

انتشارات هاروارد بیزینس ریویو (Harvard Business Review)

ابتکارات، قابلیت ها و فرصت ها ابعاد جدیدی در عصر دیجیتال را در بر می گیرند. لیدینگ دیجیتال (رهبری دیجیتال) چارچوبی برای ایجاد شاخص های کسب و کار پایدار در سراسر زنجیره ارزش فراهم می کند. تمام کسانی که می خواهند به دیجیتال مسترز (اساتید دیجیتال) بپردازند، باید این متن را بخوانند " .

- **مانیش چاکسی**، رئیس مرکز بهبود و توانمندی، زنجیره تامین و فناوری اطلاعات، آسیا پینتس

وسترن، بونت و مک آفه کار شگفت انگیزی را برای توصیف ویژگی های اساسی اساتید دیجیتال انجام دادند و یک کتاب آموزشی جامع، غنی و کاربردی برای تحولات دیجیتال ارائه دادند. این کتاب سهم استثنایی در روش مدیریت و استراتژی دارد.

- **جان گلاسر**، مدیر عامل، خدمات بهداشتی، زیمنس

نویسندگان بر روش های پیشگام در استفاده سازمان های جهانی از فناوری دیجیتال برای تغییر و بهبود شیوه انجام کسب و کارشان تمرکز کرده اند. با استفاده از این کتاب، آنها ما را در مسیر تغییر و تحول قرار می دهند. اگر می خواهید خودتان را آماده کنید تا سازمان تان را از طریق این تحول عمیق رهبری کنید، لیدینگ دیجیتال را باید بخوانید.

- **جین کریستف لالان**، معاون اجرایی رئیس و مدیر ارشد اطلاعات، گروه ایر فرانس - KLM

با بکارگیری بهترین نمونه ها، این کتاب تاثیر گذار مبتنی بر شواهد نشان می دهد که تسلط و برتری فناوری به طور قابل ملاحظه ای سطح سود و بهره وری را تقریباً در تمام صنایع افزایش می دهد و به شما نشان می دهد که چگونه خودتان یک استاد دیجیتال شوید.

- **اف وارن مک فارلان**، استاد، مدرسه کسب و کار هاروارد

ما در زمانی زندگی می کنیم که در آن فناوری بر تمام چیزها تأثیر می گذارد و دیگر مثل گذشته نیست، که در آن ارتباطات یک حقوق بشر اساسی شده است، و اطمینان غیر مشترک تمام کسب و کارها به ابهامات مشترک تبدیل شده است. لیدینگ دیجیتال یک رویکرد قدرتمند و با طراوت برای آنچه که باید در طول هر مرحله از این سفر انجام شود، ارائه می دهد.

- **عثمان سلطان**، مدیر عامل شرکت Du، امارات متحده عربی

لیدینگ دیجیتال

تبدیل فناوری به تحولات کسب و کار

جرج وسترن، دیدیر بونت، آندرو مک آفه

انتشارات هاروارد بیزینس ریویو

بوستون، ماساچوست

مقدار تخفیف فروش انتشارات هاروارد بیزینس ریویو

هنگام خرید به صورت عمده به عنوان هدایای مشتری، تبلیغات فروش و حق بیمه، عناوین انتشارات هاروارد بیزینس ریویو دارای تخفیف قابل توجه در دسترس هستند. مجلات ویژه از جمله کتاب ها با لوگوهای شرکتی، جلد های سفارشی و نامه هایی از شرکت یا مدیر عامل شرکت که در ابتدای کتاب چاپ شده اند، و همچنین گزیده ای از کتاب های موجود می توانند در مقادیر مشخص برای مقاصد ویژه ایجاد شوند.

برای جزئیات و اطلاعات تخفیف در هر دو فرمت چاپ و الکترونیکی کتاب، با ایمیل [harvar_booksales@](mailto:harvar_booksales@dbusiness.org) و تلفن ۸۰۰-۹۸۸-۰۸۸۶ یا وب سایت www.hbr.org/bulksales تماس بگیرید.

کپی رایت جرج وسترن، دیدیر بونت، آندرو مک آفه ۲۰۱۴

تمامی حقوق محفوظ است.

هیچ بخشی از این نشریه ممکن نیست بدون مجوز قبلی ناشر، در یک سیستم باز بازیابی تولید، ذخیره یا وارد شود یا آن را به هر شکل یا هر وسیله ای (الکترونیکی، مکانیکی، فتوکپی، ضبط یا غیره) انتقال دهد. درخواست مجوز باید به permissions@hbsp.harvard.edu فرستاده شود یا به اداره مجوزها، انتشارات مدرسه کسب و کار هاروارد، جاده هاروارد ۶۰، بوستون، ماساچوست ۰۲۱۶۳ ایمیل گردد.

آدرس های اینترنتی که در این کتاب اشاره شده، در زمان انتشار کتاب جاری و درست بوده است، اما ممکن است تغییر یافته باشند.

کتابخانه کاتالوگ گذاری کنگره در اطلاعات نشریه

وسترن، جرج، ۱۹۶۳-لیدینگ دیجیتال: تبدیل فناوری به تحول کسب و کار، جورج وسترن، دیدیر بونت، آندرو مک آفه.

۱. فناوری اطلاعات-مدیریت، ۲. برنامه ریزی استراتژیک، ۳- تغییرات سازمانی، I. بونت، دیدیر، II. مک آفه، آندرو، III. عنوان

HD30.2.W4645 2014

658.4'038--dc23

۲۰۱۴۰۱۳۸۵۹

فهرست

۱	مقدمه: آیا آماده اید؟
۲	۱. تسلط دیجیتال چیست؟
۲۹	بخش ۱: ظرفیت های ساخت دیجیتال
	۲. ایجاد تجارب متقاعد کننده مشتری
۴۷	۳. بهره برداری از توانایی هسته عملیات
	۴. بازسازی مدل های کسب و کار
	بخش ۲: ظرفیت های رهبری ساخت
۹۷	۵. طراحی چشم انداز دیجیتالی شما
۱۱۵	۶. درگیر نمودن سازمان در مقیاس
۱۳۳	۷. اداره (کنترل) تحول
۱۵۳	۸. ظرفیت های رهبری فناوری ساخت
	بخش ۳: بازگشت به دفتر: کتابچه رهبری برای تحول دیجیتال
۱۷۵	۹. کادربندی چالش دیجیتال
۱۸۹	۱۰. تمرکز بر سرمایه گذاری
۲۰۹	۱۱. بسیج سازمان
۲۲۵	۱۲. حفظ تحول دیجیتال
۲۴۵	سخن آخر: شما هنوز چیزی ندیده اید
۲۵۱	پیوست: ارزیابی تسلط دیجیتالی
۲۵۵	یادداشت ها
۲۷۵	شاخص
۲۸۷	تقدیر و تشکرها
۲۹۱	درباره نویسندگان

میخواهیم از تمامی افرادی که ما را خوشحال می کنند تشکر کنیم. آنها باغبانان جذابی هستند که شکوفه های روح ما را می سازند.

مارسل پروست

از جورج

به کلایر، هنری، و مریلین که زندگی من را با راه هایی تغییر دادند که هرگز نمی توانستم پیش بینی کنم.

از دیدیر

به همسرم کاترین به خاطر عشق و حمایت بی نظیرش، و به دو نفر از اساتید دیجیتال من، الکساندرا و ویلیام، برای حفظ من در مسیر درست شاخه های دیجیتال.

از اندی

به همکارانم، که بسیار به من در مورد بورس تحصیلی، نگارش، حرفه ای بودن و ترغیب های مناسب آموخته اند.

مقدمه

آیا آماده اید؟

فناوری بزرگترین داستان امروزی کسب و کار، ساده و هموار است. البته داستان های دیگر نیز وجود دارد. رکود اقتصادی بزرگ سال های ۲۰۰۷-۲۰۰۹ و متعاقبا بحران بدهی ها حوادث بسیار مهمی بود؛ که بر روی افراد و شرکت های بی شماری تأثیر گذاشتند و تأثیرات شان بسیار دور از انتظار بود. همچنین جهانی شدن و برون مرزی شدن نیروهای کلیدی هستند که استراتژی و ساختار را هم در حال حاضر و هم برای آینده شکل می دهند. جمعیت شناسی به شیوه ای تغییر می کند که تغییراتی عمیق و پایدار در بازارها ایجاد می کند.

بحث های زیاد وجود دارد اما فناوری از همه چیز بزرگتر است. به این دلیل که پیشرفت های اخیر در متمم چیزهای دیجیتال، حذف محدودیت ها و ایجاد امکانات جدید هیجان انگیز است و بر زندگی افراد و سازمان ها تأثیر می گذارد. آیا می خواهید صدای مشتریان خود را بشنوید یا اینکه از لنز دقیق نظرسنجی ها و گروه های فعال فرار کنید؟ آیا رسانه های اجتماعی به شما اجازه می دهند؟ آیا می خواهید تمام افرادتان را در دسترس قرار دهید؟ و مهم نباشد که آن ها کجا هستند؟ رایانش موبایل یا همراه این امکان را فراهم می کند. آیا می خواهید پیش بینی ها، قضاوت ها و تصمیمات مهم در زمینه های کلیدی بهتر شود؟ این قول و قرار داده های بزرگ است. آیا می خواهید ساختار سازمانی کاملا جدید، فرآیندهای کسب و کار و ارائه خدمات مشتری را به نمایش بگذارید؟ و به سرعت آنها را با تغییر شرایط اصلاح کنید؟ همه ما می دانیم که این موارد ممکن است، زیرا ما شرکت هایی را دیده ایم که همه این موارد را انجام می دهند.

موج فناوری برای مدت طولانی در حال توسعه است، اما در سال های اخیر شتاب بیشتری یافته است. دهه گذشته شاهد پیشرفت قابل توجهی در پیشرفت فناوری های دیجیتال بود. عبارت Web 2.0 در سال ۲۰۰۴ رواج عمومی یافت که نشان دهنده یک تحول عمیق در شبکه جهانی وب است: و یک دموکراتیزه سازی عالی برای ایجاد محتوا می باشد. ظهور فیس بوک، توئیتر، ویکی پدیا و بسیاری از خدمات دیگر که پر از محتوای ایجاد شده توسط کاربر است نشان می دهد که واقعا نسخه جدیدی از وب به وجود آمده است. علاوه بر این، نسل جدیدی از دستگاه های محاسبه ای به نظر می رسد که چالش برانگیز باشند اگر به کلی تغییر عقیده ندهد، و سلطه طولانی مدت رایانش شخصی به عنوان وسیله ای برای انتخاب کارگران دانش است. پیشرفت های دوگانه اپل آی فون در سال ۲۰۰۷ و آی پد در سال ۲۰۱۰ - در دوران گوشی های هوشمند و تبلت ایجاد شد و وعده های طولانی مدت رایانش همراه را به ارمغان آورد. این پیشرفت های فناوری شگفت آور است، اما تاثیر واقعی این است که چگونه آنها نحوه زندگی و کار ما را تغییر می دهند. شرکت ها و افراد می توانند کاری را انجام دهند که ده سال پیش غیر ممکن بود.

با توجه به افزایش سریع رایانش ابری، مرکز داده به اندازه دسکتاپ در سال های اخیر مختل شده است. این مسئله مطرح می شود که فرضیه استاندارد شما باید به فناوری هایی مانند سرور ها، سیستم عامل ها و برنامه های کاربردی برای استفاده از آنها احتیاج داشته باشد. برنامه های کاربردی سازمانی، شبکه های اجتماعی، دستگاه های تلفن همراه، سنسورها و تقریبا هر عنصر زیربنایی دیجیتال مدرن، اطلاعات زیادی را تولید می کنند که ما واقعا نیاز به استفاده از این ابزار مهم برای تشخیص دوران فعلی داریم. این و بسیاری دیگر از نوآوری ها در حال ترکیب هستند تا برای ما اقتصاد اشتراک گذاری را فراهم آورد، ابر رایانه هایی که برنده مسابقه هستند، اتومبیل هایی که خودشان را می رانند، و چندین نوآوری دیگر که اساسا با تفکر ما درباره ساختار کسب و کار، هزینه های کار و رابطه بین مردم و ماشین آلات چالش برانگیز هستند. آخرین باری که نوآوری تکنولوژیکی به طور گسترده به دنیای کسب و کار وارد شد، اولین بار بود. و آن انقلاب صنعتی بود، زمانی که ماشین های جدید کسب و کار، سرمایه داری و در واقع تاریخ انسانی را تغییر می دادند. امروزه نوآوری در فناوری های دیجیتال، جهان مان را به آنچه که یکی از ما (اندی) و همکارش اریک برنجلسون، "دومین عصر ماشینی" در کتاب شان (۲۰۱۴) نامیده اند، به ارمغان آورد. آیا برای دومین عصر ماشینی آماده هستید؟ با احترام کامل، احتمالا آماده نیستید.

ما می گوئیم این موضوع به این دلیل است که طی سه سال گذشته، ما تحقیقاتی در مورد اینکه چگونه شرکت ها در سراسر جهان و در بسیاری از صنایع با فناوری های دیجیتال کار می کنند، انجام شده است. ما داده ها را جمع آوری کرده ایم و در صدها شرکت مصاحبه هایی انجام داده ایم. ما با مدیران صحبت کرده ایم و عملکرد شرکت ها را بررسی کرده ایم. ما به این موضوع پرداخته ایم که چگونه شرکت ها به تمام چیزهای دیجیتال و نتایج تلاش هایشان رسیدگی می کنند.

اساسی ترین نتیجه گیری ما این بود که شرکت های دیجیتال، شرکت هایی که از فناوری های دیجیتال برای به حداکثر رساندن سطح سود، بهره وری و عملکردشان به میزان قابل توجهی بیشتر استفاده می کنند، وجود دارند اما آنها نادر هستند. به دلایلی که ما در اینجا توضیح خواهیم داد، اکثر شرکت ها از تسلط دیجیتالی کمتری برخوردار هستند. این خبر بدی است و به همین دلیل است که ما اعتقاد داریم که شما احتمالا آماده نیستید که در دومین عصر ماشینی باقی بمانید و پیشرفت کنید.

همچنین اینجا اخبار خوبی وجود دارد: دلایلی که شرکت‌ها کم و بیش از تسلط دیجیتال دور می‌شوند، مرموز و یا خیلی زیاد نیستند. در واقع دلایلش برای دسته بندی بسیار آسان هستند. شرکت‌هایی که برای تبدیل شدن به دیجیتال واقعی تلاش می‌کنند قادر به توسعه قابلیت‌های دیجیتال شان برای انجام کار متفاوت و توانایی‌های رهبری مورد نیاز برای تعیین یک چشم‌انداز و اجرای آن هستند. شرکت‌هایی که هم در قابلیت رهبری و هم در مدیریت برتر هستند استادان دیجیتال هستند.

اگر شما در مورد فناوری کسب و کار بخوانید، ممکن است متوجه شوید که اکثر اساتید دیجیتال آمریکایی هستند؛ و اکثر اساتید آمریکایی در شمال کالیفرنیا، شمال غربی اقیانوس آرام یا نیوانگلند زندگی می‌کنند؛ و بیشتر شرکت‌ها در کسب و کارهای سخت افزاری و نرم افزاری هستند. و مطمئناً، غول‌هایی مانند اپل، فیس بوک و Amazon.com، و استارت آپ‌هایی از سان فرانسیسکو به بوستون کاربران عالی فناوری هستند. اما اینها اساتید دیجیتال مورد نظر ما نیستند.

در حقیقت، ما حتی آنها را در تحقیق مان در نظر نگرفتیم. ما می‌خواستیم متوجه شویم که تکنولوژی چگونه اتخاذ می‌شود و تا ۹۰ درصد به بالا در موارد اقتصادی مورد استفاده قرار می‌گیرد که فناوری را در جهت آسایش زندگی انجام نمی‌دهد. بنابراین ما به ستاره‌های سیلیکون والی نگاه نمی‌کردیم. و ما به استارت آپ‌ها و سایر شرکت‌های کوچک هم نگاهی نداشتیم؛ چرا که فرصت‌ها و چالش‌های مربوط به فناوری آنها کاملاً متفاوت از مواردی است که شرکت‌های بزرگ با آن روبرو هستند.

ما بر شرکت‌های بزرگ، صنایع مالی تا تولیدی و داروسازی تمرکز کردیم. این شرکتها اکثریت اقتصاد را تأمین می‌کنند، اما به ندرت در اخبار فناوری ذکر شده‌اند. همه آنها از اساتید دیجیتال نیستند، اما هنوز بسیاری از کارهای شگفت‌انگیز با فناوری انجام می‌دهند. ما همچنین زمان زیادی را برای جستجوی در خارج از ایالات متحده صرف کردیم، به این دلیل است که اکثریت جهان در خارج از مرزهای آمریکا است. لیدینگ دیجیتال کسب و کار یک پدیده جهانی است و ما می‌خواستیم آنچه در سراسر جهان اتفاق می‌افتد را درک کنیم. بنابراین ما در شرکت‌های بزرگ از سراسر جهان تحقیق کردیم تا رویکردهای خود را برای به کارگیری موج‌های نوین نوآوری در فناوری اطلاعات و ارتباطات به دست بیاوریم و ببینیم کدام روش بهتر کار می‌کند. ما انواع شرکت‌ها را کشف کردیم، هم افراد درگیر در آن و هم کسانی که در چالش تبدیل شدن به دیجیتال موفق بودند. همانطور که در بالا توضیح دادیم، شرکت‌هایی که موفق می‌شوند در صنایع و بخش‌ها قرار گیرند، ما آنها را اساتید دیجیتال می‌نامیم. اساتید دیجیتال از هم‌تایان خود برتر است. کار ما نشان می‌دهد که اساتید ۲۶ درصد سودآور تر از رقبای صنعتی خود هستند. آنها با افزایش ظرفیت فیزیکی موجود تا ۹ درصد بیشتر درآمد کسب می‌کنند و در محصولات و فرآیندهای فعلی کارایی بیشتری دارند.

همانطور که ما نشان خواهیم داد، دستیابی به تسلط و برتری دیجیتال یک کار غیرمستقیم یا هنری عجیب نیست. نیازی نیست که شما استعدادهای برتر گوگل را استخدام کنید یا سالانه ۲۰ درصد درآمد حاصل از فناوری را صرف کنید. البته این کار به نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری مالی نیاز دارد، اما الزامات اصلی عبارتند از زمان، استقامت و لیدینگ (رهبری). با این کار، شرکت‌های آگاه می‌توانند عناصر پیشرفته تکنولوژیکی را به یک مجموعه منظم نه تنها یکبار بلکه به طور مداوم در طول زمان ترکیب کنند. به طور خلاصه استادان دیجیتال باعث می‌شوند فن‌آوری‌های دیجیتال برای آن‌ها کار کنند، هر چند که خود فن‌آوری‌ها در حال تغییر هستند.

تحقیقات ما را متقاعد کرده است- و با این کتاب، ما امیدواریم که شما را متقاعد سازیم- تسلط دیجیتالی یک هدف قابل دستیابی برای هر سازمانی است. ما مثال‌های زیادی از آنچه که تسلط دیجیتالی به آن شبیه است ارائه می‌دهیم، چرا که مهم است، و چگونه می‌تواند توسعه یابد. امیدواریم نمونه‌های قانع کننده‌ای را پیدا کنید و از کار ما جهت بهره‌گیری در سفرتان به سمت تبدیل شدن به یک استاد دیجیتال استفاده کنید.

این سفر مهمی است زیرا وقتی که به تاثیر فناوری‌های دیجیتال در دنیای کسب و کار می‌رسد، ما هنوز چیزی ندیده ایم. نوآوری‌ها و اختلالات ده سال گذشته هیچ چیز شگفت‌انگیزی نداشته‌اند، اما آن‌ها فقط یک عمل پیشگام برای اتفاقاتی هستند که قرار است بیاید.

ریات‌ها به تحرکات، تلفن همراه و آگاهی از محیط اطرافشان تبدیل خواهند شد. آن‌ها نه تنها در طبقات یک کارخانه، بلکه در انبارها، اتاق‌های غذاخوری و محیط‌های خرده‌فروشی نیز بکار گرفته خواهند شد. وسایل شبیه رباط‌ها، وسایل نقلیه بدون سرنشین، ابتدا در مناطق دور افتاده و سپس احتمالاً در مناطق پر جمعیت شروع و پرواز خواهند کرد.

اطلاعاتی که هواپیماهای بدون سرنشین تولید می‌کنند، با جریان‌های که از حسگرهای بی‌شمار به عنوان ابزار ما استفاده می‌کنند، در مورد همه چیز ترکیب خواهد شد (به عبارت دیگر، به یک سنسور برخورد می‌کند). به عنوان یک کارآفرین، گیل الباز این مساله را مطرح می‌کند که "جهان یک مسئله بزرگ داده است". سال‌های آینده به زودی نشان خواهد داد که اگر نظر الباز اغراق بیش نیست، چندان مورد توجه قرار نخواهد گرفت. اساتید دیجیتال این جریان اطلاعات را خواهند گرفت؛ و آن را با آخرین نوآوری‌ها در هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و تجسم سازی ترکیب خواهند کرد؛ و از بینش‌های حاصل از آن برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر استفاده می‌کنند، آگاهی بیشتری را در آینده می‌بینند، اختلالات را رفع می‌کنند و مشتریان خود را بهتر درک می‌کنند. هر چیز دیگری پشت سر گذاشته خواهد شد.

هیچکس نمی‌تواند همه نوآوری‌های دیجیتالی که سالهای آینده به دست می‌آید را پیش‌بینی کند. شاید بهترین پیش‌بینی عمومی گسترش آنچه است که مخترع، کارآفرین و سرمایه‌گذار ریسک‌پذیر مارک آندرسن در ستون مجله وال استریت در سال ۲۰۱۱ نوشته است: "چرا نرم افزار جهان را می‌خورد. ما با تمام وجود موافق هستیم و می‌خواهیم به راه خود ادامه دهیم: عناصر دنیای دیجیتال - نرم افزار، سخت افزار، شبکه‌ها و داده‌ها - دنیای کسب و کار را فرا می‌گیرند و این کار را به سرعت، به طور گسترده و عمیق انجام می‌دهند. صرف نظر از صنعت و جغرافیا، کسب و کارها در آینده بیشتر دیجیتالی خواهند شد. این اجتناب ناپذیر است. بنابراین زمان شروع تسلط دیجیتالی هم اکنون است.

اگر می‌خواهید یک استاد دیجیتال شوید، ادامه مطالب را بخوانید. فصل ۱ تسلط دیجیتال را تعریف می‌کند: آن چیست، چه معنایی دارد، و چگونه از شرکت به شرکت و از صنعت به صنعت متفاوت است. تحقیقات ما ویژگی‌های کلیدی که شرکت‌های دیجیتال مسترز را تشکیل می‌دهند، شناسایی کرده است. آنچه که این اساتید انجام داده‌اند، هر چند آسان نیست، می‌تواند توسط هر شرکتی که مایل به دنبال یک مسیر مشابه باشد، اتخاذ شود. اساتید دیجیتال در دو قابلیت اساسی، پیشرفته هستند. آنها قابلیت‌های دیجیتالی را با تفکر مجدد و بهبود فرآیندهای کسب و کارسان، مشارکت مشتریان و مدل‌های کسب و کار ایجاد می‌کنند.

کنند. آنها همچنین قابلیت های رهبری قوی برای پیش بینی و تحرک را ایجاد می کنند. هر بعد قابلیت به تنهایی اهمیت دارد و در کنار هم، شما را به یک استاد دیجیتال تبدیل می کنند.

دو بخش بعدی این کتاب، دو ویژگی انتقادی را بررسی می کند که به نوبه خود DNA تسلط دیجیتالی را تشکیل می دهند. بخش اول بر قابلیت های دیجیتال تمرکز دارد. این همان تسلط دیجیتالی است - سرمایه گذاری ها و ابتکاراتی که مدیران اجرایی برای تغییر نحوه فعالیت شرکت هایشان انجام داده اند. فصل ۲، جنبه قابل ملاحظه ای از قابلیت های دیجیتال را بررسی می کند - چگونه با مشتریان ارتباط برقرار کنید. این قابلیت فراتر از وسایط ها و برنامه های تلفن همراه است تا واقعا تجربه مشتری را تغییر دهد. فصل سوم یک عنصر مهم از قابلیت دیجیتال اما کمتر قابل مشاهده یعنی فرآیندهای عملیاتی را بررسی می کند. فناوری دیجیتال به شرکت ها اجازه می دهد تا برخی از تناقضات سنتی برتری عملیاتی را از بین ببرند، به شما برای ساختن قابلیت های بهبود دهنده بهره وری و چابکی و قدرت تعامل با مشتری جدید کمک می کند، و مدل های جدید کسب و کار را فعال می کنند، در حالی که این مسائل تا حد زیادی از رقیب تان مخفی مانده است. سرانجام در فصل ۴، مدل های کسب و کار جدیدی از از پیکربندی مجدد مدل های تحویل برای ایجاد محصولات و خدمات جدید برای بازتولید کل صنایع مورد بحث قرار می گیرد. از طریق این مدل ها می توانید مزیت رقباتی خود را به دست آورید و تازه واردان جدید را کنار بزنید.

بخش دوم بر روی بعدهای انتقادی دیگر و قابلیت های رهبری تمرکز می کند. این چگونگی تسلط دیجیتالی است - راه هایی که تغییرات را در مجریان ایجاد می کنند. شرکت های بزرگ در معرض اینرسی و آنتروپی هستند؛ سخت است که شروع به کار کنند و حتی سخت تر از آن است که اشیا در یک جهت حرکت کنند. تنها راه موثر که ما برای ایجاد تغییر شکل دیدیم، راه بالا-پایین است، از طریق مسیر اجرایی قوی همراه با روش هایی که کارگران را درگیر می سازد تا تغییرات رخ دهد. فصل ۵ نشان می دهد که چگونه یک چشم انداز دیجیتال قابل تغییر تبدیل می شود. چشم انداز آرمان ها را برای شرکت تنظیم می کند، اما بسیاری از شرکت ها این بخش ضروری محرک تحول را ندارند. سپس فصل ۶ یک رویکرد متمایز برای تعامل را توصیف می کند که فرایند تقویت کارمندان است تا دیدگاه واقعیت را ایجاد کند. فصل هفتم بررسی اداره (کنترل) دیجیتال می باشد. چشم انداز و تعامل تنها بخشی از داستان قابلیت های رهبری است. یک نیروی کار تقویت شده، با اعتقاد قدرتمند در یک چشم انداز مشترک ممکن است در بسیاری از جهات ادامه یابد. اداره یا کنترل گارد محافظ جلوگیری از تحول در مسیر درست را فراهم می کند. سرانجام فصل هفتم توانایی های رهبری فناوری را که برای تغییر قدرت شما پیش می آید، مورد بررسی قرار می دهد: رابطه قوی که اساتید دیجیتال بین فناوری اطلاعات و رهبران کسب و کار ایجاد می کنند و روشی که این شرکت ها از آن رابطه برای ایجاد تغییر در سکوها داخلی و مهارت های دیجیتالی استفاده می کنند.

بخش سوم، آنچه را که ما به عنوان کتابچه راهنمای لیدینگ (رهبری) برای تحول دیجیتال می نامیم، تشکیل می دهد. این مجموعه ابزار، که از بینش ها در بخش های پیشین تهیه شده است، راهنمایی های مدیریتی خاصی را برای کمک به شما در ایجاد مزیت های دیجیتالی آغاز می کند. فصل ۹ نقطه شروع است: فریم بندی چالش های دیجیتال. این نشان می دهد که چگونه برای ایجاد آگاهی، نقطه شروع را باید درک کرد، دیدگاه تان را ایجاد نمود، و تیم اجرایی ارشد خود را در پیرامون موضوع هماهنگ کرد. فصل ۱۰ نشان می دهد چگونه سرمایه گذاری خودتان را متمرکز کنید. این مشاوره در مورد این موضوع است که چگونه تئوری به

عمل تبدیل شود، سپس حاکمیت مورد نیاز ایجاد شود و در نهایت تحولات تامین گردد. فصل ۱۱ در مورد بسیج و تحرکات سازمان ها است تا اینکه تحولات و تغییرات صورت گیرد و به جاه طلبی شرکت اشاره می‌کند، و حق داشتن مشارکت، ایجاد رفتارهای جدید و آغاز توسعه فرهنگی شرکت را فراهم می‌کند. سرانجام، فصل در مورد چگونگی حفظ تحولات و تغییرات بحث می‌کند. اگر چه تمام موضوعات در بخش سوم می‌تواند به تنهایی یک کتاب باشد، اما هر فصل شامل یک تمرین خود تشخیصی و همچنین برخی از مثال های مفید و تکنیک هایی است که به شما کمک می‌کند تا با آن شروع کنید.

نتیجه گیری کلی ما از این کار ساده است: ما هنوز چیزی ندیده ایم. در ده سال آینده، صنایع، اقتصادها و احتمالا کل جوامع از طریق فناوری هایی که تا همین اواخر تخیلی به نظر می‌رسیدند، تحول می‌یابند، اما اکنون در حال تحول و تغییر دنیای کسب و کار هستند. تبدیل شدن به یک استاد دیجیتال چالش برانگیز است، اما هیچ زمانی بهتر از این نبوده است. هر چقدر صبر کنید، آن سخت تر خواهد شد.