



چگونه برای تحول دیجیتال آماده شویم؟

جهت ارائه در دانشگاه فنی و حرفه‌ای



تهیه شده: قاسم واحدی

نشانه های مهم

برای اولین بار کریستنس نشان داد که چالش های برهم زننده و چالشگران چگونه می‌توانند جایگزین کسب و کار حاکم شوند:

- معمولاً عامل برهم‌زننده یا چالشگر بازار همیشه کار خود را با فروش محصول خود به خریداران در یک بازار جدید شروع می‌کند.
- خریدار کسی است که خارج از بازار مشتریان نیست که کسب و کارها کم در حال حاضر به آن خدمات می‌دهد

نشانه های مهم

- کسب و کار حاکم محصول چالشگر را جدی نگرفته زیرا مشتریان بی اهمیت جلوه داده و به آنها علاقه ای ندارد و به جای سرمایه‌گذاری بر روی ریشه پدیده مخل، به بهبود محصولات گران قیمت و با حاشیه سود بالای خود ادامه می دهد
- با گذشت زمان نوآوری چالشگر به تدریج ارزانتر یا قابل دسترس تر شده در یک بزنگاه حیاتی جایگزین حاکم بازار می شود

نکته بسیار حیاتی

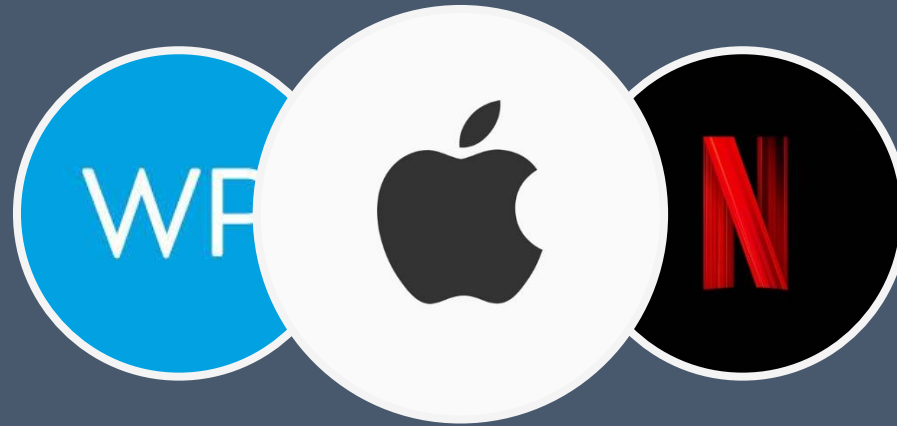
برهم زندگی در کسب و کارها نتیجه رویارویی مدل‌های کسب و کار نامتقارن است

مدل‌های بزرگ برهم‌زننده کسب و کار معمولاً یک تکنولوژی جدید را معرفی نمی‌کند بلکه از یک تکنولوژی تثبیت شده برای طراحی مدل کسب و کار جدید استفاده می‌کنند.

یعنی آیفون تلفن همراه را اختراع نکرد، واتساپ مخترع پیام‌رسان دیجیتال نبود و....

بررسی سه نمونه

در سه مثال آیفون، نتفلیکس و واربی پارکر در هر دو بعد تفاوت ارائه شده یعنی هم در ارزش پیشنهادی و هم در شبکه ارزش نتفلیکس، آیفون و واربی پارکر نسبت به کسب و کار حاکم به گونه‌ای بود که امکان کپی برداری به همراه جایگزینی شبکه ارزش وجود نداشت.



واقعیت این است که آیفون و شرکت اپل از طریق شبکه ارزشی با AT&T داشت و نتفلیکس از طریق دسترسی ساده تر و مدل قیمت گذاری از طریق اشتراک و با واربی پارکر از طریق قیمت بسیار کمتر و آنلاین بودن منجر به این اختلالی بزرگ شدند که در یک بازه زمانی چند ساله که برای کسب و کارهای بزرگ زمان بسیار کوتاهی است از رقبایشان شرکت امکان کپی کردن و به روز رسانی زنجیره ارزش بیزینسی را سلب کردند.

معرفی ۳ متغیر

در نظریه اختلال کسب و کار

خط سیر
مشتری



محدوده
اختلال

W

تعدد
کسب و کارهای
حاکم

معرفی ۳ متغیر

در نظریه اختلال کسب و کار

تعدد کسب و کارهای
حاکم

محدوده
اختلال

خط سیر
مشتری

چگونه عامل برهم‌زننده را روی رادار خود بیاوریم؟!

خط سیر مشتری

به دو روش "خارج به داخل" و "داخل به خارج"
دنبال میشود.

۱- خارج به داخل : عامل اختلال فروش محصول را با خریدارانی آغاز می کند که توسط هیچ کسب و کاری سرویس نمی گرفتند.

۲- داخل به خارج: عامل اختلال فروش محصول را از همان قسمتی شروع میکند که بخشی از مشتریان حاکم بازارند.

بر خلاف نظریه کریستن سن که خط سر مشتریان از خارج به داخل دنبال می کرد در حال حاضر بسیار موارد از "داخل به خارج" رخ می دهد

مثال نظریه قدیمی تر مشتریان آیفون کسانی بودند که حداقل یک گوشی نوکیا خریداری کرده بودند پس آیفون با جامعه شروع کرد که در داخل وجود داشتند

محدوده اختلال

عامل اختلال چه حجم از بازار حاکم را نشانه رفته؟

تاثیرات سامانه اختلال در قبال حاکم کسب و کار چقدر است؟ به عنوان مثال فورد، بازار اسب و درشکه ها و iOS بازار Symbian را از بین برد اما در مورد اکثر کسب و کارها قابلیت جایگزینی ۱۰۰ درصدی نیست

یک ابزار مهم پیش بینی محدوده اختلال بررسی موارد استفاده متفاوت محصول برهم‌زننده است.

روش دیگر بررسی طبقات مشتریان استفاده کننده است.

در آخر بررسی تاثیرات شبکه نیز کمک به سزایی در بررسی محدوده اختلال دارد.

کسب و کارهای حاکم متعدد

عامل اختلال چند بازار یا کسب و کار را تحت تاثیر قرار میدهد؟

عنصر برهم‌زننده معمولاً تنها به یک بازار حمله نمی‌کند، مثلاً ایفون با شکل خاص اکوسیستمش بازار مک بوکها را هم تحت تاثیر قرارداد.

این به این معنی است که یک کسب و کار اختلالگر در چند بعد کسب و کارها را مورد تهدید قرار می‌دهد به عنوان مثال شرکت اپل اهداف پر تلفن همراه نوکیا فروش سیستم‌های لپ‌تاپ لپ‌تاپ و نوت بوک را هم دچار اختلال کرد به عنوان مثال واتساپ خط پیامک را اختراع کرد بلکه تماس تلفنی را هم جایگزین کرد و با این حساب سبک زندگی و تحول شده بعد از واتساپ شامل هزینه‌های کمتر رستوران‌ها نیز بود

معرفی ابزار

نقشه مدل کسب و کار مغل

- برای تشخیص اینکه کسب و کار شما در معرض اختلال است به یک ابزار نیاز است، این نقش در:
- گام اول چالش گر را پیدا میکند
- گام دوم کسب و کار حاکم را می شناسد
- گام سوم به مشتری ها پرداخته
- گام چهارم کسب و کار شما دارای اخلاکگر هست یا نه؟

کسب و کار حاکم

مشتری

چالشگر

پیشنهاد ارزش

تولیدیها

تمایز

شبکه ارزش

مولفه ها

تمایز

آموزش دو بخشی

ارزش به شدت برهم زننده؟

موانع تقلید؟

معرفی برنامه ریزی متناسب

به اخلاگر کسب و کار شما



محدوده اختلال

نحوه خرید از شما و موقعیت استفاده از محصول شما قابل استفاده است؟ یعنی محدوده عمل اخلاگر را به سرعت مشخص نماییم.



خط سیر مشتری

تشخیص اینکه که رقیب از چه سمت مشغول تسخیر بازار شماست بسیار حیاتی است. میزات امدادی کسب و کار شما در این مورد بسیار حیاتی است.



سایر کسب و کارهای حاکم

قطار ارزش کسب و کار شما اولین جایی هست که باید مشخص شود و پس از آن جایگزینهاست و سوال مهم این است، با پول یا زمان بیشتر مشتری چه سمتی میرود؟ تکنیک پلکانی مشخص می کند عامل اشوبگر چه نیازی را بر طرف میکند و چه کسان دیگری در این محل در تلاشند!

معرفی استراتژی

برای تبدیل شدن به اخلاگر کسب و کار



تقسیم مدل کسب و کار

وقتی قدرت ایجاد
کل اکوسیستم
اخلاگر را ندارید با
افراد دیگر که مکمل
شما هستند وارد
یک شراکت
استراتژیک
میشویمو



راه اندازی واحد جدید

به طور موازی پس از
شناسایی عامل اخلاخل
به رقابت با ان از
طریق ایجاد یک
واحد کسب و کار
دست بزنید، طبیعتا
به از دست رفتن
بخشی از بازار خود
رضایت داده اید



خرید رقیب

مستقیم ترین رفتار
خرید است ولی
همیشه این رفتاری
امکانپذیر نیست!

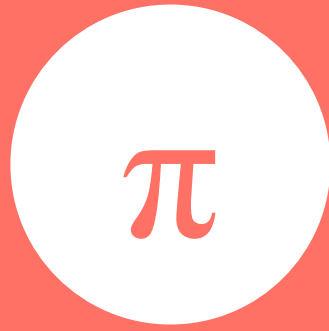
معرفی استراتژی

برای کاهش ضرر و زیان ناشی از فعالیت اخلاک‌گر کسب و کار



برنامه خروج سریع

ارزیابی دارایی‌های قابل فروش شامل ملموس و ناملموس و به سمت نقد کردن بخش تحت فشار و آسیب‌خورده است.



متنوع سازی پرتفو

خلق محصولات جدید یا کارکردهای جدید یک راه نو برای خلق درآمدهای جدید است.



تمرکز بر مشتریان قابل دفاع خود

تمرکز دوباره کسب و کار بر بازاریابی و پیام‌رسانی و خلق ارزش مداوم است

نکته بسیار حیاتی

برای آمادگی در خصوص تحول دیجیتال می‌بایست به اندازه کافی چابک باشیم، پس نیاز داریم که روی ۳ حوزه تمرکز کنیم:

- تخصیص منابع
- تغییر آنچه اندازه‌گیری میشود
- همتراز سازی انگیزه‌ها

تخصیص منابع

تخصیص منابع :

چگونه تصمیم میگیرید روی چه چیزی سرمایه‌گذاری کنید؟

ایا امکان بازپس گیری منابع رو دارید؟

ایا میتوانید از منابع کسب و کارهای قدیمی تر برای

حمایت فعالیت جدید کمک بگیرید؟

تغییر شاخص‌ها

تغییر آنچه اندازه‌گیری میشود:

چه نتایج و پیامدهایی توسط تصمیم‌گیران ارشد اندازه‌گیری میشود؟

ایا این پیامدها در فرایندهای جدید را هم پشتیبانی می‌کنند؟

در مراحل مختلف گذار چه چیزهایی رو ارزیابی میکنید؟

بررسی انگیزه‌ها

همتراز سازی انگیزه ها:

چه رفتاری در سازمان شما حمایت شده است؟

مدیران برای چه چیزهایی پاسخگو هستند؟

ایا حقوق و مزایا و تشخیص حمایت از تغییرات در

سازمان وجود دارد؟

با تشکر از زمان شما