و کار و توسعه‌ی استراتژی تحول در پاسخ به انقلابی دیجیتال که هر شرکتی در حال گذر از آن است ارائه می‌کند».

– جیمز ایرلند کش جونیور^۱، مدیر ارشد مستقل شرکت والمارت^۲

«این کتاب به شرکت‌ها کمک خواهد کرد تا نگاهی دقیق به استراتژی‌های تحول دیجیتال خود بیندازند و به آن‌ها نشان می‌دهد که چگونه در انقلاب صنعتی چهارم پیروز شوند».

فرانسیسکو گونزالس^۴، رئیس اجرایی گروه بی.بی.وی.ای^۳ (گروه بانکداری اسپانیا)

«کلید اساسی در تصمیم‌گیری برای پیمودن مسیر دیجیتالی شدن این است که سؤالات درست پرسید و انتخاب‌های صحیح انجام دهید. در این کتاب، براساس انبوهی از داده‌ها و نمونه‌های واقعی در زندگی، نکات عملی و گام‌به‌گام برای تعریف و اجرای تحول دیجیتالی برنده ارائه شده‌اند».

– ژان پاسکال تریکو^۵، رئیس و مدیر ارشد اجرایی شرکت اشناپدر الکتریک^۶

«کتاب ویل و ورنر کتابی است که مدیران عامل شرکت‌ها باید آن را مطالعه کنند تا متوجه شوند که چرا نیازمند ایجاد تغییرات دیجیتالی در شرکت‌های خود هستند و چگونه تلاش‌شان مثمر‌تر واقع خواهد شد».

– فرناندو ای. گونزالس^۷، مدیرعامل شرکت سمکس^۸

1 James I.Cash JR.,

2 Walmart

3 BBVA

4 Francisco Gonzalez

5 Jean-Pascal Tricoire

6 Schneider Electric

7 Fernando A.Gonzalez

8 CEMEX

«ویل و ورزر توجه و تمرکز ویژه‌ی خود را بر نیاز مبرم شرکت‌ها به دیجیتالی کردن مدل‌های کسب‌وکار خود گذاشته‌اند. این کتاب راهنمایی کاربردی و امیدوارکننده هم برای مدیران اجرایی و هم هیئت‌مدیره است که فراخوانی برای اقدام و چارچوبی برای اجرا فراهم می‌کند و پیشرفته‌ترین تحقیقات را با نمونه‌های واقعی ترکیب می‌کند.»
- جنیفر اس بارنز^۱، مدیرعامل شرکت‌های شاد^۲؛ مدیر ارشد شرکت بی‌بی‌اندتی (شرکت خدمات مالی و بانکداری آمریکا)^۳

«نویسندگان این کتاب چارچوبی ساده اما مؤثر را به شرکت‌ها ارائه می‌دهند تا مدل‌های کسب‌وکار خود را برای عصر دیجیتال بازسازی کنند. سؤالات اکتشافی، خودارزیابی و مثال‌های زندگی واقعی این کتاب را برای همه‌ی کسانی که می‌خواهند تحول دیجیتالی خود را با موفقیت انجام دهند خواندنی می‌کند.»
- سامی لی^۴، رئیس و مدیر ارشد نامحسوس، گروه محصولات سلامت ال‌کی‌کی^۵

«تحول دیجیتالی پایدار مانند طی کردن یک مسیر است، این چارچوب‌ها و سؤالات طرح‌شده توسط ویل و ورزر نشانه‌های مسیر روشن و عمل‌گرایانه‌ای را برای هر تیم اجرایی فراهم می‌آورند.»
- میل کارنگی^۶، گروه اجرایی، بانکداری دیجیتال، ای‌ان‌زی^۷

«این کتاب مهم چارچوبی روشن برای تحولات دیجیتالی ارائه می‌دهد؛ از جمله راه‌های متفاوت، ابزارهایی برای ارزیابی جهت‌گیری‌های مورد نیاز و مهارت‌ها، مدیریت و فرهنگی که به آن نیاز دارید. اگر هدف شما متوقف کردن مدل کسب‌وکار فعلی خود و بازسازی واقعی مدل کسب‌وکار دیجیتال‌تان است، این کتاب را حتماً مطالعه کنید.»
- دیوید گلد‌هیل^۸، مدیر ارشد اطلاعات و سرگروه عملیات، بانک دی.بی.اس (شرکت خدمات مالی و بانکداری سنگاپور)^۹

1 Jennifer S. Banner
2 Schaad
3 BB&T
4 Sammy Lee
5 LKK
6 Maile Carnegie
7 ANZ
8 David Gledhill
9 DBS

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱	مقدمه
۳۱	فصل اول: تهدید و فرصت دیجیتالی
۳۲	تهدید تا چه میزان جدی است؟
۳۳	خودارزیابی فصل اول
۳۸	چه فرصت‌هایی پیش روی شرکت شماست؟
۴۳	برنده‌های دانکین
۴۷	فصل دوم: مناسب‌ترین مدل کسب‌وکار دیجیتال برای آینده شرکت شما
۵۰	مدل کسب‌وکار شما چیست؟
۵۱	خودارزیابی فصل دوم قسمت ۱
۵۲	خودارزیابی فصل دوم قسمت ۲
۵۵	شناخت چهار مدل کسب‌وکار
۶۳	کسب‌وکارتان را به سمت بالا و راست (چارچوب دی.بی.ام) منتقل کنید
۷۰	ایجاد گزینه‌هایی برای آینده
۷۳	آئتنا: تبدیل شدن به پیشران اکوسیستم
۷۷	فصل سوم: مزیت رقابتی دیجیتالی
۸۳	مزیت رقابتی و انتقال از مکان به فضا
۸۷	رقابت بر سر محتوا
۸۹	رقابت بر سر تجربه‌ی مشتری
۹۲	رقابت برسر پلتفرم‌ها
۹۵	مدل کسب‌وکار شما، کانون رقابتی شما
۹۵	تأمین‌کننده
۹۷	کانال همه‌کاره

۹۸ تولیدکنندگان مدولار
۱۰۰ پیشران اکوسیستم
۱۰۱ لکسیس نکسیس: محتوای قوی، تجربه‌ی مشتری و پلتفرم
۱۰۳ ایجاد محتوای منحصربه‌فرد
۱۰۳ بهبود و سنجش تجربه مشتری
۱۰۴ توسعه‌ی یک پلتفرم جهانی منعطف
۱۰۸ خودارزیابی: شناسایی مزیت رقابتی خود
۱۰۸ خودارزیابی فصل سوم قسمت ۱
۱۱۰ خودارزیابی فصل سوم قسمت ۲
۱۱۳ فصل چهارم: چگونه با استفاده از تلفن همراه و اینترنت اشیا..... ارتباط برقرار خواهید کرد؟
۱۱۵ استراتژی تلفن همراه شما چیست؟
۱۲۶ تعهد شما به اینترنت اشیا چقدر قوی است؟
۱۲۷ تعهد: عامل اصلی موفقیت شما در اینترنت اشیا
۱۳۰ مسیر سه شرکت به سوی اینترنت اشیا
۱۳۱ فلکس
۱۳۳ گروه شیندلر
۱۳۶ جنرال الکترونیک
۱۳۸ ترکیب مؤثر: تلفن همراه و اینترنت اشیا
۱۴۱ چارچوب دی.بی.ام: ارائه‌ی مجموع اجزا
۱۴۴ پیشران‌های اکوسیستم
۱۴۴ کانال‌های همه‌کاره
۱۴۵ تأمین کنندگان
۱۴۶ تولیدکنندگان مدولار
۱۴۸ خودارزیابی فصل چهارم

فصل پنجم: آیا از قابلیت‌های اساسی برای بازسازی شرکت‌تان برخوردارید؟	۱۵۱
چرا شرکت‌ها برای دیجیتالی شدن باید خود را بازسازی کنند؟	۱۵۵
شرکت مخابرات	۱۵۵
پرداخت بی‌نقص	۱۵۷
هشت قابلیت برای بازسازی	۱۵۸
قابلیت‌هایی برای حرکت به سمت بالا در چارچوب دی.بی.ام	۱۶۰
قابلیت‌هایی برای حرکت به سمت راست در چارچوب دی.بی.ام	۱۶۰
حرکت به سمت بالا: درک بهتر مشتریان نهایی و اقدام بر اساس آن اطلاعات	۱۶۳
شرکت شما تا چه میزان در هشت قابلیت کلیدی عملکرد خوبی دارد؟	۱۷۶
خودارزیابی فصل پنجم	۱۷۷
چگونه بی.بی.وی. آی چشم‌انداز بازسازی را تعیین کرد و فرهنگ را تغییر داد	۱۷۸
فصل ششم: آیا از قدرت رهبری برای عملی کردن تحولات برخوردارید؟	۱۸۳
تحول: چگونه یک شرکت خدمات مالی انتخاب‌های سخت می‌کند	۱۸۵
مدیرعامل و کمیته‌های اجرایی	۱۸۹
هیئت مدیره	۱۹۲
نیروی کار	۱۹۷
مدیر ارشد اطلاعات	۲۰۱
خودارزیابی فصل ششم	۲۰۵
نتیجه‌گیری: جمع‌بندی کلی فصول	۲۰۷

مقدمه

پایه‌گذاری شرکت نسل آینده

تحول دیجیتال معطوف به فناوری نیست، بلکه در مورد تغییر است. موضوع بر سر اما و اگر نیست، بلکه سؤالی درباره‌ی زمان و چگونگی انجام آن است. اخیراً ما همراه با هیئت‌مدیره و تیم مدیریت ارشد یکی از بانک‌های موفق کارگاهی در مورد نوآوری دیجیتال برگزار کردیم. در بطن گفتگو، بانک را تشویق می‌کردیم که در مورد مدل کسب‌وکار جدیدی فکر کند تا به مقصدی برای مشتریانی تبدیل شود که اتفاقی را در زندگی‌شان دنبال می‌کنند، نه این‌که صرفاً مکانی که برای انجام معامله به آنجا می‌روند. مردم برای وام مسکن به بانک نمی‌روند، بلکه ما معتقدیم آن‌ها به دنبال خرید مسکن هستند. این تغییر کوچک در تفکر به معنای ایجاد تغییری عمیق تقریباً در تمام جنبه‌های کسب‌وکار است و این تغییر بهترین گزینه‌ی بانک برای مقابله با فشاری بود که شرکت پیش‌تر از حیث خدمات مالی دیجیتال جدیدی احساس می‌کرد که درآمدهایش را تأمین می‌کردند. در آن زمان، یکی از مدیران ارشد سؤالی جدی را مطرح کرد: «اگر این مدل کسب‌وکار جدید کارآمد نباشد، چه اتفاقی می‌افتد؟» رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل تقریباً هم‌نظر پاسخ دادند: «آن وقت راه دیگری را امتحان خواهیم کرد». مدیرعامل ادامه داد: «اما مطمئن هستیم اگر راه دیگری را امتحان نکنیم، شخص دیگری با استفاده از خدمات دیجیتالی بین ما و مشتری قرار خواهد گرفت».

در اقتصاد دیجیتالی که اکنون پیش روی ما قرار دارد، بسیاری از شرکت‌ها موفقیت خود را تنها با اصلاح شیوه‌های مدیریتی موفق گذشته به دست نیاورده‌اند. شرکت‌های بزرگ‌تر به دلیل پایگاه مشتری بزرگ، سود سرشار و گاهی اوقات تجربه‌ی مشتری اندک، هدف خاص نوآوری دیجیتالی هستند. برای رشد در دنیای دیجیتالی، کسب‌وکارها

در هر اندازه‌ای به بازسازی خودشان و تغییر قابل توجه سازمان‌شان نیاز خواهند داشت که این امر تغییر مدل‌های کسب و کارشان، افراد، ساختارها، شایستگی‌های حیاتی و فرهنگ‌های مختلف را شامل می‌شود. به‌طور خلاصه، رابطه‌ی شما با مشتریان‌تان به ایجاد شیوه‌های دیجیتالی جدید برای تعامل آن‌ها با شرکت شما بستگی دارد.

بدون شک، انقلاب دیجیتال، هر صنعتی را تقریباً مختل می‌کند. به‌عنوان مثال، در خدمات مالی، مشتریان از روابط طولانی‌مدت با بانک‌ها کنار می‌روند و این امر به نفع اپلیکیشن‌ها و تجربیات ثالث ارائه‌شده، به‌طور مثال، پی‌پال^۱، اپل پی^۲، کبیج^۳ و ونمو^۴ خواهد بود. حتی خرده‌فروش‌هایی مانند کولز^۵، یکی از سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای استرالیا، و فروشگاه‌های زنجیره‌ای کالاهای خانگی ایکیا^۶ سهم خود را از تراکنش‌های مشتریان جدید مطالبه کرده و وارد تجارت بیمه شده‌اند تا در کنار اثاثیه و مواد غذایی فاسد شدنی، بیمه‌نامه نیز بفروشند.

اعداد مربوط به نوآوری دیجیتال و همچنین پیامدهای آن‌ها بسیار است. سیتی^۷، ابرشرکت خدمات مالی و بانک سرمایه‌گذاری آمریکا، تخمین می‌زند که سرمایه‌گذاری خصوصی جهانی در فناوری مالی (که اصطلاحاً فین‌تک^۸ نامیده می‌شود)، از ۲ میلیارد دلار آمریکا در سال ۲۰۱۰ به ۲۱ میلیارد دلار آمریکا در سال ۲۰۱۶ افزایش یافته است. از نمونه پیامدهای این امر: تخمین زده شده است که ۳۰٪ از کارکنان فعلی صنعت بانکداری شغل خود را احتمالاً طی دهه‌ی آینده از دست خواهند داد و دولت‌ها مجبورند راه‌هایی برای کمک به انتقال این افراد پیدا کنند. یک پیامد دیگر: باگرم شدن میدان رقابت، حاشیه‌ی سود کاهش و مقررات افزایش می‌یابد؛ در این وضعیت، حتی بانک‌های پیشگام، که کنترل اوضاع را در دست دارند ممکن است همه چیز را از دست بدهند.

1 PayPal

2 Apple Pay

3 Kabbage

4 Venmo

5 Coles

6 Ikea

7 Citi

8 fintech

شرکت‌های فعال در حوزه‌ی فناوری، مانند شرکت‌های فین‌تک، به اندازه‌ی بانک‌های بزرگ تحت فشار مقررات نیستند و از طریق فناوری تلفن همراه، با مشتریان خود به‌طور مستقیم ارتباط برقرار می‌کنند. اگر بانک‌های بزرگ، مدل‌های کسب‌وکار خود را در قالب تعاملات مؤثرتر با مشتریان‌شان بازسازی نکنند، در رقابتی هزینه‌محور به‌سمت پایین کشیده خواهند شد. دیجیتالی شدن در دیگر صنایع نیز مدعی مطالبه است. اخبار تجارت پر از نمونه‌هایی از این دست است؛ از اوبر^۱ (نوآوری در تاکسیرانی) و ایربی‌ان‌بی^۲ (نوآوری در هتل‌ها) گرفته تا نوآوری آمازون^۳ در خرده‌فروش‌ها و واکنش‌های متقابل ناشی از آن. سهم آمازون از فروش پوشاک به‌صورت روزانه رشد می‌کند؛ اخیراً رفتار خرید رسماً از خرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای^۴ مانند میسیس^۵ (که در سال ۲۰۱۶ تعطیلی صد فروشگاه خود را اعلام کرد) به سمت آمازون، که تحلیلگران تخمین می‌زنند تا پایان سال ۲۰۱۷ به بزرگترین فروشنده‌ی پوشاک در ایالات متحده تبدیل می‌شود، تغییر کرده است.

در تحقیقات خود، متوجه شدیم که سه نوع نوآوری دیجیتال وجود دارد:

۱. تازه‌واردها: استارت‌آپ‌هایی مانند اوبر و ایربی‌ان‌بی و درحوزه‌ی استارت‌آپ‌های دیجیتالی، نمونه‌های پیشین مانند آمازون و وی‌چت^۶، که دارای مدل کسب‌وکار متفاوت و قابلیت‌های دیجیتالی برتر هستند، وارد صنعت موجود می‌شوند (اغلب برای آن دسته از شرکت‌هایی که وب‌گردی‌شان برای مشتریان پیچیده و دشوار است) و مدل کسب‌وکار جدید و هیجان‌انگیزی را ارائه می‌دهند.
۲. مدل‌های جدید کسب‌وکار برای رقبا سنتی: کسب‌وکارهای موجود مدلی را اتخاذ می‌کنند که برای مشتریان‌شان جذاب‌تر است، مانند حرکت چالش برانگیز نورداستروم^۷ که از یک فروشگاه بزرگ سنتی به کسب‌وکاری همه‌کاره و فعال تبدیل شد و ترکیبی از

1 Uber

2 Airbnb

3 Amazon

4 Box Store

5 Macy's

6 WeChat

7 Nordstrom

بهترین مؤلفه‌های مکان (معاملات ملموس، مبتنی بر محصول و مشتری محور) و فضا (ناملموس، خدمات محور و متمرکز بر تجربه‌ی مشتری) است. بانک‌ها، بیمه‌ها، خرده‌فروشی‌ها و شرکت‌های مربوط به انرژی همگی در تلاش برای یافتن ترکیب کاملی از مکان و فضا هستند.

۳. عبور از مرزهای صنعت: شرکت‌هایی که در یک صنعت (یا در حوزه‌ی مشتری) موفق هستند از تاکتیک‌های دیجیتال برای حرکت به سوی صنعت یا حوزه‌ای جدید استفاده می‌کنند. ما شاهد این روند در بسیاری از زمینه‌ها مانند مالکیت خانه هستیم، به طوری که بانک‌ها، شرکت‌های بیمه، مشاوران املاک و دیگران برای به دست آوردن این فضا با یکدیگر رقابت می‌کنند.

با توجه به سطح تلاطم ناشی از نوآوری دیجیتالی در همه‌ی زمینه‌ها، پرداختن به این موضوع دیگر صرفاً یک انتخاب نیست، بلکه امری ضروری در کسب و کار تلقی می‌شود. زمان آن فرارسیده است که شرکت‌ها تهدیدها را ارزیابی، فرصت‌ها را درک و شروع به ایجاد گزینه‌های تجاری جدیدی برای آینده کنند.

اعضای هیئت‌مدیره در شرکت‌های بزرگ بر سر این موضوع اتفاق نظر دارند. در تحقیقات اخیر ما، که در مرکز تحقیقات سیستم‌های اطلاعاتی ام.آی.تی^۱ انجام شد، اعضای هیئت‌مدیره‌ی شرکت‌های مختلف تخمین زدند، طی پنج سال آینده، ۳۲٪ از درآمد شرکت‌شان در معرض خطر نوآوری دیجیتالی قرار خواهد گرفت. دقیقاً ۶۰٪ آن‌ها بر این عقیده بودند که هیئت‌مدیره‌ی آن‌ها می‌بایست زمان بیشتری را در سال آینده به این موضوع اختصاص دهد.

اما شرکت‌ها دقیقاً چگونه خود را برای نوآوری دیجیتال آماده می‌کنند؟ آن‌ها به چه صورت، با استفاده از روابط با مشتری و افزایش فرصت‌های فروش متقابل و مزایای دیگر، به صفوف دیجیتالی شدن می‌پیوندند؟ چگونه رهبران این شرکت‌ها از حالا چشم‌اندازی بسیار قابل توجه را برای موفقیت شرکت‌های خود در پنج یا حتی ده سال آینده ترسیم می‌کنند؟

1 MIT CISR (<http://c isr.m it.edu>)

تاکنون که مسیر روبه جلو مشخص نبوده است. اگرچه دیجیتالی شدن یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی است که شرکت‌های بزرگ یک نسل با آن مواجه شده‌اند، و حتی با وجود اینکه کسب‌وکارها هر روز ایده‌های جدیدی را امتحان می‌کنند، اغلب نمی‌دانند که آیا موفق خواهند شد یا خیر. در حال حاضر، با این میزان از عدم اطمینان پایه‌گذاری کسب‌وکاری بر مبنای استراتژی دیجیتال کار بسیار دشواری می‌باشد. با وجود این، بدون داشتن چشم‌اندازی جذاب برای موفقیت در اقتصاد دیجیتالی، شرکت شما سقوط دردناکی را تجربه خواهد کرد؛ سقوطی آهسته و عذاب‌آور به سمت دنیای اتوماسیون و رقابت در هزینه، در حالی که شخص دیگری ارتباط شما با مشتریان تان را از آن خود می‌کند.

متون علمی اخیر در حوزه‌ی تجارت جنبه‌های نوآوری دیجیتال را توصیف و برای آن راه‌حل‌های ممکن را ارائه داده‌اند. اما این کتاب‌ها به اندازه‌ی کافی به رهبران در ایجاد مدل کسب‌وکار دیجیتالی موفق (دی.بی.ام.)^۱ کمک چندانی نکرده‌اند. ما گمان می‌کنیم که دلیل آن را می‌دانیم. در کارمان با تیم‌های اجرایی ارشد و هیئت‌مدیره‌ی شرکت‌های بزرگ‌تر در سراسر دنیا، پدیده‌ی شگفت‌انگیزی را کشف کردیم: رهبران در کمک به ارزیابی میزان تهدید کسب‌وکار خود و، مهم‌تر از آن، ارائه‌ی راهنمایی برای گام‌های بعدی و جهت‌گیری‌شان فاقد زبانی مشترک یا چارچوبی موجه هستند.

ما در این کتاب، چارچوب و زبان مشترک کسب‌وکار دیجیتالی ساده اما قدرتمند را معرفی می‌کنیم تا به مدیران کمک کنیم که در مورد محیط‌های رقابتی خود در عصر دیجیتالی فکر کنند. این چارچوب به رهبران این امکان را می‌دهد تا بفهمند در کجای مسیر دیجیتالی خود قرار دارند، به کدام سمت باید حرکت کنند و کدام روش بهترین راه رساندن آن‌ها به مقصد است. ما چارچوب و مطالب این کتاب را با مطالعه‌ی برترین عملکردهای مالی و استفاده از پنج سال پژوهش میدانی، آموزش اجرایی، جلسات و کارگاه‌های راه‌گشا و مشاوره استخراج کرده‌ایم. علاوه بر این، پنجاه شرکت را با مصاحبه‌ی حضوری و بیش از هزار شرکت را از طریق بررسی داده‌های گردآوری شده از طریق شش نظرسنجی

1 Digital business model (DBM)

مورد مطالعه قرار داده‌ایم. نتیجه‌ی این تحقیقات چارچوبی است که در سطح جهانی با ده‌ها تیم ارشد مدیریتی آزمایش شده است. این کتاب برای مدیران شرکت‌های بزرگ‌تر که هم با نوآوری و هم فرصت‌های دیجیتالی مواجه‌اند ارزشمند خواهد بود. ایده‌های موجود در این کتاب برای استارت‌آپ‌هایی که گوشه‌چشمی به بهترین بخش کسب و کارهای بزرگ دارند، اعضای هیئت‌مدیره‌ای که به دنبال پاسخ سؤالات استراتژیکی هستند که برخاسته از مدل دیجیتالی‌اند و شرکت‌های مشاوره‌ای که به دنبال ایده‌های عملی برای ارائه به مشتریان بزرگ خود هستند نیز بسیار ارزشمندند. مدیران شرکت‌های کوچک‌تر نیز به این نتیجه خواهند رسید که چارچوب ما برای آن‌ها نیز مفید است، زیرا هر مدیری نگران این است که شرکتش چگونه پنج سال بعد و بعد از آن در اقتصادی دیجیتالی و فزاینده رشد خواهد کرد.

اکنون به معرفی مختصری از این چارچوب و استدلال پشت آن و طرح سازماندهی کلی کتاب می‌پردازیم.

چارچوبی برای تبدیل شدن به الگویی موفق در اقتصاد دیجیتال

ابتدا، به بررسی پیشینه‌ی موضوع می‌پردازیم. مدتی است که به دلیل تغییرات فناوری شاهد تغییرات چشمگیری در نیازها و رفتار مشتری هستیم. همان‌طور که مدیران بانک در مثال ابتدایی ما متوجه شدند، مشتریان امروزه به حل مسائل زندگی، در مقایسه با خرید کالا، مانند محصول بانکی، علاقه‌ی بیشتری نشان می‌دهند. به عنوان مثال، در زمان گرفتن وام برای خرید خودرو، مشتری اغلب می‌خواهد در مورد قرارداد، مذاکره شود، خودرو تحویل داده شود و بیمه و موارد مالی مربوط به آن نیز همگی از طریق یک رابطه‌ی واحد و در دستگاہ تلفن همراه و در ساعت ۱۰ شب انجام شود. مشتریان دیگر نمی‌خواهند برای انجام معامله از بانک به نماینده‌ی بیمه و از آنجا به فروشنده‌ی خودرو مراجعه کنند.

بر این اساس، در تحقیقات و کارگاه‌های ما با صدها شرکت، مشاهده کرده‌ایم آن‌هایی که با موفقیت اقتصاد دیجیتال، خود را متحول می‌کنند، راه‌هایی را برای ایجاد ارزش‌های

جدید پیشنهادی^۱ پیدا می‌کنند که اغلب دستاورد بزرگی در تجربه‌ی مشتری محسوب می‌شود. چارچوب ما شرکت‌ها را در استفاده از فناوری دیجیتال به منظور جمع‌آوری اطلاعات بیشتر در مورد مشتریان و چگونگی رفع نیازهای مرتبط با مسائل زندگی آن‌ها یاری می‌کند؛ چه آن شرکت‌هایی که مشتریان‌شان شرکت‌های دیگر^۲ و چه آن‌هایی که خودشان با مشتریان نهایی در ارتباط هستند^۳.

تحول دیجیتال در واقع معطوف به امر دیجیتال نیست. فناوری‌های دیجیتال - یعنی اجتماعی، مربوط به تلفن همراه، تجزیه و تحلیل، فضای ابری، اینترنت اشیا و غیره - می‌توانند تغییرات گسترده‌ای را در این زمینه ایجاد کنند؛ به‌ویژه که به نظر می‌رسد به یکباره این فناوری‌ها توسعه یافته، به جهان معرفی شده و به راحتی در دسترس اکثر شرکت‌ها قرار گرفته‌اند. اما هنوز هم این فناوری‌ها صرفاً ابزار به حساب می‌آیند، زیرا تقریباً هر شرکتی می‌تواند از این فناوری‌های دیجیتال استفاده کند، در حالی که الزاماً مزیت رقابتی محسوب نمی‌شوند. نکته‌ی کلیدی متمایز شدن کسب‌وکار شما با ارائه موارد جدید و رضایت‌بخش به مشتریان است که توسط ابزار دیجیتال ارائه می‌شوند و هدف آن ایجاد مقصدی است که مشتریان را به بازدید مجدد از آن ترغیب کند.

این فرایند را ایجاد شرکت نسل آینده^۴ می‌نامیم. چارچوب دی.بی.امی که آن را توسعه داده‌ایم ابزاری برای ایجاد همین نوع شرکت است. در این جا، نحوه‌ی عملکرد آن ارائه شده است. تحقیقات ما نشان می‌دهد که دیجیتال شدن، شرکت‌ها را وادار می‌کند تا مدل‌های تجاری خود را در دو بُعد حرکت دهند. ابتدا، آن‌ها از زنجیره‌های ارزش کنترل شده (آلا مایکل پورتر، حدود سال ۱۹۸۰)^۵ به سیستم‌های پیچیده‌تر و خالص‌تر حرکت می‌کنند. سپس، از آشنایی کمتر با نیازهای مشتری و مسائل زندگی آن‌ها به سمت درک بهتر و نزدیک‌تر از آن‌ها حرکت می‌کنند که این امر به مشارکت بهتر با مشتری می‌انجامد.

1 Value proposition

2 B2B

3 B2C

4 Creating the next-generation enterprise

5 à la Michael Porter circa 1980

بررسی ترکیبی این ابعاد منجر به ایجاد چارچوبی دو در دو (چارچوب دی.بی.ام) می شود که از چهار مدل کسب و کار مجزا تشکیل شده است. قابلیت های مختلف و میانگین عملکرد مالی متفاوت هر کدام در هر یک چهارم نشان داده شده است. (شکل ۱).

کسی که تصمیمات کلیدی را کنترل می کند، مانند برندها، قراردادها، قیمت، کیفیت، شرکت کنندگان، مالک آبی و اطلاعات، مقررات	کامل	<p>پیشران اکوسیستم</p> <ul style="list-style-type: none"> در حوزه خود به مقصد تبدیل شوید محصولات مکمل و محتمل رقیب را اضافه کنید از تجربه عالی مشتری مطمئن شوید اطلاعات مشتری را از تمام فعل و انفعالات به دست آورید نیازهای مشتری را با ارائه دهندگان تطبیق دهید اجاره ها را استخراج کنید <p>آمازون، فیدلیتی، وی چت</p>	<p>کانال همه کاره</p> <ul style="list-style-type: none"> روابط مشتری را «شخصی» کنید برای پرداختن به مسائل زندگی، تجربه مشتری چند محصولی ایجاد کنید مشتری کانال ها را انتخاب می کند زنجیره ارزش یکپارچه <p>بانک ها، خرده فروشی ها، شرکت های مربوط به انرژی</p>
	پوشش	<p>تأمین کننده</p> <ul style="list-style-type: none"> فروش از طریق دیگر شرکت ها پتانسیل از دست دادن قدرت مهارت های اصلی: تولیدکننده کم هزینه و نوآوری تدریجی <p>بیمه از طریق نماینده، تلویزیون از طریق خرده فروش، صندوق سرمایه گذاری مشترک از طریق کارگذار</p>	<p>تولیدکننده مودلار</p> <ul style="list-style-type: none"> محصول و خدمات نصب و اجرا قادر به سازگاری با هر اکوسیستمی محصولات و خدمات با نوآوری پیوسته <p>بی.پل، کبیج</p>
		اکوسیستم	زنجیره ارزش

طراحی کسب و کار

کسی که تصمیمات کلیدی را کنترل می کند، مانند برندها، قراردادها، قیمت، کیفیت، شرکت کنندگان، مالک آبی و اطلاعات، مقررات

شکل ۱. «منبع: ویل و ورنر، «رونق در اکوسیستم دیجیتال در حال رشد»، مجله ی بازاریابی مدیریت اسلون ام آی تی^۱، شماره ی ۴ (۱۶ ژوئن ۲۰۱۵ - صص ۲۷-۳۴)، مرکز تحقیقات سیستم های اطلاعاتی اسلون ام آی تی^۲. با کسب اجازه استفاده شده است.»

۱. **تأمین کننده:** تولیدکننده هایی که محصول خود را از طریق سایر شرکت ها به فروش می رساند.

۲. **کانال همه کاره:** زنجیره ی ارزش یکپارچه که تجربه ی مشتری چند محصولی و چندکانالی را در جهت پرداختن به مسائل زندگی آن ها ایجاد می کند.

۳. تولیدکننده‌ی مدولار؛ ارائه‌دهنده‌ی محصولات یا خدمات نصب و اجرا.
۴. پیشران اکوسیستم: سازمان‌دهنده‌ی اکوسیستم، شبکه‌ای هماهنگ از شرکت‌ها، دستگاه‌ها و مشتریان برای ایجاد ارزش برای همه‌ی شرکت‌کنندگان که هدف حوزه‌ای خاص (مانند خرید) است و خدمات عالی به مشتریان را تضمین می‌کند. شامل محصولات مکمل و گاهی رقابتی است.

برای تعیین موقعیت شرکت در این یک چهارم‌ها و جایی که می‌خواهد به سمت آن حرکت کند، رهبران باید سؤالات خاصی را انتخاب و مطرح کنند:

اول، آن‌ها باید تعیین کنند که تا چه اندازه بخشی از زنجیره‌ی ارزشی هستند که می‌توان آن را کنترل کرد (و معتقدند که آن‌ها یا فرد دیگری باید کنترل‌کننده‌ی آن باشند) یا تا چه میزان بخشی از اکوسیستم دیجیتال پیچیده‌تری هستند که در آن پویایی در مورد تقاضا و کنترل کمتر و در مورد ساخت، نگهداری و استفاده از شبکه‌ها بیشتر است.

دوم، مدیران باید ارزیابی کنند که چقدر از نیازهای مشتریان نهایی خود مطلع هستند و چقدر می‌توانند اطلاعات خود را افزایش کنند. هنگامی که شرکتی تعیین می‌کند که در کدام یک چهارم فعالیت می‌کند، می‌تواند از این چارچوب برای پاسخ به اینکه آیا باید در جایی که هست بماند یا خیر یا برای حرکت به سمت دی.بی.ام دیگری استفاده کند.

این انتخاب‌ها ممکن است شما را در معرض خطرهای زیادی قرار دهند. اگرچه بخشی از زنجیره‌ی ارزش بودن خود مدل کسب‌وکاری کاملاً قابل‌مدیریت و با قابلیت‌های شناخته‌شده به حساب می‌آید (مانند پایین نگه داشتن هزینه‌ها و بهره‌مندی از زنجیره‌های تأمین کارآمد)، به خصوص در شرکت‌هایی که به صورت بنگاه‌به‌بنگاه فعالیت می‌کنند، در بیشتر موارد، کسب‌وکارهایی که صرفاً به عنوان تأمین‌کنندگانی فعالیت می‌کنند که تمرکز محدودی بر زنجیره‌های ارزش دارند، ممکن است خود را در مضیقه قرار دهند. فشار، به‌ویژه در شرکت‌هایی که مشتریان نهایی‌شان به تعامل دیجیتالی عادت دارند و انتظار تجربه‌ای عالی را دارند، در حال افزایش است.

از سوی دیگر، دریافته‌ایم که شرکت‌ها با یک مدل پیشران اکوسیستم، رشد درآمدی بالاتر و % سود خالص فروش بیشتری در مقایسه با دی.بی.ام‌های دیگر داشتند (جدول ۱). ما بر این باوریم که اکثر شرکت‌های موجود می‌توانند با مشتریان خود روابطی مستحکم ایجاد کنند یا از شبکه‌ها، دارایی‌ها، سرمایه و شرکای تجاری برای رشد در دنیای دیجیتال بهره‌برند. به عنوان مثال، آن‌ها می‌توانند فرصت‌های فروش دیجیتالی جانبی را افزایش دهند؛ مانند کاری که بانک مشترک‌المنافع استرالیا از طریق اپلیکیشن ارزیابی- دارایی جدیدی تلفن همراه به منظور پیشبرد فروش وام‌های مسکن انجام داد (اطلاعات بیشتر در این مورد در ادامه‌ی کتاب آورده شده است).

جدول ۱. محرک‌های اکوسیستم در چهار معیار عملکرد بهتر از سایر مدل‌های کسب و کار عمل می‌کنند.

مدل کسب و کار دیجیتال	تجربه مشتری	زمان عرضه به بازار	رشد درآمد	حاشیه سود خالص
تأمین‌کننده	۶۵٪	۵۰٪	۳۳٪	۳۴٪
کانال همه‌کاره	۸۰٪	۷۵٪	۴۰٪	۴۰٪
تولیدکننده‌ی مدولار	۷۰٪	۶۳٪	۴۳٪	۴۶٪
پیشران اکوسیستم	۸۰٪	۷۸٪	۵۱٪	۵۰٪

منبع: نظرسنجی اکوسیستم (۱۰۱ شرکت‌کننده) مرکز تحقیقات سیستم‌های اطلاعاتی ام‌آی تی در سال ۲۰۱۳ و نظرسنجی اکوسیستم (۹۳ شرکت‌کننده) این مرکز در سال ۲۰۱۳. نتایج برگرفته از شرکت‌هایی است که بیشتر از ۱ میلیارد دلار درآمد دارند. حاشیه‌ی سود خالص خوداظهاری با حاشیه‌ی سود واقعی در $p < 0,05$ همبسته و رشد درآمد خوداظهاری با رشد درآمد خالص واقعی در $p < 0,09$ همبسته است. اقدامات مالی وابسته به صنعت هستند. تجربه‌ی مشتری و زمان عرضه به بازار نسبت به رقبا ارزیابی شده بودند. تمام اقدامات به مقیاس صفر تا ۱۰۰٪ تبدیل شده‌اند. تفاوت میان مدل‌ها برای هر اقدام در $p < 0,05$ معنادار است. مرکز تحقیقات سیستم‌های اطلاعاتی اسلون ام‌آی تی. با کسب اجازه استفاده شده است.

از هر نظر، مدل کسب و کار اولیه‌ی شرکت و المارت نمونه‌ای از رویکرد زنجیره‌ی ارزش است. این شرکت همه‌ی موارد مربوط به محصولات خود، از جمله قیمت، تأمین‌کننده، محل قرارگیری محصولات در فروشگاه و زمان فروش، را کنترل می‌کند. با این حال، مشتریان

خود را نمی‌شناسد و نمی‌داند چرا آن‌ها محصولات خاصی را می‌خرند. دیجیتال‌سازی شدن این امکان را به مصرف‌کنندگان و شرکت‌ها می‌دهد تا اطلاعات بیشتری نسبت به هم داشته باشند و به دنبال طیف وسیع‌تری از مزایا باشند.

با این حال، مدل پیشران اکوسیستم، که آمازون نمونه بارز آن است، امکان انتخاب بیشتر مشتری را فراهم می‌کند، بهترین قیمت موجود را ارائه می‌دهد و نوآوری سریع‌تری را امکان‌پذیر می‌سازد. ارزش افزایش یافته مشتری حاصل از داشتن فروشندگان مختلفی است که محصولات مشابهی را می‌فروشند (یا حتی یکسان - اغلب در قیمت‌ها یا سطوح خدماتی متفاوت) و بازخورد سریع مشتریان این امکان را به فروشندگان می‌دهد تا محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند. مشتریان خریدی یکجا و گزینش شده را با انتخاب‌ها و اطلاعات بیشتر در مورد قیمت و کیفیت کالاتجربه می‌کنند. شرکت آمازون می‌تواند داده‌های مربوط به تمامی فعالیت‌های موجود در اکوسیستم خود را مشاهده کند، در عین حال، فرصت‌های جدیدی را نیز شناسایی و ایجاد کند. همچنین، این شرکت قادر خواهد بود اجاره‌های مربوط به تجار درون اکوسیستم را دریافت کند.

اکوسیستم‌ها به‌ویژه در زمینه خرده‌فروشی مؤثرند. علاوه بر این، مراقبت‌های بهداشتی (مانند آئتنا^۱)، سرگرمی‌های آنلاین (مانند نتفلیکس^۲)، مدیریت انرژی (مانند اشناپدر الکتریک) و مدیریت ثروت (مانند فیدلیتی) همگی دارای کسب‌وکارهای پیشران اکوسیستم قدرتمندی هستند. با نگاهی به آینده، شاهد حرکت به سوی مشتریانی فردی و تجاری هستیم که تنها یک یا شاید دو پیشران اکوسیستم را در هر حوزه ترجیح می‌دهند که نتیجه‌ی آن یکپارچگی قابل توجه در صنعت است. این تلفیق بالقوه خطرات را برای رهبران افزایش می‌دهد تا موقعیت خود را روشن کنند و امروز گزینه‌های خود را برای حرکت به سمت دی.بی.ام.بتری درک کنند.

بر این اساس، برخی از شرکت‌های قدیمی در حال بازسازی خود هستند و به آن به‌عنوان سفری نگاه می‌کنند که برای سال‌های طولانی ادامه خواهد داشت و در طی

1 Aetna
2 Netflix

مسیر تکامل می‌یابد. این شرکت‌ها با استفاده از فناوری دیجیتال دیدگاه‌های شگفت‌انگیزی از نحوه تعامل با مشتریان‌شان خواهند داشت. در ادامه، نمونه‌هایی از این نوع شرکت‌ها، چه شناخته شده و چه تازه تأسیس را ذکر می‌کنیم.

- آنتنا، ساختن جهانی سالم‌تر. آنتنا، در درجه‌ی اول، از یک شرکت بیمه‌ی درمانی بنگاه به بنگاه به شرکتی با خدمات کامل برای مشتریان تبدیل شده است تا نیازهای مراقبت‌های بهداشتی آن‌ها را برآورده کند. این شرکت از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۴ درآمد خود را به بیش از سه برابر میانگین این صنعت افزایش داد.
- سون- ایلون^۱ ژاپن، رفع نیازهای روزانه‌ی شما. سون- ایلون از جایگاه فروشگاه زنجیره‌ای متشکل از حدود ۲۰ هزار فروشگاه رفاهی خواروبارفروشی که به طور متوسط هر کدام حدود سه هزار محصول اما با انتخاب‌های متفاوت در هر فروشگاه داشتند، به نقطه‌ای ارتباطی (در فروشگاه یا آنلاین) با بیش از سه میلیون محصول تبدیل شد. ۴۲٪ از سهم فروش فروشگاه‌های رفاهی خواروبارفروشی در ژاپن به سون- ایلون تعلق دارد و سودآوری‌اش در مقایسه با میانگین صنعت بیشتر است (۳,۴٪ در مقابل ۱,۸٪).
- اوبر، هماهنگی لجستیک از طریق شبکه‌ی دیجیتال در سراسر شهر. اوبر، شناخته‌شده‌ترین شرکت به اشتراک‌گذاری سواری در جهان، در حال حرکت به سمت تدارکات شخصی و فراتر از آن است و به سرعت در حال رشد است.
- اشنايدر الكتريك، هدایت تحول دیجیتال، مدیریت انرژی و اتوماسیون. اشنايدر الكتريك از تولید و توزیع هزاران محصول الكتريكي به ارائه راه‌حل‌های مدیریت انرژی و اتوماسیون کامل در حال حرکت است. این شرکت فروش جانبی خود را ۲۰٪ افزایش داده است.
- آمازون، پایه‌گذاری جایگاهی برای تمامی نیازهای مشتری و موارد دیگر. آمازون از فروشنده‌ی کتاب الكترونيكي به بازار آنلایني با بیش از ۴۸۰ میلیون محصول در

ایالات متحده تبدیل شده است. این شرکت همچنان به افزودن محصولات و خدمات خود به مشتریان و مشاغل ادامه می‌دهد.

- **وی‌بانک^۱.** بازسازی بانکداری. وی‌بانک از نظر مالی یکی از پیشگامان فعالیت‌های اجتماعی برای حدود ۸۰۰ میلیون کاربر فعال در وی‌پت است. وی‌بانک خدمات بانکداری را برای فعالیت‌های اجتماعی کاربران وی‌پت، مانند بیرون رفتن برای شام، مسافرت یا جستجوی آپارتمان، فراهم می‌کند. با این حال، این خدمات را در کنار فعالیت‌های خود ارائه می‌دهد، بدون اینکه حتی کاربر به بانک مراجعه یا از اپلیکیشن تلفن همراه بانکی استفاده کند. وی‌بانک عمدتاً با به‌کارگیری تحلیل‌گران داده به جای بانک‌داران، تهدید بزرگی برای بانک‌های سنتی محسوب می‌شود.
- **اتحادیه‌ی خدمات خودروی ایالات متحده (یو.اس.ای.ای)^۲.** حل مسائل زندگی شما. یو.اس.ای.ای با حرکت از فروش محصولات به حل مسائل زندگی مشتریان، مانند خرید ماشین، بچه دار شدن یا جابجایی محل سکونت، در مورد خدمات بانکداری خود تجدید نظر کرد. این شرکت مرتباً بالاترین امتیاز رضایت مشتری در بانکداری ایالات متحده را از آن خود می‌کند.

مانند این شرکت‌ها، شرکت شما نیز می‌تواند خود را برای رقابت در عصر دیجیتال بازسازی کند. در حین کار با شرکت‌های بزرگ در سراسر دنیا و صنایع متفاوت، به این نتیجه رسیدیم که چارچوب دی.بی.ام به تیم‌های اجرایی کمک می‌کند تا با تهدیدهای ناشی از نوآوری دیجیتالی مقابله کنند و فرصت‌هایی را برای ایجاد استراتژی‌های برنده به دست آورند. اما ابتدا باید از خودشان سؤالات مهمی بپرسند.

1 WeBank

2 United Services Automobile Association (USAA)

شش سؤال و راهنمایی برای این کتاب

استفاده از چارچوب دی.بی.ام برای ایجاد تحولی موفق مستلزم آن است که رهبران ابتدا به شش سؤال کلیدی زیر پاسخ دهند:

۱. تهدید: تا چه اندازه تهدید دیجیتالی برای مدل کسب و کار شما جدی است؟
 ۲. مدل: بهترین مدل کسب و کار برای آینده‌ی شرکت شما کدام است؟
 ۳. مزیت: مزیت رقابتی شما چیست؟
 ۴. اتصال: چگونه از فناوری‌های تلفن همراه و اینترنت اشیا برای ارتباط و یادگیری استفاده خواهید کرد؟
 ۵. قابلیت‌ها: آیا شما گزینه‌هایی برای آینده در نظر دارید و خود را برای بازسازی ضروری اساسی آماده می‌کنید؟
 ۶. رهبری: آیا رهبری مناسب برای عملی کردن تحول‌ها در تمام سطوح را در اختیار دارید؟
- اکثر شرکت‌ها از همان ابتدا تحولات خود را به درستی انجام نمی‌دهند، اما باید بدانیم که تکرار هم به اندازه‌ی داشتن چشم‌انداز و ایده گرفتن حیاتی است و شاید بتوان گفت مهم‌ترین موضوع است. در واقع، ما نمی‌توانیم هیچ نمونه‌ای را به خاطر بیاوریم که شرکتی چشم‌انداز و برنامه‌ای برای تحول ایجاد و آن را پیاده‌سازی می‌کند، بدون آن‌که اصلاحات قابل توجهی را در این دوره انجام دهد. شرکت‌ها باید با تصمیمات قابل اجرا به شش سؤالی که فهرست کرده‌ایم پاسخ دهند و، سپس در این مسیر، اصلاح را تکرار کنند و از اقدامات خود برای رفتن به گام بعدی در مسیر پیوسته‌ی بازسازی استفاده کنند. به نظر می‌رسد این اشتیاق و انعطاف‌پذیری است که موفقیت را از شکست متمایز می‌کند.

این کتاب شما را در هر یک از این شش سؤال، یعنی یک سؤال در هر فصل، راهنمایی خواهد کرد. در هر فصل، ساختاری ارائه می‌شود که به شما کمک می‌کند که به سؤال آن فصل پاسخ دهید و ارزیابی‌ای را ارائه می‌دهد که به شما در تجسم موقعیتی که در آن قرار دارید کمک می‌کند. داده‌هایی درباره‌ی آنچه شرکت‌هایی با عملکرد برتر انجام می‌دهند و مطالعات موردی انگیزشی در مورد شرکت‌هایی که سرآمد هستند نیز در اختیار شما قرار خواهد گرفت. در انتهای هر فصل، باید توانایی تصمیم‌گیری در مورد اقداماتی را که باید

انجام دهید کسب کنید (شکل ۲). نمونه‌ها و موارد ذکر شده در همه فصول این کتاب از شرکت‌های آنتنا، آمازون، بی.بی.وی.آی، بانک مشترک‌المنافع استرالیا، بانک دی.بی.اس، دانکین دوناتس^۱، فیدلیتی، گارانتی بانک^۲، جانسون اند جانسون^۳، پی.پل، پراکتر اند گمبل^۴، شیندلر^۵، اشنایدر الکتریک، سون-ایلون ژاپن، یو.اس.آی.آی و وولورث^۶ آورده شده‌اند.

فصل ۱: تهدیدها و فرصت‌های مختلفی را که شرکت‌ها در مسیر دیجیتالی شدن با آن‌ها مواجه‌اند بررسی می‌کنیم. ما از مطالعات موردی برای ایده گرفتن و به اشتراک‌گذاری سایر مسائل مشابهی که سایر مشاغل با آن‌ها دست و پنجه نرم می‌کنند استفاده می‌کنیم. اقدام کلیدی در اینجا شناسایی میزان تهدیدی است که شرکت شما اکنون با آن مواجه است. ما فصل را با ارزیابی خود به پایان خواهیم رساند تا به شما در انجام آن کمک کنیم.

فصل ۲: بر چارچوب دی.بی.ام تمرکز دارد که پیش‌تر در مقدمه‌ی این فصل تشریح کردیم و شامل چهار مدل کسب‌وکار ممکن در اقتصاد دیجیتال است: پیشران اکوسیستم، کانال همه‌کاره، تولیدکننده‌ی مدولار و تأمین‌کننده. در هر فصل، یک شرکت پیشرو در هر مدل را توصیف می‌کنیم؛ یعنی شرکت‌های آنتنا، پی.پل، پراکتر اند گمبل و یو.اس.آی.آی. همچنین، نشان می‌دهیم چگونه شرکت‌ها در طول زمان مدل‌های کسب‌وکار خود را تغییر می‌دهند و کدام مدل‌ها بیشترین رشد، حاشیه‌ی سود خالص، تجربه‌ی مشتری و سطح نوآوری را دارند. به‌طور دقیق‌تر، دو بُعد تغییرات عمده را بررسی می‌کنیم که این امر با نزدیک‌تر شدن به مشتریان نهایی و حرکت از مدل‌های تأمین‌کننده (زنجیره‌های ارزشی مانند المارت سنتی) به اکوسیستم‌های دیجیتال (مانند آمازون) امکان‌پذیر می‌شود. شرکت‌هایی که هم به مشتریان نهایی خود نزدیک‌ترند و هم عمده‌ی درآمد‌های خود را از اکوسیستم کسب می‌کنند تاکنون بیش از ۲۵٪ بیشتر از میانگین سودآوری صنعت خود درآمد داشته‌اند. البته مدل پیشران اکوسیستم به‌آسانی محقق نمی‌شود.

1 Dunkin' Donuts

2 Garanti Bank

3 Johnson & Johnson

4 Procter & Gamble

5 Schindler

6 Woolworths

مدل‌های دیگر ممکن است عملکرد مالی‌ای را که پیشران اکوسیستم در حال حاضر انجام می‌دهد ارائه ندهند، اما سایر نتایج کسب و کار نیز می‌توانند در کوتاه‌مدت به اندازه‌ی سودآوری مهم باشند. هر شرکتی نمی‌تواند به سرعت به سمت پیشران اکوسیستم حرکت کند. اهداف واسطه‌ای مناسبی برای هدف‌گذاری وجود دارند؛ مانند افتتاح شرکت برای مشارکت بیشتر و کسب اطلاعات بیشتر در مورد مشتریان نهایی.

این فصل عمدتاً قصد دارد تا به شما کمک کند تعیین کنید بهترین مدل در چارچوب دی.بی.ام برای شرکت شما کدام است و پیشنهادی جدید و قابل توجه برای مشتریان‌تان به حساب می‌آید. فصل را با یک خودارزیابی به پایان می‌رسانیم. قسمت اول به شما کمک می‌کند تا موقعیت فعلی‌تان در چارچوب دی.بی.ام را مشخص کنید و قسمت دوم از شما می‌پرسد که در پنج سال آینده می‌خواهید در کجا قرار داشته باشید.

فصل ۳: نحوه‌ی شناسایی و استفاده از منابع اصلی مزیت رقابتی را شرح می‌دهد. در یک اقتصاد دیجیتال با بسیاری از رقبای جدید، مدیران ارشد باید درک کنند که چه امری شرکت‌های آن‌ها را برجسته می‌کند. شرکت‌ها می‌توانند با یک یا چند قابلیت از سه قابلیت محتوای خود (محصولات و اطلاعات)، تجربه‌ی مشتری (چندکاناله و چندمحصولی) و پلتفرم‌های دیجیتالی خود (داخلی و خارجی) به صورت دیجیتالی رقابت کنند. ما این مسائل را با مطالعات موردی رهبران حوزه‌ی دیجیتال، مانند آمازون، بی.بی.وی.آی، بانک مشترک‌المنافع استرالیا، لکسیس نکسیس^۱، تریپ ادوایزر^۲، یو.اس.آی.آی و نشریه‌ی وال استریت ژورنال^۳ بررسی کردیم. با استفاده از نتایج حاصل از بررسی شیوه‌های مؤثر، توضیح می‌دهیم که چگونه شرکت‌هایی با عملکرد برتر، مزیت رقابتی خود را شناسایی و از آن بهره‌برداری می‌کنند. این فصل را با یک تمرین خودارزیابی برای کمک به شما در شناسایی مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی برای موفقیت آینده‌ی شرکت‌تان به اتمام می‌رسانیم و در مورد مراحل بعدی بحث می‌کنیم.

1 LexisNexis
2 TripAdvisor
3 Wall Street Journal

فصل ۴: اهمیت ارتباط در موفقیت شرکت های نسل آینده مورد بررسی قرار می گیرد. ارتباط اساسی دیجیتال شدن است که به طور روزانه مدل های کسب و کار جدید را ایجاد می کند. ما ارتباط را با وعده های اینترنت اشیا و تلفن همراه نشان می دهیم؛ جهانی متصل که به روش های جدیدی برای رضایت مشتریان و کسب درآمد ختم می شود. تلفن همراه و اینترنت اشیا با کمک هم تقریباً همه چیز را تغییر خواهند داد. برآوردها از بازار تجارت اینترنت اشیا به ۱۹ تریلیون دلار آمریکا می رسد. چنین پیش بینی هایی این موضوع را بر سر زبان ها انداخته و موقعیت های استراتژیک بسیاری را به وجود آورده است. با این حال، تحقیقات ما نشان می دهد که با وجود فرصت های بزرگ، آخرین و بهترین ارزش به طور معمول تنها توسط شرکت هایی ایجاد شده است که تمایل دارند، برای تغییر مدل کسب و کارشان، دست به انتخاب های سخت و ضروری بزنند.

ما نحوه دستیابی به اتصال مورد نظر را با مطالعات موردی شرکت های دانکین دوناتس، فلکس^۱، آی گارانتی^۲، جانسون اند جانسون^۳ و شیندلر نشان می دهیم. در این فصل، این سؤال را مطرح می کنیم که چگونه از تلفن همراه و تجهیزات دیجیتالی مدیریت شده برای ارتباط و ایجاد ارزش استفاده خواهید کرد؟

فصل ۵: استدلال خواهیم کرد که شرکت ها در اقتصاد دیجیتالی صرفاً با تغییر شیوه های مدیریتی ای که در گذشته موفق بوده اند به پیروزی دست نخواهند یافت. بسیاری از شرکت ها برای پیشرفت به سرمایه گذاری در ساختارها، مهارت ها و شیوه هایی نیاز دارند که به صورت اساسی سازمان شان را تغییر می دهند. در این فصل، در مورد دو اقدام کلیدی قابل اجرا برای شرکت ها بحث می کنیم. شرکت ها می توانند ساختار و فرهنگ دیجیتالی ای متشکل از ارزش ها، باورها، سنت ها و مفروضات مشترک دیجیتالی ای ایجاد کنند که به رفتارها جهت می دهند. آن ها همچنین می توانند با نوآوری و کاهش هزینه ها به طور همزمان، همه جانبه فعالیت کنند.

1 Flex

2 iGaranti

3 Johnson & Johnson

ما به موضوع چارچوب دی.بی.ام برمی گردیم و هشت قابلیت سازمانی لازم برای شرکت نسل بعدی را معرفی می کنیم:

۱. گردآوری اطلاعات زیاد در مورد مشتریان (مانند اهداف آن ها)
 ۲. تقویت صدای مشتری در داخل شرکت (ایجاد مرکز مشتری (صدای مشتری) برای هر خدماتی که شرکت انجام می دهد).
 ۳. ایجاد فرهنگ تصمیم گیری مبتنی بر شواهد (با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده از مشتری، عملیات ها، بازار و حوزه ی اجتماعی)
 ۴. ارائه ی تجربه ای یکپارچه، چند محصولی و چندکاناله از مشتری
 ۵. متمایز بودن و تبدیل شدن به مکانی که بهترین مشتریان شما در صورت نیاز اول به آن فکر می کنند.
 ۶. شناسایی و توسعه ی مشارکت ها و کسب مهارت های بسیار
 ۷. فعال سازی خدماتی که قابلیت های اصلی کسب و کار اصلی شما را نشان می دهند (پایه سازی قابلیت های کسب و کار در نرم افزارهای مدولار قابل استفاده) و در دسترس قرار دادن آن ها با استفاده از واسط های برنامه نویسی کاربردی (آی.پی.آی)^۱
 ۸. توسعه ی کارایی، انطباق و امنیت شرکت به عنوان شایستگی های آن
- در این فصل، توضیح می دهیم که چگونه شرکت های متعددی مانند آئتنا و بی.بی.وی.آی. فرهنگ های دیجیتالی را ایجاد و شرکت های نسل آینده ی خود را برای موفقیت در اقتصاد دیجیتالی بازسازی می کنند. خودارزیابی در این فصل به شما کمک می کند تا مشخص کنید که تا چه حد در هشت قابلیت سازمانی عملکرد خوبی دارید و روی کدام بخش ها باید تمرکز کنید.

فصل ۶: فصل آخر کتاب، نقش کلیدی رهبران در ایجاد شرکت های نسل آینده را از طریق شناسایی و به کارگیری آنها در تمام بخش های سازمان به منظور بازآفرینی تغییرات لازم مورد بحث قرار می دهد. تحول مستلزم رهبری در همه ی بخش های سازمان، یعنی از

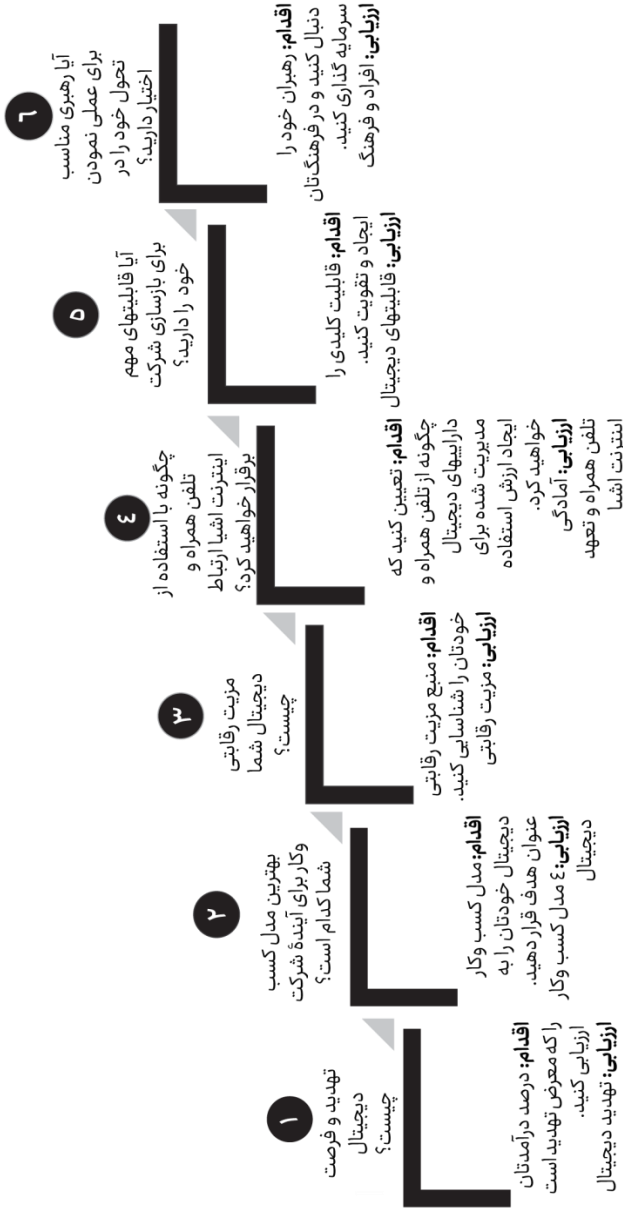
1 Application Programming Interface (APIs)

بالاترین تا پایین‌ترین بخش آن و بالعکس، است. در مورد نقش عملگران مهمی از جمله هیئت‌مدیره، مدیرعامل، کمیته‌ی اجرایی، مدیر ارشد اطلاعات^۱ و نیروی کار، از جمله مدیران میانی و کارمندان، جوان‌تر صحبت می‌کنیم. چالش‌های مربوط به روابط رهبری را با شواهدی از بانک دی.بی.اس، دیلویت^۲، آی.ان.جی^۳ و مایکروسافت نشان می‌دهیم. این اطلاعات به شما ارزیابی‌ای ارائه می‌دهد که شکاف‌های مدیریتی خود را شناسایی کنید و درباره‌ی چگونگی آغاز تحول به سوی شرکت‌های نسل آینده توصیه‌هایی برای شما به همراه دارد. اکنون زمان هیجان‌انگیز و نیز دلهره‌آوری است که به رهبر شرکتی بزرگ تبدیل شوید، زیرا این امر ریسک بسیار بالایی دارد. نوآوری دیجیتال را نمی‌توان انکار کرد، دست روی گذاشتن هم به سقوط و نابودی شرکت خواهد انجامید که پیش‌تر به آن اشاره شد. هدف این کتاب ارائه‌ی زبانی مشترک، چارچوب‌های مفید، مطالعات موردی انگیزشی و داده‌های مربوط به عملکرد مالی اولیه است. این اطلاعات به شما کمک خواهد کرد تا تصمیم‌های دشواری را اتخاذ کنید که برای راه‌اندازی شرکت‌تان با هدف موفقیت در دهه‌های آینده به آن‌ها نیاز دارید. وقت آن رسیده که کار را شروع کنیم.

1 Chief Information Officer (CIO)

2 Deloitte

3 ING



شکل ۲. شش سؤال و اقدام کلیدی برای تحول در اقتصاد دیجیتال