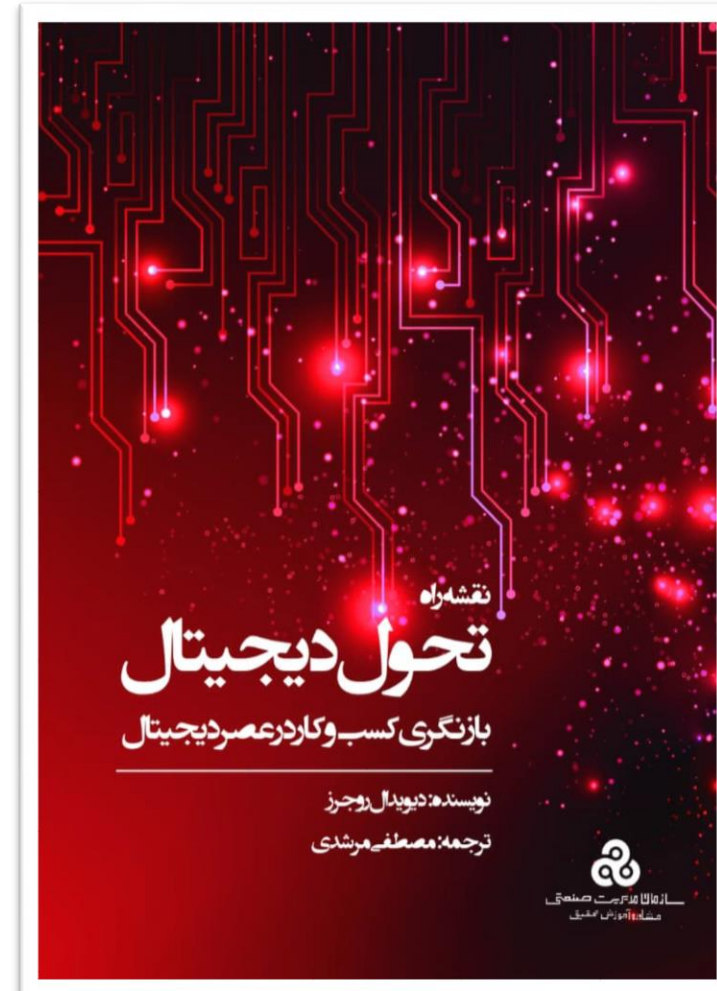
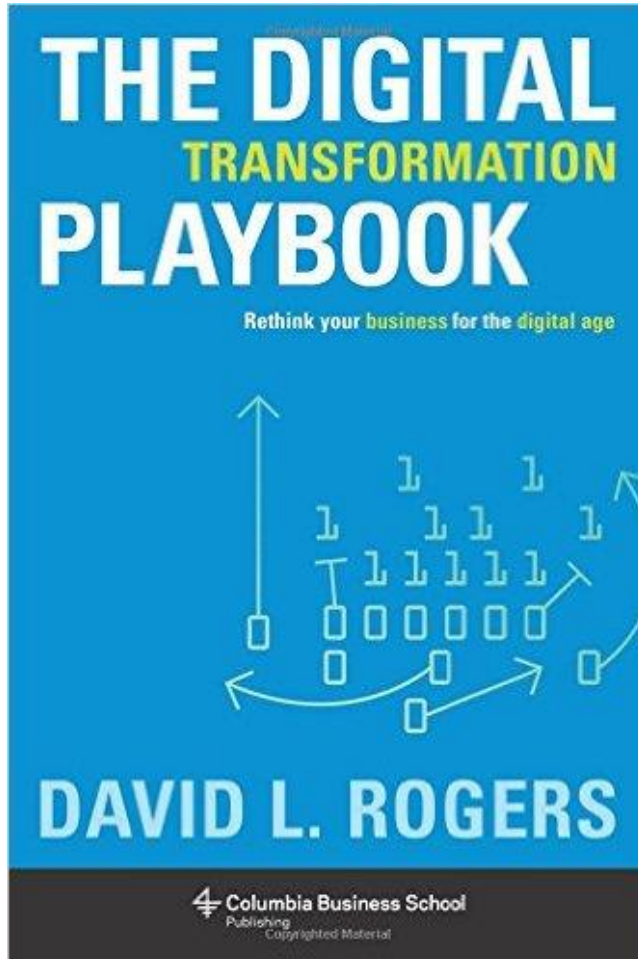




نقشه راه تحول دیجیتال

مصطفی مرشدی

درباره منبع اصلی دوره

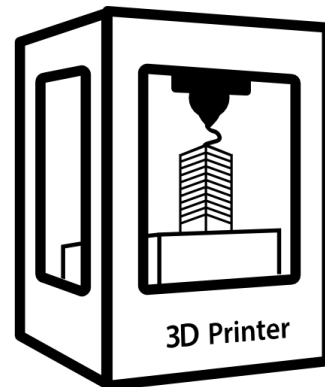
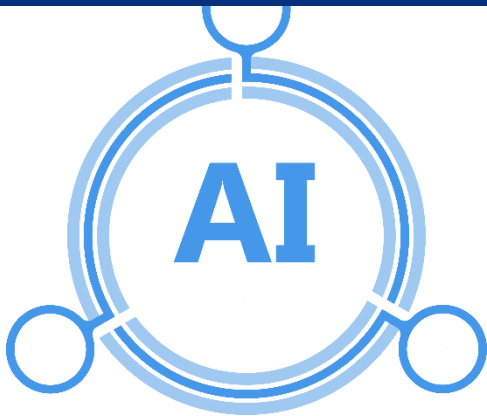


تحول دیجیتال، فرصت یا تهدید

VR & AR World



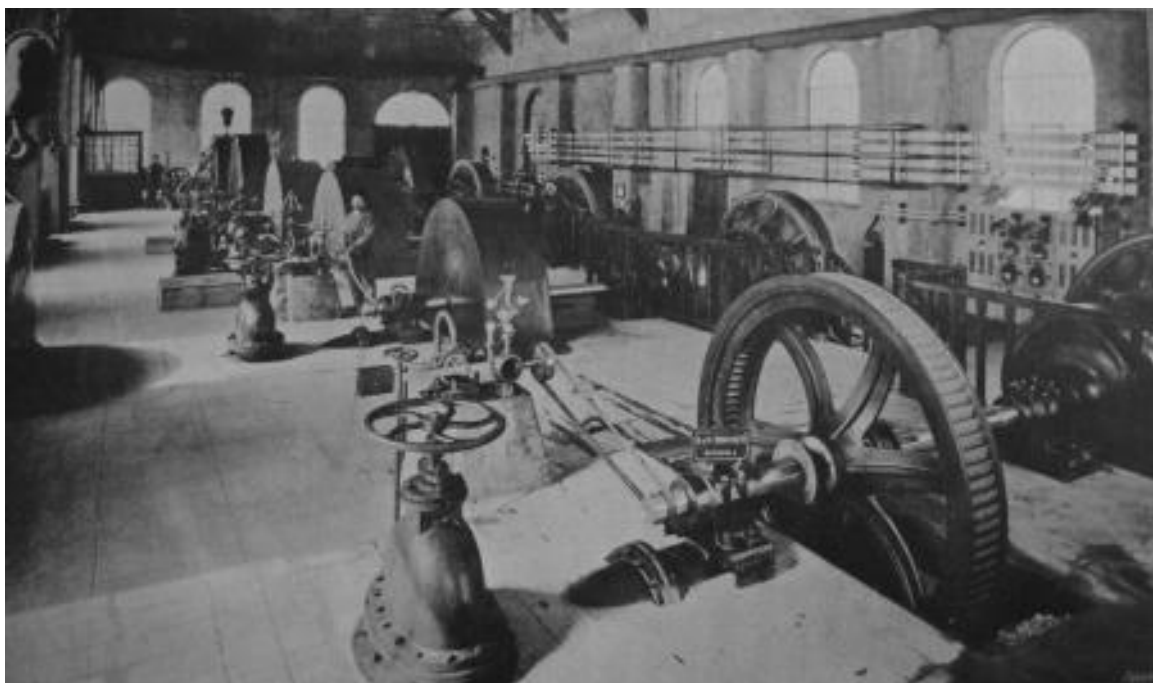
جایگاه این تکنولوژی ها در کسب و کار ما چیست؟



رجوع به تاریخ! گذشته راه آینده هست؟

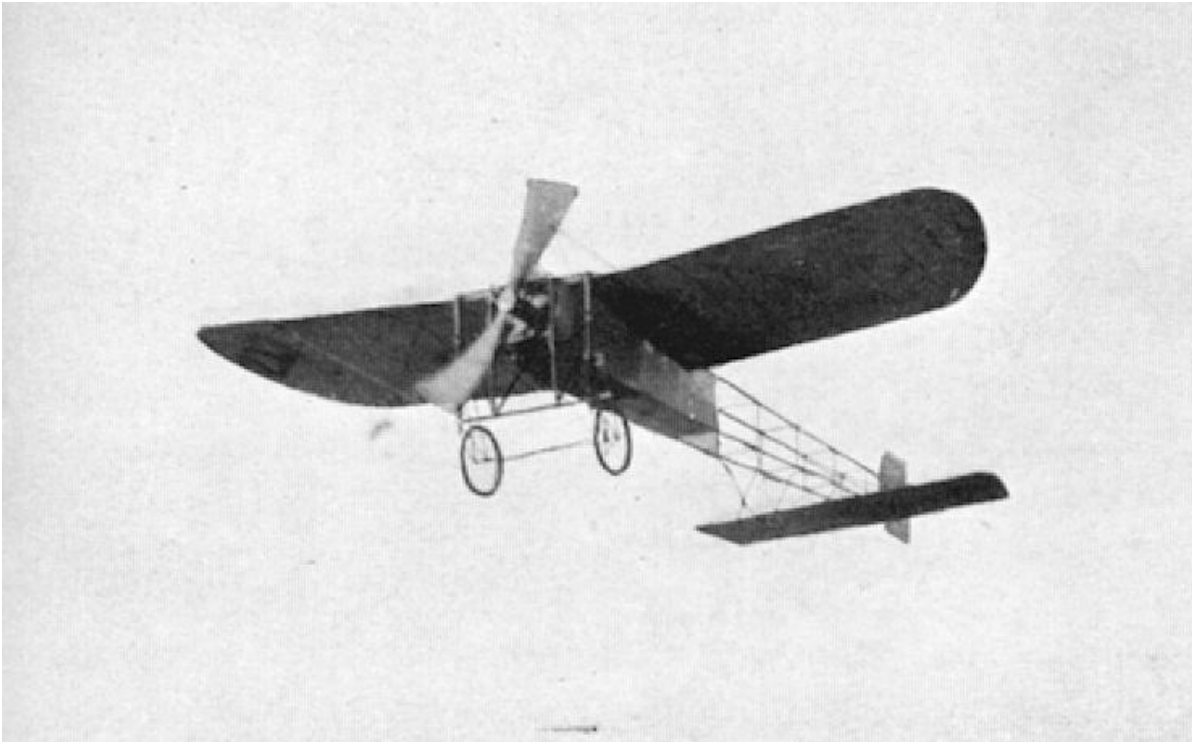
انقلاب صنعتی اول	انقلاب صنعتی دوم	انقلاب صنعتی سوم	انقلاب صنعتی چهارم
			
۱۷۸۴	۱۸۷۰	۱۹۶۹	امروز ★ ۲۰۰۶ / آلمان
مکانیزه کردن تولید به یاری آب و انرژی بخار	ایجاد خط تولید و تولید انبوه به یاری قدرت الکتریسته	تولید خودکار به یاری فناوری اطلاعات، کامپیوتر و اتوماسیون	ایجاد سیستمهای خودکار جدید با ترکیب شبکه های سایبری و فیزیکی و هم جوشی فن آوریهای مختلف

اگر ما در گذشته بودیم



اختراع هواپیما و رفتن به کره ماه

تاریخ اختراع اولین هواپیما: ۱۹۰۳

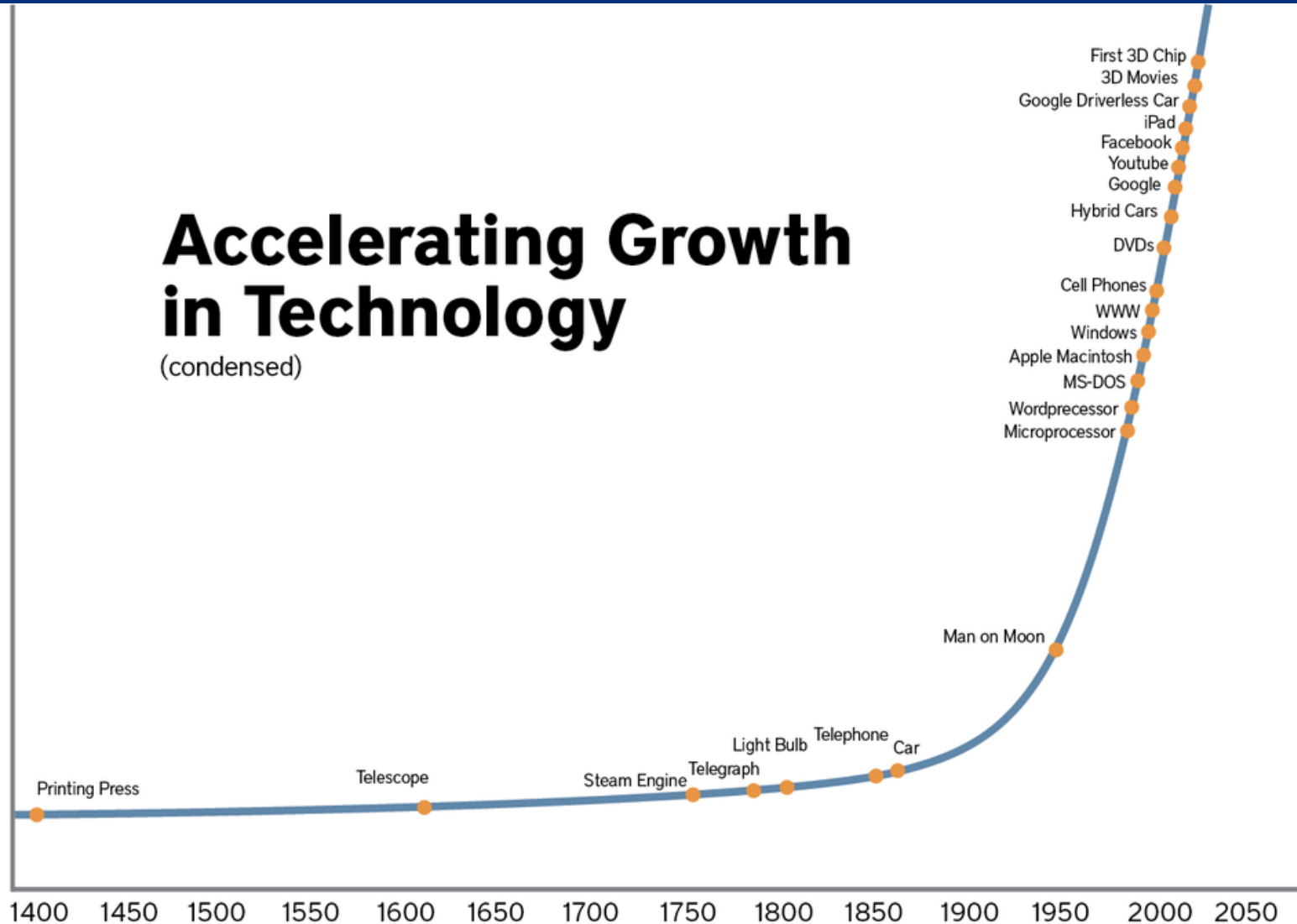


تاریخ رفتن به کره ماه: ۱۹۶۹



سرعت رشد نمایی تکنولوژی

Accelerating Growth in Technology (condensed)



تحول دیجیتال چیست؟

- تحول دیجیتال: **تحول عمیق** فعالیتهای تجاری و سازمانی، فرایندها، **شایستگی ها** و مدلها است تا بتواند از تغییرات و فرصتهای **ترکیبی** از فناوریهای دیجیتال و تأثیر **شتابدهنده** آنها در **سطح جامعه** به شیوهای **استراتژیک و اولویت بندی شده**، با تغییراتی در حال **حاضر و آینده** بهره ببرد.
- Digital transformation is the profound transformation of business and organizational activities, processes, competencies and models to fully leverage the changes and opportunities of a mix of digital technologies and their accelerating impact across society in a strategic and prioritized way, with present and future shifts in mind.



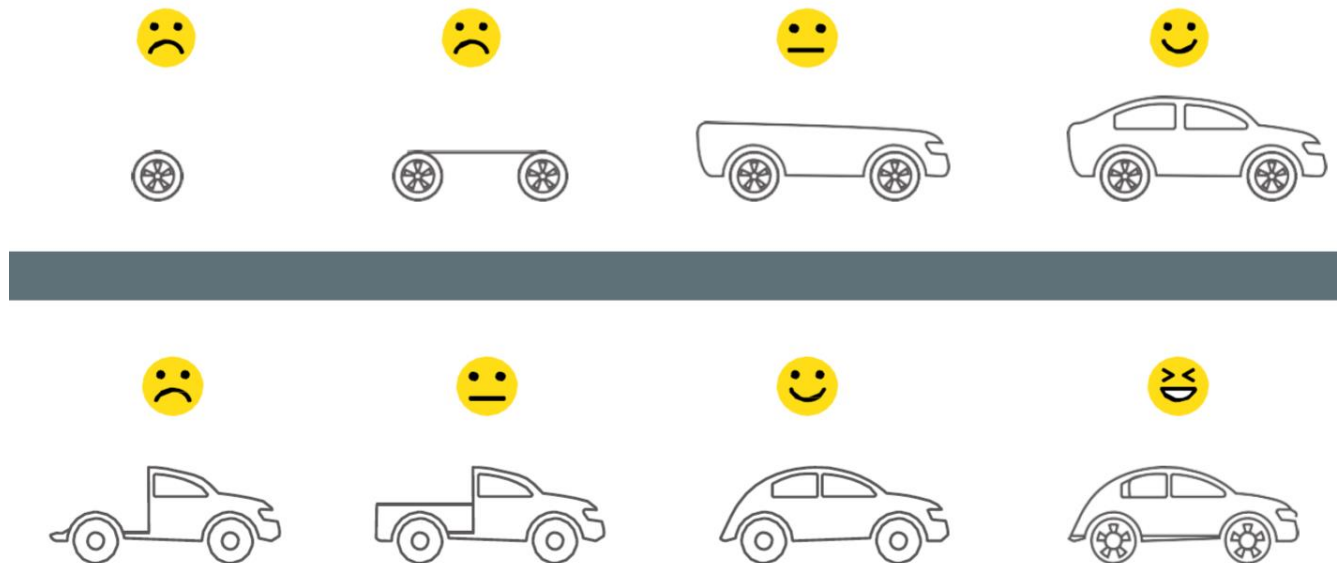
تحول دیجیتال بیشتر در مورد افراد و استراتژی است.



در تحول دیجیتال، مدیریت تغییر کلیدی تر است.

تعریف استارت آپ

- استارت آپ به **نهاد موقتی** از افراد گفته می شود که **نظریه ای** در مورد یک کسب و کار دارند و با روشهای متفاوت (Lean startup) آن را **تست** کرده و نهایتاً نظریه خود را **تایید** یا رد می کنند یا تغییرات (Pivot) می دهند.
- استارت آپ معادل کسب و کار نوپا نیست!





استارت آپ و تحول دیجیتال

دیجیتالی کردن یا تحول دیجیتال



Digitization

The process of making information available and accessible in a digital format.

Digitalization

The process of considering how best to apply digitized information to simplify specific operations.



Digital Transformation

The process of devising new business applications that integrate all the digitized data and digitalized applications.



نقشه راه تحول دیجیتال
شامل بازنگری ۵ حوزه استراتژیک کسب و کار
با استفاده از ۹ ابزار کاربردی است.

۵ حوزه استراتژیک تحول دیجیتال و ابزارها



Customer Network Strategy
Generator

Value Proposition
Roadmap



مشتریان

ارزش

رقابت



Platform Business
Model Map

Competitive Value
Train

Divergent Experimental
Method

Convergent
Experimental Method



نوآوری

داده ها



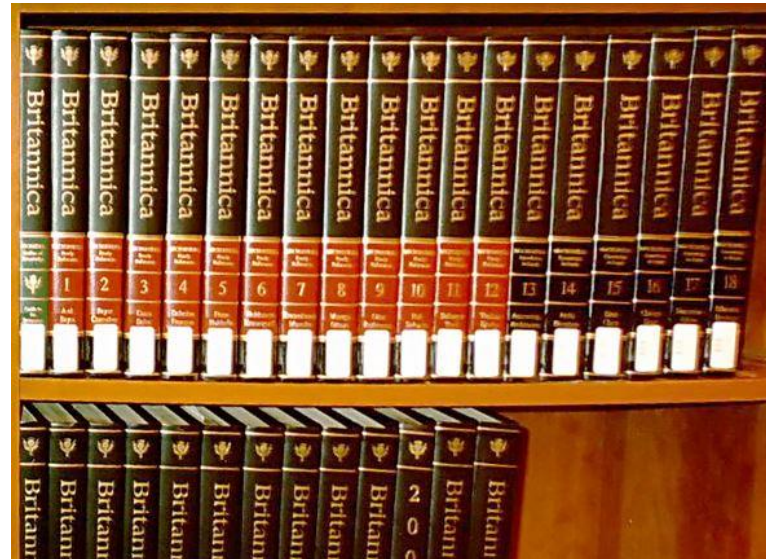
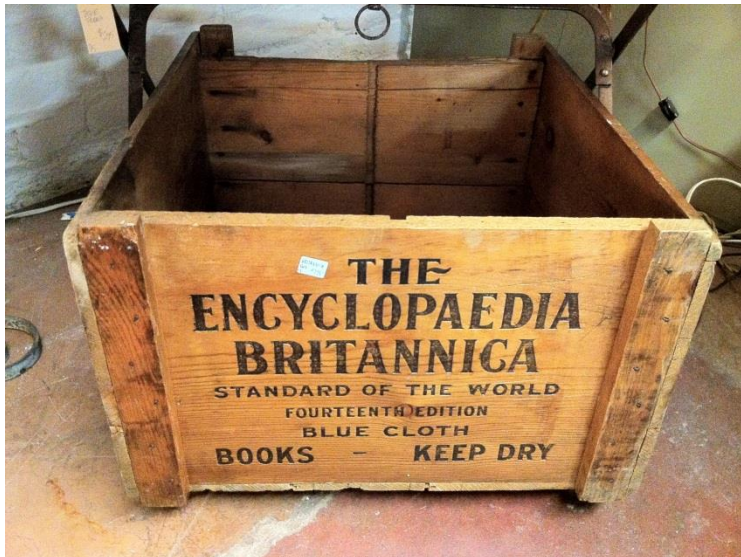
Data Value Generator

نقشه راه تحول دیجیتال

حوزه‌ها	موضوعات استراتژیک	مفاهیم کلیدی
مشتریان 	تحت کنترل درآوردن شبکه‌های مشتریان	• بازسازی قیف بازاریابی • مسیر خرید • رفتارهای اصلی شبکه‌های مشتریان
رقابت 	ساختن پلتفرم‌ها، نه فقط محصولات	• پلتفرم مدل‌های کسب و کار • تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم شبکه • واسطه‌زدایی (واسطه‌گری) • قطار ارش رقابتی
داده‌ها 	تبدیل داده‌ها به دارایی	• قالب‌های ارزش داده‌ها • محرک‌های (درایورهای) داده‌های بزرگ • تصمیم‌گیری بر مبنای تحلیل داده‌ها
نوآوری 	نوآوری با آزمایش سریع	• آزمایش واگرا • آزمایش همگرا • حداقل نمونه آزمایشی قابل دوام و رشد • مسیرهای رشد سریع
ارزش 	انطباق ارزش پیشنهادی	• مفاهیم ارزش بازار • مسیرهای خارج شدن از بازارهای ازبین‌رونده • مراحل تکامل ارزش پیشنهادی

Encyclopaedia Britannica

established in 1768 •

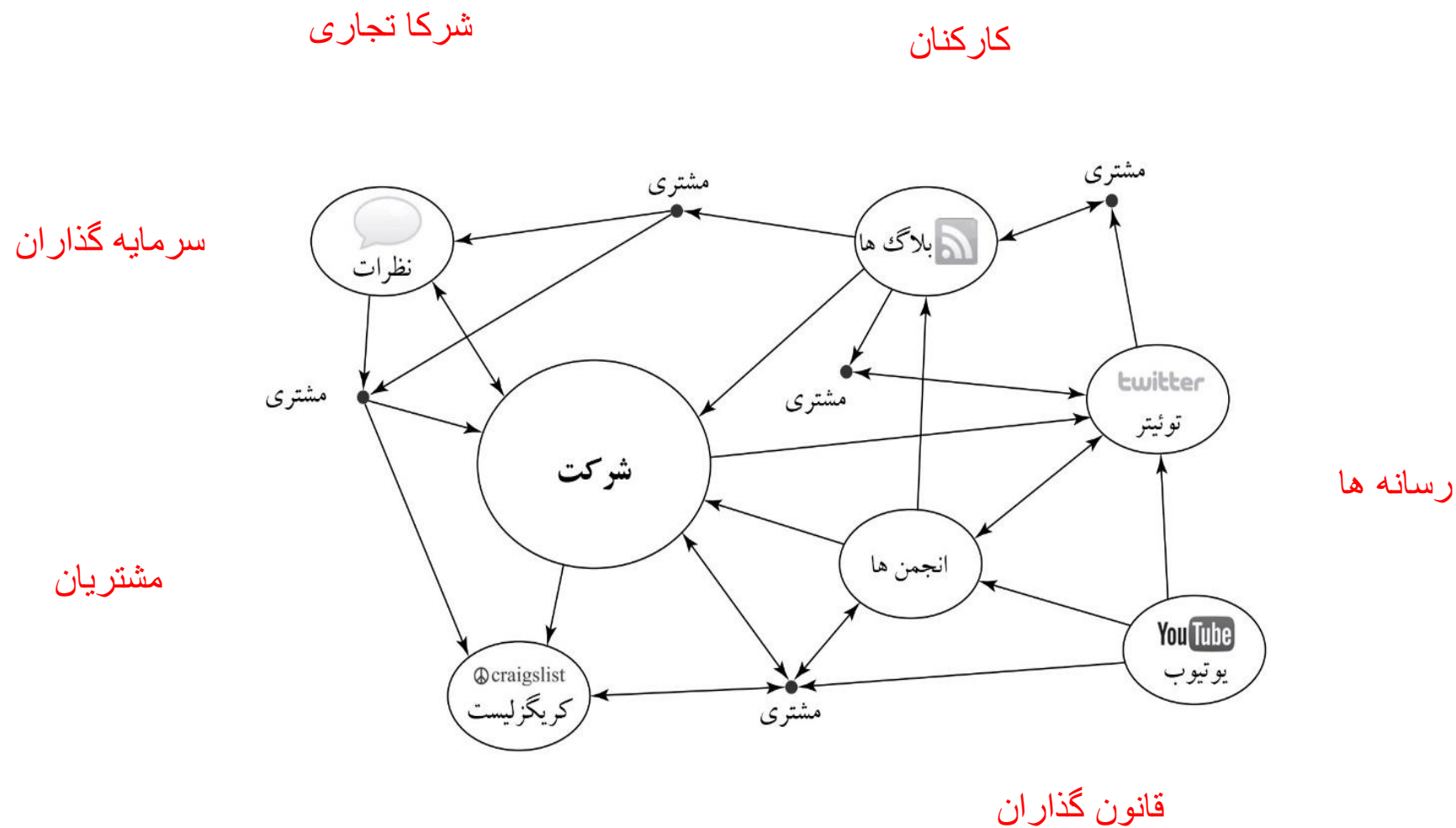


244 years

مشتریان

تغییر از	به
مشتریان به عنوان بازار انبوه	مشتریان به عنوان شبکه پویا
ارتباطات یک طرفه با مشتری	ارتباطات دوطرفه هستند
شرکت، تأثیرگذار اصلی و کلیدی است	مشتریان تأثیرگذاران کلیدی هستند
بازاریابی به منظور متقاعد کردن برای خرید	بازاریابی برای ایجاد اشتیاق خرید، وفاداری، هواداری
جریان های ارزشی یک طرفه	جریان های ارزشی متقابل (دوطرفه)
صرفه جویی به مقیاس (شرکت)	صرفه جویی به ارزش (مشتری)

شبکه مشتریان



مشتری ۴۰

مشتری ۴۰:

مشتری محور

- رسیدن به اهداف

مشتری ۳۰:

تجربه محور

- تجربه کاربری و خدمات

مشتری ۲۰:

تقاضا محور

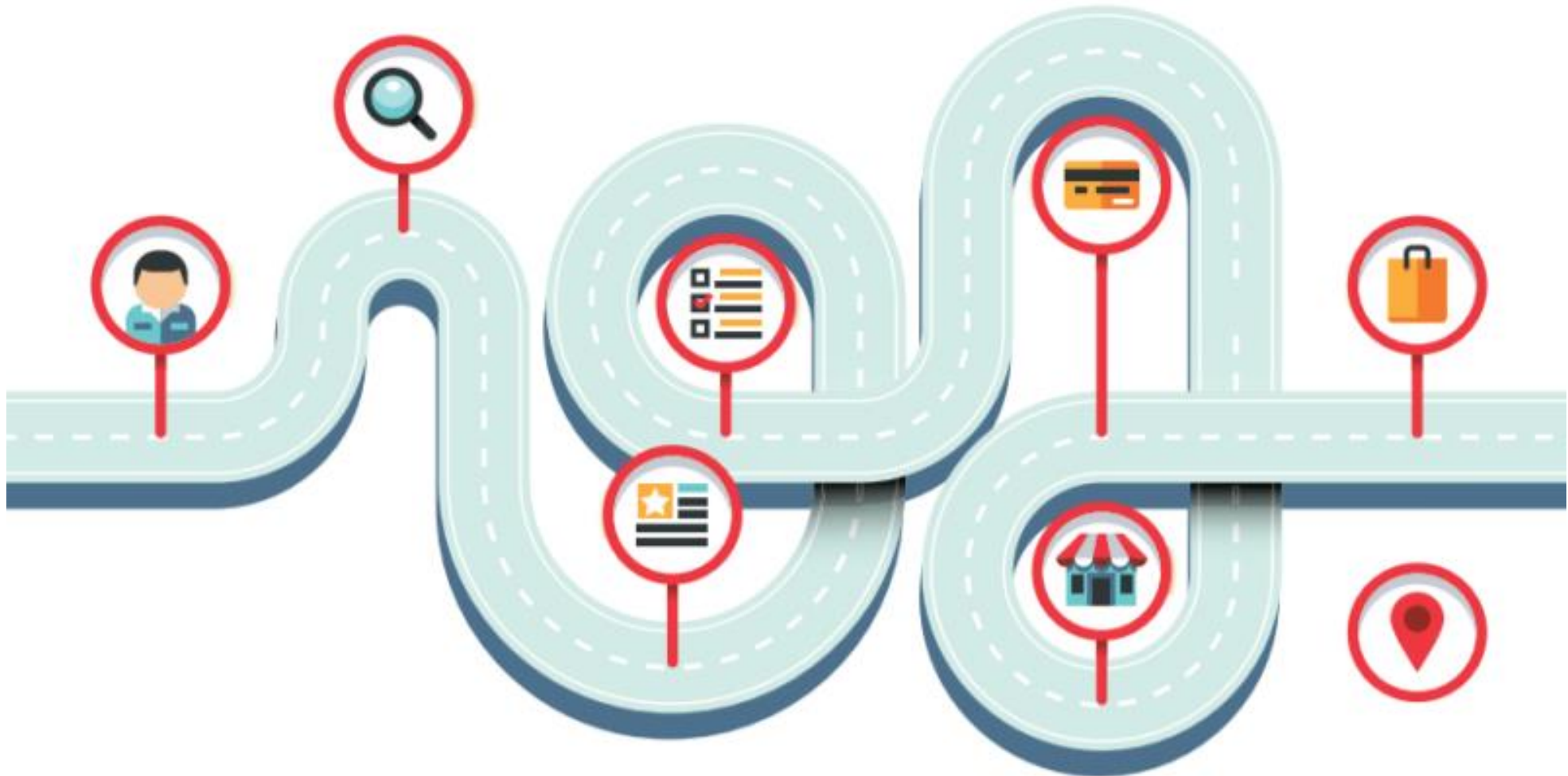
- تعهدات برند

مشتری ۱۰:

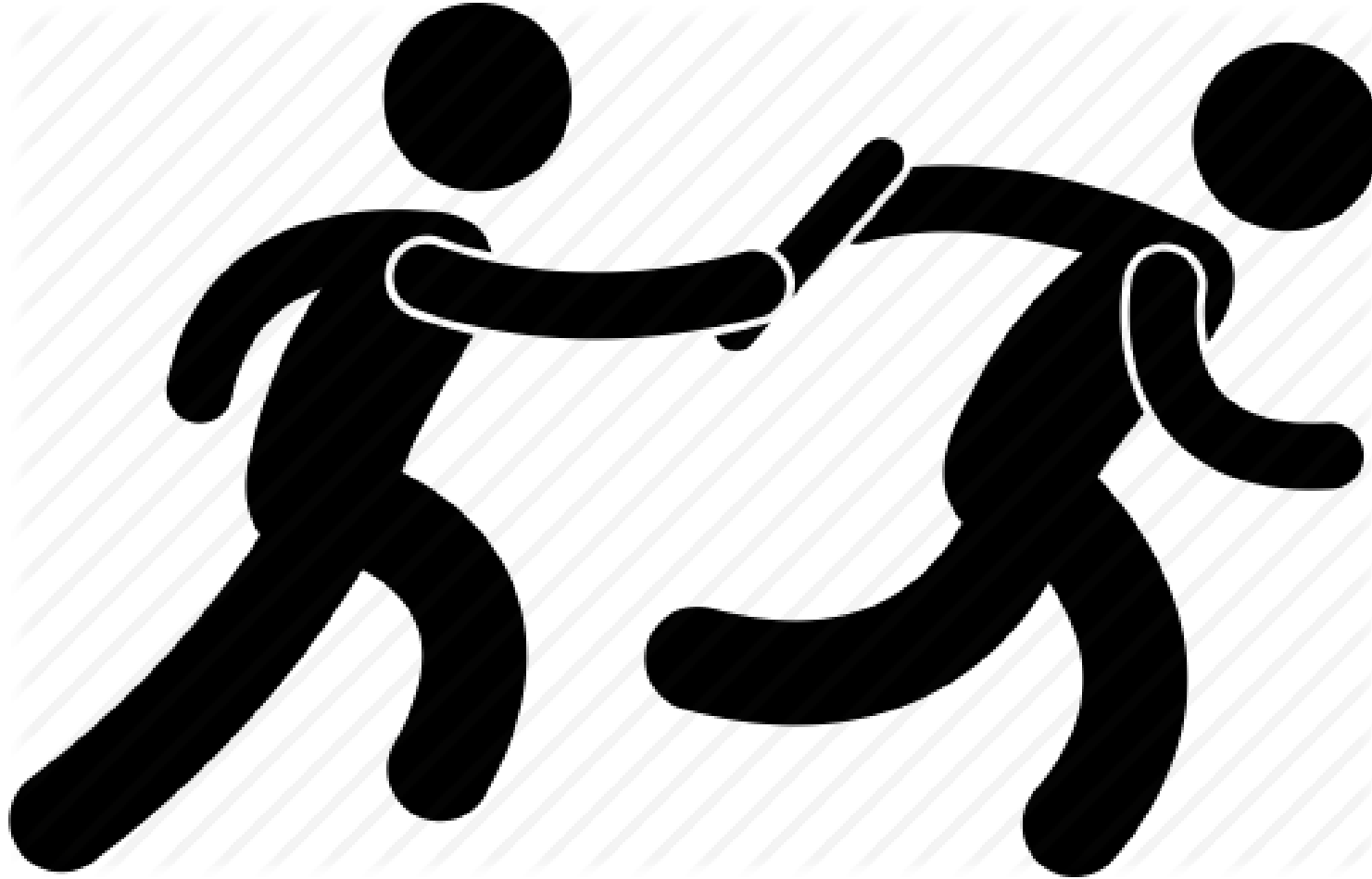
محصول محور

- قیمت و کیفیت

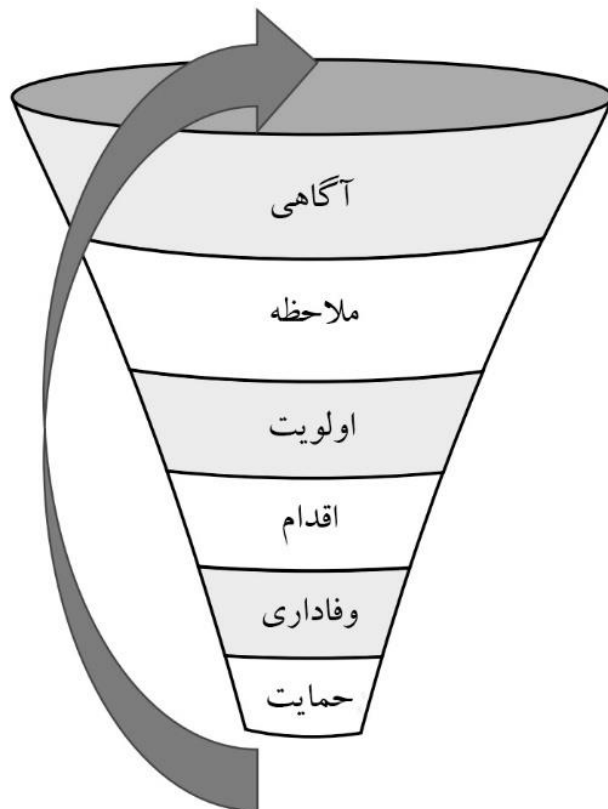
تجربة مشتری و سفر مشتری



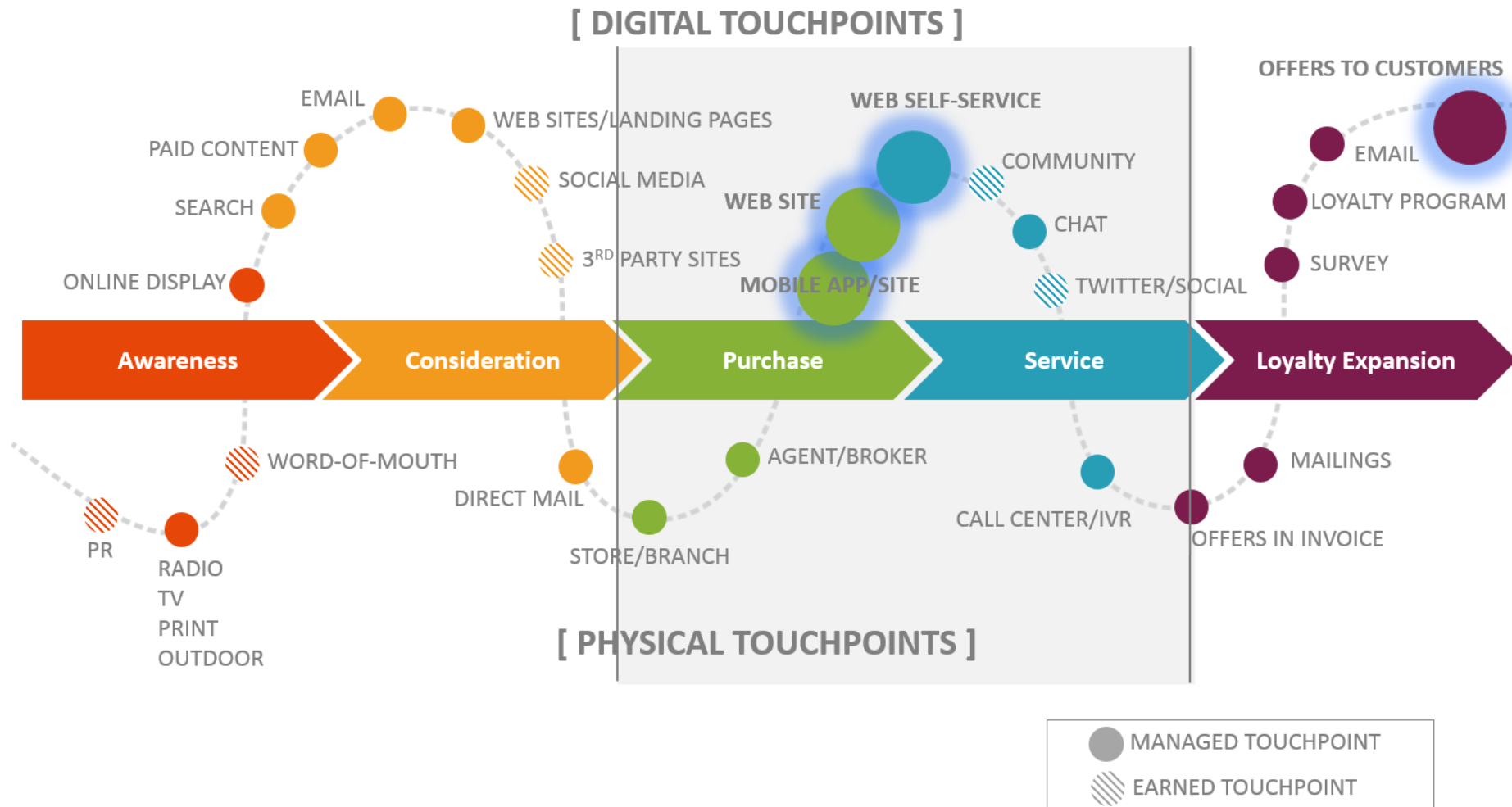
تجربه مشتری یا تجربه همه افراد؟



بازنگری قیف فروش



مسیر خرید یا سفر مشتری

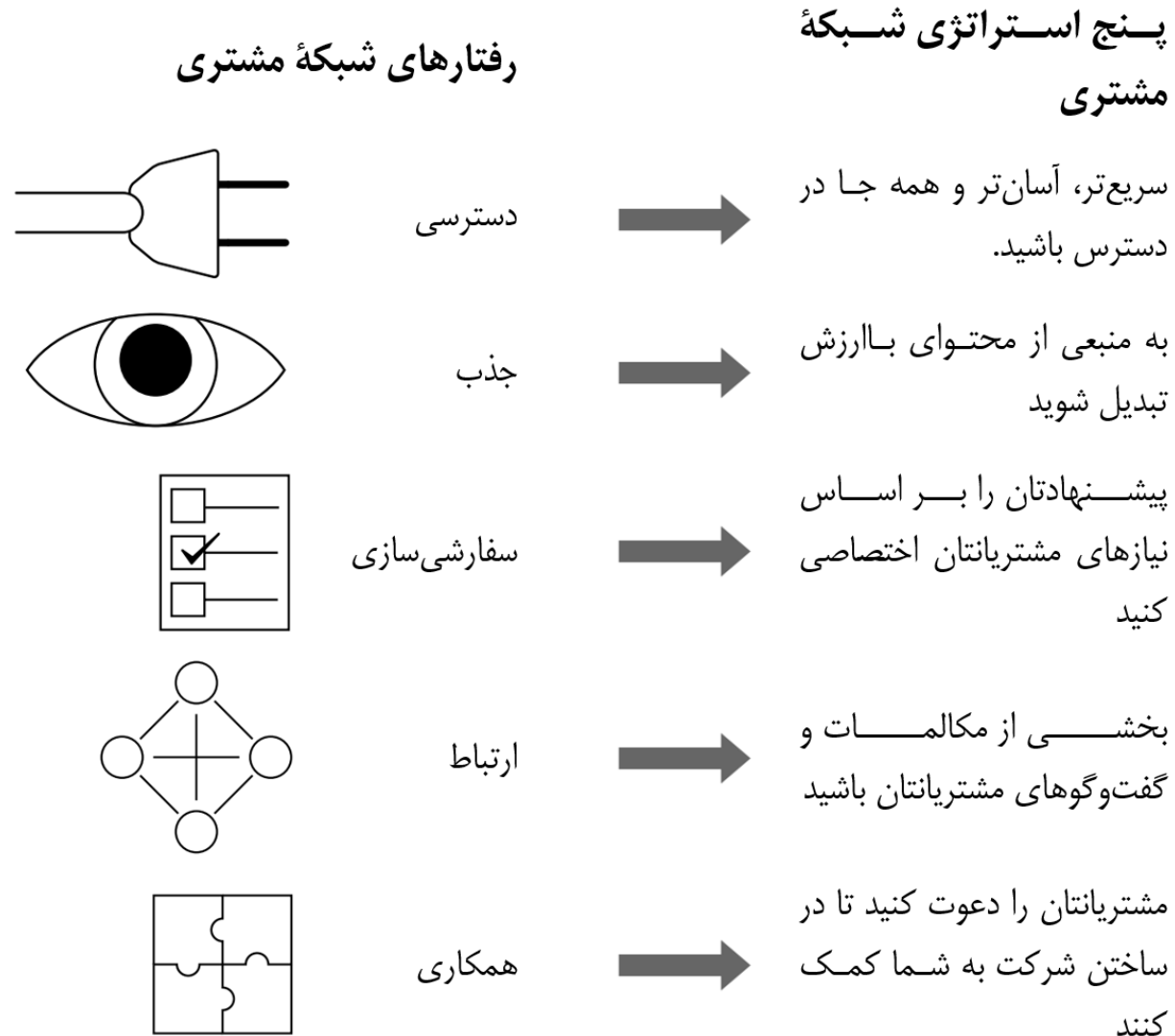


تجربه مشتری در هر مسیر خرید باید یکسان باشد

- مشتری چقدر سریع به محصول/خدمت نیاز دارد؟
- مشتری چقدر نسبت به قیمت حساس است؟
- آیا برندی وجود دارد که مشتری آن را ترجیح دهد؟
- آیا شعبه فیزیکی نزدیک آنها وجود دارد؟



۵ رفتار اصلی مشتری در شبکه

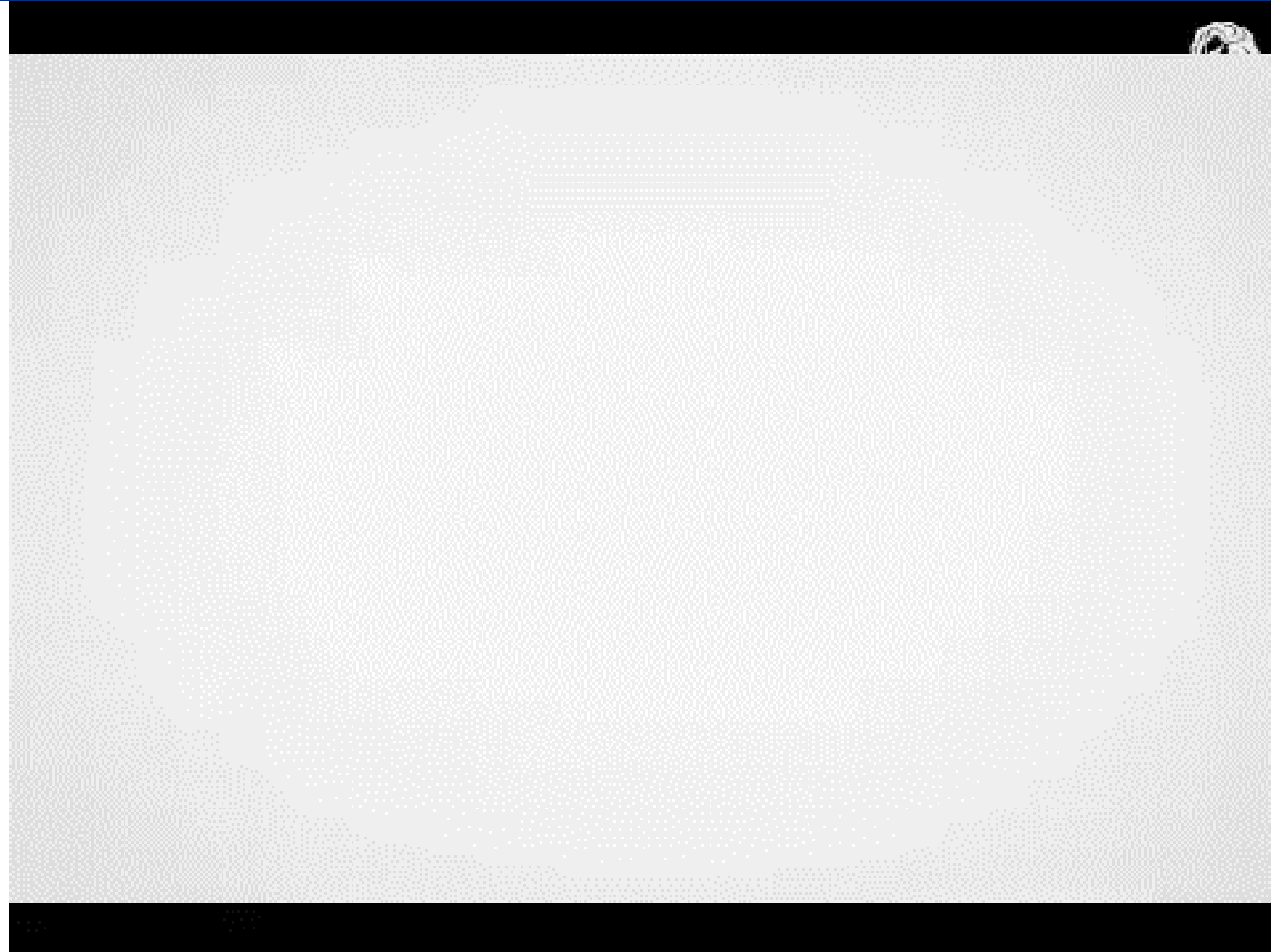


استراتژی دسترسی Access strategy

- تجارت الکترونیک موبایلی
- تجربه همه-کاناله
- استفاده از رایانش ابری
- سرویس های مبتنی بر تقاضا



نمونه استفاده از استراتژی دسترسی موبایلی



استراتژی جذب Engage Strategy

- دموی محصولات
- داستان سرایی
- کاربردپذیری
- تبدیل شدن به ناشر محتوا

استراتژی شخصی سازی Customized Strategy

- موتورهای پیشنهاد دهنده Netflix, Amazon
- رابط های کاربری اختصاصی Lancome Magic mirror
- محصول و سرویس شخصی share a coke
- پیام و محتوای شخصی سازی شده



استراتژی اتصال Connect Strategy

- گوش کردن در شبکه های اجتماعی Social listening
- Social customer service
- درخواست تولید محتوا و ایده از کاربران (Go Pro)
- ایجاد یک انجمن (SAP, BeingGirl)



استراتژی همکاری Collaborate Strategy

- همکاری انفعالی Waze, Duolingo
- همکاری فعال iReport CNN
- جمع سپاری Crowdfunding
- رقابت باز Open competition
- پلتفرم های همکاری App store



ابزار ۱

مولد استراتژی شبکه مشتری

۱. تنظیم هدف

اهداف مستقیم

اهداف دارای مرتبه بالاتر

۲. انتخاب و تمرکز مشتری

بخش ها

اهداف منحصر به فرد، گزاره ارزش، موانع

۳. انتخاب استراتژی



دسترسی



جذب



سفارشی سازی



ارتباط



همکاری

۴. تولید مفهوم

۵. تعریف تاثیر

رقابت

تغییر از	به
رقابت در صنایع تعریف شده و مشخص	رقابت در سراسر صنایع سیال و قابل تغییر
تمایز آشکار بین شرکا و رقبا	تمایز نامشخص بین شرکا و رقبا
رقابت یک بازی صفر و یک است	رقبا در حوزه‌های مهم و کلیدی همکاری می‌کنند
دارایی‌های مهم داخل شرکت نگهداری می‌شوند	دارایی‌های مهم در شبکه‌های خارجی قرار دارند
محصولات با ویژگی‌ها و مزایای منحصر به فرد	پلتفرم‌ها با شرکایی که به تبادل ارزش می‌پردازند
تعداد رقبای غالب در هر دسته کم است	برنده به دلیل تأثیرات شبکه همه چیز را می‌برد

ظهور پلتفرم ها

- خرده‌فروشی: تاوباو، ای بی، بازار آمازون
- رسانه: یوتیوب، فوربز
- تبلیغات: گوگل، بایدو، کریگزلیست
- مالی: پی پال، کیک استارتر، علی پی
- بازی: ایکس باکس، پلی استیشن
- رایانش موبایل: آی.او.اس، اندروید، شیائومی
- نرم‌افزار تجاری: اس.ای.پی، سیلز فورس
- لوازم خانگی: فیلیپس، نست
- مهمانداری (مهمان‌نوازی): ایر.بی.ان.بی، تریپ ادوایزر
- حمل‌ونقل: اوبر، دیدی کوایدی
- آموزش: کورسرا، یودمی
- استخدام و جست‌وجوی شغلی: لینکداین، گلسدِر
- کار آزاد: آپ ورک، تُرک مکانیکی آمازون
- نیکوکاری: کیوا، دانرز چوز

تعریف پلتفرم

- مدل کسب و کار پلتفرمی، مدلی است که به واسطه ایجاد ارتباط مستقیم بین ۲ یا چند نوع مختلف مشتری، ارزشی را ایجاد می کند.

– چند نوع مشتری متفاوت

– ارتباط مستقیم

– تسهیل گری ارتباط

- A platform is a business that creates value by facilitating direct interactions between two or more distinct types of customers.
 - Distinct types of customers
 - Direct interaction
 - Facilitating

مثالهایی از پلتفرم های معروف

پلتفرم	مشتریان متمایز، تعامل مستقیم، تسهیل شده توسط پلتفرم
ایر.بی.ان.بی	میزبان ها مستأجران (اجاره نشین ها)
اسنپ	رانندگان آزاد کار مسافران
پی پال	دارندگان حساب بازرگانان بانک ها
یوتیوب	بینندگان فیلم (تماشاچیان) تولید کنندگان فیلم تبلیغ کنندگان
جست و جوی گوگل	کاربران موتور جست و جو سازندگان و طراحان وب سایت تبلیغ کنندگان جست و جو
سیستم عامل اندروید	کاربران تلفن همراه و تبلت تولید کنندگان سخت افزار توسعه دهندگان برنامه تبلیغ کنندگان درون برنامه ای

نوع ۱: پلتفرم تبادل



Exchange

مثالهای قبل عصر دیجیتال:

- مشاور املاک
- مرکز خرید

مثالهای دیجیتال:

- بازار محصول (دیجیکالا، آمازون، ای بی)
- بازار خدمات (اوبر، اسنپ، استادکار)

نوع ۲: پلتفرم های تراکنش



Transaction system

مثالهای قبل عصر دیجیتال:

- Credit cards
- Debit cards

مثالهای دیجیتال:

- Digital payment systems (PayPal)
- Digital currencies (Bitcoin)

نوع ۳: پلتفرم های تبلیغاتی



Ad-supported Media

مثالهای قبل عصر دیجیتال:

- Newspapers (subsidized or free due to ads)
- Broadcast TV

مثالهای دیجیتال:

- Websites with ads
- Social networks with ads

نوع ۴: پلتفرم های سخت افزاری / نرم افزاری



Hardware/software standard

مثالهای قبل عصر دیجیتال:

- Color TVs (RCA vs. CBS)
- Videocassettes (VHS vs. Betamax)
- Motor fuels (diesel vs. ethanol)

مثالهای دیجیتال:

- Videogame consoles (Xbox, PlayStation)
- Mobile operating systems (iOS, Android)

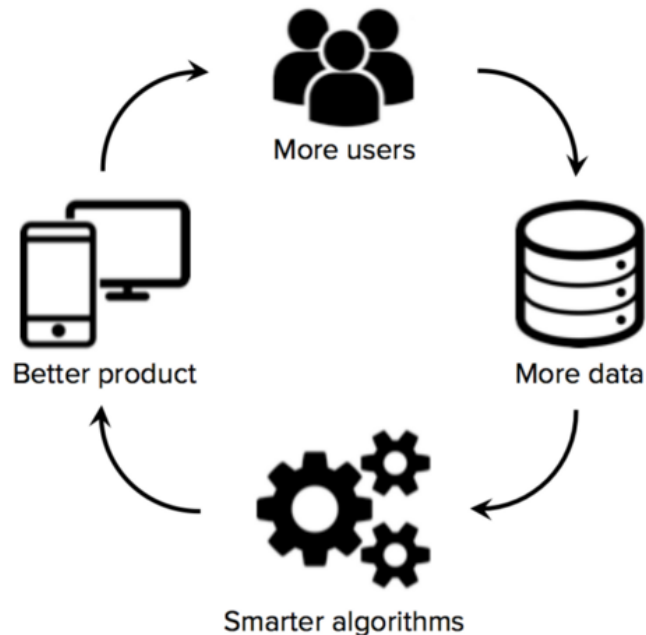
اثر مستقیم و غیر مستقیم شبکه ای

- قانون متکالف Direct: Metcalfe's law

Network connections = $n(n - 1)/2$ –

- اثر غیر مستقیم

– آیا اثر غیر مستقیم ۲ طرفه هست؟

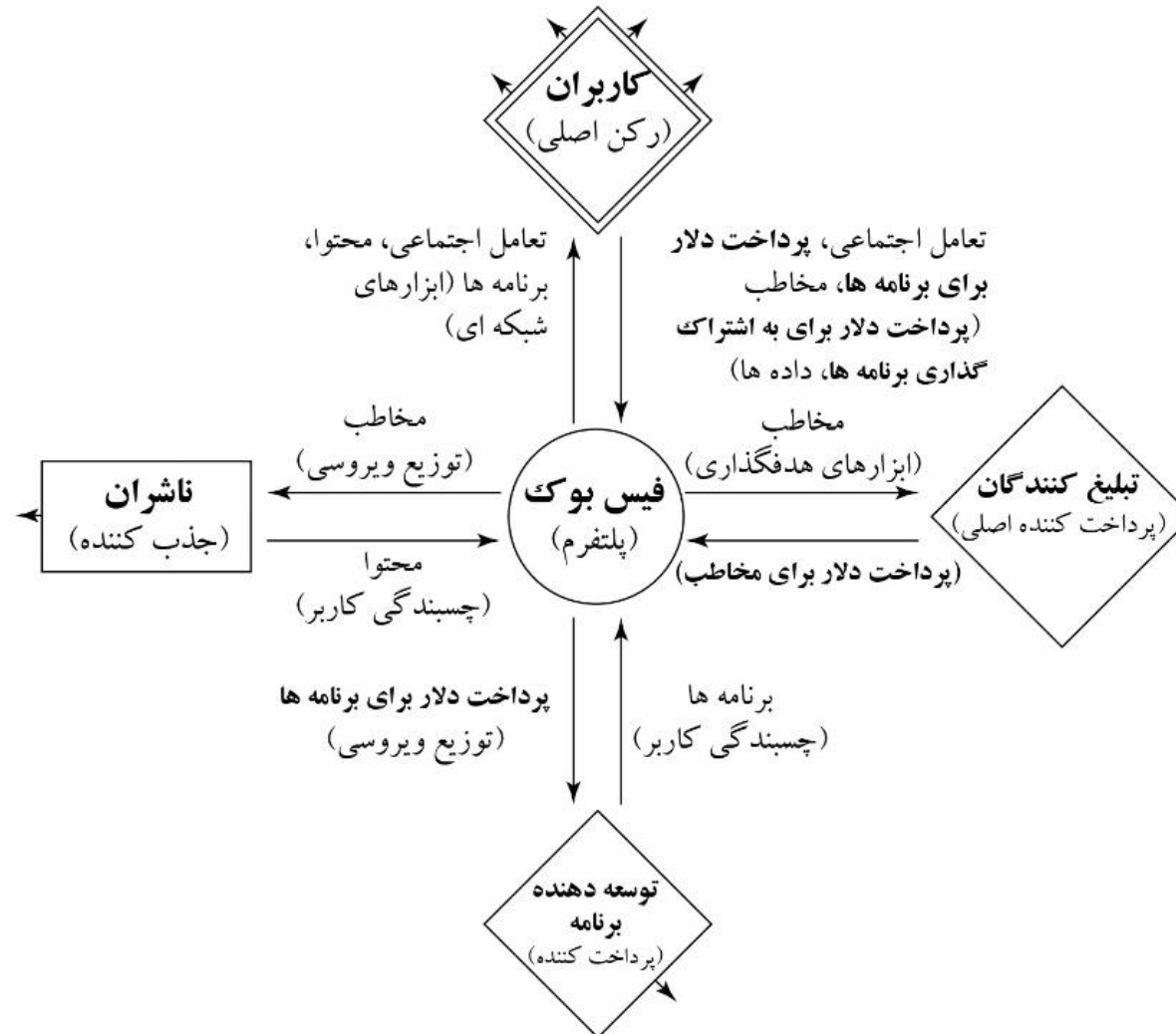


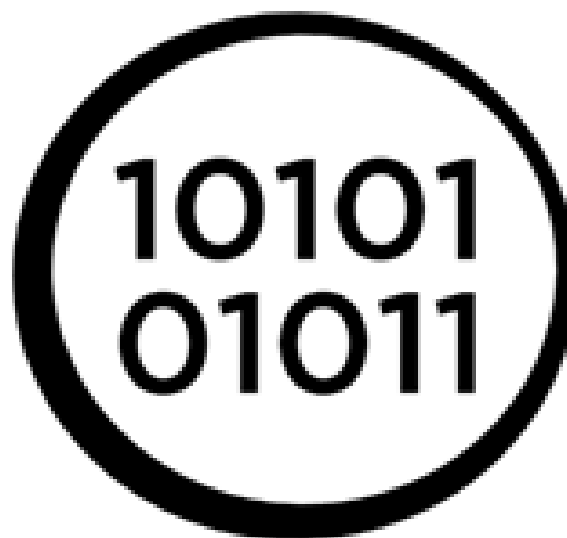
چرا پلتفرم ها در تحول دیجیتال مهم هستند؟



- اکتساب آسان و کم دردسر
- رشد قابل توسعه
- دسترسی و سرعت بر مبنای نیاز
- اعتماد

مدل کسب و کار پلتفرمی فیسبوک



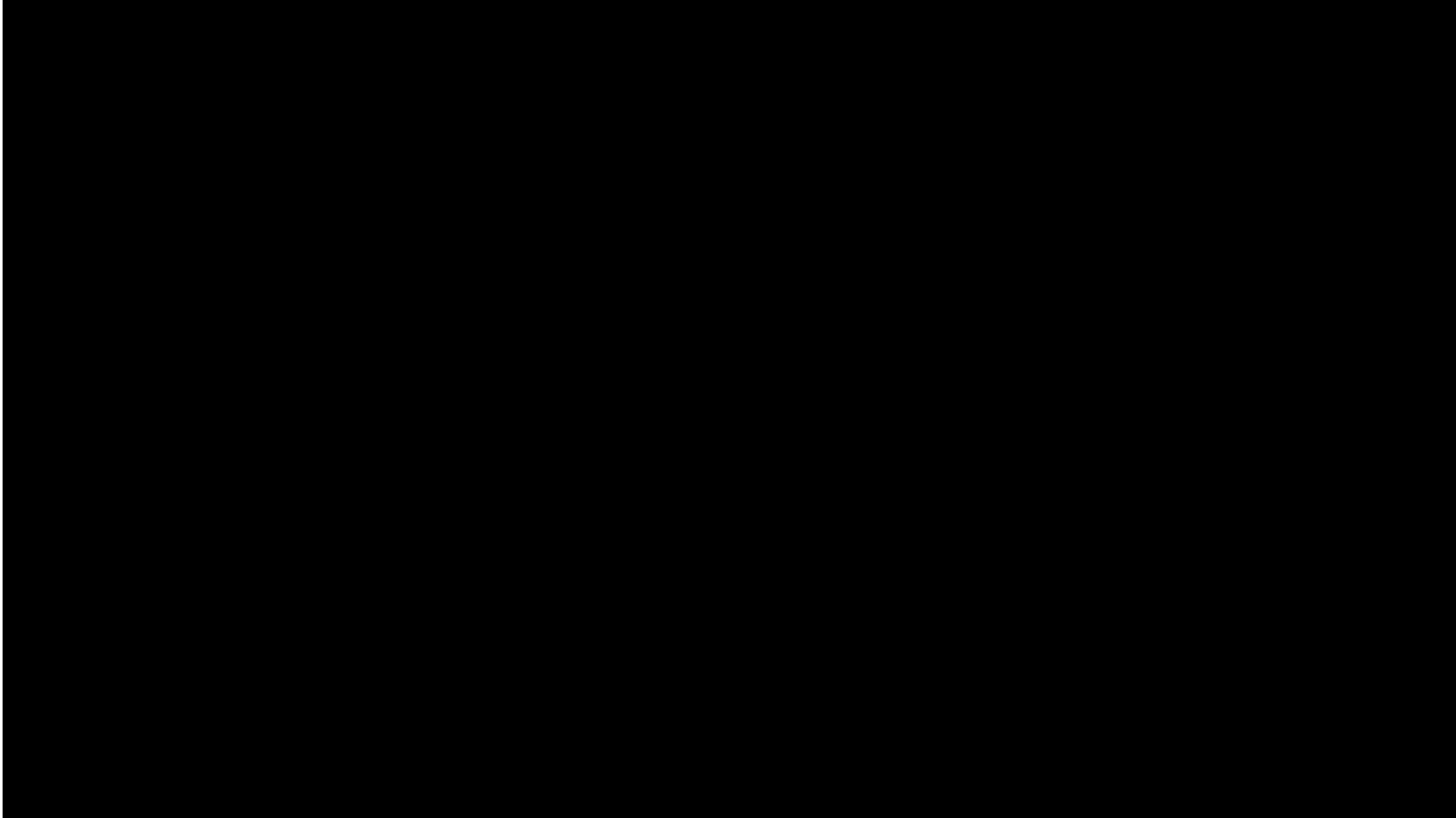


داده ها

داده ها

تغییر از	به
تولید داده‌ها در شرکت پر هزینه است	داده‌ها مدام در همه جا تولید می‌شوند
چالش داده‌ها، ذخیره‌سازی و مدیریت آنهاست	چالش داده‌ها، تبدیل آنها به اطلاعات با ارزش است
شرکت‌ها فقط از داده‌های ساختاریافته استفاده می‌کنند	داده‌های بدون ساختار به طور فزاینده‌ای قابل استفاده و با ارزش‌اند
داده‌ها در مخازن عملیاتی مدیریت می‌شوند	ارزش داده‌ها در اشتراک‌گذاری آن در میان مخازن نهفته است
داده‌ها ابزاری برای بهینه‌سازی فرایندها هستند	داده‌ها یک دارایی کلیدی نامشهود برای ایجاد ارزش هستند

TWC: the weather company



داده به عنوان یک دارایی ناملموس



استراتژی داده

- ۵ اصل توسعه استراتژی داده ها
 - گردآوری انواع داده های متنوع
 - استفاده از داده به عنوان یک لایه پیش بینی در فرآیند تصمیم گیری
 - استفاده از داده برای نوآوری محصولات جدید
 - دیدن آنچه مشتریان انجام می دهند نه آنچه به زبان می آورند
 - ترکیب داده در سیلوهای مختلف

انواع داده ها

نوع داده	مثال ها	کاربرد پذیری
داده های فرایند تجاری	موجودی کالا و زنجیره تأمین	مدیریت و بهینه سازی عملیات کسب و کار، کاهش ریسک، ارائه گزارش خارجی
	فروش	
	صورت حساب	
	منابع انسانی	
داده محصولات یا خدمات	داده های نقشه ها (برای گوگل)	ارائه ارزش پیشنهادی اصلی برای محصول یا خدمت کسب و کار
	داده های کسب و کار (برای بلومبرگ)	
	داده های آب و هوا (برای شرکت ودر)	
داده های مشتری	خریدها	ارائه تصویری کامل از مشتری و اجازه تعامل مناسب تر و ارزشمندتر
	رفتارها و تعاملات	
	نظرات و نقد و بررسی ها	
	دمو گرافی	
	پاسخ های نظرسنجی	

داده های بزرگ

Unstructured data types

 Text files and documents	 Server, website and application logs	 Sensor data	 Images
 Video files	 Audio files	 Emails	 Social media data

۳ باور اشتباه درباره داده های بزرگ

- باور ۱: الگوریتم آن را حل خواهد کرد
- باور ۲: همبستگی تمامی آن چیزی است که اهمیت دارد
- باور ۳: داده خوب، داده بزرگ است

تبدیل داده های مشتری به ارزش



GAYLORD HOTELS®

custora



InterContinental Hotels Group

BRITISH AIRWAYS

- بینش ها: آشکارسازی موارد غیر قابل مشاهده
- هدف گذاری: محدود کردن دامنه
- شخصی سازی: متناسب سازی
- موقعیت: ارایه یک چارچوب مرجع

Kimberly-Clark

— + f ✓

BILLS
GUARD
SAFER TOGETHER

ابزار: مولد ارزش داده

فرایند تولید ارزش داده ای

۱- دامنه تاثیر و شاخص های عملکرد کلیدی

۲- انتخاب الگوی ارزش

بینش	هدف گذاری	شخصی سازی	موقعیت
------	-----------	-----------	--------

۳- تولید مفهوم / ایده

۴- ممیزی داده

داده های فعلی	شکاف نیازها	منابع جدید
---------------	-------------	------------

۵- برنامه اجرایی

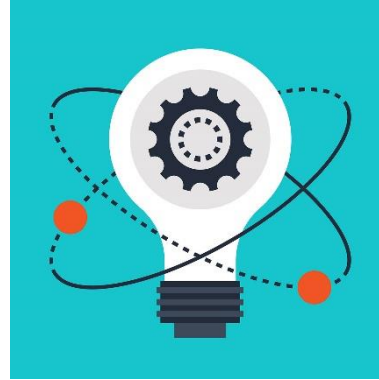
راه حل فنی	فرایندهای کسب و کار	اثبات مفهوم
------------	---------------------	-------------



نوآوری

نوآوری

تغییر از	به
تصمیم‌گیری بر اساس درک مستقیم (شهود) و ارشدیت انجام می‌شود	تصمیم‌گیری بر اساس تست (آزمون) و اعتبارسنجی انجام می‌شود
آزمودن ایده‌ها پرهزینه، کند و دشوار است	آزمودن ایده‌ها ارزان، سریع و راحت است
آزمایش‌ها به ندرت توسط متخصصان انجام می‌شوند	آزمایش‌ها مدام توسط هر کسی انجام می‌شوند
چالش نوآوری، یافتن راه حل مناسب است	چالش نوآوری، حل کردن مسئله مناسب است
به هر قیمتی از خرابی و قصور دوری می‌شود	خرابی‌ها و قصور از ابتدا و به طور ارزان آموخته می‌شوند
تمرکز روی محصول «نهایی» است	تمرکز روی حداقل نمونه‌های آزمایشی قابل قبول و تکرار پس از اولین عرضه است



آزمایش، یادگیری است.



آزمایشات همگرا و واگرا

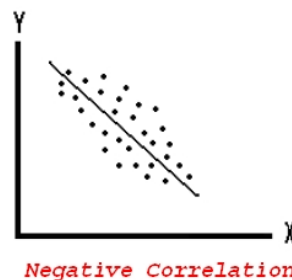
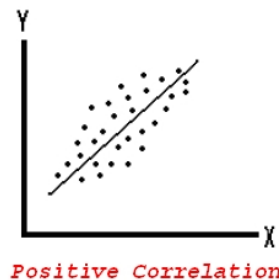
آزمایش‌های همگرا	آزمایش‌های واگرا
مثال: آزمایش ویژگی A/B یا تست قیمت گذاری	مثال: قرار دادن یک نمونه اولیه در دستان مشتریان
طراحی آزمایشی رسمی (علمی)	طراحی آزمایشی غیررسمی
پرسیدن یک پرسش دقیق یا مجموعه متناهی از پرسش‌ها	طرح مجموعه‌ای نامحدود از پرسش‌ها
جست‌وجو برای ارائه یک پاسخ	احتمال ارائه پاسخ یا تولید پرسش‌های بیشتر
نیاز به یک نمونه معرف از مشتریان	نیاز به مشتریان درست (کسانی که ممکن است نماینده مشتریان نباشند)
نیاز به یک نمونه آماری معتبر	اندازه نمونه ممکن است متغیر باشد
تمرکز بر رابطه علت و معلول مستقیم	تمرکز بر ترکیب آثار و معنا
هدف آزمایش خود مسئله است	هدف آزمایش نمونه اولیه تا حد امکان خام برای پرسش است («به اندازه کافی خوب»)
تأییدی	اکتشافی
مفید برای بهینه‌سازی	مفید برای تولید ایده
رایج در مراحل آخر نوآوری	رایج در مراحل اول نوآوری
اشتراک	
افزایش دانش	
آزمایش مفروضات	
جست‌وجو خارج سازمان برای رسیدن به پاسخ	
مستلزم میل به یادگیری در مقابل تصمیم‌گیری	

آزمایشات همگرا

سوال: آیا اگر این بخش به سایت اضافه شود، بازدید کننده زمان بیشتری در سایت می گذراند؟

یا

اگر نحوه تعامل این خدمت را تغییر دهیم، درآمد مان بیشتر می شود؟



نمونه آزمایشات همگرا



- دیجیتال

Website+ landing page –

Email –

App –

Newsfeed –

... –

- غیر دیجیتال

– تجربه خرید در شعبه

– برنامه های وفاداری

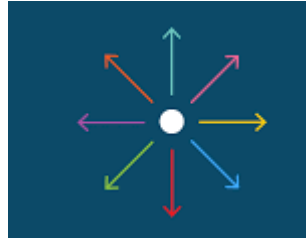
– منوی غذا

– چیدمان خرده فروشی ها

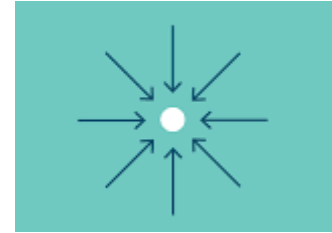
آزمایشات واگرا

- غیر رسمی ولی ساختارمند
- تمرکز بر ساخت اولین نمونه به اندازه کافی خوب
- جمع آوری بازخورد واقعی از مشتری
- تصمیم در مورد اینکه آیا این خدمت/محصول را بصورت عمومی عرضه کنیم یا نه؟

برای تحول دیجیتال به هر دو نیاز داریم



یادگیری اکتشافی: خلق ایده های جدید
توسعه خدمات و محصولات جدید



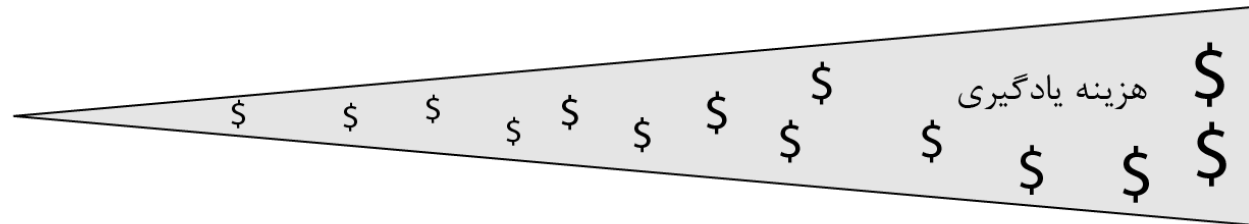
یادگیری تاییدی: تایید فرضیه ها
بهبود خدمات و محصولات فعلی

۷ اصل موفقیت در نوآوری

1. زود یاد بگیرید

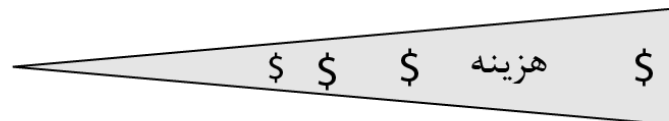
چرخه سنتی نوآوری

واکنش مشتری راه اندازی و تجاری سازی طراحی محصول تحلیل و بحث تولید ایده مشاهده



نوآوری از طریق آزمایش سریع

واکنش مشتری طراحی نمونه تولید ایده مشاهده
اولیه و آزمایش



۷ اصل موفقیت در نوآوری

- زود یاد بگیرید
- سریع باشید و تکرار کنید
- عاشق مسئله شدن نه راه حل
- گرفتن بازخورد معتبر
- اندازه گیری آنچه امروز اهمیت دارد
- آزمایش فرضیات شما
- هوشمندانه شکست خوردن

روش آزمایش همگرا

۱- تعریف پرسش و متغیرهای آن

بیان پرسش
تعریف متغیرهای وابسته و مستقل

۲- انتخاب آزمایش کننده‌ها

۳- تصادفی سازی گروه‌های آزمایش و شاهد

۴- راستی آزمایی نمونه شما

واحد تحلیل
 $n = ?$
سیگنال به نویز

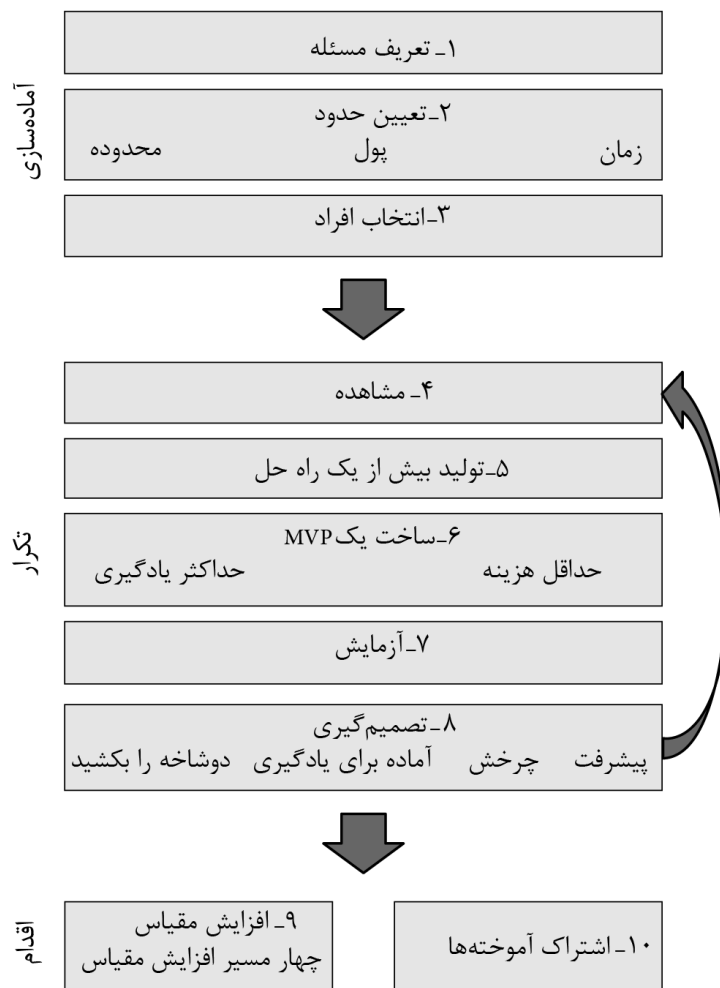
۵- آزمایش و تحلیل

۶- تصمیم گیری

۷- اشتراک آموخته‌ها

روش آزمایش واگرا

روش آزمایش سریع واگرا





ارزش

ارزش

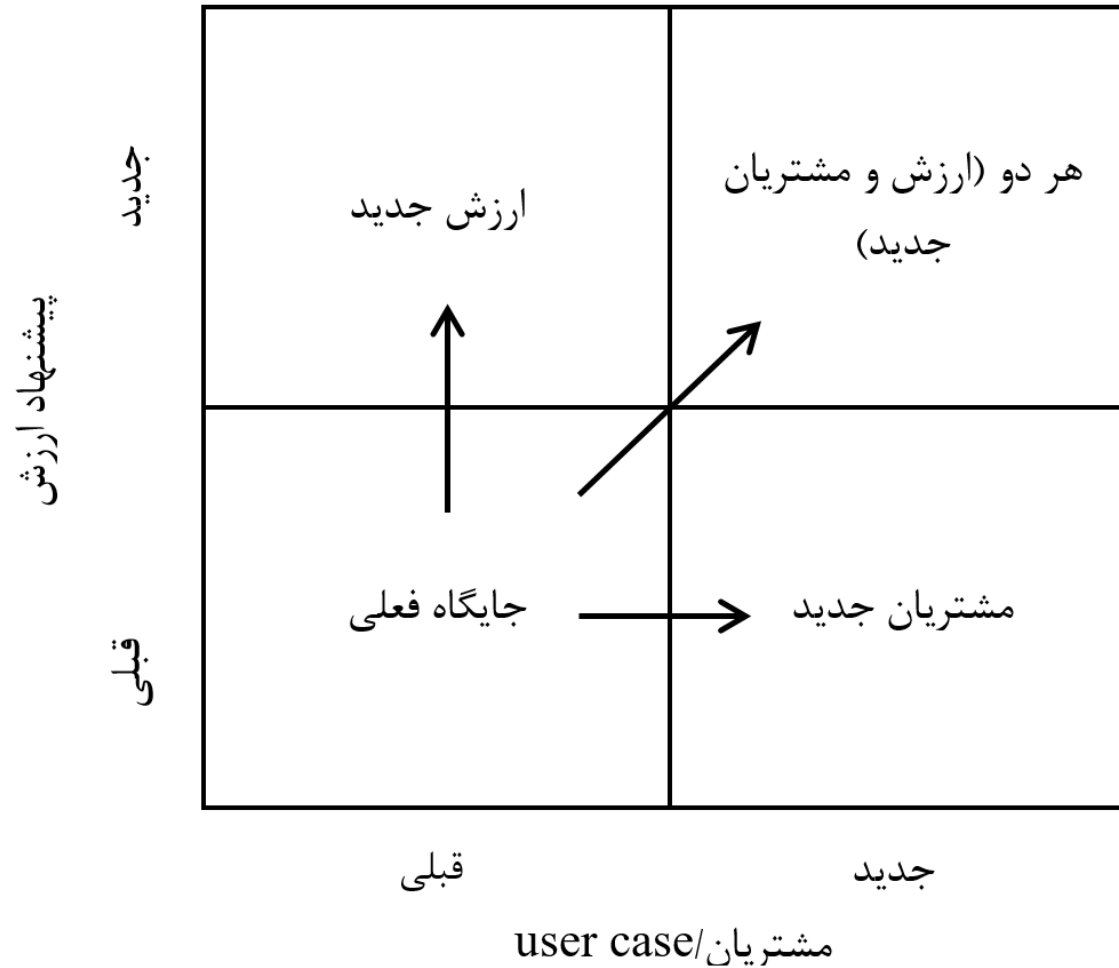
شاه کلید موفقیت طرح های تحول دیجیتال



ارزش

از	به
ارزش پیشنهادی توسط صنعت تعریف شده است	ارزش پیشنهادی با تغییر نیازهای مشتری تعریف شده است
ارزش پیشنهادی فعلی خود را اجرا کنید	فرصت بعدی را برای ارزش پیشنهادی به مشتری کشف کنید
مدل کسب و کار خود را تا جایی که امکان دارد بهینه سازی کنید	قبل از اینکه از بازار حذف شوید، مدل کسب و کار خود را منطبق کنید
تغییرها بر اساس اینکه کسب و کار فعلی باید چه تغییری کند، بررسی می شوند	تغییرها بر اساس اینکه کسب و کار آتی باید چه تغییری کند، بررسی می شوند
موفق ها خود شیفته اند	«فقط پارانویدها نجات می یابد»

۳ استراتژی برای مواجهه با بازار کوچک شونده



ابزار: پیشنهاد ارزش

نقشه راه پیشنهاد ارزش

عمومی

۱- تعیین انواع مشتریان کلیدی از طریق ارزش دریافت شده

۲- تعریف ارزش فعلی برای هر مشتری

عناصر ارزش پیشنهاد ارزش کلی

۳- شناسایی تهدیدات نوظهور

تکنولوژی جدید نیازهای متغیر رقبا و جانشینان



به ازای هر مشتری

۴- ارزیابی نقاط قوت عناصر ارزش فعلی

۵- تولید عناصر ارزش بالقوه جدید

تکنولوژی جدید روندهای اجتماعی فرهنگی/کسب و کار نیازهای برآورده نشده

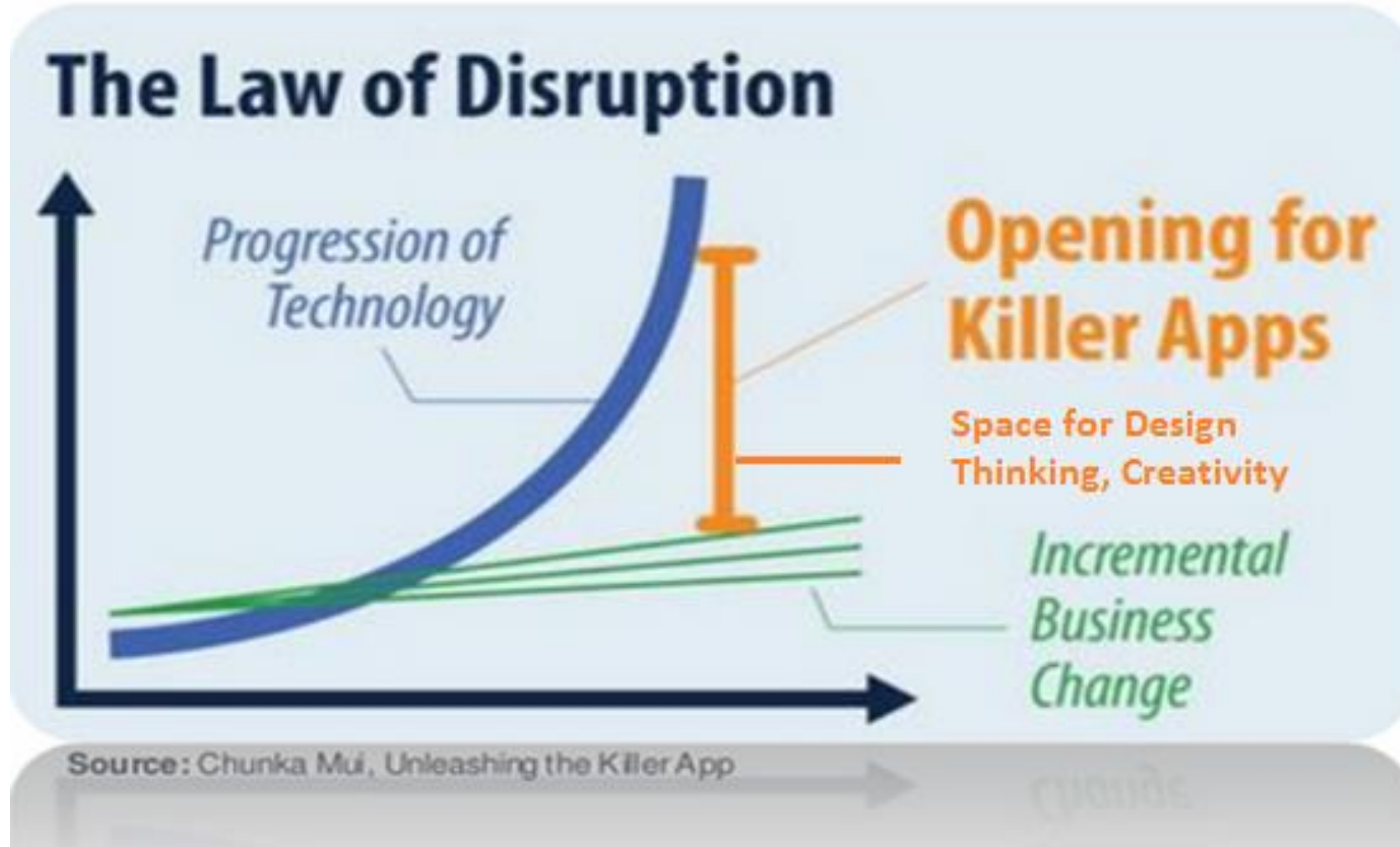
۶- ساخت پیشنهاد ارزش آینده‌نگرانه جدید

عناصر چهارلایه پیشنهاد ارزش کلی حوزه‌های فناوری

اختلال در کسب و کار

disrupt

اختلال و فاصله وحشتناک



تعریف اختلال در کسب و کار

- اختلال در کسب و کار زمانی اتفاق می افتد که:
- صنعت حاکم با چالشگری مواجه می شود که:
- ارزشی بسیار بزرگ تر را به روشی به مشتری ارائه می دهد که:
- شرکتهای حاکم قادر به رقابت مستقیم با آن نیستند.

بوم مدل کسب و کار



نقشه کسب و کار مدل

نقشه مدل کسب و کار مدل

چالش کننده

کسب و کار حاکم

مشتری

پیشنهاد ارزش

تولیدی ها

تمایز

شبکه ارزش

مؤلفه ها

تمایز

آزمون دوبخشی

ارزش به شدت برهم زنده؟

مانعی برای تقلید؟

پیشنهاد ارزش متفاوت

- قیمت
- پیشنهاد رایگان (Freemium)
- دسترسی
- سادگی
- شخصی سازی
- انباشت
- تفکیک
- تجمیع
- اجتماعی بودن

شبکه ارزش متفاوت

- مشتریان
- کانال ها
- شرکا
- شبکه
- محصولات / خدمات مکمل
- برند
- مدل درآمدی
- ساختار هزینه
- مهارت ها و فرآیندها
- دارایی های فیزیکی
- دارایی های فکری
- دارایی های داده ای



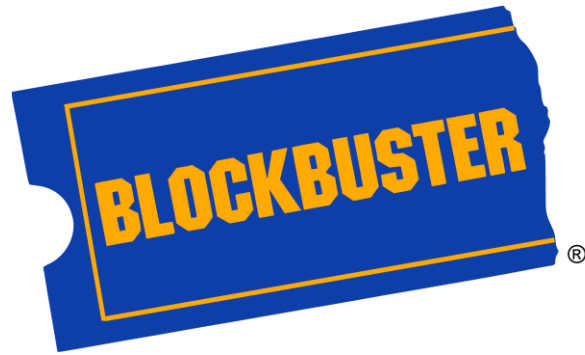
NOKIA

شبکه ارزش متفاوت

- قابلیت‌های طراحی
- سوبسید خرده‌فروش AT&T
- ترافیک رایگان
- تجربه طراحی سیستم عامل
- تجمیع آی‌تونز
- توسعه‌دهندگان اپ

پیشنهاد ارزش متفاوت

- طراحی محصول
- سادگی
- تجمیع (موسیقی، گوشی، PDA، مرورگر، ایمیل، نقشه)
- اپ‌ها



NETFLIX

شبکه ارزش متفاوت

- مدل قیمت گذاری از طریق اشتراک
- وبسایت تجارت الکترونیک
- دارایی های داده ای و موتور پیشنهاد
- سیستم انبارسازی و توزیع پستی
- عدم وجود هزینه های خرده فروسی

پیشنهاد ارزش متفاوت

- بدون جریمه تأخیر
- دسترسی ساده (محصول برای شما ارسال می شود)
- انتخاب وسیع تر
- پیشنهادات شخصی سازی شده

نقشه کسب و کار مدل

نقشه مدل کسب و کار مدل

چالش کننده

کسب و کار حاکم

مشتری

پیشنهاد ارزش

تولیدی ها

تمایز

شبکه ارزش

مؤلفه ها

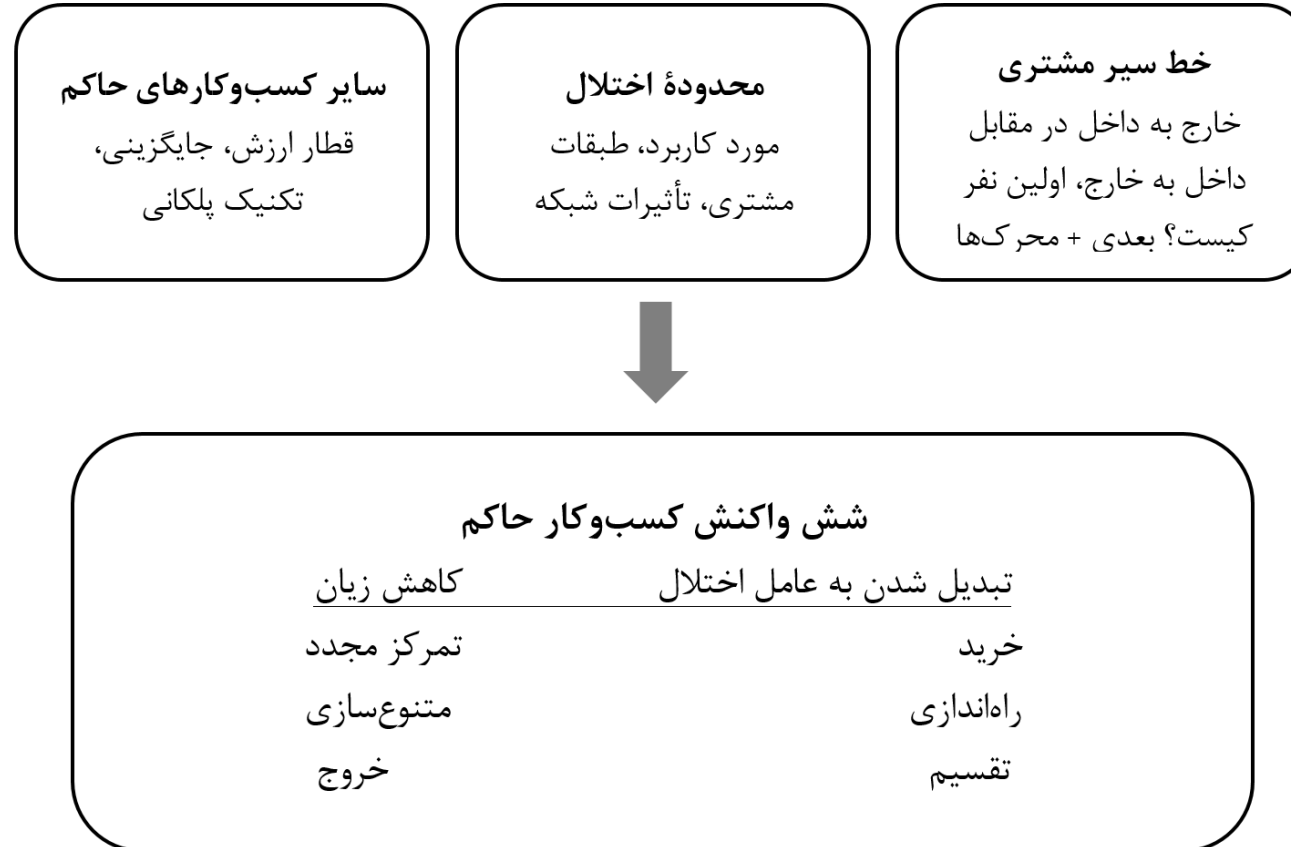
تمایز

آزمون دوبخشی

ارزش به شدت برهم زنده؟

مانعی برای تقلید؟

۶ استراتژی پاسخ به اختلال



منابع جهت مطالعه بیشتر

- i-Scoop.eu
- World Economic Forum (weforum.org)
- McKinsey & Company Digital
- Open ROADS Community: Digital Mastermind Playbook

