

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر اندیش مدیریت!



عنوان: مدیریت استراتژیک

مدرس: عماد صائبی



Emad Saebi, PMP

Business Strategy
& Project
Consultant

EMAIL

EMADSAEBI@YAHOO.COM

PHONE NUMBER

+98 912 302 6066



SOCIAL

[linkedin.com/in/emadsaebi](https://www.linkedin.com/in/emadsaebi) 



ROLE PLAYING

C

یک شرکت حوزه
خدمات تبلیغات

B

یک شرکت حوزه
ساختمان سازی

A

یک شرکت حوزه
تولید نرم افزار

F

یک شرکت حوزه
خدمات بازرگانی

E

یک شرکت حوزه
خدمات سرمایه گذاری

D

یک کسب و کار حوزه
بنکداری اقلام FMCG

کسب و کار شما

G



مسائل موجود؛

- ❖ کاهش سهم بازار به دلیل ورود رقبای خارجی با قیمت های پایین تر.
- ❖ مسائل متعدد گمرکی در تعرفه ها و مشکلات در تأمین قطعات و مواد اولیه.
- ❖ نیاز به نوآوری و توسعه محصولات جدید برای حفظ مشتریان.
- ❖ تغییرات سریع فناوری و نیاز به سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه.

تحلیل شرایط و پیشنهاد استراتژی؛

- ❖ شناسایی و بررسی ریسک ها
- ❖ تحلیل شرایط کلان
- ❖ احتمالاً چه کنیم مناسب تر است؟

فضیلت بزرگ نظام بازار آزاد این است که برایش مهم نیست مردم چه رنگی هستند، چه دینی دارند، یا چه عقاید سیاسی‌ای. تنها چیزی که برایش اهمیت دارد این است که آیا می‌توانند چیزی تولید کنند که شما بخواهید بخرید.



**Milton
Friedman**

*American economist
and statistician*



STRATEGY

STRATEGY IS DIFFERENT THAN ASPIRATION

- *OUR STRATEGY IS TO BE #1 OR #2 ...*

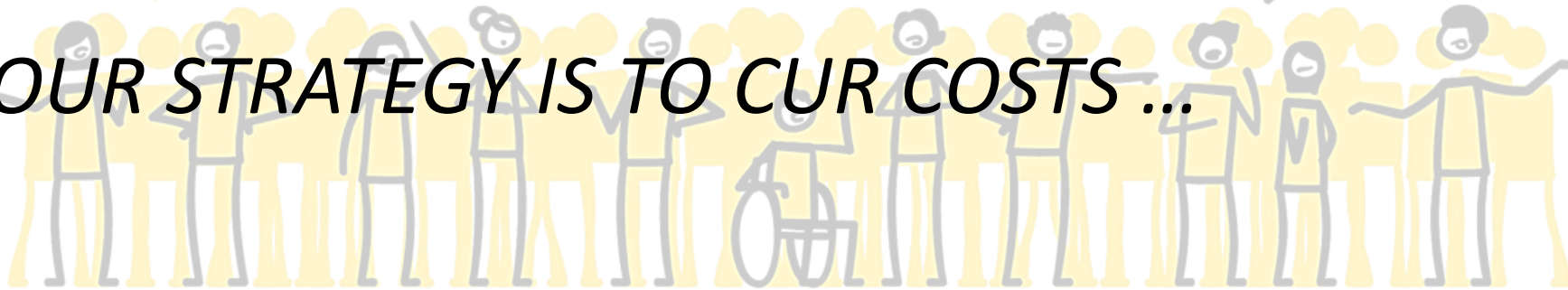
- *OUR STRATEGY IS TO GROW ...*



STRATEGY

STRATEGY IS MORE THAN PARTICULAR ACTIONS

- *OUR STRATEGY IS TO MERGE ...*
- *OUR STRATEGY IS TO CUR COSTS ...*

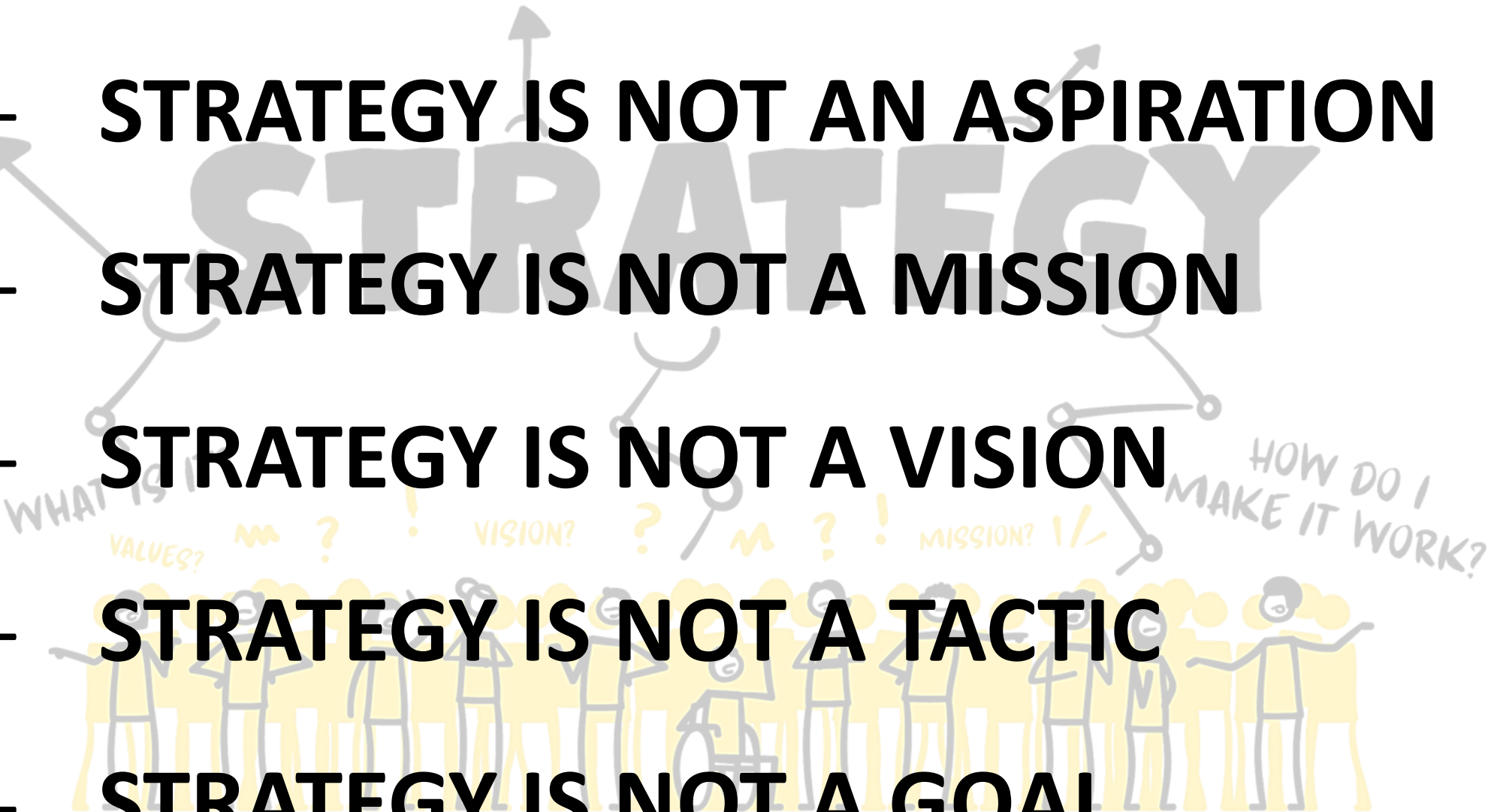


STRATEGY

STRATEGY IS NOT THE SAME AS MISSION/VISION

*- OUR STRATEGY IS TO SERVE OUR CUSTOMERS AND
COMMUNITIES WHILE MEETING THE HIGHEST
STANDARDS OF INTEGRITY ...*

- **STRATEGY IS NOT AN ASPIRATION**
- **STRATEGY IS NOT A MISSION**
- **STRATEGY IS NOT A VISION**
- **STRATEGY IS NOT A TACTIC**
- **STRATEGY IS NOT A GOAL**



IN STRATEGY ...

THE MANY THINGS WE CONTROL (Independent Variables)

- ✓ *# of employees*
- ✓ *Sqm of office spaces*
- ✓ *# of factories*
- ✓ *# of branches*
- ✓ *\$ of inventories*
- ✓ *# of engineers*
- ✓ *...*

THE KEY THING WE DON'T (Dependent Variables)

IN STRATEGY ...

THE MANY THINGS WE CONTROL (Independent Variables)

- ✓ *# of employees*
- ✓ *Sqm of office spaces*
- ✓ *# of factories*
- ✓ *# of branches*
- ✓ *\$ of inventories*
- ✓ *# of engineers*
- ✓ *...*

THE KEY THING WE DON'T (Dependent Variables)

✓ *CUSTOMERS*

So, what happens?

Instead of creating a strategy, Leaders default to comfort of planning:

- ✓ We can greenlight 5 new plants, But we can't "order" the market to fill the capacity.
- ✓ We can hire 500 new employees, But we don't know if demand will be stable.
- ✓ We can hike prices up 10%, But we can't dictate the perceived value.
- ✓ We can 5x the marketing budget, But we can't force people to care.

Most leaders spend 90% of their time tweaking internal dials in plans that are masquerading strategy. But, *real strategy doesn't start with the certainty of your resources, it starts with the uncertainty of your customer.*

If you feel totally comfortable with your strategy, you probably don't have a strategy, *you just have list of resources you can control.*

بیشتر رهبران ۹۰٪ از وقت خود را صرف تنظیم پارامترهای داخلی در برنامه‌هایی می‌کنند که در فکر می‌کنند استراتژیست است. اما، **استراتژی واقعی با قطعیت منابع شما شروع نمی‌شود، بلکه با عدم قطعیت مشتری شما شروع می‌شود.**

اگر با استراتژی خود کاملاً احساس راحتی می‌کنید، احتمالاً استراتژی ندارید، **فقط فهرستی از منابعی دارید که می‌توانید کنترل کنید.**

Steve Jobs reveals where strategy should start





GOOD TIP



**Harvard
Business
Review**

*September 11,
2024*

Many organizations confuse operational plans with strategy. Creating a strategy is an outward-looking, relatively high-level exercise that's about identifying how to meet your stakeholders' needs. Once you've done that, you can figure out the specific steps you need to take to get there. Here's how to build a strategy that avoids fragmented efforts and missed opportunities.

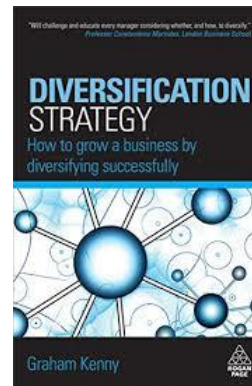
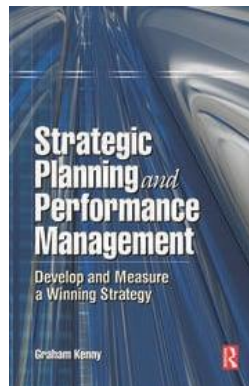


**Harvard
Business
Review**

*September 11,
2024*

Separate strategy from action.

*Strategy is about positioning your business in the marketplace - it's not a list of tasks for each function to execute. When you confuse strategy with action, you and your team will lose sight of the overall direction. **Keep strategy focused on big-picture positioning** instead and let specific decisions and deliverables follow.*



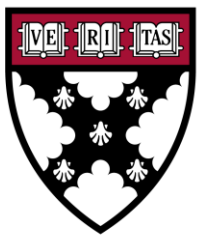
Graham K. Kenny
*Australia's #1 strategy
Author and Speaker*





10 Trends to Watch in 2024

<https://hbswk.hbs.edu/item/10-trends-to-watch-in-2024>



Harvard
Business
School



REPORT



Harvard
Business
School



**Arthur
C. Brooks**



**Prithwiraj
Choudhury**



**Joseph
B. Fuller**



**Linda
A. Hill**



**Summer
R. Jackson**



**Rosabeth
M. Kanter**



**Robert
Simons**



**Sandra
J. Sucher**



**Christina
M. Wallace**



Harvard
Business
School

REPORT

- 1 Set boundaries to ease "WORKISM"
• تعیین محدودیت‌ها برای کاستن از «کارگرایی»
- 2 Hybrid work will keep evolving
• شکل هیبریدی کار به تکامل ادامه خواهد داد
- 3 Caregiving policies will help retain talent
• سیاست‌های مراقبتی، پشتیبانی از وظایف مراقبتی کارکنان، به حفظ نیروها کمک خواهند کرد
- 4 2024 will be the year of emerging leaders
• سال ۲۰۲۴، سال ظهور رهبران نوظهور خواهد بود
- 5 Skills-first hiring can move DEI forward
• استخدام با اولویت مهارت به پیشبرد تنوع، برابری و شمول کمک می‌کند
- 6 DEI will remain crucial to success
• تنوع، برابری و شمول همچنان برای موفقیت حیاتی خواهد ماند
- 7 Climate solutions are progressing
• راه‌حل‌های اقلیمی در حال پیشرفت و توسعه هستند
- 8 More companies may return to in-person work
• بسیاری از شرکت‌ها ممکن است به شرایط کار حضوری بازگردند
- 9 Labor conditions will require strategic staffing
• شرایط نیروی کار نیازمند استراتژی دقیق در نیروی انسانی است
- 10 A new way to think about 'work-life balance'
• یک روش جدید برای تفکر درباره «تعداد کار و زندگی»



تنوع، برابری و شمول:
تنوع و شمول همچنان
یک عنصر کلیدی در
موفقیت سازمان‌ها
باقی می‌ماند. اما رسیدن
به اهداف DEI نیازمند
برنامه‌ریزی دقیق و
آگاهانه است.



پایداری محیط زیستی و
زیرساخت‌ها: تلاش برای
ایجاد زیرساخت‌های
مقاوم‌تر به تغییرات آب
و هوایی، که با
سرمایه‌گذاری‌های
دولتی و خصوصی
همراه است، در مرکز
توجه قرار گرفته است.



نوآوری‌های اقلیمی:
شرکت‌ها با استفاده از
فناوری‌های نوآورانه در
تلاش برای کاهش اثرات
منفی زیست‌محیطی
خود هستند.

این گزارش به ترندهای مهمی
مثل استراتژی‌های محیط
زیستی، ادغام فناوری‌های
دیجیتال و توجه به تنوع و حقوق
بشر در استراتژی‌های شرکتی
پرداخته است. این روندها برای
شرکت‌ها در سال ۲۰۲۴ و پس از
آن حیاتی خواهند بود.



<https://hbr.org/2025/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2025-and-beyond>



**Harvard
Business
Review**

9 Trends That Will Shape Work in 2025 and Beyond



REPORT

بازطراحی سیستم‌های سازمانی برای پایداری

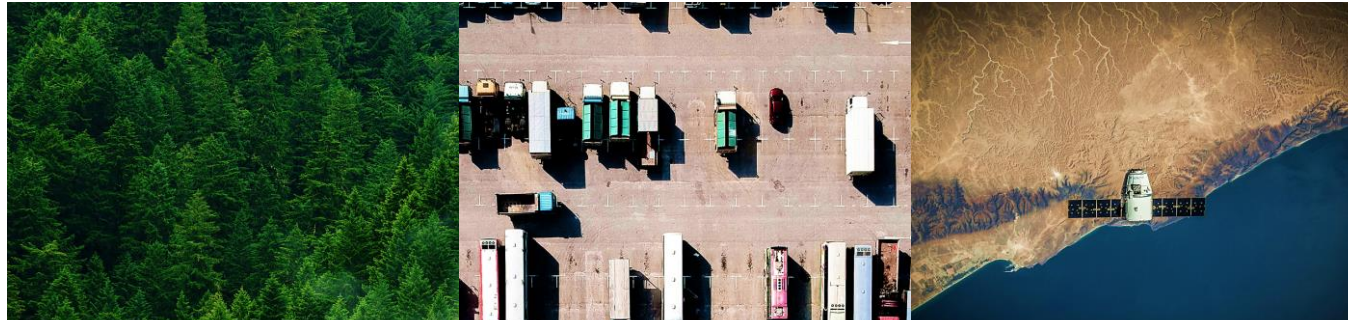
- جنگ بین مدیر و ماشین
- جنگ بین بهره‌وری و انسانیت
- جنگ بین ساختارهای قدیمی و نیازهای جدید

شکاف‌های انسانی در عصر هوش مصنوعی

- بازطراحی ساختار سازمانی برای پذیرش فناوری
- نیاز به معماری سیستم‌های ترکیبی انسان+AI
- پرهیز از دام‌های AI-first که بدون طراحی باعث کاهش بهره‌وری می‌شود

تحول در مرجع تصمیم‌گیری

- کمبود تخصص به خاطر بازنشستگی-اتوماسیون
- تنهایی کارکنان به عنوان یک ریسک
- نیاز به محیط‌های مشارکتی و با احساس تعلق



10 sustainability trends impacting business in 2024 and beyond



<https://www.erm.com/insights/10-sustainability-trends-likely-to-shape-the-business-landscape-in-2024-and-beyond/>



REPORT



**Andrew
Angle**



**Katie
Langemeier**



**Justin
Nelson**

1. *Responding to climate change: Getting real about decarbonization*
2. *Valuing human capital: Farewell to back to normal*
3. *Integrating ESG: Cutting through the noise*
4. *Safeguarding natural systems: Nature gets a seat at the table*
5. *Streamlining sustainability disclosures: A new paradigm*
6. *Building sustainable and resilient supply chains: Striving for transparency and action*
7. *Enabling sustainable consumption and production: The end of waste?*
8. *Applying technology to sustainability: Taking AI for a test drive*
9. *Respecting fundamental rights: From checkbox to core strategy*
10. *Navigating the evolving political landscape: Another volatile year ahead*

کاهش کربن و پاسخ به تغییرات اقلیمی: سال ۲۰۲۳ گرم‌ترین سال ثبت شده بود و فشارها برای کاهش کربن و سازگاری با تغییرات اقلیمی بیشتر شده است.



ارزش‌گذاری بر سرمایه انسانی: شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند به شرایط کاری پیش از کرونا بازگردند و باید رویکردهای جدیدی برای مدیریت نیروی کار خود اتخاذ کنند.



این گزارش به تغییرات پایداری در شرکت‌ها و اهمیت استراتژیک آن‌ها، از جمله کاهش کربن، شفافیت در زنجیره تأمین و حقوق بشر پرداخته است.

ادغام (ESG) محیط زیست، اجتماعی و حاکمیت شرکتی: با وجود چالش‌های مختلف، شرکت‌ها به ادغام این مسائل در استراتژی‌های خود ادامه می‌دهند، زیرا این رویکردها برای کسب و کارها ضروری شده است.





https://www.erm.com/globalassets/documents/insights/ermsi_annual-trends-report-2025-4.pdf

REPORT



ریسک به عنوان مزیت رقابتی (Risk-as-Advantage)

- دیجیتالی شدن
- عملکردهای ریسک
- استفاده از داده و
- هوش مصنوعی برای
- تحلیل ریسک
- تعبیه ریسک در
- طراحی محصول و
- برندینگ

انطباق پویا با الزامات (Dynamic Compliance)

- تغییرات در
- استانداردهای
- بین المللی ریسک
- الزامات مالیاتی و
- زیست محیطی جدید
- آماده سازی برای
- مقررات چندساختی
- (مالی، زیستی،
- دیجیتال)

شفافیت اجباری (Forced Transparency)

- پاسپورت دیجیتال
- برای محصولات
- ردیابی دقیق انتشار
- کربن
- قوانین جدید ESG و
- گزارش دهی پایدار

THE WORLD'S 10 Most Valuable Companies

NOVEMBER 2024 EDITION

Musk's affiliation with President-elect Donald Trump has sent Tesla shares soaring, pushing the company back into the trillion-dollar club.



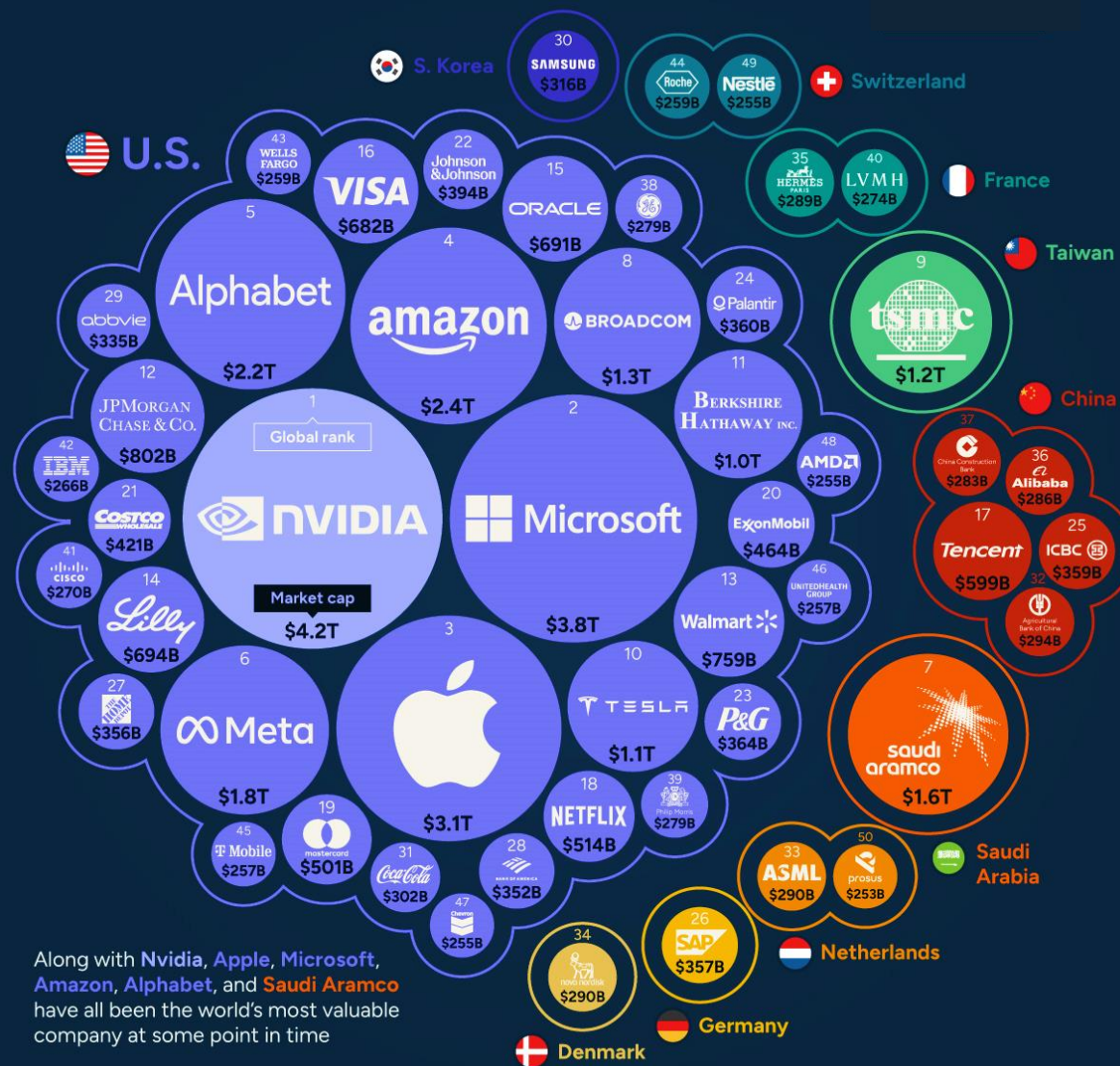
\$1.0T



As of Nov. 8, 2024. Figures rounded.
Source: Companiesmarketcap.com

July 2025

50 LARGEST COMPANIES IN THE WORLD





Ministry of Defence

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66fd3b10080bdf716392ec91/GST_7_Final_WEB_compressed_updated.pdf

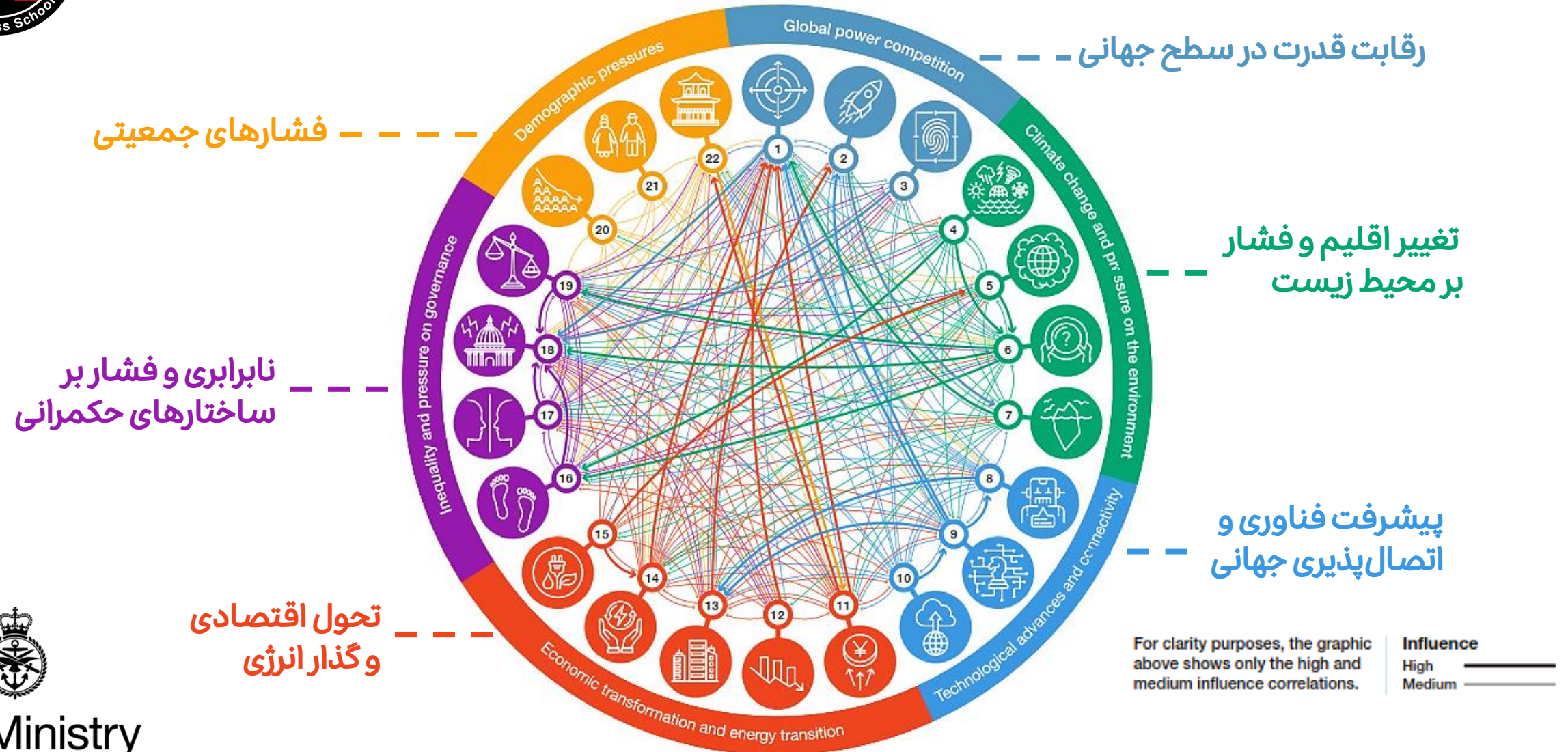


NEW REPORT



Ministry
of Defence

NEW REPORT



Ministry
of Defence

NEW REPORT

- **Global power competition**
 - 1. Regional and global power competition will become increasingly prevalent.
 - 2. The democratization of space will enable commercial entities and non-state actors to become the forefront of space exploration.
 - 3. The capability of violent extremist organizations and organized crime groups to do harm will increase.
- **Climate change and pressure on the environment**
 - 4. Climate change will cause more extreme weather events and rising sea levels globally.
 - 5. The pollution and degradation of the environment will increase.
 - 6. Food and water insecurity will become increasingly prevalent.
 - 7. Climate change and technological advances will open up access to new regions, domains, and resources.
- **Technological advances and connectivity**
 - 8. Societies and economies will become increasingly automated and artificial intelligence-dependent.
 - 9. The competition for technological edge between companies as well as between states will be increasingly evident and intense.
 - 10. Global digital connectivity will continue to increase along with the rising value of data.
- **Economic transformation and energy transition**
 - 11. The relative economic influence of Asia will grow.
 - 12. Geopolitical competition will lead to a slowdown in global trade.
 - 13. The power and influence of big corporations will continue to grow.
 - 14. The global demand for energy and natural resources will increase.
 - 15. The world will become less reliant on fossil fuel energy.
- **Inequality and pressure on governance**
 - 16. The number of migrants will increase globally.
 - 17. Political and social polarization will increase.
 - 18. A growing number of parallel stress factors will increase pressure on traditional governance structures.
 - 19. Socio-economic inequalities will increase.
- **Demographic pressure**
 - 20. Global population growth will slow down, with some regions experiencing a decline.
 - 21. The average age of the world population will increase.
 - 22. The Asian middle class will continue to grow significantly.



Parallel and contradictory trends of:

Increasing
interconnectivity
and fragmentation

افزایش
اتصال پذیری در
کنار گسستگی
فزاینده

Cooperation and
confrontation

همکاری و تقابل
به صورت هم زمان

Innovation and
stagnation

نوآوری در کنار
ایستایی و رکود

Growing
authoritarianism
and demand for
transparency

اقتدارگرایی رو به
رشد در برابر
مطالبه شفافیت

Weakening abilities
and strengthening
roles of states

کاهش توان اجرایی
در برابر افزایش
نقش دولت ها



۱. **افزایش اتصال پذیری در کنار گسستگی فزاینده:** هم زمان با گسترش شبکه های ارتباطی جهانی، شکاف ها و تکه تکه شدن های سیاسی، فرهنگی و اجتماعی نیز شدت می گیرند.
۲. **همکاری و تقابل به صورت هم زمان:** کشورها و بازیگران جهانی، در برخی حوزه ها به همکاری می پردازند و هم زمان در دیگر زمینه ها درگیر تقابل و رقابت شدید هستند.
۳. **نوآوری در کنار ایستایی و رکود:** برخی حوزه ها شاهد جهش های فناورانه و نوآوری هستند، در حالی که برخی دیگر با رکود و بی تحرکی مواجه اند.
۴. **اقتدارگرایی رو به رشد در برابر مطالبه شفافیت:** در حالی که برخی حکومت ها به سمت تمرکز قدرت و اقتدارگرایی حرکت می کنند، جوامع خواهان شفافیت، پاسخ گویی و مشارکت بیشترند.
۵. **کاهش توان اجرایی در برابر افزایش نقش دولت ها:** دولت ها اگرچه در عمل با محدودیت ها و ضعف های بیشتری مواجه اند، اما نقش و انتظارات از آن ها در مدیریت بحران ها و مسائل جهانی رو به افزایش است.

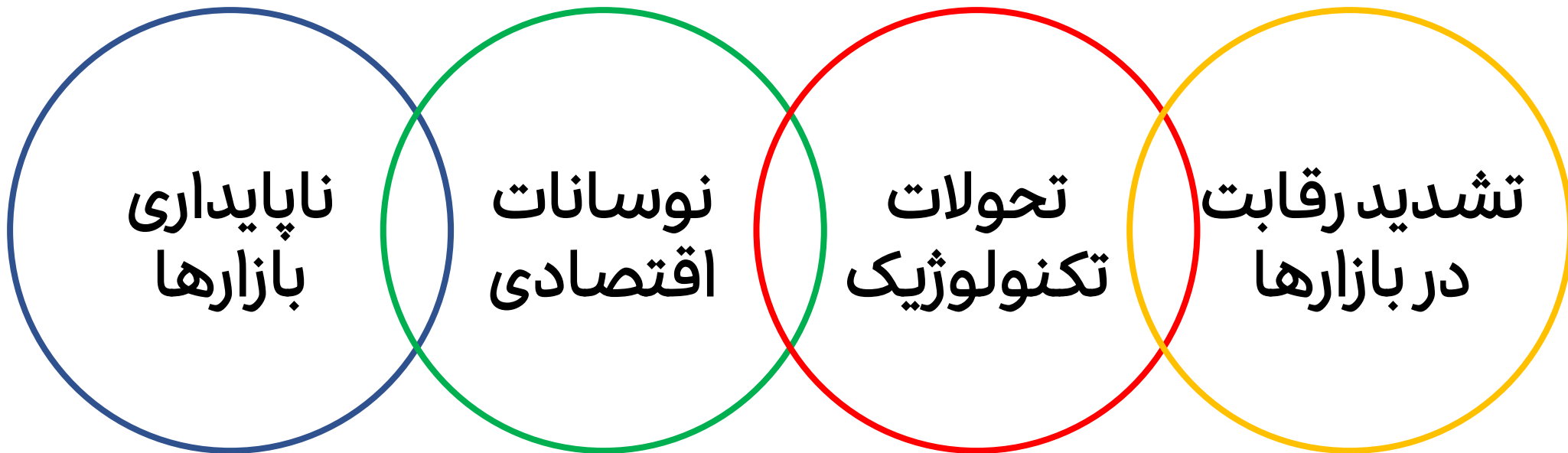


STRATEGIC CHALLENGES

Strategic Challenges refer to the major obstacles or difficulties that organizations face when trying to achieve their long-term goals and objectives. These challenges can arise due to various internal and external factors and require careful planning and decision-making to overcome.



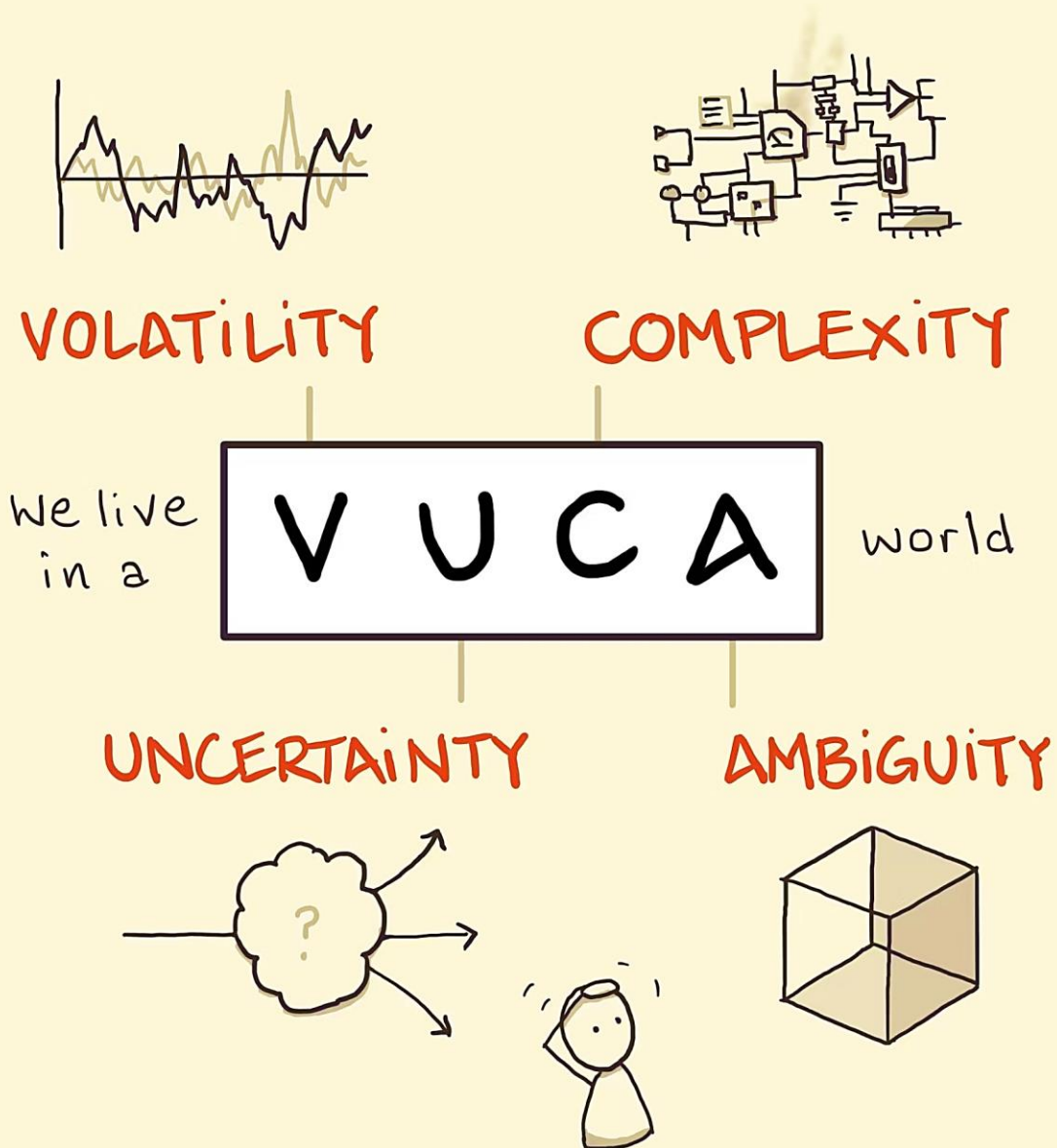
STRATEGIC CHALLENGES DRIVERS



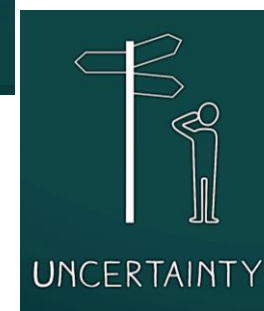
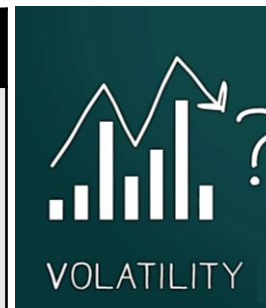


VUCA

V U C A



	<i>Drivers</i>	<i>Impact</i>
Volatility	<i>Change Nature</i> <i>Change Dynamics</i> <i>Change Speed</i> <i>Change Rate</i>	<i>Instability</i> <i>Loss of Control</i> <i>Increased Risk</i>
Uncertainty	<i>Unpredictability</i> <i>Potential Surprises</i> <i>Unknown Impacts</i> <i>Unknown Outcomes</i>	<i>Indecisiveness</i> <i>Increased Analysis</i> <i>Delayed Action</i>
Complexity	<i>Task Correlation</i> <i>Interdependencies</i> <i>Interrelationships</i> <i>Interoperability</i>	<i>Data Overload</i> <i>Decline in Productivity</i> <i>Mistakes</i> <i>Learning of the Fly</i>
Ambiguity	<i>Unclear Cause</i> <i>Unclear Action</i> <i>Unclear Aims</i> <i>Unclear Effects</i>	<i>Doubs</i> <i>Distrust</i> <i>Lack of Confidence</i> <i>Delays</i>



	<i>Drivers</i>	<i>Impact</i>	<i>Needs</i>
Volatility	<i>Change Nature</i> <i>Change Dynamics</i> <i>Change Speed</i> <i>Change Rate</i>	<i>Instability</i> <i>Loss of Control</i> <i>Increased Risk</i>	Vision
Uncertainty	<i>Unpredictability</i> <i>Potential Surprises</i> <i>Unknown Impacts</i> <i>Unknown Outcomes</i>	<i>Indecisiveness</i> <i>Increased Analysis</i> <i>Delayed Action</i>	Understanding
Complexity	<i>Task Correlation</i> <i>Interdependencies</i> <i>Interrelationships</i> <i>Interoperability</i>	<i>Data Overload</i> <i>Decline in Productivity</i> <i>Mistakes</i> <i>Learning of the Fly</i>	Clarity
Ambiguity	<i>Unclear Cause</i> <i>Unclear Action</i> <i>Unclear Aims</i> <i>Unclear Effects</i>	<i>Doubs</i> <i>Distrust</i> <i>Lack of Confidence</i> <i>Delays</i>	Agility

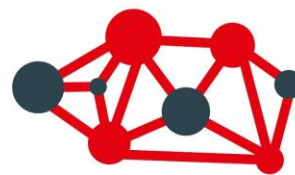
VUCA



VOLATILITY



UNCERTAINTY



COMPLEXITY



AMBIGUITY

1.0

2.0



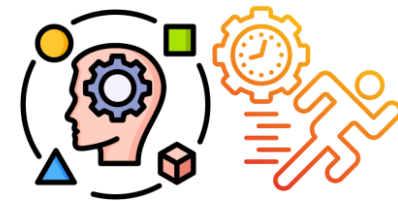
VISION



UNDERSTANDING



COURAGE &
CLARITY



AGILITY &
ADAPTABILITY

VUCA PRIME

PORTER'S 5 FORCE



PORTER'S 5 FORCE



BARGAINING POWER OF BUYERS

BARGAINING POWER OF BUYERS:

- Number of customers
- Size of each customer order
- Differences between competitors
- Price sensitivity
- Buyer's ability to substitute
- Buyer's information availability
- Switching costs

PORTER'S 5 FORCE

BARGAINING POWER OF SUPPLIERS



BARGAINING POWER OF SUPPLIERS:

- Number and size of suppliers
- Uniqueness of each supplier's product
- Focal company's ability to substitute

PORTER'S 5 FORCE

THREAT OF NEW ENTRANTS

A large blue arrow pointing downwards from the "THREAT OF NEW ENTRANTS" box towards the list of factors.

THREAT OF NEW ENTRANTS:

- Barriers to entry
- Economies of scale
- Brand loyalty
- Capital requirements
- Cumulative experience
- Government policies
- Access to distribution channels
- Switching costs

PORTER'S 5 FORCE

A diagram showing a dark blue rectangular box with the text 'THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS' in white. A white arrow points upwards from the top center of the box.

THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS

THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS:

- Number of substitute products available
- Buyer propensity to substitute
- Relative price performance of substitute
- Perceived level of product differentiation
- Switching costs

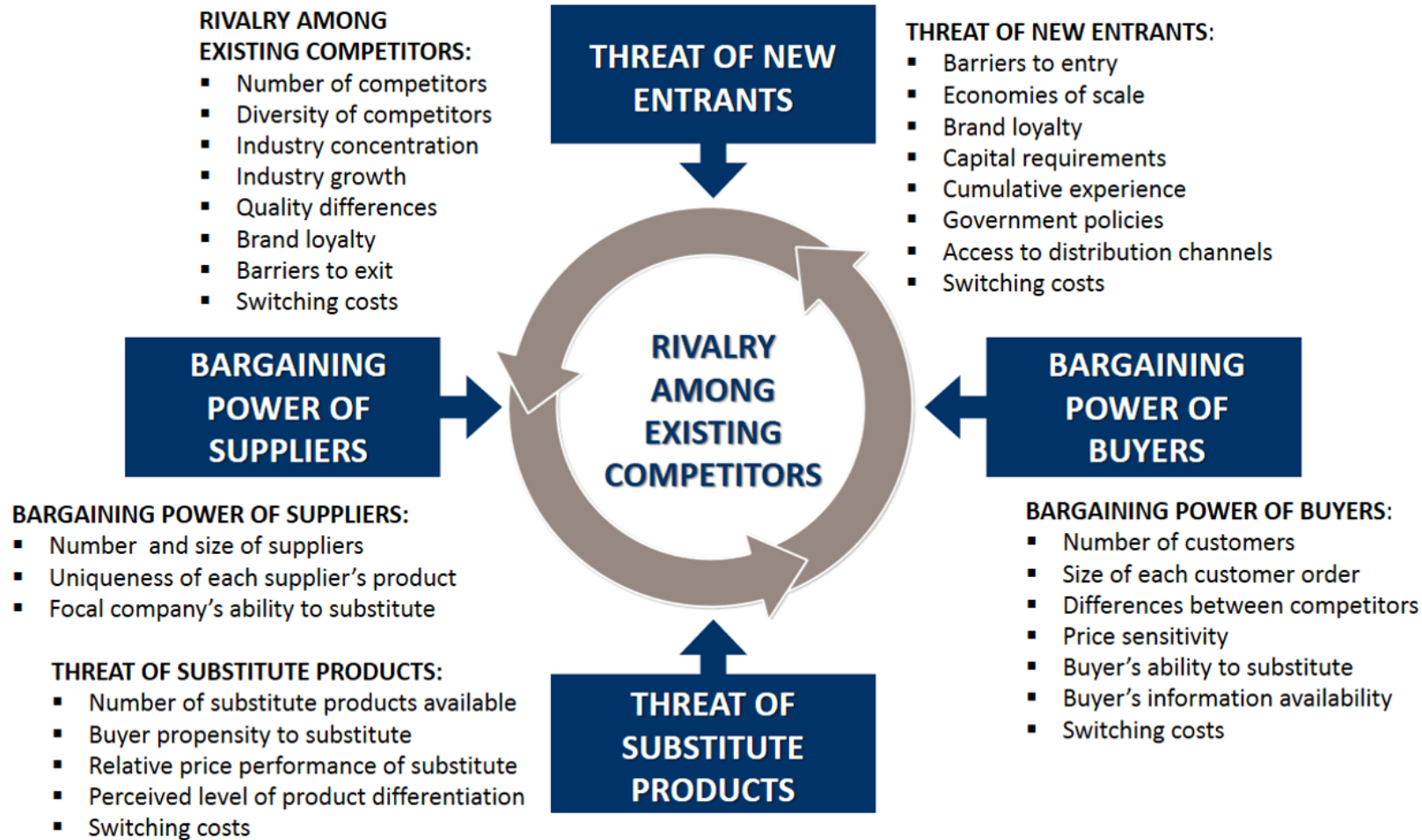
PORTER'S 5 FORCE



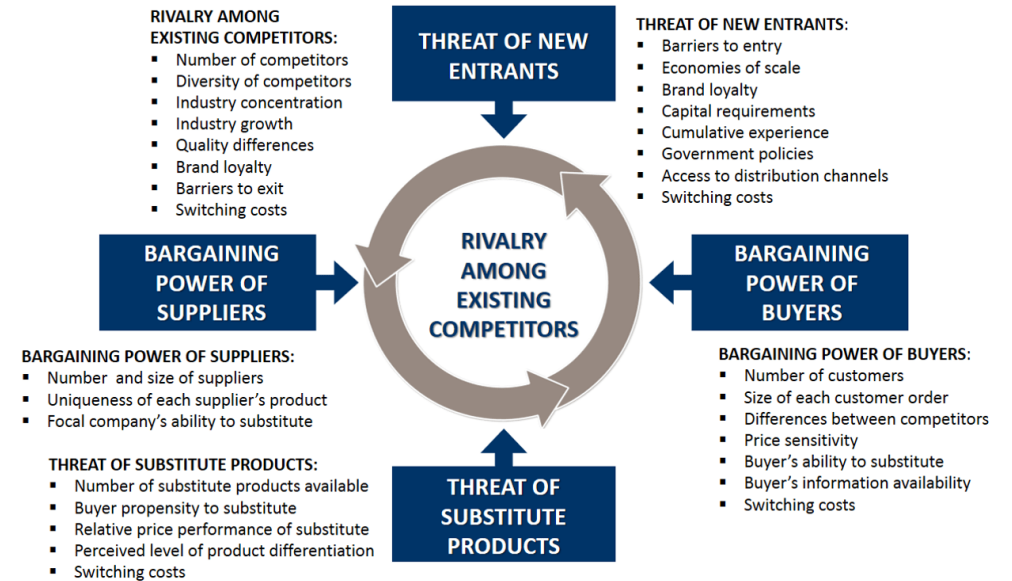
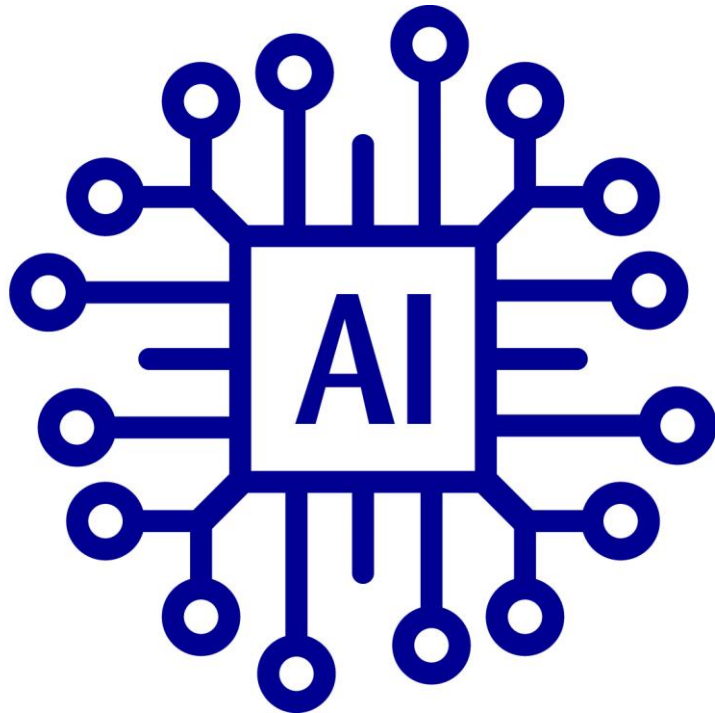
RIVALRY AMONG EXISTING COMPETITORS:

- Number of competitors
- Diversity of competitors
- Industry concentration
- Industry growth
- Quality differences
- Brand loyalty
- Barriers to exit
- Switching costs

PORTER'S 5 FORCE

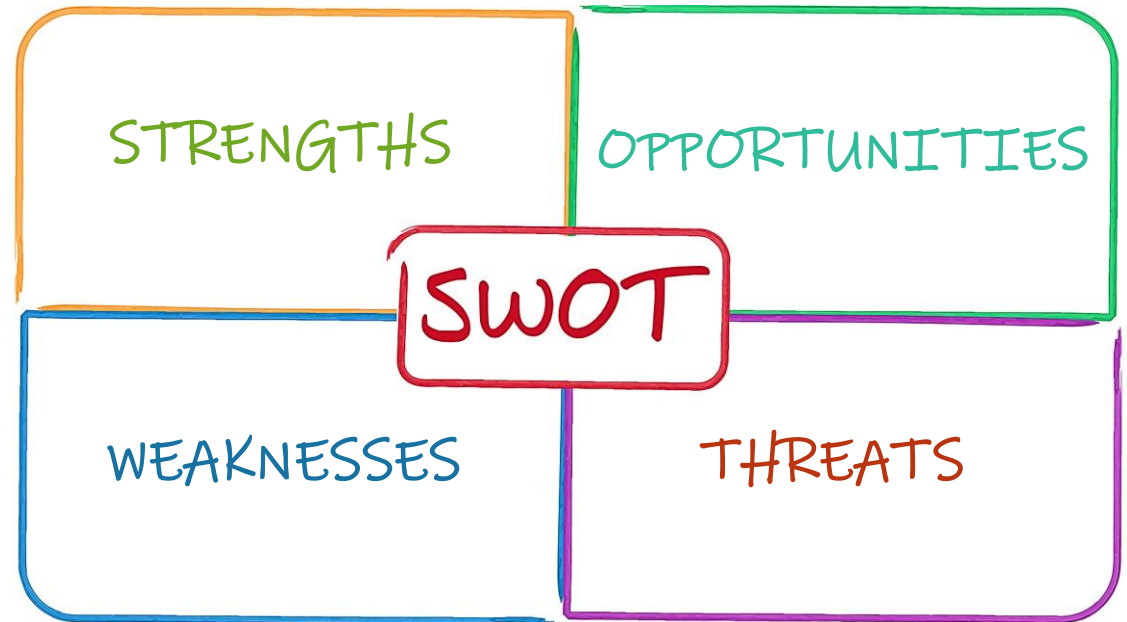
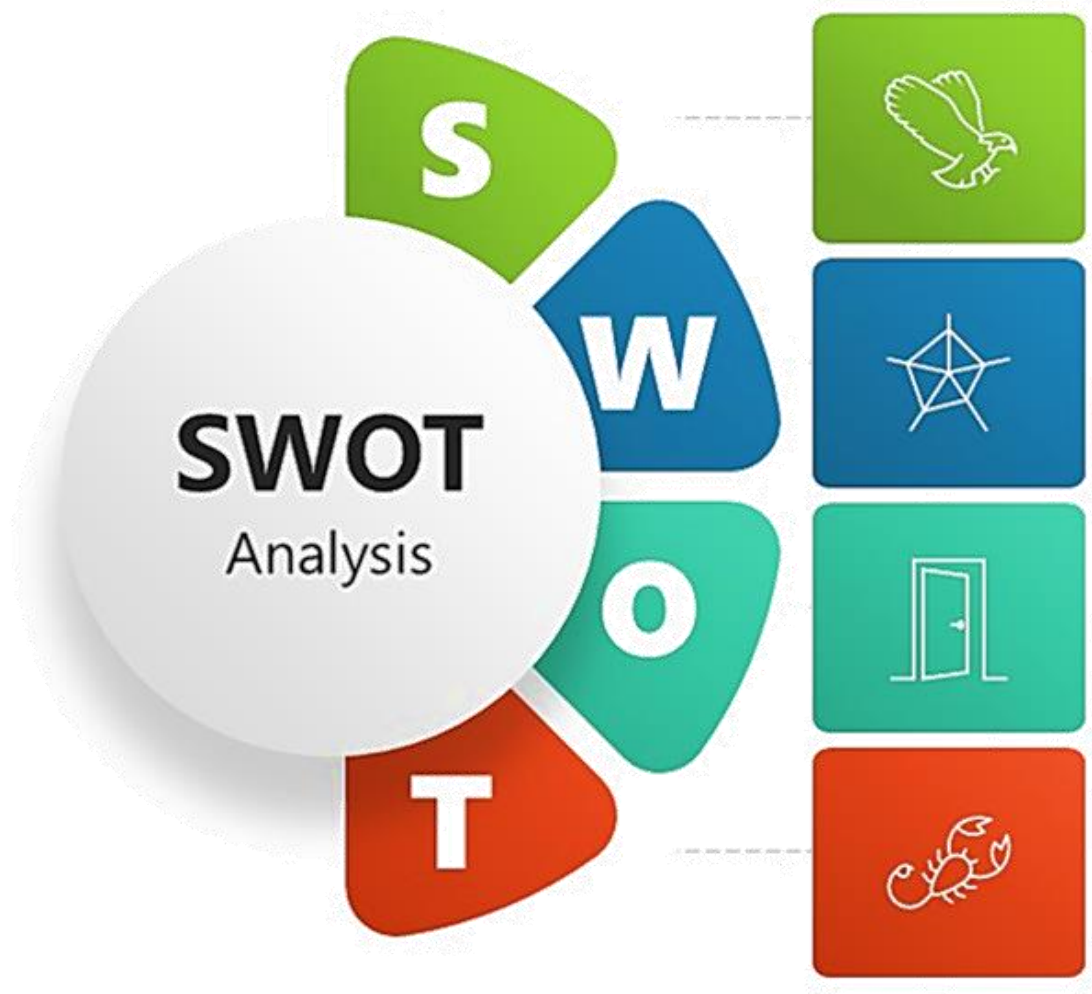


PORTER'S 5 FORCE





SWOT



SWOT



A FRAMEWORK USED TO EVALUATE A COMPANY'S COMPETITIVE POSITION AND TO DEVELOP STRATEGIC PLANNING.

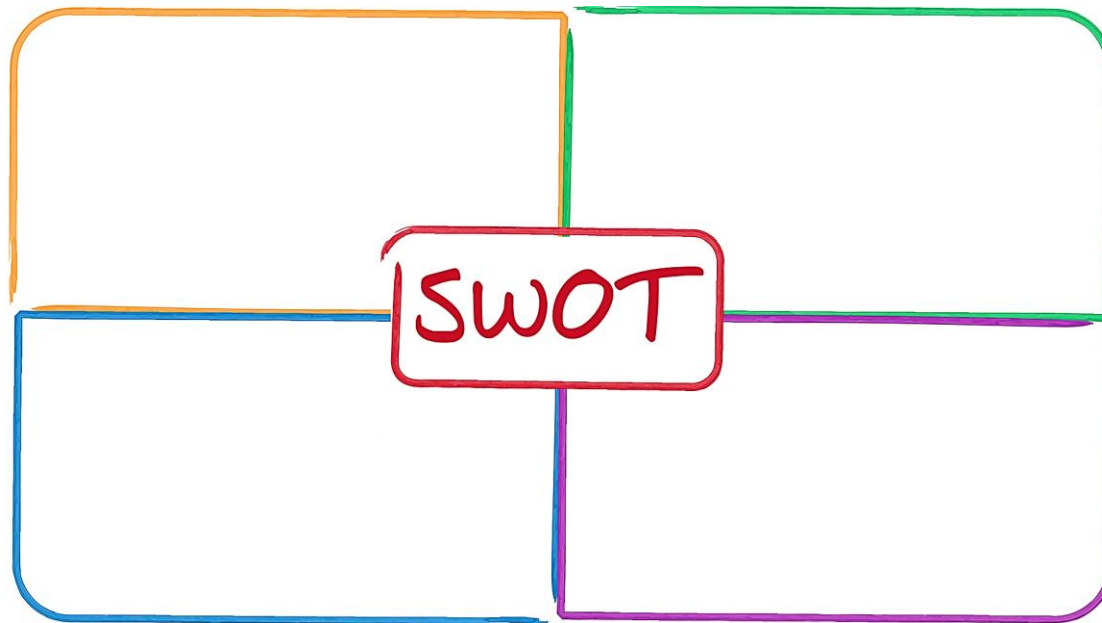
SWOT

OPPORTUNITIES

THREATS

STRENGTHS

WEAKNESSES



SWOT

OPPORTUNITIES

THREATS

STRENGTHS

STRENGTHS+
OPPORTUNITIES

STRENGTHS+
THREATS

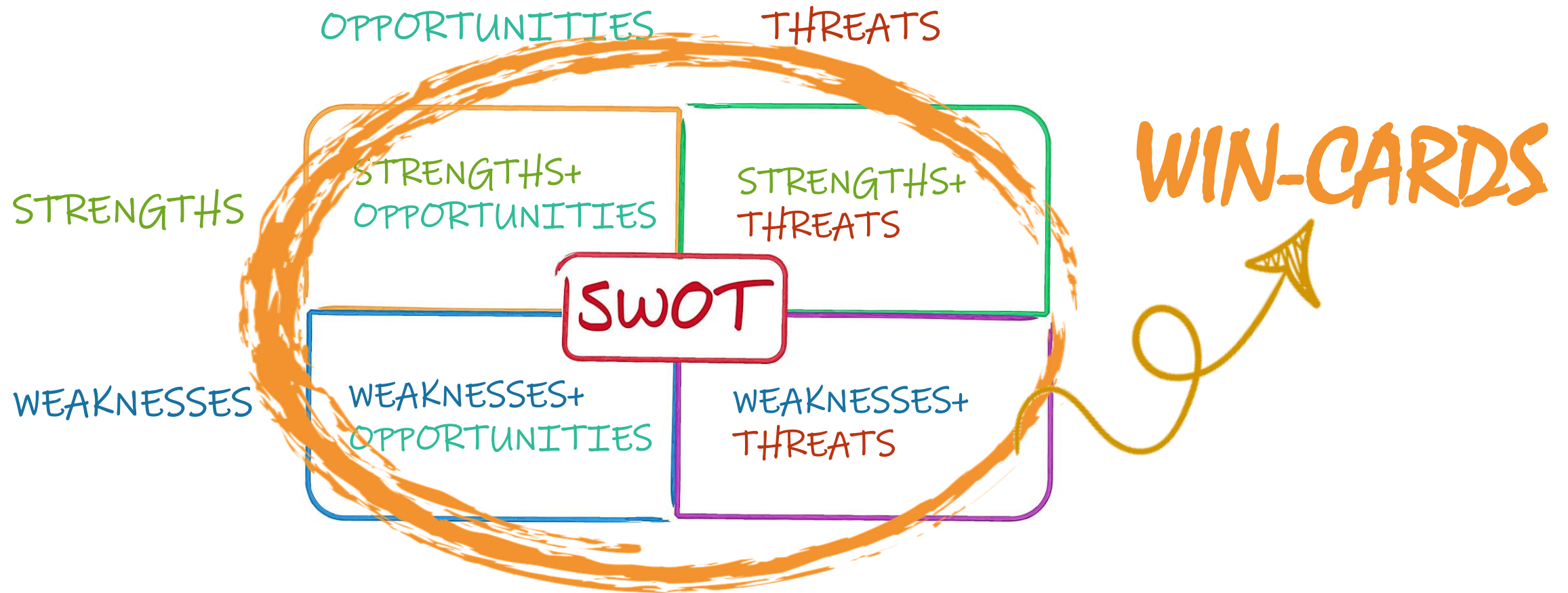
SWOT

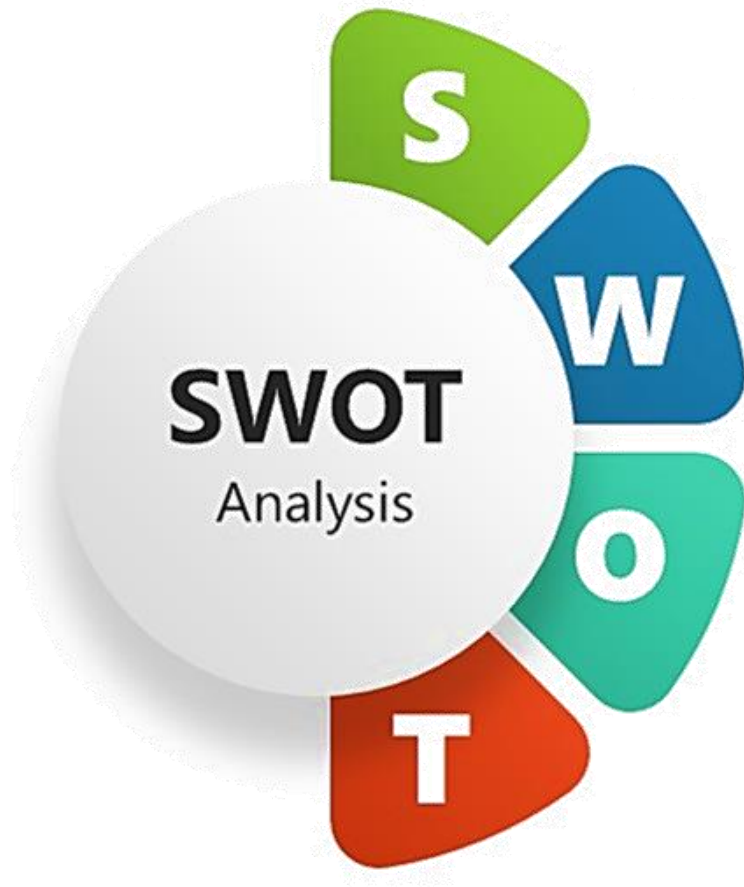
WEAKNESSES

WEAKNESSES+
OPPORTUNITIES

WEAKNESSES+
THREATS

SWOT





Apple 2015

SWOT

STRENGTHS

- ✓ برند بسیار قوی و وفاداری بالای مشتریان
- ✓ طراحی محصول عالی و کیفیت بالای سخت افزار
- ✓ زنجیره تأمین جهانی بسیار کارآمد
- ✓ سودآوری بالا و حاشیه سود فوق العاده



SWOT

WEAKNESSES

- ✓ وابستگی شدید به فروش آیفون - بیش از ۶۰٪ درآمد
- ✓ قیمت‌های بالای محصولات - محدودیت دسترسی در بازارهای در حال توسعه
- ✓ کمبود تنوع در محصولات در مقایسه با برخی رقبای مثلاً سامسونگ



SWOT

OPPORTUNITIES

- ✓ رشد بازارهای نوظهور مثل چین و هند
- ✓ گسترش در حوزه خدمات دیجیتال
- ✓ توسعه محصولات پوشیدنی (Watch)



THREATS

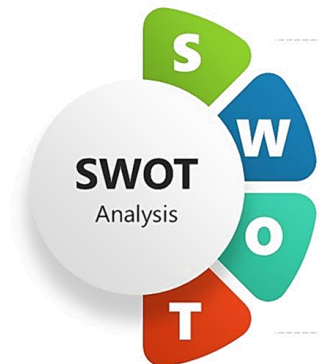
- ✓ رقابت شدید در بازار گوشی‌های هوشمند از طرف سامسونگ، هواوی
- ✓ فشارهای اقتصادی جهانی - تأثیر بر قدرت خرید مصرف‌کنندگان
- ✓ تهدیدهای قانونی و مالیاتی - تحقیقات آنتی‌تراست در اتحادیه اروپا



SWOT

STRENGTHS+ OPPORTUNITIES

- ✓ استفاده از برند قوی برای ورود به بازارهای نوظهور - چین و هند
- ✓ گسترش خدمات دیجیتال Apple Music، iCloud با بهره‌گیری از پایگاه وفادار مشتریان



- ✓ رشد بازارهای نوظهور مثل چین و هند
- ✓ گسترش در حوزه خدمات دیجیتال
- ✓ توسعه محصولات پوشیدنی (Watch)

- ✓ برند بسیار قوی و وفاداری بالای مشتریان
- ✓ طراحی محصول عالی و کیفیت بالای سخت‌افزار
- ✓ زنجیره تأمین جهانی بسیار کارآمد
- ✓ سودآوری بالا و حاشیه سود فوق‌العاده

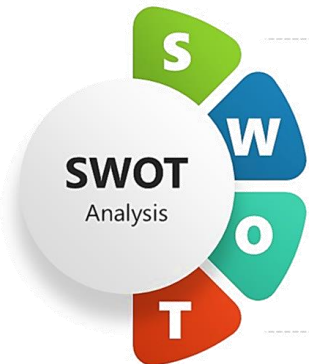
SWOT

STRENGTHS+ THREATS

- ✓ استفاده از قدرت مالی برای مقابله با رقابت شدید - سرمایه گذاری در R&D برای پیشی گرفتن از سامسونگ و هواوی
- ✓ بهره برداری از زنجیره تأمین قوی برای کاهش ریسک های اقتصادی و بهینه سازی هزینه ها

- ✓ رقابت شدید در بازار گوشی های هوشمند از طرف سامسونگ، هواوی
- ✓ فشارهای اقتصادی جهانی - تأثیر بر قدرت خرید مصرف کنندگان
- ✓ تهدیدهای قانونی و مالیاتی - تحقیقات آنتی ترست در اتحادیه اروپا

- ✓ برند بسیار قوی و وفاداری بالای مشتریان
- ✓ طراحی محصول عالی و کیفیت بالای سخت افزار
- ✓ زنجیره تأمین جهانی بسیار کارآمد
- ✓ سودآوری بالا و حاشیه سود فوق العاده



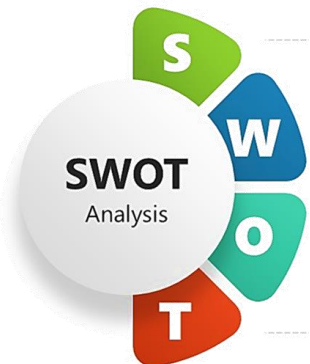
SWOT

WEAKNESSES+ OPPORTUNITIES

✓ کاهش وابستگی به آیفون از طریق توسعه خدمات دیجیتال و ورود به بازارهای جدید

✓ کاهش قیمت برخی محصولات برای جذب بازارهای نوظهور و افزایش تنوع محصولات

- ✓ وابستگی شدید به فروش آیفون - بیش از ۶۰٪ درآمد
- ✓ قیمت‌های بالای محصولات - محدودیت دسترسی در بازارهای در حال توسعه
- ✓ کمبود تنوع در محصولات در مقایسه با برخی رقبای مثلاً سامسونگ
- ✓ رشد بازارهای نوظهور مثل چین و هند
- ✓ گسترش در حوزه خدمات دیجیتال
- ✓ توسعه محصولات پوشیدنی (Watch)



SWOT

WEAKNESSES+ OPPORTUNITIES

✓ کاهش وابستگی به آیفون از طریق توسعه خدمات دیجیتال و ورود به بازارهای جدید

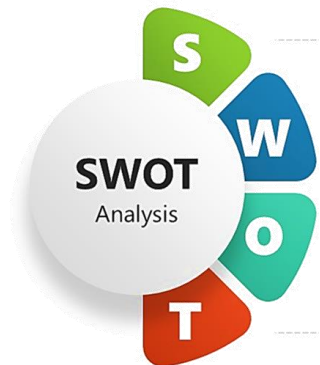
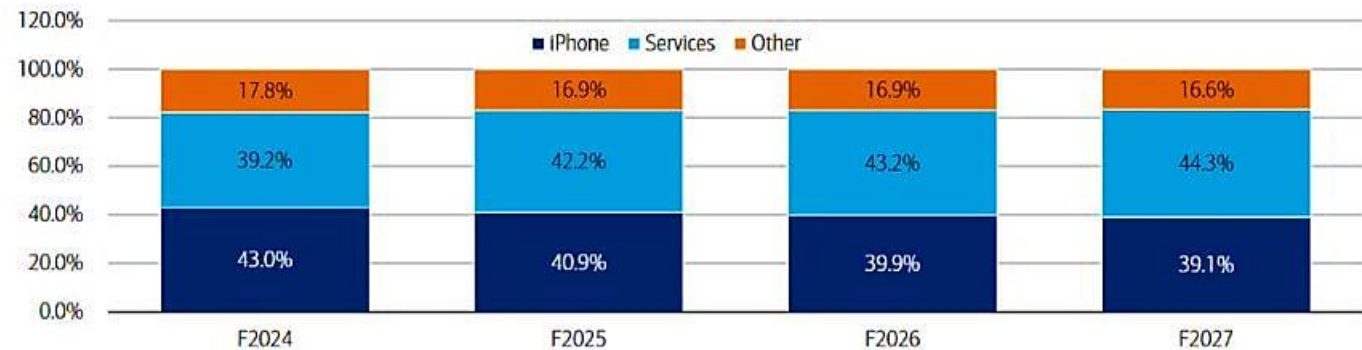


Figure 1: Percent of annual gross profit dollars from iPhones, Services and Other

In F25, we expect Services to contribute a higher percent of annual gross profit dollars vs. iPhone (42% vs 41%). We expect this to continue in F26 & F27 with the contribution from other staying c. 17%



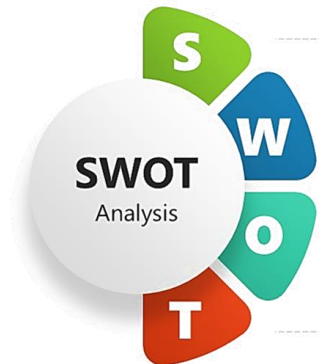
Source: Company reports, BofA Global Research estimates

BofA GLOBAL RESEARCH

SWOT

WEAKNESSES+ THREATS

- ✓ تنوع بخشی به محصولات برای کاهش ریسک رقابت شدید
- ✓ تقویت جایگاه حقوقی و شفافیت مالی برای مقابله با تهدیدهای قانونی و مالیاتی



- | | |
|--|--|
| ✓ رقابت شدید در بازار گوشی های هوشمند از طرف سامسونگ، هواوی | ✓ وابستگی شدید به فروش آیفون - بیش از ۶۰٪ درآمد |
| ✓ فشارهای اقتصادی جهانی - تأثیر بر قدرت خرید مصرف کنندگان | ✓ قیمت های بالای محصولات - محدودیت دسترسی در بازارهای در حال توسعه |
| ✓ تهدیدهای قانونی و مالیاتی - تحقیقات آنتی ترست در اتحادیه اروپا | ✓ کمبود تنوع در محصولات در مقایسه با برخی رقبای مثلاً سامسونگ |

SWOT

STRENGTHS+THREATS

- ✓ استفاده از قدرت مالی برای مقابله با رقابت شدید - سرمایه‌گذاری در R&D برای پیشی گرفتن از سامسونگ و هواوی
- ✓ بهره‌برداری از زنجیره تأمین قوی برای کاهش ریسک‌های اقتصادی و بهینه‌سازی هزینه‌ها

WEAKNESSES+THREATS

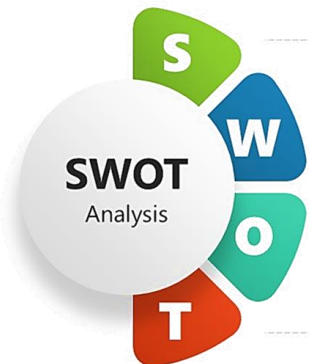
- ✓ تنوع‌بخشی به محصولات برای کاهش ریسک رقابت شدید
- ✓ تقویت جایگاه حقوقی و شفافیت مالی برای مقابله با تهدیدهای قانونی و مالیاتی

STRENGTHS+OPPORTUNITIES

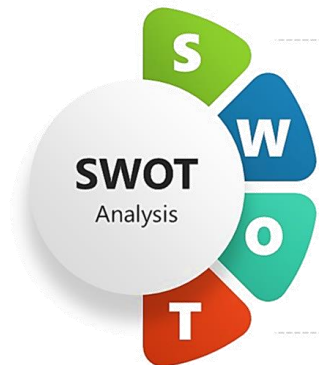
- ✓ استفاده از برند قوی برای ورود به بازارهای نوظهور - چین و هند
- ✓ گسترش خدمات دیجیتال Apple Music، iCloud با بهره‌گیری از پایگاه وفادار مشتریان

WEAKNESSES+OPPORTUNITIES

- ✓ کاهش وابستگی به آیفون از طریق توسعه خدمات دیجیتال و ورود به بازارهای جدید
- ✓ کاهش قیمت برخی محصولات برای جذب بازارهای نوظهور و افزایش تنوع محصولات



WIN-CARDS



WIN-CARDS

- ✓ راه اندازی مرکز توسعه بازارهای نوظهور
- ✓ تأسیس دپارتمان مستقل خدمات دیجیتال
- ✓ ایجاد مرکز نوآوری استراتژیک
- ✓ توسعه تیم طراحی پوشیدنی‌ها
- ✓ تأسیس تیم مدیریت ریسک زنجیره تأمین
- ✓ تشکیل تیم مدیریت محصول ارزان قیمت
- ✓ تأسیس بخش سیاستگذاری حقوقی بین المللی
- ✓ ایجاد کمیته توسعه تنوع محصول
- ✓ راه اندازی واحد مدیریت تغییرات سازمانی





REPORT

McKinsey & Company

McKinsey Technology Trends Outlook 2025



McKinsey
& Company

Technology Trends
Outlook 2025



McKinsey & Company

Technology Trends Outlook 2025

تحول در قدرت پردازش، داده و هوش مصنوعی

در این محور، فناوری‌هایی قرار دارند که زیرساخت تفکر، تصمیم‌سازی و اجرای هوشمند را در سازمان‌ها و جامعه متحول می‌کنند. از هوش مصنوعی مولد که ماشین‌ها را به خالق محتوا و راه‌حل تبدیل کرده، تا محاسبات کوانتومی و لبه‌ای که زمان واکنش را به حداقل می‌رسانند. همچنین ابزارهای نسل جدید توسعه نرم‌افزار و مدل‌های دیجیتال (Digital Twins)، امکان طراحی، شبیه‌سازی و بهینه‌سازی سیستم‌ها را پیش از اجرای واقعی فراهم کرده‌اند. این روندها، بستر اصلی رقابت‌پذیری آینده را می‌سازند.

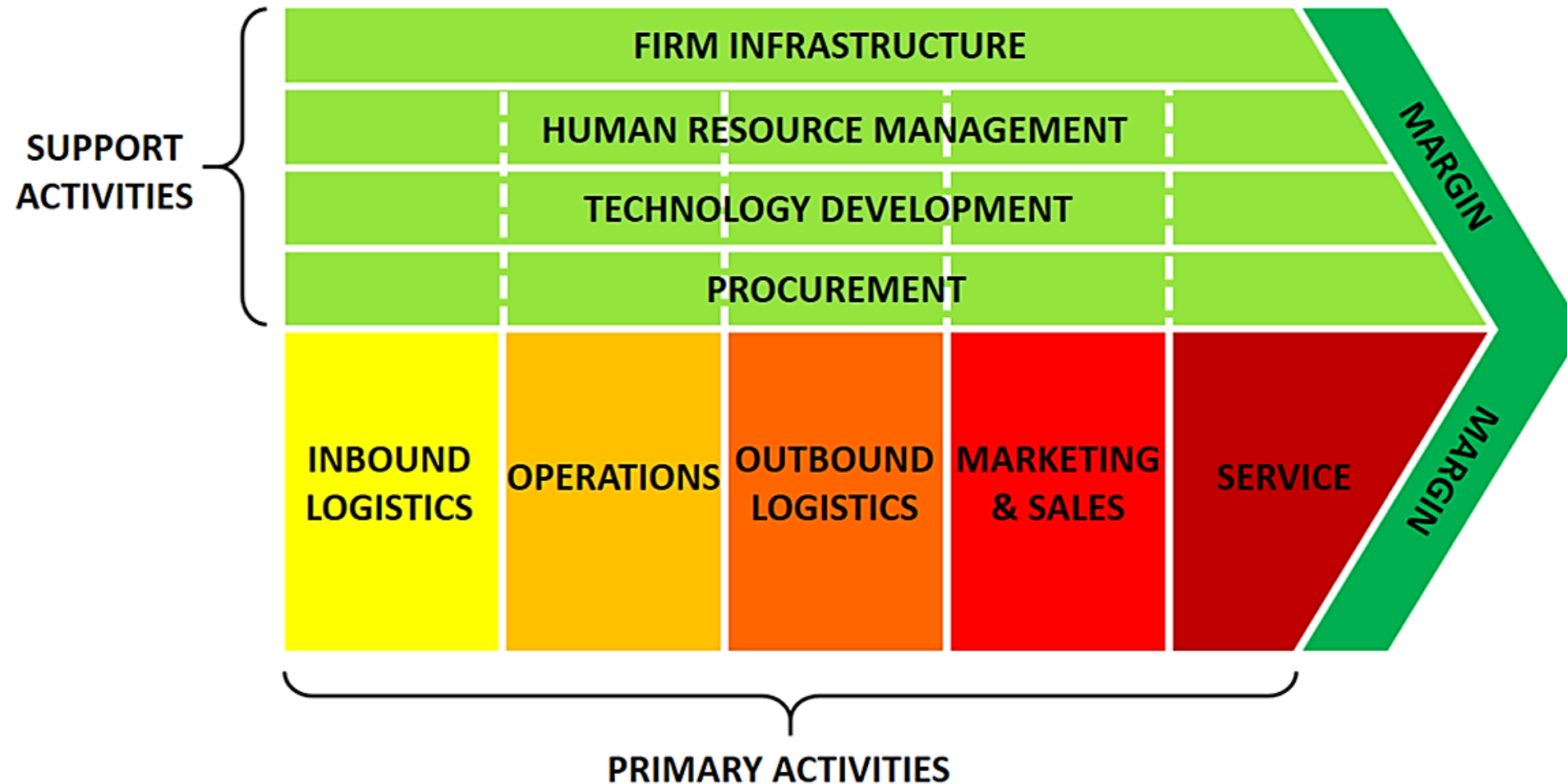
آینده تعامل انسان با فناوری

در این دسته، روندهایی هستند که مرز بین انسان، ابزار و محیط را بازتعریف می‌کنند. فناوری‌هایی چون واقعیت افزوده و ترکیبی، رابط مغز و ماشین و رباتیک پیشرفته، تجربه زیسته انسان را تغییر داده و مفهوم جدیدی از "توانمندسازی فردی" را ارائه می‌کنند. در این فضا، انسان دیگر فقط مصرف‌کننده فناوری نیست، بلکه بخشی از حلقه عملکرد آن شده است. در نتیجه، سازمان‌هایی که بتوانند تعاملات انسانی فناورانه را بهتر طراحی کنند، مزیت رقابتی معناداری خواهند داشت.

امنیت، پایداری و مسئولیت‌پذیری آینده

در دنیایی که با چالش‌های زیست‌محیطی، اخلاقی و سایبری روبه‌رو است، این محور به فناوری‌هایی می‌پردازد که تضمین‌کننده بقای بلندمدت هستند. فناوری‌های امنیت سایبری نسل آینده با محوریت شناخت تهدیدات پیش از وقوع و فناوری‌های پایداری نظیر کربن‌زدایی و مدیریت منابع، نقش محوری در مسئولیت اجتماعی و پایداری کسب‌وکار دارند. این روندها، دیگر نه انتخاب بلکه الزام استراتژیک برای آینده‌نگری سازمان‌ها محسوب می‌شوند.

PORTER VALUE CHAIN



PORTER VALUE CHAIN

COST DRIVERS



- ❖ Economy of Scale / صرفه ناشی از مقیاس
- ❖ Learning / یادگیری
- ❖ Capacity Utilization / بهره برداری از ظرفیت
- ❖ Linkages among Activities / ارتباط بین فعالیت ها
- ❖ Interrelationships among Business Units / روابط متقابل بین واحدها
- ❖ Degree of Vertical Integration / درجه ادغام عمودی
- ❖ Timing of Market Entry / زمان ورود به بازار
- ❖ Firm's Policy of Cost or Differentiation / سیاست هزینه یا تمایز شرکت
- ❖ Geographic Location / موقعیت جغرافیایی
- ❖ Institutional Factors / عوامل حقوقی-دولتی (مقررات ، فعالیت اتحادیه ، مالیات و غیره)

STRATEGIC CASE



STARBUCKS™



استارباکس را احتمالاً می شناسید.

استارباکس کافی شاپ‌های زنجیره‌ای بین‌المللی است که با بیش از ۳۰ هزار شعبه در کشورهای مختلف، بزرگ‌ترین کافی شاپ زنجیره‌ای در جهان است.

سال ۲۰۰۸، استارباکس به دردرس افتاد و با کاهش فروش و درآمد و سودآوری، اوضاع داشت بحرانی می‌شد!

هاوارد شولتز که در سال ۲۰۰۰ از سمت مدیرعاملی کناره‌گیری کرده بود، دوباره برگشت و چند تصمیم سخت، آزاردهنده و شفاف گرفت و آن را عملیاتی کرد.

هاوارد شولتز که در سال ۲۰۰۰ از سمت مدیرعاملی کناره‌گیری کرده بود، دوباره برگشت و چند تصمیم سخت، آزاردهنده و شفاف گرفت و آن را عملیاتی کرد.



**Howard
Schultz**

Former CEO of Starbucks

1



مشتریان احساس می کردند که استارباکس تبدیل به یک فست فود شده.
شولتز ۷۱۰۰ شعبه را در یک روز تعطیل کرد تا همه کارکنان روش صحیح دم کردن اسپرسو را دوباره یاد بگیرند!
این تصمیم در راستای تمرکز بر تجربه مشتری و بازگشت به احساس یک کافه واقعی بود.
حذف یا کم رنگ کردن دستگاه های اتوماتیک اسپرسو که تعامل باریستا و مشتری را کاهش داده بود و افزایش فضای نشستن و اضافه کردن موسیقی زنده در برخی شعبه ها تصمیم دیگری بود که فقط در عرض یک سال باعث افزایش ۱۲٪ رضایت مشتریان شد.





گسترش سریع شعبه‌ها باعث افت تجربه مشتری شده بود.

تصمیم سخت بعدی کاهش تعداد فروشگاه‌ها و بستن ۶۰۰ شعبه زیان‌ده بود.

افتتاح ۸۷۰ فروشگاه را هم لغو کرد.

نتیجه تمرکز بر بهبود شعبه‌های سودآور بود.



STRATEGIC CASE

3



ساختار هزینه‌ها مطلوب نبود.
اخراج ۶۷۰۰ مدیر و کارمند در دستور کار قرار گرفت.



STRATEGIC CASE

4



رقبایی مثل مک‌دونالد در حال ارائه قهوه ارزان‌تر و برنامه‌های وفاداری جذاب بودند. پس استارباکس نیز روی بازاریابی دیجیتال و برنامه‌های وفادارسازی مشتریان سرمایه‌گذاری ۳۰ میلیون دلاری کرد. نتیجه افزایش عضویت در برنامه پاداش استارباکس به میزان ۲۵٪ در طول یک سال بود.



توسعه فروش قهوه‌های بسته‌بندی‌شده و ورود به فروشگاه‌های زنجیره‌ای نیز یک تصمیم شفاف و سخت بود.

از خدمت به تولید!

ورود به یک بازار جدید! استارباکس فروش قهوه‌های VIA (قهوه فوری) و بسته‌بندی‌شده را در سوپرمارکت‌ها آغاز کرد.

سال بعد استارباکس از طریق این محصولات ۱ میلیارد دلار درآمد کسب کرد.



کوتاه آمدن از مزه های سنتی و اصیل استارباکس نیز تصمیم سخت دیگر بود.
قهوه های استارباکس برای برخی مشتریان بیش از حد تلخ بود.
شولتز دستور داد قهوه ای جدید با طعم ملایم تر نیز عرضه شود.
این محصول یکی از پرفروش ترین قهوه های استارباکس شد.



تغییر مدل مدیریتی و بازگرداندن تمرکز به ارزش‌های اصلی برند نیز کار ساده‌ای نبود.
برخی مدیران قبلی بیشتر بر رشد مالی سریع تمرکز داشتند تا کیفیت برند.
اخراج چند مدیر ارشد که رویکرد رشد بی‌رویه را دنبال می‌کردند به همه یک پیام واضح ارسال کرد.



توسعه شبکه فروشگاهی در چین و هند به جای آمریکا.

در ۲۰۰۸، استارباکس کمتر از ۳۰۰ شعبه در چین داشت. شولتز اعلام کرد چین به بزرگ‌ترین بازار استارباکس پس از آمریکا تبدیل خواهد شد.

تا ۲۰۱۰، تعداد شعب در چین به بیش از ۸۰۰ رسید.

۲۰۱۹، استارباکس بیش از ۴۳۰۰ شعبه در چین داشت.

کار به جایی رسید که بیش از ۶۰٪ درآمد استارباکس از بازارهای خارج از آمریکا از آسیاست.



این شد که افزایش ارزش بازار سهام استارباکس در
طول پنج سال از ۶ به ۵۰ میلیارد دلار رسید!

\$50 BILLION

Starbucks

SBUX •
STARBUCKS CORPORATION

85.40^D +0.06% (0.05)

[Track all markets on TradingView](#)

17

Starbucks in Fortune Rankings

126 Fortune 500

441 Fortune Global 500

87 America's Most
Innovative Companies

29 World's Most Admired
Companies



ABOUT

EARNINGS REPORTS

Starbucks is the world's largest coffee chain, with 21,000 company-operated stores and 19,000 licensed locations worldwide as of late 2024. Nearly half of its company-owned outlets are in the U.S. Its cafés serve hot and iced coffee, espresso drinks, tea, and specialty beverages, along with breakfast items, sandwiches, and baked goods. Starbucks is also a major coffee roaster and wholesaler, selling packaged coffee and tea in its cafés and through grocery and retail channels. The company recently launched a turnaround plan, "Back to Starbucks," focused on improving the in-store experience and encouraging customers to spend more time at its locations.



فکرش را بکنید هاوارد شولتز می آمد مدیران و کارمندان را جمع می کرد و سخنرانی می کرد و مشتی حرف های کلی می گفت، امیدهای واهی می داد و سپس همه را به تلاش بیشتر، همکاری و همدلی دعوت می کرد. اگر تصمیمات گذشته را درست می دانست و فقط می گفت که باید بیشتر تلاش و ایستادگی کرد آیا به جایی می رسید؟ در عوض چه کرد؟ پرسیدن سوالات دشوار و پاسخ یابی برای آن سوالات.

استراتژی بازی با کلمات زیبا نیست. واژه های گرد، دو پهلوی کلی به درد سخنرانی های سیاسی و خرید محبوبیت می خورند ولی منشأ تغییر نخواهند بود و به کار استراتژی، نمی آیند.

استراتژی کار دلچسبی نیست. باید قورباغه های زشت (انتخاب های دشوار) را یافت و قورت شان داد. چگونه؟ باید سوالات دشوار پرسید و به آن سوالات پاسخ های شجاعانه و مبتنی بر محاسبه، تحلیل، اجماع، ریسک پذیری معقول و گذشتن از گذشته ها داد پاسخ هایی گاه چارچوب شکنانه و بدون سابقه!

کسانی که از قورت دادن قورباغه های زشت سازمان خوششان نمی آید، به درد حوزه استراتژی نمی خورند!

Deloitte. TECH TRENDS 2025





REPORT

Two years after generative artificial intelligence staked its claim as the free space on everyone's buzzword-bingo cards, you'd be forgiven for imagining that the future of technology is simply ... more AI. That's only part of the story, though. We propose that the future of technology isn't so much about more AI as it is about ubiquitous AI. We expect that, going forward, AI will become so fundamentally woven into the fabric of our lives that it's everywhere, and so foundational that we stop noticing it.

Take electricity, for example. When was the last time you actually thought about electrons? We no longer marvel that the lights turn on—we simply expect them to work. The same goes for HTTP, the unseen thread that holds the internet together. We use it every day, but I'd bet most of us haven't thought about (let alone uttered) the word "hypertext" in quite some time.

AI will eventually follow a similar path, becoming so ubiquitous that it will be a part of the unseen substructure of everything we do, and we eventually won't even know it's there. It will quietly hum along in the background, optimizing traffic in our cities, personalizing our health care, and creating adaptive and accessible learning paths in education. We won't "use" AI. We'll just experience a world where things work smarter, faster, and more intuitively—like magic, but grounded in algorithms. We expect that it will provide a foundation for business and personal growth while also adapting and sustaining itself over time.

Nowhere is this AI-infused future more evident than in this year's Tech Trends report, which each year explores emerging trends across the six macro forces of information technology (figure 1 in the executive summary). Half of the trends that we've chronicled are elevating forces—interaction, information, and computation—that underpin innovation and growth. The other half—the grounding forces of the business of technology, cyber and trust, and core modernization—help enterprises seamlessly operate while they grow.

As our team put the finishing touches on this year's report, we realized that this sublimation and diffusion of AI is already afoot. Not the "only trend" nor "every trend," AI is the scaffolding and common thread buttressing nearly every trend. (For those keeping a close eye at home, "The new math: Solving cryptography in an age of quantum"—about the cybersecurity implications of another game-changing technology, quantum computing—is the only one in which AI does not have a foundational role. Yet behind the scenes, AI advancements are accelerating advances in quantum.)

- **Spatial computing takes center stage:** Future AI advancements will enhance spatial-computing simulations, eventually leading to seamless spatial-computing experiences integrated with AI agents.
- **What's next for AI?:** As AI evolves, the enterprise focus on large language models is giving way to small language models, multimodal models, AI-based simulations, and agents that can execute discrete tasks.

- **Hardware is eating the world:** After years of software dominance, hardware is reclaiming the spotlight, largely due to AI's impact on computing chips and its integration into end-user devices, the Internet of Things, and robotics.
- **IT, amplified: AI elevates the reach (and remit) of tech talent:** AI's applicability to writing code, testing software, and augmenting tech talent is transforming IT and sparking a shift away from virtualization and austere budgets.
- **The intelligent core: AI changes everything for core modernization:** Core systems providers have invested heavily in AI, which may simplify the user experience and data-sharing across applications but will make these systems more complex at an architectural level.

Because we expect AI to become part of tomorrow's foundational core—like electricity, HTTP, and so many other technologies—it's exciting to think about how AI might evolve in the next few years as it marches toward ubiquity, and how we as humans may benefit. We here at Tech Trends will be chronicling every step of the journey.

Until next time,

Kelly Raskovich
Office of the CTO
Executive editor, Tech Trends



Kelly Raskovich
*Senior Manager,
Deloitte Consulting*

Deloitte.

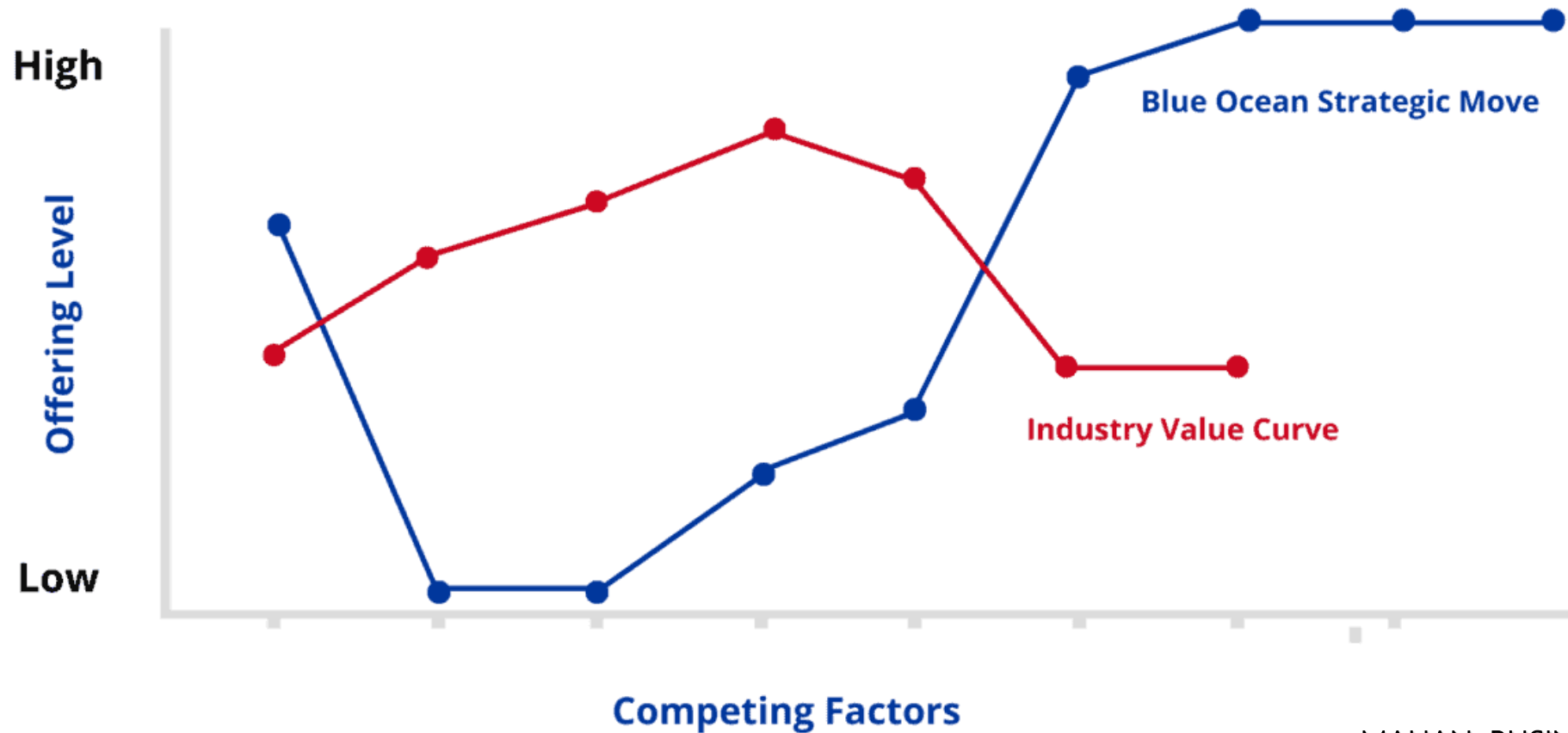
دو سال پس از آنکه هوش مصنوعی مولد جایگاه خود را به عنوان یکی از رایج‌ترین کلمات کلیدی تثبیت کرد، شاید تصور کنید که آینده فناوری صرفاً حول محور "بیشتر هوش مصنوعی" می‌چرخد. اما این تنها بخشی از داستان است. ما معتقدیم که آینده فناوری نه به معنای بیشتر شدن هوش مصنوعی، بلکه به معنای حضور فراگیر آن است. پیش‌بینی ما این است که در آینده، هوش مصنوعی به شکلی عمیق در زندگی ما تنیده خواهد شد، به گونه‌ای که در همه جا حضور خواهد داشت و **آنقدر بنیادی می‌شود که دیگر متوجه آن نخواهیم شد.**

برای مثال، به برق فکر کنید... هوش مصنوعی نیز در نهایت مسیری مشابه را طی خواهد کرد و آن قدر فراگیر خواهد شد که به بخشی از زیرساخت ناپیدای تمام کارهایی که انجام می‌دهیم تبدیل می‌شود، **تا جایی که حتی متوجه حضورش نخواهیم بود.** ترافیک شهرهایمان را بهینه می‌کند، خدمات بهداشت و درمان را شخصی‌سازی می‌کند، و ...

ما دیگر **«از هوش مصنوعی استفاده نمی‌کنیم»**؛ بلکه دنیایی را تجربه می‌کنیم که در آن همه چیز هوشمندتر، سریع‌تر و شهودی‌تر کار می‌کند، مانند جادو، اما بر پایه الگوریتم‌ها.

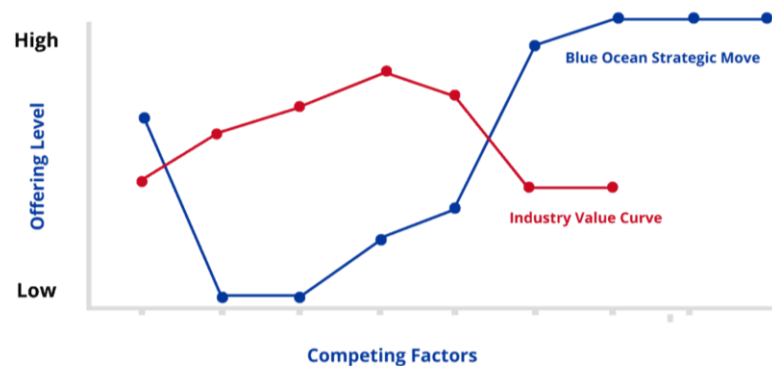
ما متوجه شدیم که فرایند نفوذ هوش مصنوعی از هم‌اکنون آغاز شده است. هوش مصنوعی نه «تنها روند» است و نه «همه روندها»، بلکه **داربست و نخ مشترکی است که تقریباً هر روندی را تقویت می‌کند.**

STRATEGY CANVAS

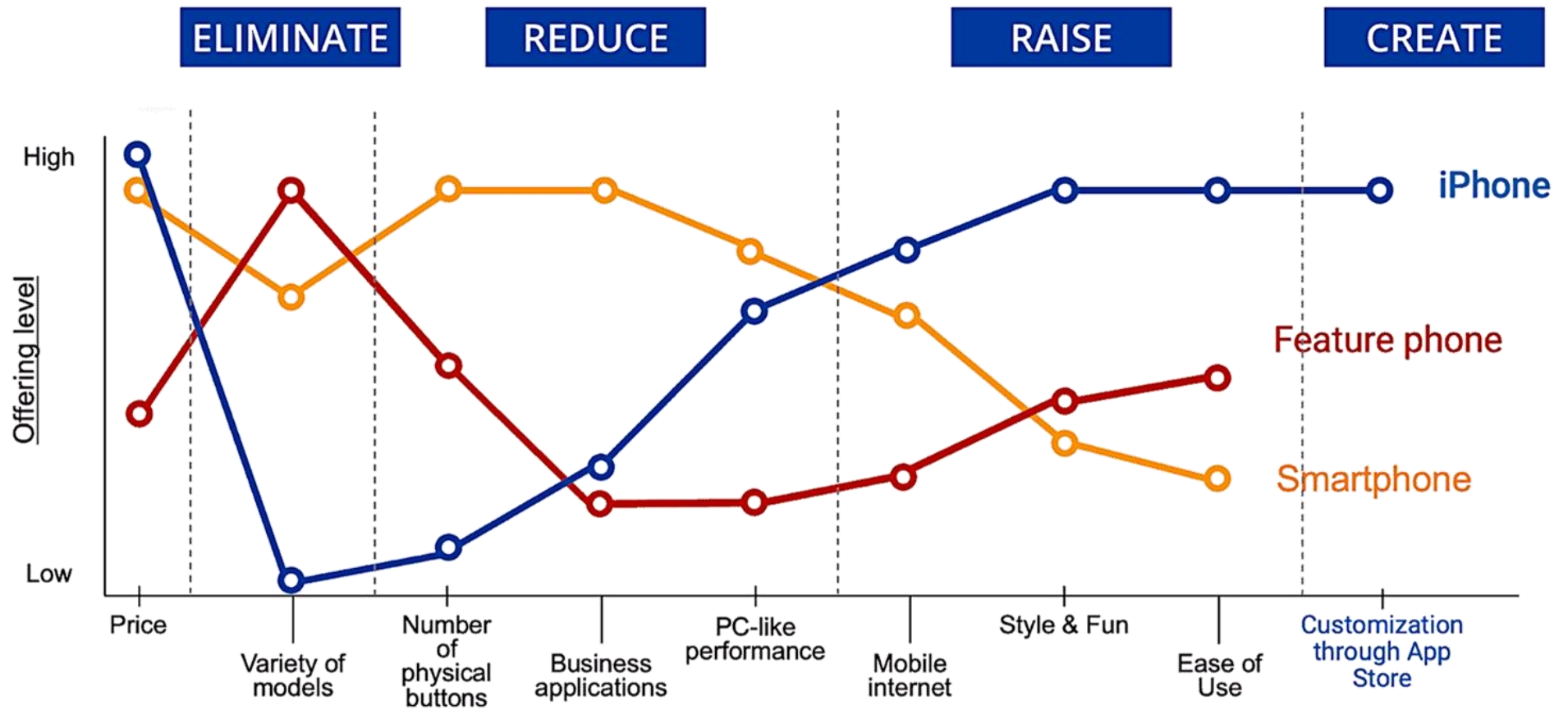


STRATEGY CANVAS

1. *IDENTIFY YOUR TOP COMPETITORS*
2. *CLARIFY KEY COMPETITION FACTORS*
3. *RANK COMPETITORS IN EACH FACTOR*
4. *MAP A VALUE CURVE BY CONNECTING EACH FACTOR*
5. *CHART YOUR CURVE*
6. *TAKE ACTION*



STRATEGY CANVAS

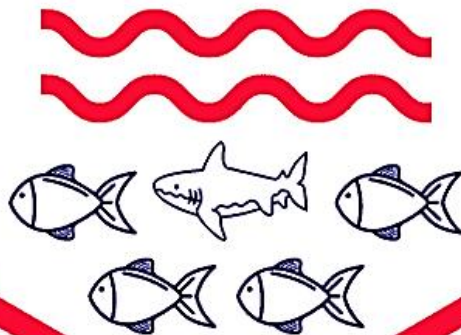


BLUE OCEAN STRATEGY



Red Ocean

Compete in existing market.



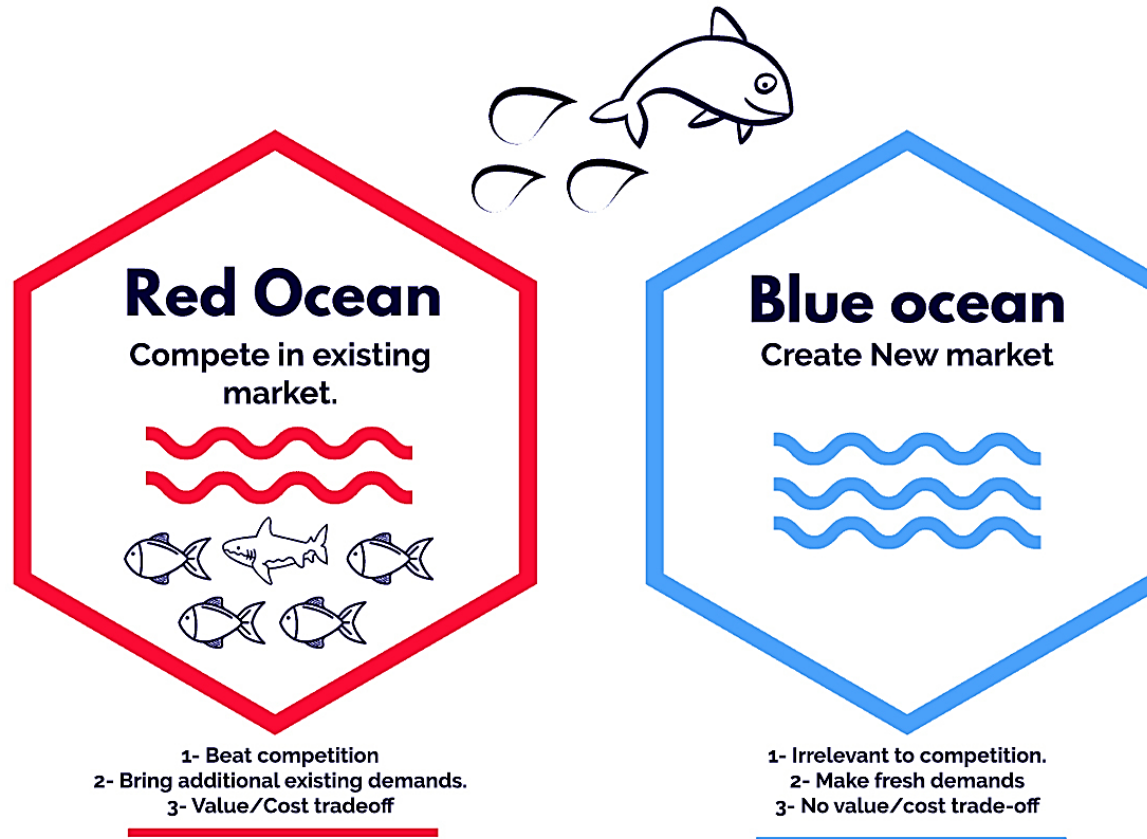
Blue ocean

Create New market



BLUE OCEAN STRATEGY

اقیانوس قرمز نماد بازارهای پررقابت و اشباع شده است که در آن رقبا به شدت برای سهم بازار مبارزه می کنند. در این فضا، قوانین بازی تعریف شده و همه به دنبال غلبه بر یکدیگر هستند که اغلب منجر به کاهش سودآوری و افزایش فشار قیمتی می شود.



اقیانوس آبی نماد بازارهای جدید و بکر است که در آن رقابت وجود ندارد یا بسیار کم است. این استراتژی بر خلق تقاضا و شکستن قواعد سنتی بازار تأکید دارد. در اقیانوس آبی، شرکت ها با ارائه ارزش نوآورانه، مزیت رقابتی غیرقابل تقلید ایجاد می کنند.

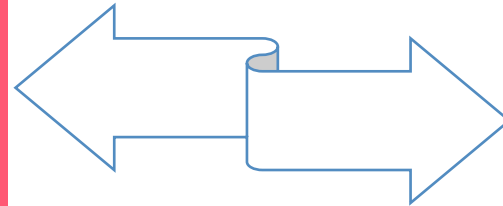
BLUE OCEAN STRATEGY



RED OCEAN

CAPITALIZING ON WELL KNOWN
BUSINESS TACTICS IN AN
ESTABLISHED MARKET

- ✓ PROVEN/EXISTING DEMAND
- ✓ HIGH COMPETITION
- ✓ FOCUS ON MARGINAL IMPROVEMENT
- ✓ LOWER RISK
- ✓ FOCUS ON MARKETSHARE
- ✓ COMPETITIVE PRICING
- ✓ PRESENT AND SHORT TERM ORIENTED



BLUE OCEAN



INNOVATION TO CREATE A NEW
MARKET WITH LITTLE TO NO
COMPETITION

- ✓ UNKNOWN DEMAND
- ✓ NO COMPETITION (YET)
- ✓ FOCUS ON INNOVATION
- ✓ DEVELOP NEW PRODUCT
- ✓ CREATING AND CAPTURING NEW VALUES FOR CUSTOMERS
- ✓ FOCUS ON R&D
- ✓ HIGH RISK/HIGH REWARD
- ✓ FUTURE AND GROWTH ORIENTED

BLUE OCEAN STRATEGY

TOOLS AND KEY RULES

تمرکز بر تصویر کلی، نه اعداد

- استفاده از نقشه استراتژی برای نمایش وضعیت فعلی و طراحی مسیر آینده
- ایجاد یک ارزش پیشنهادی متمایز که نیازهای مشتری را به صورت نوآورانه پاسخ دهد

بازسازی مرزهای بازار

- بررسی صنایع جایگزین
- تحلیل گروه‌های استراتژیک مختلف در صنعت
- شناسایی خریداران مختلف و نیازهای پنهان
- تمرکز بر نیازهای آتی مشتریان

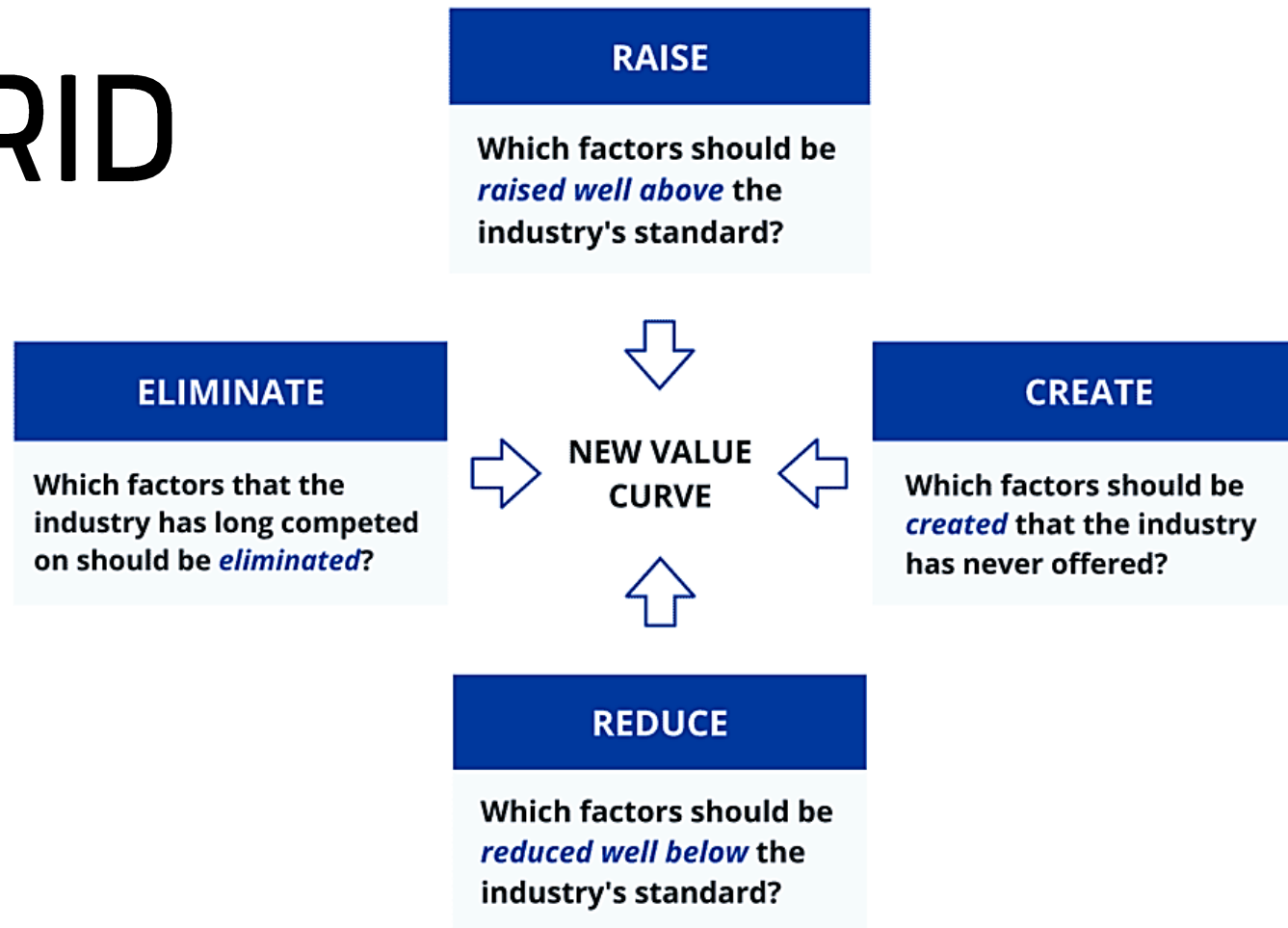
تدوین یک توالی استراتژیک مناسب

- ارائه پیشنهادهای بی‌نظیر و منحصر به فرد
- تحلیل دقیق برای ایجاد تعادل بین ارزش و هزینه

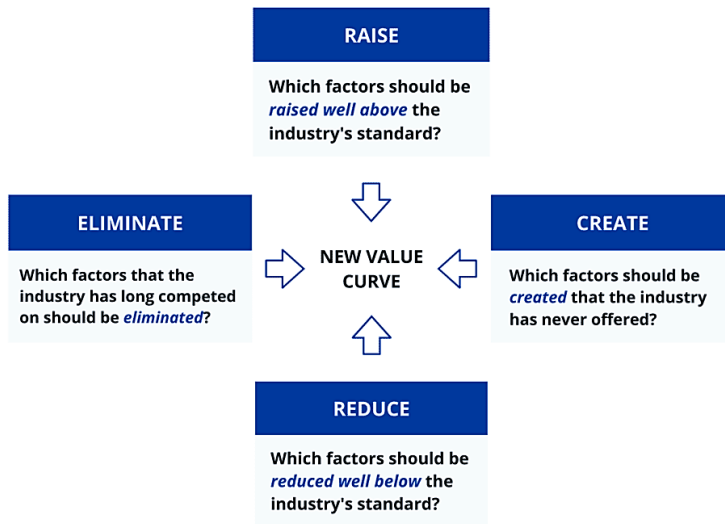
فراتر رفتن از تقاضای موجود

- شناسایی مشتریان بالقوه‌ای که هنوز وارد بازار نشده‌اند
- تحلیل عدم رضایت مشتریان فعلی از محصولات موجود

ERRC GRID



ERRC GRID



Eliminate حذف کردن

- کدام عوامل در صنعت شما دیگر ارزش ایجاد نمی‌کنند و می‌توان آن‌ها را حذف کرد؟
- هدف این بخش، از بین بردن فاکتورهایی است که دیگر برای مشتریان جذاب نیستند یا به طور سنتی باقی مانده‌اند اما ارزش افزوده‌ای ندارند.

Reduce کاهش دادن

- کدام عوامل را می‌توان به میزان قابل توجهی کاهش داد؟
- این بخش بر کاهش عناصری تمرکز دارد که بیش از حد یا غیرضروری هستند و هزینه یا پیچیدگی را افزایش می‌دهند.

Raise افزایش دادن

- کدام عوامل را می‌توان به بالاتر از استانداردهای موجود در صنعت افزایش داد؟
- هدف این است که ویژگی‌هایی را که برای مشتریان اهمیت زیادی دارند تقویت کنیم تا ارزش بیشتری خلق شود.

Create خلق کردن

- کدام عوامل را می‌توان ایجاد کرد که صنعت تاکنون ارائه نکرده است؟
- این بخش مربوط به نوآوری است؛ ایجاد عواملی که مشتریان نمی‌دانستند به آن نیاز دارند اما ارزش جدیدی برای آن‌ها ایجاد می‌کند.

BLUE OCEAN STRATEGY



CIRQUE DU SOLEIL.



BLUE OCEAN STRATEGY

Eliminate CIRQUE DU SOLEIL.



- **حیوانات سیرک -** هزینه‌های بالا، مشکلات اخلاقی، و اعتراضات حقوق حیوانات باعث شد سیرک دو سولیل حیوانات را کاملاً از نمایش‌های خود حذف کند.
- **چندین نمایش همزمان -** در سیرک‌های سنتی معمولاً چند نمایش به طور همزمان اجرا می‌شد، اما سیرک دو سولیل این پیچیدگی را حذف کرد و نمایش را به یک صحنه متمرکز کرد.

Reduce

- **تمرکز بر چهره‌های معروف سیرک -** برخلاف سیرک‌های سنتی که به شدت به آکروبات‌های معروف وابسته بودند، سیرک دو سولیل تمرکز کمتری روی ستاره‌های بزرگ گذاشت.
- **فضای نمایشی پرزرق و برق -** طراحی صحنه مینیمال‌تر شد تا تجربه بصری خاص‌تری ایجاد شود.

Raise

- **سطح هنری و داستان‌پردازی -** سیرک دو سولیل نمایش‌های خود را با الهام از هنرهای نمایشی و تئاتر ارتقا داد و از داستان‌های عمیق، موسیقی زنده و نورپردازی حرفه‌ای استفاده کرد.
- **تجربه لوکس و منحصربه‌فرد -** سیرک دو سولیل به جای جذب مشتریان سنتی، مخاطبان بزرگسال و شرکت‌های تجاری را هدف قرار داد که حاضر بودند هزینه بیشتری برای تجربه‌ای فرهنگی بپردازند.

Create

- **اجرای نمایشی با تم‌های جدید و خلاقانه -** ترکیب تئاتر، موسیقی، رقص و آکروباتیک در قالب یک تجربه هنری و داستان‌محور که پیش از این در سیرک‌های سنتی دیده نمی‌شد.
- **فضای بین‌المللی و چندفرهنگی -** نمایش‌هایی با الهام از فرهنگ‌ها و اسطوره‌های مختلف جهان که برای مخاطبان بین‌المللی جذابیت داشت.

CIRQUE DU SOLEIL.



سیرک دو سولیل نه تنها رقابت را از بین برد، بلکه به جای تلاش برای جذب مخاطبان سنتی سیرک، مخاطبان جدیدی را جذب کرد که قبلاً به سیرک علاقه نداشتند. این شرکت در صنعت جدیدی قرار گرفت که تلفیقی از سیرک، تئاتر و هنرهای نمایشی بود و رقابتی در آن وجود نداشت.



BLUE OCEAN STRATEGY

digikala

بررسی، انتخاب و خرید آنلاین

BLUE OCEAN STRATEGY

digikala

بررسی، انتخاب و خرید آنلاین

Raise

- تنوع محصولات
- سطح خدمات مشتریان
- شفافیت در ارائه اطلاعات

Create

MARKETPLACE

- محتوای تولید شده توسط کاربران
- فروش ویژه و تحفیف‌های مختلف
- خدمات لجستیک پیشرفته

Eliminate

- محدودیت در مکان و زمان خرید
- حذف واسطه‌ها
- ابهام در کیفیت و اطلاعات محصول

Reduce

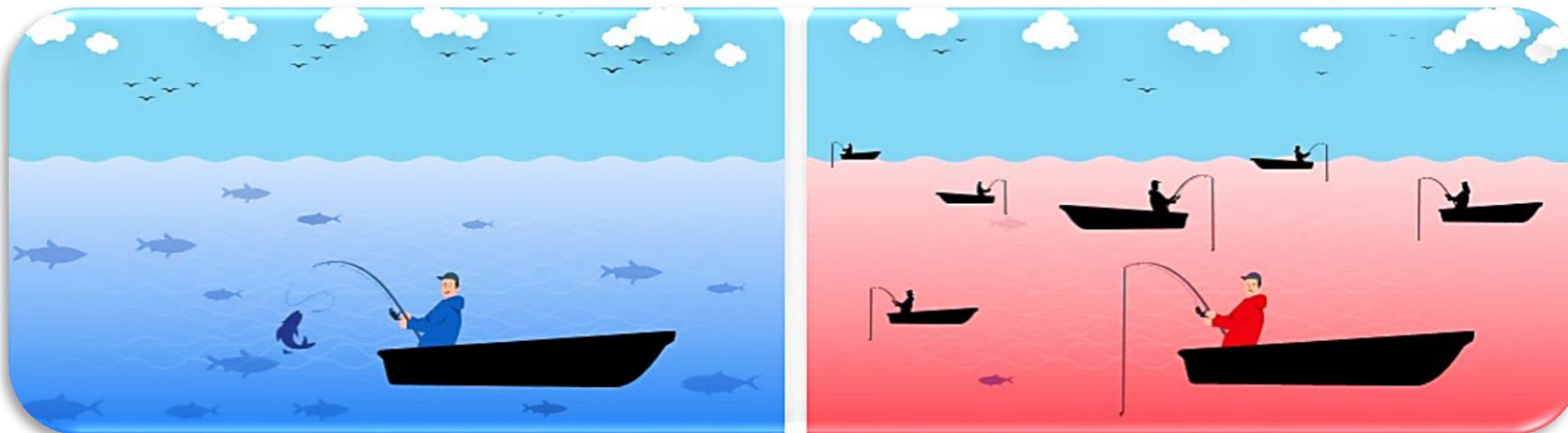
- نیاز به مذاکره بر سر قیمت
- وابستگی به فروشگاه‌های محلی
- زمان انتظار برای خرید

دیجی کالا با نوآوری در مدل کسب و کار، بازار خرده فروشی ایران را متحول و یک اقیانوس آبی ایجاد کرد که در آن رقبا با چالش‌های زیادی برای رقابت مستقیم مواجه شدند.

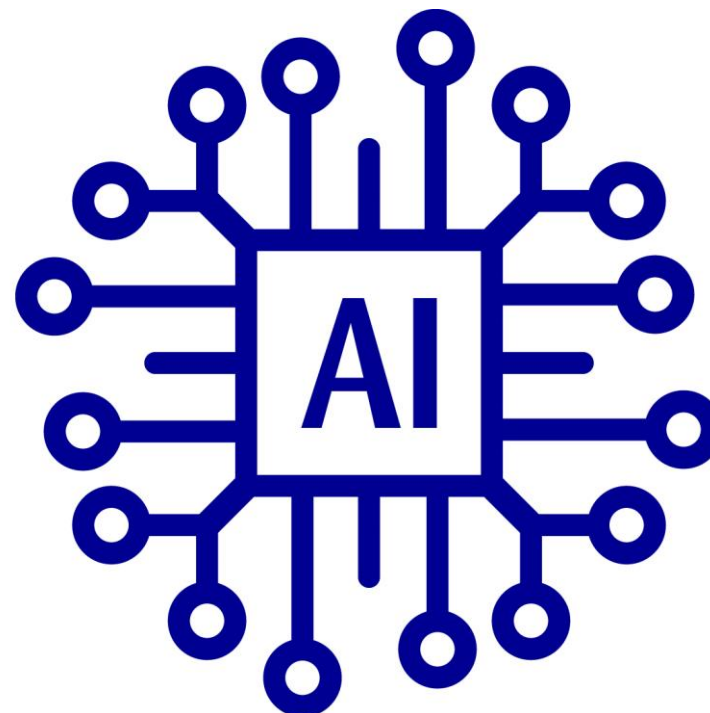
اکنون دیجی کالا نه تنها یک فروشگاه اینترنتی، بلکه یک اکوسیستم جامع از فروشندگان، تولیدکنندگان و مشتریان است که به خلق ارزش در سراسر زنجیره تامین کمک می‌کند.

اما چند تذکر؛

- ✓ درک نادرستی که ادعا دارد اقیانوس آبی به فن آوری های جدید ارتباط دارد.
- ✓ باور غلط به این که برای خلق اقیانوس آبی باید اولین بازیگر دایره صنعت خود باشید.
- ✓ باور غلط به این که اقیانوس آبی یک استراتژی کم هزینه است که روی قیمت های پایین تمرکز می کند.
- ✓ باور غلط به این که استراتژی اقیانوس آبی یک نظریه بازاریابی و برای بازارهای خاص است.
- ✓ باور غلط به این که استراتژی اقیانوس آبی رقابت را بد می داند.
- ✓ باور غلط به سرمایه گذاری فراتر از هسته مرکزی صنعت برای خلق اقیانوس آبی.



BLUE OCEAN STRATEGY



STRATEGIC POINTS

ارزش‌های رهبری موثر

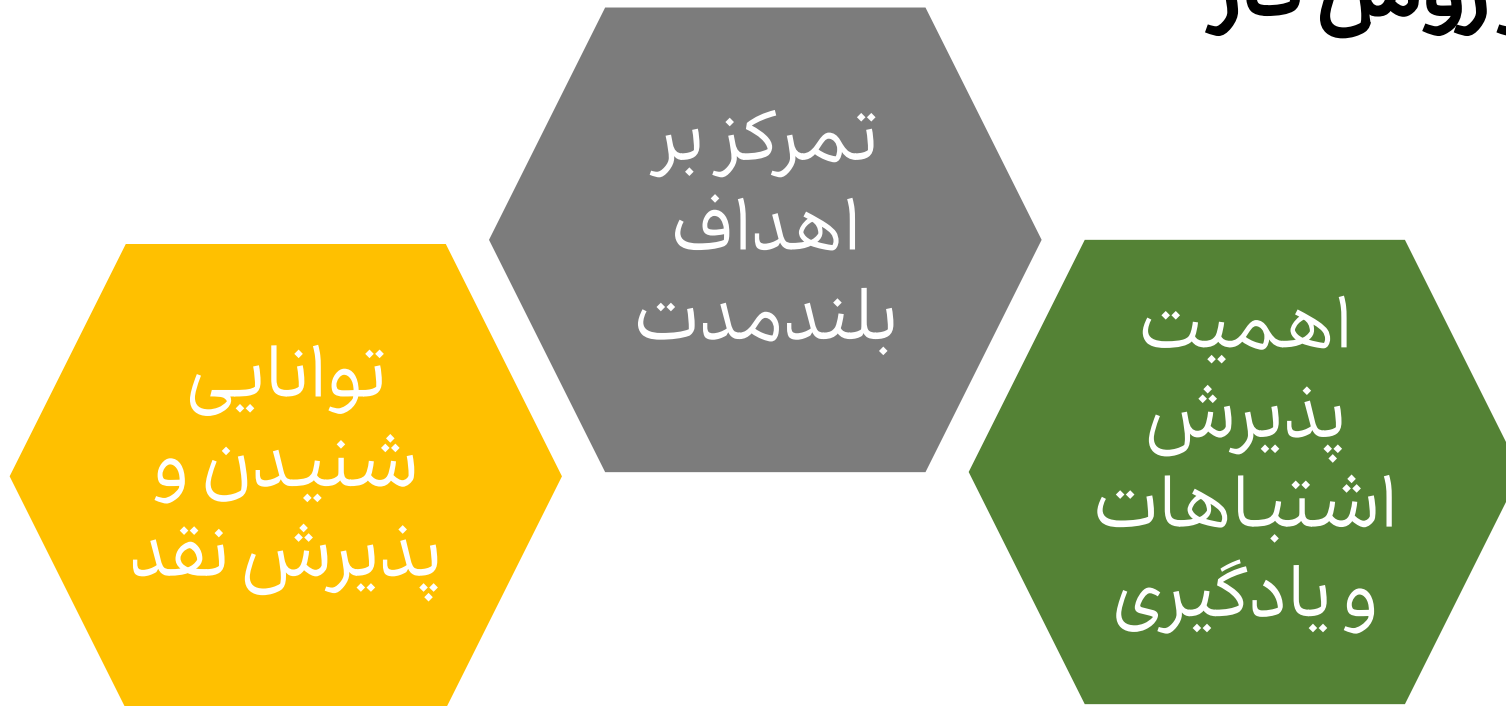
مدیریت
افراد

همکاری
مؤثر با
تیم‌ها

ایجاد
انگیزه



نکات اصلی در روش کار



Harvard Business Review

If Strategy Is So Important, Why Don't We Make Time for It?

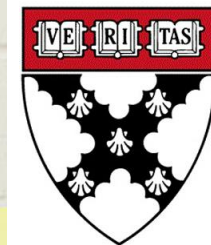
Almost every leader wants to make more time for strategic thinking. In one survey of 10,000 senior leaders, 97% of them said that being strategic was the leadership behavior most important to their organization's success.

And yet in another study, a full 96% of the leaders surveyed said they lacked the time for strategic thinking.

What could account for such a massive misalignment between their stated goals and their actions?

چه چیزی مهم‌تر از
استراتژی؟!؟

SCALLING-UP TRANSFORMATIONAL INNOVATIONS



**Harvard
Business
Review**

<https://hbr.org/2024/11/scaling-up-transformational-innovations>

تیمی که متمرکز بر رشد
بوده و جنبه‌های تحول
اساسی سازمان می‌نگرد

تیمی که به امور جاری
رسیدگی می‌کند

یک

نوآوری بدون مدیریت و رهبری درست و فعال ممکن نیست

- ✓ هم امروز را مدیریت کنیم و هم به فردا توجه داشته باشیم
- ✓ مدیران با توجه به VUCA و آنچه از شرایط می‌شناسیم، بیشتر درگیر امروز هستند و فردا را به فردا حواله کرده‌اند
- تفویض وظایف روزمره به تیم
- دادن تصویر کلان و PURPOSE مأموریت سازمان به تیم و بدنه شرکت (معنی کار)
- برگزاری جلسات منظم در تیم با هدف تزریق جدیت پروژه‌های توسعه‌ای به همه

دو

تیم سازی، تیم سازی، تیم سازی

✓ مدیرعامل و مدیر تحقیق و توسعه باید در کنار هم باشند و مسیر توسعه و اجرای امور روزمره را هماهنگ کنند.

دو نقش هم زمان؛ هماهنگ کننده امور جاری + رهبری تجاری و همکاری با R&D

سه

تأمین هزینه‌های نوآوری

نوآوری کاری پرهزینه بوده و باید با دقت، هم تأمین شده و هم هزینه شود

اول - از محل شرکت مادر (در کسب و کارهای مدل هلدینگ)

دوم - تقسیم کار در تیم که با خود هم OVER-LOAD می‌آورد و هم ممکن است، تنش‌زا باشد که
باید مدیریت شود

چهار

برای تحقق نوآوری، نیاز مبرم به قدرت تصمیم‌گیری جسورانه است

بررسی و نگاه مستمر به شاخص‌های پیشرو و آینده‌نگر (LEAD INDICATORS)

مثل تغییر نگرش بازار، رفتار مصرف‌کننده و البته، تحولات تکنولوژی



ROLE PLAYING

C

یک شرکت حوزه
خدمات تبلیغات

B

یک شرکت حوزه
ساختمان سازی

A

یک شرکت حوزه
تولید نرم افزار

F

یک شرکت حوزه
خدمات بازرگانی

E

یک شرکت حوزه
خدمات سرمایه گذاری

D

یک کسب و کار حوزه
بنکداری اقلام FMCG

کسب و کار شما

G



مسائل موجود؛

- ❖ کاهش سهم بازار به دلیل ورود رقبای خارجی با قیمت های پایین تر.
- ❖ مسائل متعدد گمرکی در تعرفه ها و مشکلات در تأمین قطعات و مواد اولیه.
- ❖ نیاز به نوآوری و توسعه محصولات جدید برای حفظ مشتریان.
- ❖ تغییرات سریع فناوری و نیاز به سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه.

تحلیل شرایط و پیشنهاد استراتژی؛

- ❖ شناسایی و بررسی ریسک های مثبت و منفی
- ❖ شناسایی روندهای صنعت و کلان روندهای تأثیرگذار بر صنعت
- ❖ تحلیل شرایط کلان

- ❖ ارائه راهکارهای خلاقانه

برنامه ریزی در ایران

براساس تجارب گروه مشاوره دانشگاه هاروارد در ایران در
تهیه برنامه عمرانی سوم

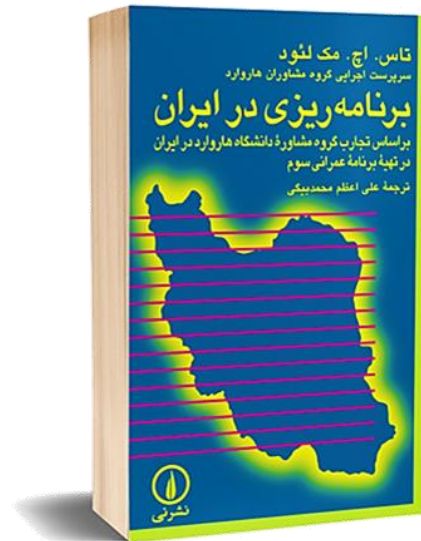


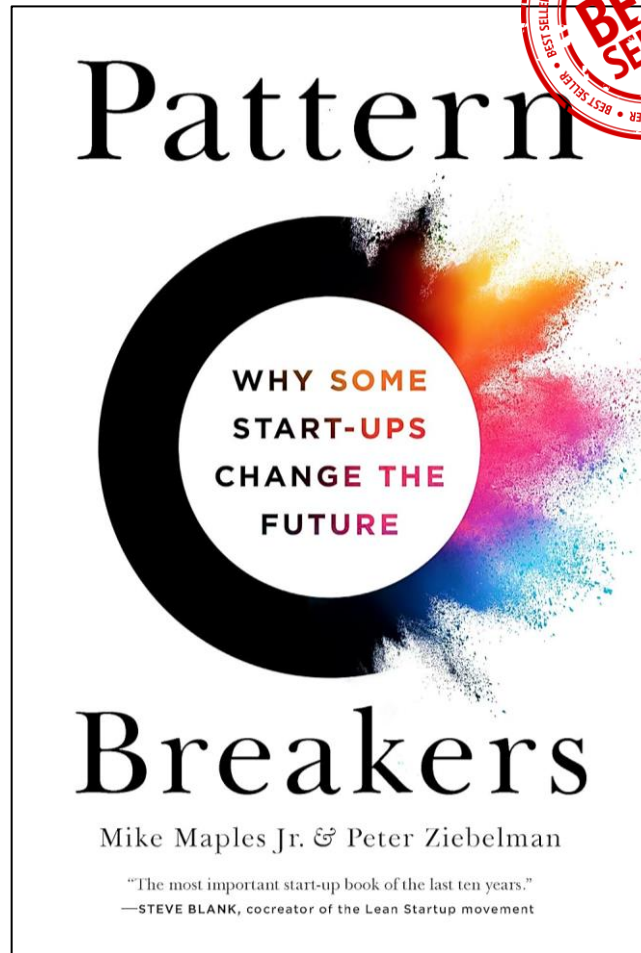
برنامه‌ریزی در ایران

براساس تجارب گروه مشاوره دانشگاه هاروارد در ایران در تهیه برنامه عمرانی سوم

مهم‌ترین موانع برنامه‌ریزی در ایران از نگاه مک‌لئود؛

- نبود ساختار نهادی مستقل و باثبات
- نبود فهم مشترک از «برنامه‌ریزی» میان مدیران ایرانی
- فقدان داده‌های آماری قابل اتکا
- فقدان هماهنگی میان دستگاه‌ها
- وابستگی مالی دولت به درآمد نفت
- مقاومت فرهنگی و ذهنی در برابر عقلانیت سازمانی
- نبود «تقاضا برای برنامه» در سطح جامعه



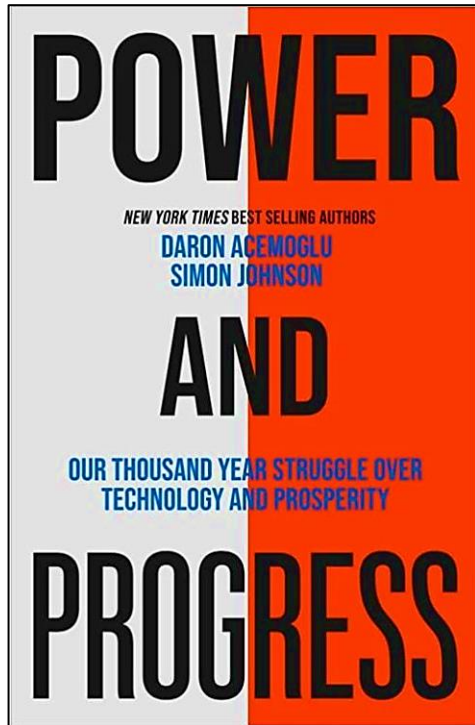


**Mike
Maples Jr**



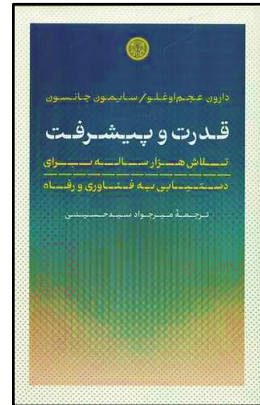
**Peter
Ziebelman**

"Pattern Breakers shows why the only path to breakthrough results is to break the mold and be non-consensus, not just right. Maples and Ziebelman offer concrete examples from some of the most impactful start-ups of our time and practical advice that founders can use in their efforts to change the future."



Power and Progress

*Our Thousand-Year Struggle
Over Technology and Prosperity*



**Daron
Acemoglu**



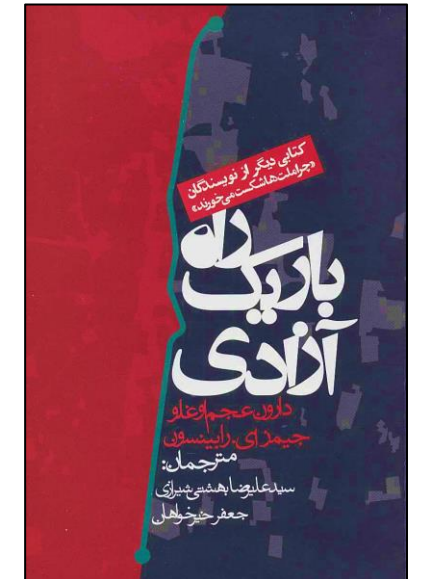
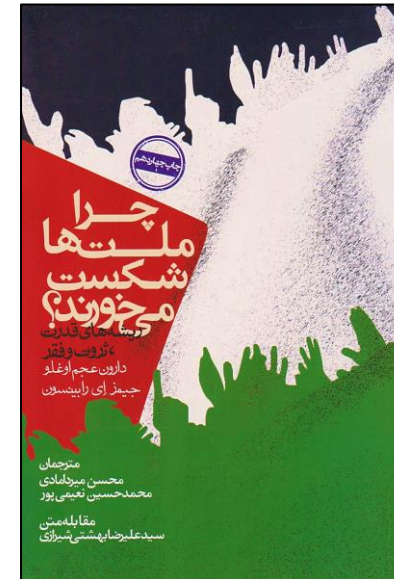
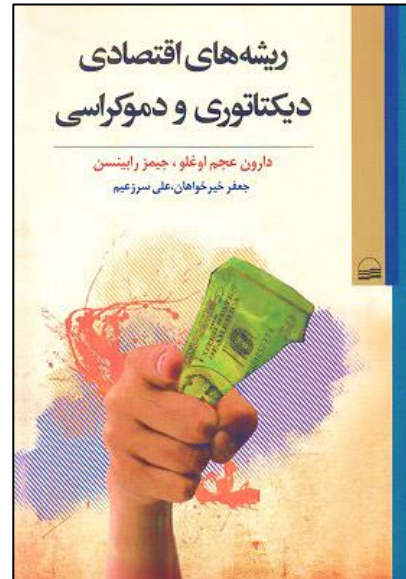
**Simon
Johnson**



**Daron
Acemoglu**



**James
Robinson**





Tony Grundy

Strategic thinker and writer



اتاق بازرگانی صنایع معادن و کشاورزی ایران
مرکز پژوهش‌های اتاق بازرگانی ایران



GVLISTAN O V LEMPIRE DES ROSES

Composé par SADI, Prince des Poètes Turcs
et Persans.

Traduit en François par ANDRE D'V RYER,
fleur de Maleszair, Gentil-homme ordinaire de la
Chambre du Roy, Chevalier de l'Ordre du S. Spul-
chre de Ierusalem cy-deuant Consul pour la Majesté
& ses nations en Alexandrie, au grand Caire, & Royau-
me d'Egypte.

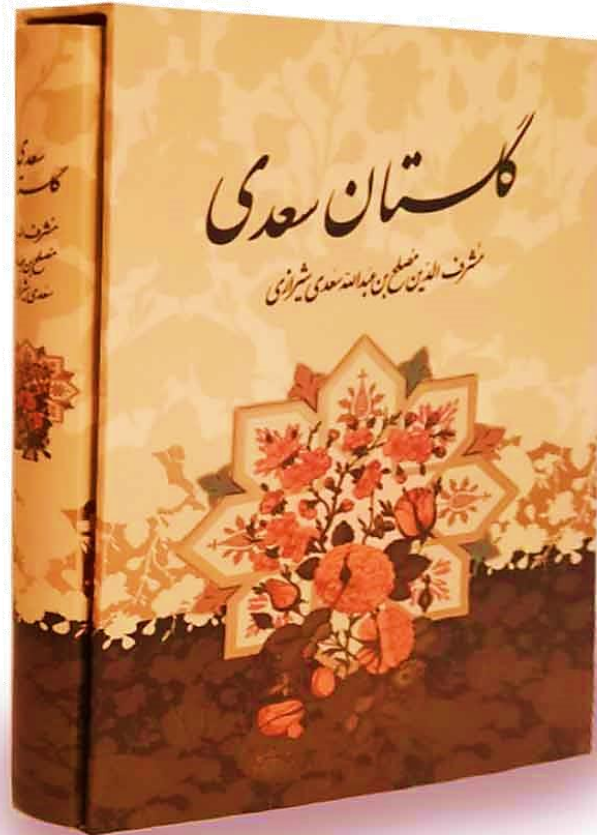


A PARIS

Chez ANTHOINE DE SOMMAVILLE, en la petite
Salle du Palais, à l'Eclat de France.

M. DC. XXXIV.

AVEC PRIVILEGE DU ROY
Stephany Balazs Tutelant.



ابو محمد مُشرف الدین مُصلِح بن عبد الله بن مشرّف
متخلص به سعدی

اولین ترجمه گلستان سعدی با عنوان
سرزمین گل ها در سال ۱۶۳۴ میلادی

برای تارم لاجوردی به زرد نوشته است تر از آفتاب

نشان رهایی و راه خرد، نیایی مگر در سطور کتاب



محمد رضا

شفیعی کدکنی

استاد ممتاز دانشگاه تهران متولد ۱۳۱۸
ادیب، نویسنده، پژوهشگر و شاعر ایرانی

EMAIL | EMADSAEBI@YAHOO.COM

PHONE NUMBER | +98 912 302 6066

SOCIAL | [Linkedin.com/in/EmadSaebi](https://www.linkedin.com/in/EmadSaebi)

