

تفکر استراتژیک

کند یا سریع
مفهوم انسجام و تناسب

جعبه ابزار تفکر استراتژیک

موضوعات سطح کلان

سهم متفکران معاصر مدیریت در توسعه تفکر استراتژیک

- هماهنگ سازی کارکردهای دیپارتمانی در یک کل واحد (شکستن موانع بین دیپارتمانی)
- ساختارهای منعطف تر
- پاسخهای غیر تکراری و غیر ساختاریافته
- اهمیت نگاه بلند مدت
- تابعیت ساختار از استراتژی
- ترکیب منحنی های عمر صنعت و محصول

سهم متفکران معاصر مدیریت در توسعه تفکر استراتژیک

- اهمیت مفهوم مقیاس و ارتباط آن با هزینه
- منحنی های تجربه و یادگیری و ارتباط با هزینه
- ادغامها، نحوه اجرا و ارتباط با استراتژی
- مدل های زنجیره ارزش و پنج نیرو
- نظریه سازمان صنعتی
- مفهوم مزیت رقابتی

تئوریهای زمینه ای تفکر استراتژیک

- تفکر سیستمی

- سازمان به عنوان یک سیستم
- ارتباطات بین زیرسیستمها و سیستم اصلی یا یونیورسال
- حداقل اندازه اثربخش در یک سیستم و مفهوم اثرزنجیره
- صنعت به عنوان یک سیستم و مهارتهای تحلیل صنعت
- تعریف سیستماتیک رقابت
- فیدبکهای مثبت و منفی
- سازمان یادگیرنده به جای یادگیری سازمانی

تئوریهای زمینه ای تفکر استراتژیک

- تفکر فازی

- مدل‌های احتمالی به جای مدل‌های مبتنی بر قطعیت
- انعطاف
- مناطق خاکستری
- مفهوم پیوستار در مقابل اکستریمها
- مومنتوم
- گسست
- صنعتی سازی و تجاری سازی

تئوریهای زمینه ای تفکر استراتژیک

- نظریه آشوب

- سیستمهای غیرخطی و روابط علی
- جاذبه های غریب
- اثربال پروانه (اثر مرکب)
- اکتشاف الگو
- تقارن و عدم تقارن
- درک رفتار آشوب در سیستمها

تئوریهای زمینه ای تفکر استراتژیک

- رویکردهای مدرن

- پادشکنندگی

- سیستمهایی که از تصادفی بودن، استرس، بی نظمی و آشوب سود میبرند
- سیستمهای شکننده
- پاسخهای محدب
- حساسیت مثبت در پاسخ به نوسان
- ایده های استارت آپی، قوی سیاه و پادشکنندگی
- تغییر مفهوم پیش بینی، آینده، ممکن، امکان پذیر

تئوریهای زمینه ای تفکر استراتژیک

- تئوریهای مالی موثر بر تفکر استراتژیک

- مدل کسب و کار
- زنجیره ارزش به عنوان قالب اصلی و جامع مزیت رقابتی
- بازده مالی، هزینه، سود، رشد، سهم بازار در یک بردار زمانی
 - مدیریت سرمایه در گردش
 - مدیریت سود
 - مدیریت سرمایه گذاری
 - مدیریت تامین سرمایه

مدیر به عنوان یک
متفکر استراتژیست

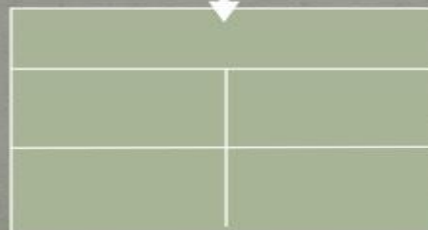
Three Kinds of Thinking Process

Problem
Prototype

Process of
Thought

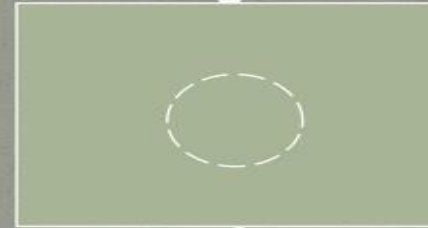
Solution

Mechanical Systems
Thinking



Rearrangement of
Elements

Intuition



Local optimization
or Seeing the Tree
not the Forest

Strategic
Thinking



Analysis of Essence



Transformation of Chang
Configuration

Components of Strategic Thinking

Vision/goal driven.

Analytical.
(Makes sense of diverse input and data.)

Sees systems.
(causes, relationships, leverage points)

Focused on **long term** forces, trends, impacts.

Weighs decisions against **criteria.**

Thinks across **past, present and future.**

Anticipates **unwanted events and risk.**

Allows for **“intelligent opportunism”**

Questions assumptions, habits and conclusions.

ANCHORING can limit strategic thinking



- When faced with a choice, we may ANCHOR on a certain good outcome we think will occur.
It can be hard to remain open to other options or implications.
- Anchoring is often the result of over-the-top urgency to “just do something.”

مدیر به عنوان یک متفکر استراتژیک

- مفهوم تغییر کانتکست

- Buddhist stick example

- Challenger catastrophe example

- Snow freezing on cables example

- Dilemma situations

- Cost asymmetry and out of box thinking

مدیر به عنوان یک متفکر استراتژیک

- تعریف مشکل با ویژگی ساده هولناک
- بیان رویکرد اصلی در غلبه بر مشکل
- توانایی داشتن یک مدل ایده آل در ذهن
- توانایی دیدن تصویر کلی یا بزرگ
- توانایی تحلیل top down vs bottom up
- Outside in vs inside out
- توانایی خلق عدم تقارن (هزینه)

مدیر به عنوان یک متفکر استراتژیک

- توانایی استفاده از اهرمها
 - پیش بینی-تقاضا و واکنشهای رقابتی به آن
 - تمرکز-واکنش به منابع محدود
 - تقاضای مستحکم- گروهی را دیدم که B2B,B2C,...
- پیش بینی چیست؟
 - غلبه بر عادات، ترجیحات، الویتهای دیگران
 - اصل اجتناب ناپذیری
 - قانون مگر آنکه...
 - قانون مدلهای ایده آل
 - درک اینرسی ها و غلبه بر آنها
 - درک محدودیتهایی که در برابر تغییر قرار گرفته اند

مدیر به عنوان یک متفکر استراتژیک

- رویکرد ارزش هزینه در قلب همه ناکارآمدیها
- ناکارآمدی ابدی است
- اکتشاف اهرمها
- مفهوم حلقه ضعیف
- نهادینه سازی چشم انداز حساس به زمان در مقابل رویدادهای روزانه
- تاثیر انباشتگی بهبودهای جزئی
- مکانیزمهای جداکننده — مفهوم غیر قابل تخریب و غیر قابل تقلید بودن

مدیر به عنوان یک متفکر استراتژیک

- نقاط محوری درون صنعت
- رویکرد جامع به تحلیل صنعت

مدیر به عنوان یک متفکر استراتژیک

- تمرکز همواره بیرونی است و تفکر استراتژیک محیط بیرون را به درون پیوند میزند
- زمین بازی اصلی صنعت و قالب اجرایی مزیت رقابتی زنجیره ارزش است
- همه یافته های شما برای یک امر تجاری یا ارزش محورند یا هزینه محور
- از حسابداری دور و به استراتژی نزدیک شوید
- قیمت یک پدیده استراتژیک است و نه یک cost plus

From remote to value chain
(environmental analysis)

تعاریف عملیاتی



- برنامه ای برای برنده شدن
- برنده شدن از یا نباختن به؟
 - عرضه کنندگان
 - خریداران
 - رقبای بالقوه بیرون (موانع ورود)
 - رقبای فعلی
 - کالایا محصول جانشین
- برچه مبنایی؟

- یک ناکارآمدی کشف شده که بتوان به شکلی ساده توضیح داد (position) و بر مبنای آن یک فرمول معین درآمدزایی تعریف کرد (BM)
- یک فهرست از استراتژیک ترین برگهای برنده با استفاده از مدل های تحلیلی محیط دور و نزدیک

Operational process of strategic thinking
چیزی جز مکان یابی استراتژیک نیست

چالش تعریف شده
با خاصیت سادگی
VISION

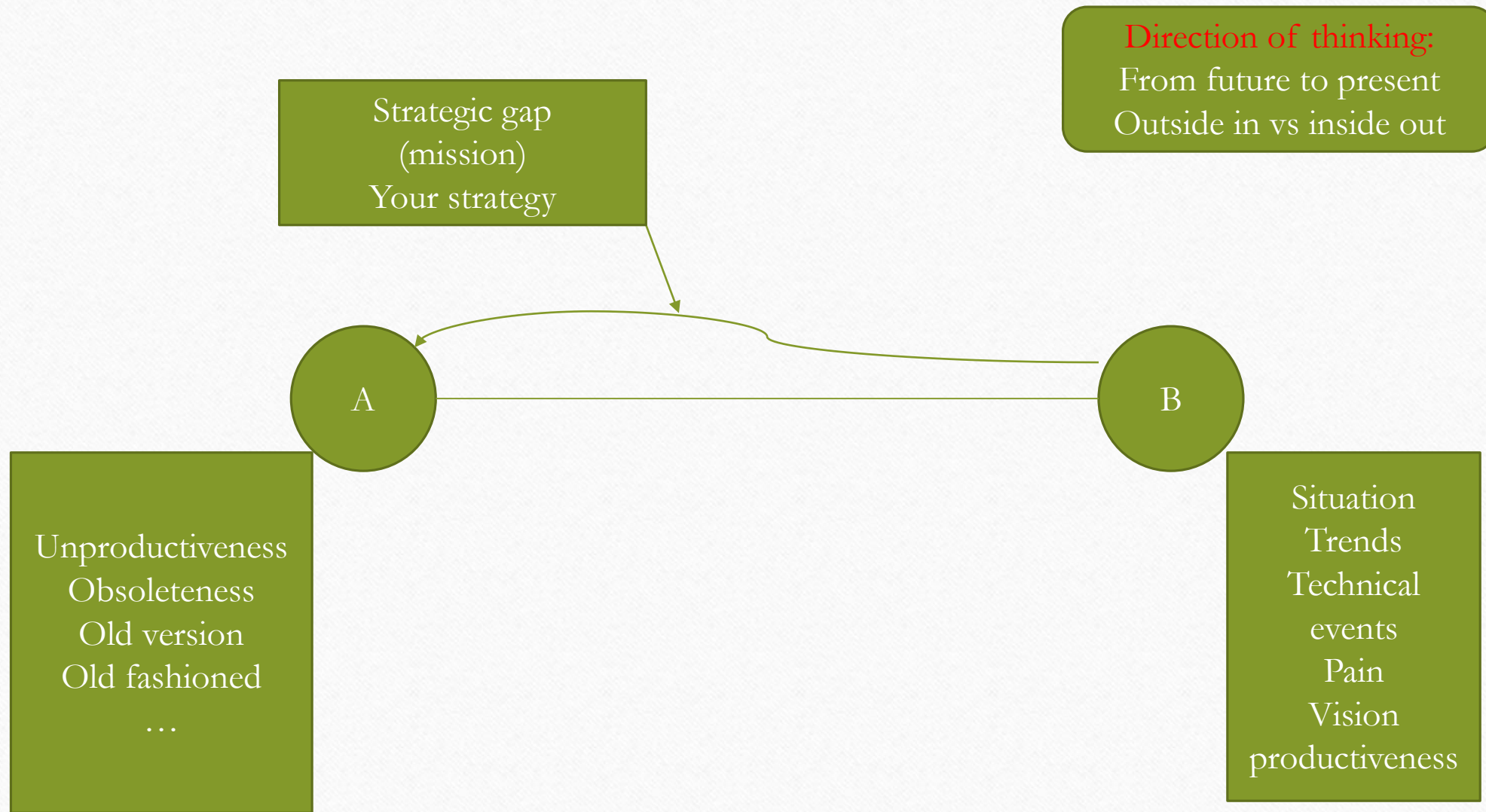
فرمول غلبه بر چالش با
تمرکز بر بنیادی ترین جنبه
های فنی
BM

مجموعه اقدام که چالش را
در مرکز هر تصمیمی
قرار میدهد
BP

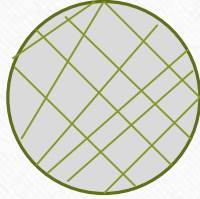
چه گروهی از چه رنج میبرد
چه خصوصیتی در کالا یا خدمت
براین رنج غلبه خواهد کرد
با چه هزینه ای
از طریق تکیه بر چه منابعی و چه
نوع مشارکتها و قابلیت‌هایی
چگونه با آن گروه مرتبط شوم و به
آن گروه بفروشم

مضامین یا برگهای برنده
جنبه های تکنیکی مزیت
بخش یا تمامی یک زنجیره
ارزش

در صنعت
برآبه صنعت
صنایع پیرامونی
B2B
B2C...



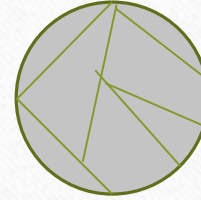
Full competitive model

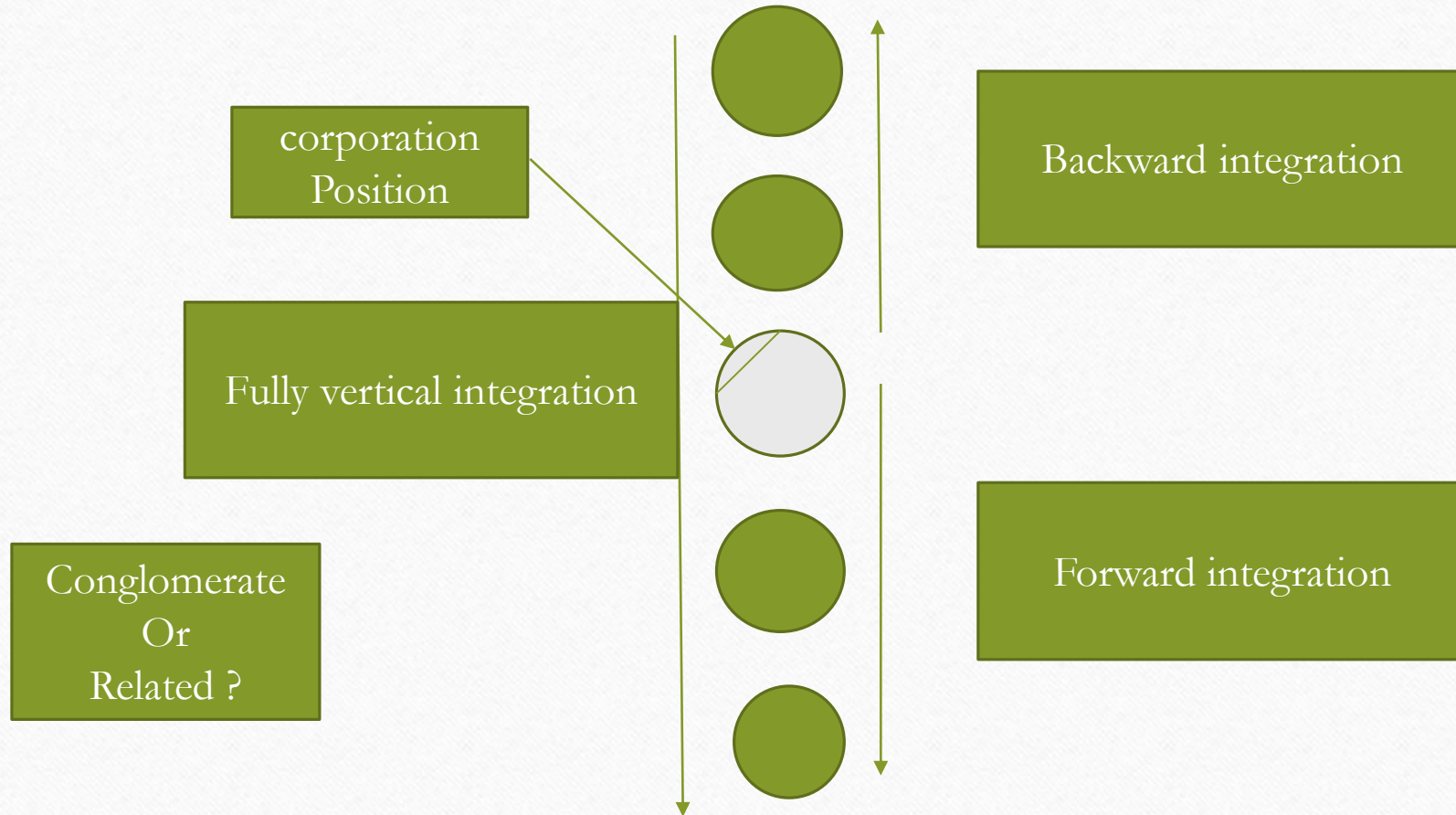


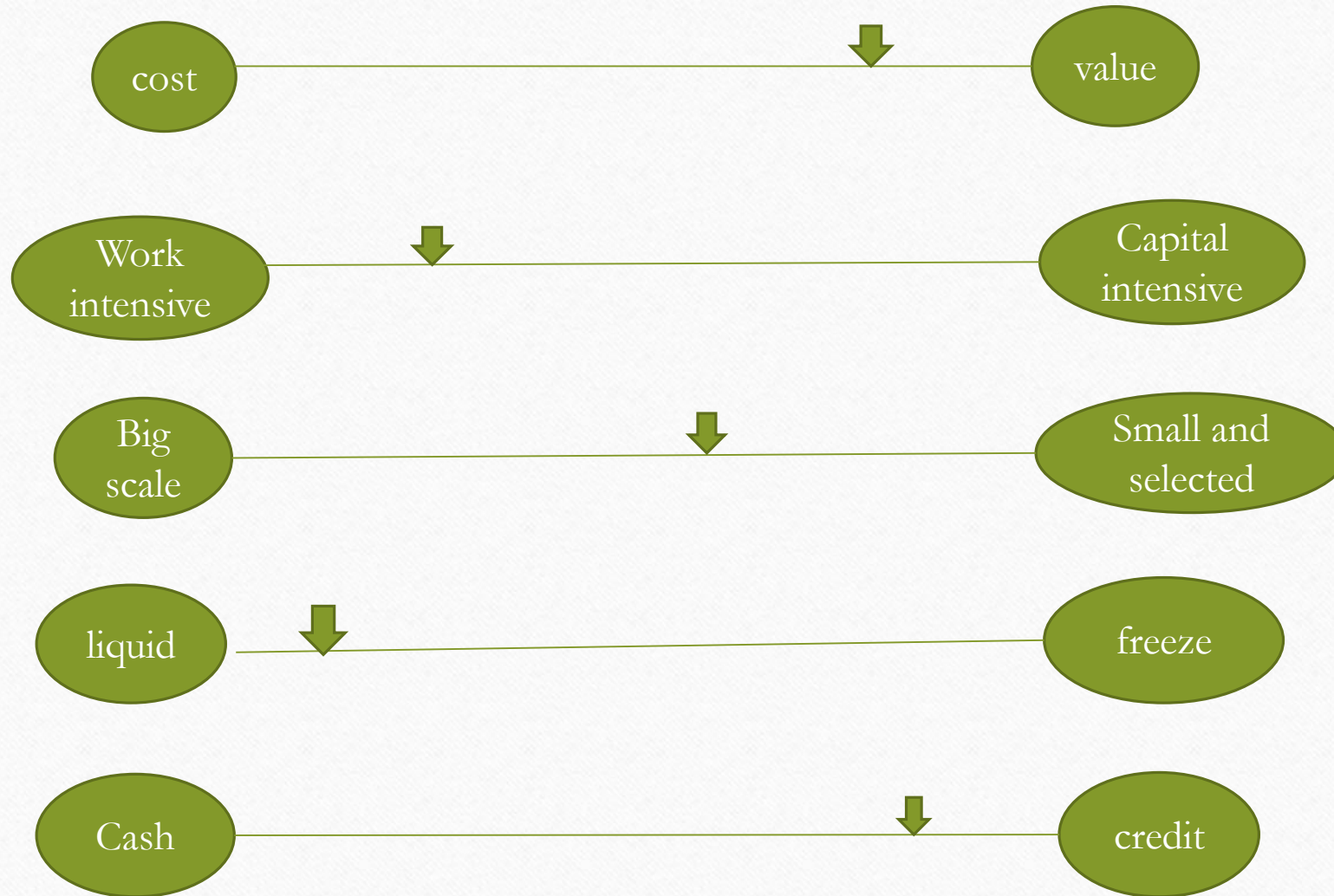
Full monopoly model



Oligopoly model







Nature
Of
strategy

Strategic
Thinking
World of
Spectrums
and
Extremes

See and
change
everything
to a
spectrum

Sun Tzu
Context changing

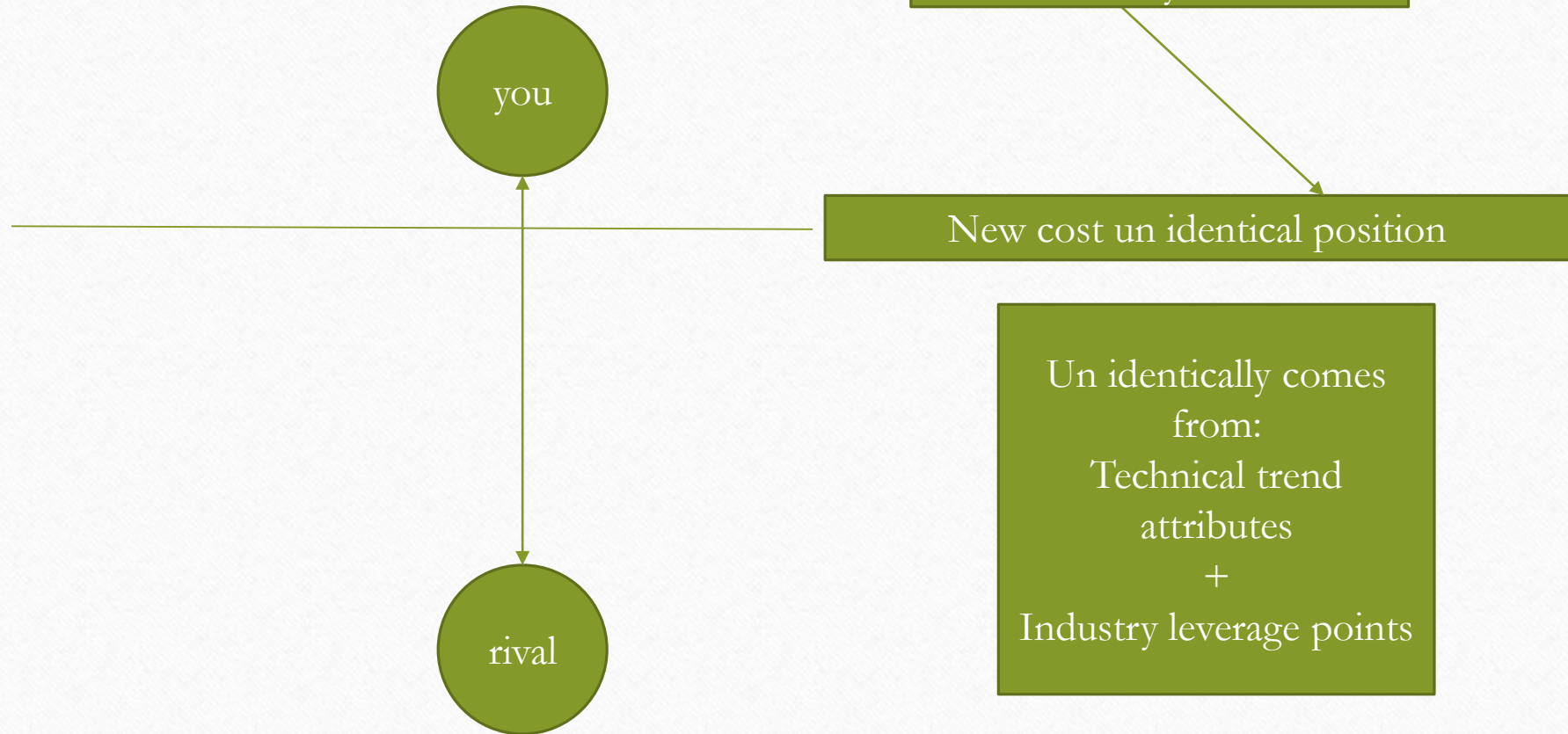
Its really a war

New cost un identical position

Un identically comes
from:
Technical trend
attributes
+
Industry leverage points

you

rival



Inside your value chain

Supply chain management

Infrastructures
warehousing
Cross docking
Just in time
Lean production
Robotics
Synchronization
Optimization

logistics

Materials
Layout
Process
Inbound
Outbound
Aftersales services

secondary operations

General management
Information technology
Accounting
Marketing
Budgeting

Inside your
value chain

Inside strategic plan
Pain points

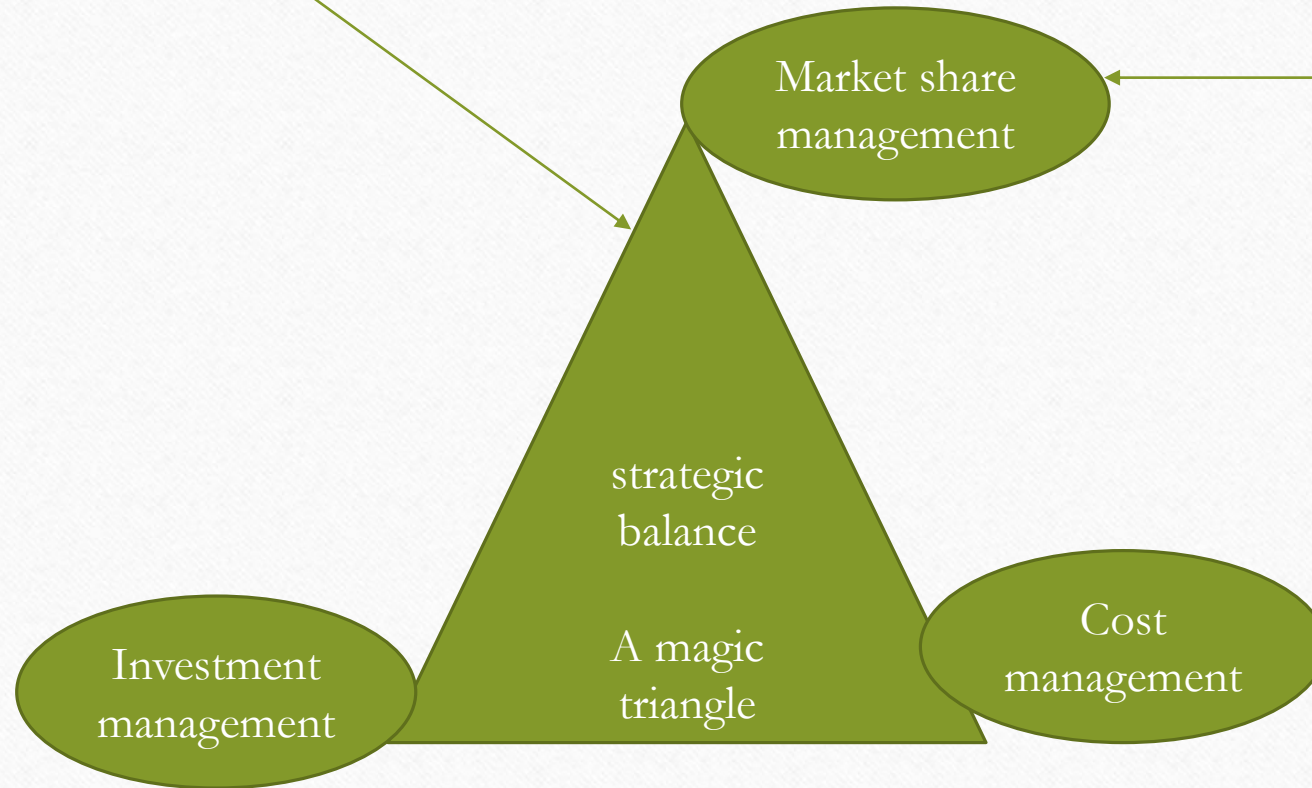
Market share
management

strategic
balance

A magic
triangle

Investment
management

Cost
management



از انسجام در تفکر تا انسجام در عملکرد

از انسجام در تفکر تا انسجام در عملکرد

- اهرم ها و نقاط محوری
- تمرکز و منابع محدود
- ترکیب بلند و کوتاه مدت
- تقدم استراتژی بر ساختار
- تناسب و اثر مقیاس
- مکانیزمهای تولید پایداری در سود

از انسجام در تفکر تا انسجام در عملکرد

- سیستمی بودن
 - انسجام در اجزا از فانکشن تا سازمان کلی
 - سینرژی
 - کل بیش از جمع ساده اجزا
 - اثر زنجیره
 - آنتروپی و سیستمهای بسته
 - فیدبک مثبت
 - توسعه مدل هابر حسب نگرش سیستمی (نمونه مدل‌های پورتر)
 - سیستمهای رقابت
 - دیزاین کلی جهان تجارت ، استراتژی و مالی به عنوان یک سیستم

از انسجام در تفکر تا انسجام در عملکرد

- خصوصیات سیستم های فازی
 - هوشمندی تجاری
 - انعطاف در برنامه
 - انعطاف در پروسه ها
 - از صفر و یک به صفر تا یک
 - مفهوم پیوستار
 - مفهوم اکستریم

از انسجام در تفکر تا انسجام در عملکرد

- خصوصیات سیستم های آشوب
- ترکیب قطعیت و احتمالی بودن
- جاذبه های غریب
- اثر پروانه
- مفهوم انباشتگی اطلاعات و توسعه ذاتی الگو
- مفهوم نظم در بی نظمی

از انسجام در تفکر تا انسجام در عملکرد

- مفهوم پیش بینی
 - آمار و پیش بینی
 - میانستان در برابر کرانستان
 - گشتاورهای آماری و خطر متوسطها
 - پیش بینی به عنوان ENACTMENT محیطی
 - تاریخهای جایگزین
 - عدم تقارن
 - نو بعلاوه ممکن
 - آینده های قطعیت یافته

از انسجام در تفکر تا انسجام در عملکرد

- ارتباط قوی سیاه با پیش بینی
 - تعریف قوی سیاه
 - داستان بوقلمون
- مفهوم پادشکنندگی
 - سیستم های پادشکننده
 - اثرزنه
- ارتباط پادشکنندگی و قوی سیاه
- پادشکنندگی تاب آوری نیست

انسجام عملیاتی

- سود تنها شاخص اندازه گیری بقا
- ویژگیهای منفی وپارادوکسیکال سود
 - یک پدیده کوتاه مدت است
 - یک خروجی و برآیند است
- ویژگیهای سود استراتژیک
 - بالاتر از متوسط بودن
 - پایداری
 - تکرار شوندگی

انسجام عملیاتی

- سودا استراتژیک بر آینده ملاحظاتی است؟
- ویژگیهای استراتژیک سود با ناکارآمدی (چالش استراتژیک بیرونی) و چشم انداز و positioning ارتباط پایه ای دارد
- ناکارآمدی (چالش استراتژیک) هدف گرفته شده در پیوستاری از هزینه و ارزش یا تلفیقی از این دو با برتری یکی از آنها یافت میشود
- ناکارآمدی هدف گرفته شده میتواند دارای اسکیل های متفاوت و در بخشهای متفاوتی از یک زنجیره صنعتی یافت شود. $b2b, b2c, \dots$
- مهارت فرموله سازی یک استراتژی

انسجام عملیاتی

- زمین بازی اصلی استراتژی یک صنعت است (صنعت به عنوان یک سیستم)
- صنعت به مجموعه ای از SBUها با ویژگی جانشین پذیری بالا گفته میشود
- صنعت دارای یک مفهوم زنجیره ای و عمودی است که تعیین کننده برآیند سود استراتژیک است
- غیرقابل تخریب و تقلید بودن در درون صنعت رخ میدهد strategic position
- ارتباط با مشتری در بازار رخ میدهد product or market position
- تعریف positioning در صنعت
- تعریف positioning در بازار branding
- جایگاه در صنعت تعیین کننده جایگاه در بازار است و نه بالعکس

لزوم انسجام عملیاتی

- زمین بازی اصلی مزیت رقابتی، زنجیره ارزش است (زنجیره ارزش به عنوان یک زیرسیستم)
- اندازه ناکارآمدی تعیین کننده اندازه سرمایه گذاری است و میبایست با آن تنظیم شود
- عنصر زمان در خلق مزیت رقابتی یک مفهوم چرخه ای دارد
- تفاوت product positioning و strategic positioning
- فهرست برگهای برنده یا مضامین استراتژیک
- چگونگی خلق مزیت برنده — زنجیره علیت

لزوم انسجام عملیاتی

- تفکر در سطح عالی یک سازمان مفاهیم سنتی مالی، بازاریابی و سرمایه گذاری را بر حسب چشم انداز تعدیل میکند:
- تناسب استراتژیک
- اندازه استراتژیک
- قیمت استراتژیک
- هزینه استراتژیک
- نقشه استراتژیک شامل سطوح، مضامین و علیت

مباحثی برای طرح در کلاس

- خواص ایده با استفاده از تفکر استراتژی

- تاجه حدقابلیت تعمیم به کالاها یا صنایع دیگر را دارد

- چقدر ساختار هزینه را تغییر میدهد

- تاجه حد با ترندها درهم آمیختگی دارد

- با مفهوم اندازه بنگاه چگونه تطبیق میابد

گسست یا پیوستگی
انباشت کمی تغییر کیفی
تغییر کانتکست

گسست یا پیوستگی

- تفکر استراتژیک یک رهبر **تغییرات عمیق و بنیادی و دامنه دار** را جایگزین **تغییرات تدریجی** میکند-مفهوم اصلی گسست یا disruption
- فهرست راه حلها در برابر مشکلات و چالشها نباید **از نظر تعدادی** افزایش یابد
- بهترین راه حلها از مسیر عبارت **غیر از آن امکان ندارد** عبور میکند(تغییراتی که تغییر به یک شکل معین را **قطعیت** میبخشد)
- سناریو سازی لازم هست اما این کار احتمالاً از محدودیت ذاتی و روش شناسانه ما در برخورد با مسئله ناشی میشود و نه خود مسئله ای که **باید** حل شود
- عبارت بالا در مورد **پیش بینی** آینده هم صدق میکند
- تفکر استراتژیک تمایل دارد تا همه آن چیزی که **قابلیت انسانی** نامیده میشود به چیزی که **ضرورت تحقق** نامیده میشود مهاجرت کند(بسیار مهم)
- چه نوع مقاومتی **در برابر تغییر** مشاهده میشود مهمترین سوال برای تغییر در کانتکست تلقی میشود
- باید ذهن به شدت به پالایش و **محدود کردن** تمایل داشته باشد. مدل سازی هم به همین معناست و به ذهن **قابلیت تعمیم** میدهد
- آینده های قطعی یعنی **ذهن تا چه حد بر مبنای ترندهای فعلی** میتواند یک آینده تجاری را به یک **واقعیت ملموس قابل فروش** تبدیل کند

گسست یا پیوستگی

- موفق ترین استراتژیها در عمل به **چند تغییر بنیادی** وابسته هستند
- در تحلیل موفقیت اجرای یک استراتژی از خود بپرسید **آن شرکت چه کرد**. قطعا به یک برآیند سیستمی یا یک رابطه علیت دست خواهید یافت.
- تغییر در کانتکست بر مبنای **هزینه - آنگاه سود** رخ میدهد و نه بالعکس
- اجرای موفق استراتژی مستلزم **ترکیب زمان بلند و کوتاه** حول محور **چشم انداز** میباشد
- اجرای موفق استراتژی مستلزم **ترکیب محیط بیرون به درون** شکل میگیرد و نه بالعکس
- تشخیص زمان تغییر کانتکست بر مبنای کشف (شهودی و یا استراتژیک) یک **نشدنی مبتنی بر فاش شدن اصلی** استوار است. قانون ضمنی 80 درصد
- آینده یعنی **نو از نوع ممکن** که **تغییر کانتکست** مهمترین مسیر تحقق آن است.

چند مثال تکنیکی از تغییر کانتکست

- کپی برداری از شبکه عصبی بیولوژیکی **به جای** برنامه نویسی
- اسکلتونهای پوشیدنی **به جای** مداوای کامل
- ویرایش ژن **به جای** مداوای ژنریک
- شخصی سازی دارو **به صفر رسانیدن** اثرات جانبی
- تحویل دارو توسط میکروذرات
- از فروشگاه **بدون** فروشنده **به بدون** فروشندگی
- آواتار شما **به جای** شما در خیاطی ، جلسه ، کلاس ، کنسرت ، ...

چند مثال تکنیکی از تغییر کانتکست

- ویتترین هوشمند **یا** حذف ویتترین
- تک شاپ **به جای** توسعه استارت آپی پراکنده
- گلخانه **به جای** مزرعه و یا مزرعه عمودی به جای مزرعه افقی
- کیف مسافرتی که وزن آن در کل بدن توزیع شود **به جای** چمدان سنتی (توسعه مفهوم یک ابزار)
- چتر متصل به ایستگاههای هواشناسی **به جای** چتر سنتی (توسعه مفهوم یک ابزار)
- لوازم آشپزی هوشمند مثلاً چنگالی تندى غذا و ترکیبیات را قبل از خوردن گزارش میدهد (توسعه مفهوم یک ابزار)
- بسته هایی که با مراکز توزیع متصل هستند مثل یک جا تخم مرغی
- بطری هوشمندی که آخرین دفعه نوشیدن را اعلام میکند (توسعه مفهوم یک ابزار)
- حسگرهای محیطی وزباله
- اکسیژن رسانی به خون از راهی غیر از تنفس **به جای** تنفس

چند مثال در قلمرو عمومی

- چگونگی پیدایش شرکتهای بزرگ مقیاس
- تنظیم محیط کسب و کار و مرتبط کردن آن با سفر تجاری از استارت آپ تا corporation بر حسب متغیر خاصیت تجاری
- در نظر گرفتن همه چیز به عنوان یک کسب و کار حتی دولت
- ارتباط سیستم های تامین اجتماعی و مفهوم امنیت روانی
- چگونگی انتخاب صنعت نمونه برای یک کشور-مدل دیاموند و نظریه خوشه صنعتی
- هنر تقلیل مفهوم ساختار سازمانی تنها به سه متغیر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز
- قرار دادن مفهوم نفع عمومی در مرکز همه مدل های توسعه اقتصادی
- ارتباط مفهوم scale با همه مولفه های مهم توسعه مانند دولت، بخش خصوصی، شرکت، خانوار
- بنیادی ترین متغیر های موتور توسعه یک کشور نرخ بهره و نرخ برابری پول ملی
- هدایت همه متغیر های عملیاتی به تنها چند متغیر استراتژیک (سود، سهم بازار، رشد)

مهارت‌های عارضه‌یابی
الگوریتمی کامل برای تدوین یک
استراتژی

تفکیک کارکردی مدلها

- تفکیک مدلها

- مثال مدلهای تحلیلی

- پنج نیرو
- منحنی عمر
- سوات
- ماتریس بی سی جی
- ...

- مثال مدلهای تدوین استراتژی

- کارت امتیازمتوازن
- اقیانوس آبی

یک مدیر چگونه نقشه می‌کشد؟

- ارتباط سلسله مراتبی متغیرها
- پرسپکتیوهای چهارگانه
- مضامین در هر پرسپکتیو
- چشم انداز موتور اصلی نقشه استراتژیک
- ارتباط علی از پایین به بالا

سوالات بنیادین در طراحی کسب و کار

How to create new value curves

- منحنی جدید ارزش
- New value curve
- مفهوم احترام از رقابت به جای رقابت
- واگرایی به جای هم گرایی
- Divergence vs convergence
- نحوه تدوین چشم انداز
- مفهوم قیمت استراتژیک
- ترکیب هزینه ارزش و قیمت به جای هزینه یا ارزش

How to create new value curves

- چگونگی خلق سمت گیریهای جدید استراتژیک
 - تمرکز یا focus :
 - اگر نباشد در اجرا هزینه اجرا مشکل پیش میاید و ساختار هزینه دچار مشکل جدی میشود. ساختاری که معطوف به ارزش مشتری است.
 - compelling tagline :
 - امکان ارتباط با مشتری و سخن گفتن درباره عارضه را فراهم میکند
 - از یک شرکت internally driven به یک شرکت externally driven که خلاقیت را با خطر خود خلاقیت تعقیب نمیکنیم تبدیل و برپتانسیل تجاری متمرکز میشویم
 - تمرکز زمان روی عملیات با نگاه استراتژیک تلفیق میشود
 - divergence :
 - اگر واجد این خصیصه نباشیم، یک کسب و کار از نوع ME TOO میشویم که هیچ دلیلی برای وجود در بازار نداریم و یا مشتری دلیلی نیابند به ما وفادار بماند.

چند نمونه

- yellow tail مثال نوشیدنی:
 - راحت نوشیدن بر حسب طعم (ایجاد)
 - سادگی و راحتی در انتخاب (ایجاد)
 - فان و ماجراجویانه بودن (اضافه)
 - حذف پیچیدگی های در انتخاب و مقایسه (حذف)
 - حذف جنبه های پرستیژی (کاهش و حذف)
 - حذف بازار یابی above the line یا اغراق آمیز مانند اصالت (حذف)
 - قدمت به عنوان یک معیار انتخاب (حذف)
 - تناسب قیمت و بودجه خانوار (افزایش)
 - بسته بندی هوشمندانه و سیستم الفبایی بر حسب کشور و توضیحات ساده که قبلا مصرف کننده را گیج میکرد و یونیفورم بودن برای همه محصولات متفاوت
 - Ready to drink cocktails and easy taste

چند نمونه

- سیرک cirque du do SOLEIL
 - افزایش قیمت ،سرویس کاملا متمایز با سیرک سنتی در حال افول
 - خلق theme های جدید
 - محیط پالایش شده و ساده
 - تولیدات چندگانه
 - موزیک
 - رقص هنری
 - کاهش خنده وفان وخطر و ترس
 - حذف بازی ستارگان صحنه از شکل دلقکها به شکل هنرمندان با پیچیدگی بیشتر
 - حذف نمایش حیوانات وتغییر ساختار هزینه کلی صنعت سیرک
 - اضافه کردن افکت های صوتی وتصویری دیجیتالی
 - صحنه های چندگانه ومتغیرنمایش با طول زمانی کمترمانند مدل Broadway
 - جذب غیرمشتریان وتبديل آنها به مشتریان دربخش نمایشهای خلاقانه صحنه ای

چند نمونه

The speed of a plane at the price of a car •

Watch as cloth-swatch •

Coffee or place for meeting-star box •

Medicine or hope •

Sport or joy •

Home experience sport •

Home experience food •

چند نمونه

- Entertainment or food
- Art or amusement
- A night out with family and friends with cinema or restaurant
- Train or plane for cost or pleasure
- Experience or shopping
- Quick or fast/ cost or value
- Cost or value or cost and value

روشهای فیلترکردن عارضه یا ناکارآمدی
تجاری سازی

عناصر رقابتی صنعت فعلی و تحول در مرزهای صنعت

- ساختار استراتژیک صنعت فعلی را با استفاده از مدل‌های مرتبط تحلیل کنید
- المانهای استراتژیک آن را فهرست کنید.
- فشرده ترین بخشهای صنعت را شناسایی کنید
 - این بخشها لزوما زیانده نیستند
 - فعالان این بخش لزوما با شما به سفر جدید نخواهند آمد
- المانهای فعلی را پالایش کنید و از فیلترهای چهارگانه عبور دهید
 - تعداد المانهای جدید ممکن است کاهش یا افزایش یابند اما عموما از نظر تعدادی محدود هستند
- المانهای جدید را از مسیرهای شش گانه عبور دهید
- با احتمال بسیار زیاد به المانهای رقابتی جدید دست خواهید یافت

عناصر رقابتی صنعت فعلی و تحول در مرزهای صنعت

- صنعت فعلی از چه چیزی رنج میبرد، چه ناکارآمدیهایی دارد، چگونه اولین تغییرات را ایجاد کنیم؟
- رویکرد حذف
- رویکرد تقویت
- رویکرد ایجاد
- رویکرد تضعیف

عناصر ماتریس بهبود وضعیت رقابتی

eliminate •

حذف: چه عوامل و فاکتورهایی باید از صنعت فعلی حذف شوند •

• مارا قادر میسازد تا عواملی که دیگر سودی در آنها نیست را تشخیص دهیم

• یک محصول مشخص از مجموعه محصولات شرکت

• محصولی که رشد آن در مجموعه درآمدها کند شده

• عملیاتی که در ارزش نهایی نقشی نداشته یا نقش آن روبه کاهش است

• منوی یک رستوران

• شعبه یک بانک

• محصول یک شرکت

• فعالیتی در درون زنجیره ارزش

• ارتباط معینی با عرضه کنندگان یا خریداران صنعت

عناصر ماتریس بهبود وضعیت رقابتی

- reduce
- چه فاکتورهایی باید کاهش داده شوند
- باعث میشود تا سرویسهای اضافی و پرهزینه و یا غیر لازم که با خود ارزش هیچ ارتباطی ندارند را کاهش دهیم
- این کار باید به ترتیبی که به اصل ارزش برای مشتری لطمه وارد نشود، انجام گردد.
- عناصر زنجیره ارزش از فعالیتهای کلیدی تا منابع کلیدی، خریدهای مشخص در مواد و سرویسها، هزینه های اضافی **بی ربط** به محصول نهایی
- در این گزینش باید ارزش **نهایی** دائما مدنظر قرار گیرد و تحلیل گردد
- برخی فعالیتها در بخش توزیع یا بازاریابی

عناصر ماتریس بهبود وضعیت رقابتی

• Raise

• افزایش

• برافزایش فاکتورهایی که به ارزش اصلی کمک میکنند متمرکز میشوید

• فعالیتهای کلیدی جدید

• منابع کلیدی جدید

• عناصر هزینه ای جدید

• ایجاد و تغییر در روشهای توزیع

• ایجاد و تغییر در روشهای ارتباط با مشتری

عناصر ماتریس بهبود وضعیت رقابتی

- create

- ایجاد و خلق:

- منابع جدید ارزش برای مشتری را خلق و استراتژی قیمت در صنعت را زیرورو میکنید

- خط تولید جدید در شرکت

- عمق بیشتر در خط تولید قبلی شرکت

- تغییر پوزیشن کلی در محصول صنعت

- ترکیب ویژگیهای محصولات قبلی صنعت

مزایای مثبت ماتریس تغییرات رقابتی

- ماتریس حذف / ایجاد / کاهش / افزایش
- خواص مثبت
- مطالعه رابطه سطح صنعت میبرد و ما را از نزدیک بینی نجات میدهد
- وضعیت شرکت و کسب و کار را در ارتباط با صنعت بهبود میبخشد
- در تمامی موارد ماتریس عوامل مزیتی را از زنجیره ارزش تا محصول نهایی در دسترس قرار میدهد
- تمرکز بر ارزش نهایی را جایگزین جنبه های عملیاتی میکند
- پیگیری تمایز و هزینه کمتر با هدف از بین بردن مقایسه ارزش / هزینه
- لورفتن استراتژی های رقیب در صنعت که با مهندسی بیش از حد و افزایش هزینه یا over engineering خدمات و کالا عمل میکنند
- درک ساده توسط مدیران همه سطوح و به همین دلیل سطح بالایی از درگیر شدن همه همکاران
- تمرکز بر هر چیزی که رقابت در صنعت بر مبنای آن شکل گرفته و یافتن دامنه وسیع تری از فرضیات پنهان و ناخود آگاه که بر مبنای آن عمل رقابت صورت میگیرد

مسیرهای شش گانه کشف چالشهای استراتژیک برای کسب و کارها

• صنایع / کالاها و خدمات جایگزین (کالاها یا سرویسهای آبی)

- سوال مهم - چه صنعتی یا کالایی میتواند برای همان نیاز، کارکردی متفاوت ارائه دهد؟
- به عبارت دیگر
- کالای جانشین (کارکرد مشابه صنایع جانشین با کارکرد جانشین) - سیمان و پلیمر سخت، قهوه و چای، مترو و اتومبیل، آموزش آنلاین و حضوری، کلود و سرور، سینما و تئاتر، ...
- کالای جایگزین (نیاز مشابه از طریق کالای متفاوت با کارکردهای متفاوت و صنایع متفاوت) کالای جایگزین - سینما و رستوران، تراپی و ورزش، دارو یا رژیم غذایی و سبک زندگی، تور ریسم فضایی یا تور ریسم سنتی، ...
- Net jet و انتقال انتخاب پرواز تجاری عمومی به صورت first class or business class به یک کسب و کار جدید
- مدیران تجاری برای ترانسفر، یا انتظار شبانه، شلوغی پرواز و فرودگاه یا الزامات امنیتی وقت گیر انتخاب نمیکنند هزینه هم برایشان مهم است و برای همین شرکتها برای کل سال و کاهش هزینه متغیر و احتمال عدم استفاده از برخی پروازها جت شخصی میخرند و به همین دلیل میتوان بخشی از یک جت را به آنها فروخت مثلاً 1 شانزدهم یک جت به معنی مثلاً 50 پرواز سالانه و مثل بیزنس کلاس و پرواز تجاری عمومی بدون اذیت های آن و در حوالی آن و نه خرید یک جت به میلیونها دلار (net jet formula)

مسیرهای شش گانه کشف چالشهای استراتژیک برای کسب و کارها

- سوال بنیادی این فرمول و راه حل
- چرا شرکتها خرید جت تجاری را به سفر تجاری ترجیح میدهند؟ و راه حل ما برای آن چیست؟
- پاسخ: همه مسائل فوق علاوه بر سرعت، کنترل مدیریتی، وجداول برنامه ها، کاهش کل زمان سفر، سفر نقطه به نقطه، پراورژی رسیدن و اینکه 70 درصد پروازهای تجاری به تنها 30 فرودگاه آمریکا میروند
- میتوان مدلی راطراحی کرد که 2000 فرودگاه در آمریکا و 5000 فرودگاه در جهان پوشش داده شوند که نزدیک به مکانهای تجاری باشند.
- پروازهای تجاری شما را به یک مکان عمومی میبرند.
- در سیستم جدید فاصله شما از اتومبیل وقتی هواپیما را ترک میکنید به دقیقه میرسد و در مدل قدیم به ساعتها

مسیرهای شش گانه کشف چالشهای استراتژیک برای کسب و کارها

- DOCOMO'S یک سرویس موبایلی در ژاپن، آن دسته از سرویسهایی را که بخاطرش مردم به اینترنت مراجعه میکردند شناسایی کرد شامل:
 - ایمیل
 - وضعیت هوا
 - هتلینگ
 - بلیط هرچیز
 - قیمت آن بیشتر از گوشی معمولی ولی ارزانتر از پی سی و هزینه اینترنت و در دسرهاش.
 - با چنین سرویسی نه اینترنت و پی سی توان رقابت دارد و نه گوشی معمولی
- HOME DEPOT تقاضای پنهان توسعه و بهبود فضای خانه را ارزانتر از هر دو صنعت تولید تجهیزات و نصب و بهبود فضای خانه ها ارائه داد.
 - از طریق DO IT YOURSELF و ارائه پیمانکاران بهبود خانه با هزینه ای به مراتب کمتر
- SOUTHWEST AIRLINES
 - انعطاف و هزینه سفر هوایی جایگزین سفر با اتومبیل در زمین

مسیرهای شش گانه کشف چالشهای استراتژیک برای کسب و کارها

- بطور ساده ترکیب صنایع، حرکت در مرز صنایع، غلبه بر ضعف صنایع و ترکیب مفهوم جایگزین به جای جانشین
- سوال مهم در اینجا حرکت در مرز صنایع و ترکیب آنها و جایگزینی به جای جانشینی است و سوال از اینکه صنعت جایگزین صنعت ما کدامها هستند؟

مسیرهای شش گانه کشف چالشهای استراتژیک برای کسب و کارها

- گروههای استراتژیک (گروهی که در درون صنعت استراتژی همگنی نسبت به هم دارند) درون صنعت:

- مشتریان براساس چه عواملی از یک گروه به گروه دیگر مهاجرت میکنند و چرا به گروههای ارزشی و هزینه یا میروند؟
- CURVES یک فیتنس بانوان که از سال 1995 فرانچایز کرده کلپ سنتی زیر یک سقف را با تمرین خانگی ترکیب کرد.
- فضایی بدون مرد، ساده، غیر قضاوتی، بدون بار و آب میوه و هزینه های دیگر،
- دوستانه و دایره ای، با هزینه راه اندازی کم برای فرنچایزونه یک میلیون دلاری
- انتقال مکان ورزش از مکانهای شلوغ و در صرفا مراکز شهرها مانند مدل سنتی به محلات
- بزرگ کردن بازار برای زنان با شعار compelling با قیمت یک فنجان قهوه و تمرین درست در فضایی مناسب.
- Toyota Lexus ارائه لوکسی بنزوبی ام دبلیو با قیمت کادیلاک ولینکلن
- مکان یابی مجدد با استفاده از گروههای استراتژیک

مسیرهای شش گانه کشف چالشهای استراتژیک برای کسب و کارها

• زنجیره مشتریان و حرکت در طول آنها

- تمرکز بر اینکه **واقعا چه گروهی** خریداران واقعی صنعت شما هستند.
- زنجیره مشتریان صنعت چه کسانی یا گروههایی
- اگر از گروهی به گروهی دیگر شیفیت کنید فرصتی دیده میشود؟
- تمرکز بر زنجیره ای که در آن هریک از مشتریان برجسته معینی از محصول یا خدمت ذیعلاقه هستند
 - یک مشتری لباس به لجستیک کاری ندارد اما بالادست صنعت اینطور است.
 - Novo NORDISK شرکت دانمارکی در تولید انسولین بر مشتری نهایی و مشکلاتش متمرکز شد.
 - بطور سنتی این صنعت بر تاثیرگذاران یا influencer یا دکترها متمرکز است.
 - این شرکت novo pen را تولید کرد و novo let را به آن افزود یک خودکار از پیش پر شده انسولین است. و سیستم کارتریج را ارائه نمود.
 - Bloomberg هم مانند مثال بالا به جای تاثیرگذاران به مشتری نهایی یعنی سرمایه گذار متمرکز شد و به ایده easy to use terminals رسید و بعدا پدیده what if دکمه های مربوطه را به سیستم اضافه کرد.

مسیرهای شش گانه کشف چالشهای استراتژیک برای کسب و کارها

- با تغییر تمرکز به جای upstream به مصرف کننده گاهی این معجزه رخ میدهد
- دستگاههای کپی کانون به جای خریداران به مشتری نهایی توجه کرد و دستگاههای کپی رومیزی را طراحی نمود
- شرکت SAP بصورت عکس از مشتری نهایی به خریداران صنعتی تغییر جهت داد
- در این رویکرد سه گروه زیر محور تمرکز دریافتن مسیر جدید تجاری به شمار میروند:
 - user
 - influencer
 - purchaser

مسیرهای شش گانه کشف چالشهای استراتژیک برای کسب و کارها

• کالاهای مکمل و سرویسهای جانبی

- سوال مهم اینکه محتوایی که در آن محصول و سرویس مورد استفاده قرار میگیرد چیست؟
- چه اتفاقاتی قبل یا در حین و یا بعد از استفاده از محصول شما رخ میدهد که میتواند اصطلاحاً بر آن اساس pain points را تشخیص داده و با حذف آنها یک محصول مکمل یا سرویس متفاوت ارائه دهید؟
- برخی اوقات یک اتاق نگهداری کودک یا پارکینگ از مال مهمتر است
- گاهی نرخ استفاده از سینما رازیر ساختهای اطراف آن افزایش میدهد.
- بعضی اوقات ارزشهایی که رقبا به آنها توجه نکرده اند برای شما فرصتهای بی نظیری به بار میآورد.
- بهترین و ساده ترین کار در این زمینه توجه به رویدادهایی است که قبل از خرید محصول شما و بعد از خرید آن قرار است رخ دهد.
- در این زمینه باید از منحنی متوسط صنعت بر اساس یک یا چند عامل فاصله بگیرید.
- نرم افزارهای یک کامپیوتر
- حمل زمینی در سیستم حمل هوایی

NABI

- NABI شرکتی در تولید اتوبوسهایی که شهرداریها میخرند درک کرده
- مهمتر از خرید و قیمت اتوبوس نگهداری، تصادفات، مصرف سوخت، تغییر قطعات پر مصرف است و بنابراین کل سیکل نگهداری را مورد بازبینی قرار داد تا اتوبوس بفروشد
- این شرکت یک راه کار جامع ارائه کرد.
- بزودی فهمید که در این مسئله خلاقیتی نیست و همه اینکار را می کنند و سه عنصر
 - دوستانه بودن اتوبوس
 - طراحی ایستا
 - زیست محیطی بودن را در دستور کار قرار داد
 - به این ترتیب اتوبوس را هم گرانتر میفروشید.

CANON/DYSON

- کانون، فیلیپس، اپسون و دیگران در صنایع لوازم خانگی، پرینترو...
 - نوعی چایساز که در آن چایی به اندازه کیفیت آب اهمیت ندارد، به صنعت عرضه آب مربوط است و نه چایی.
- دایسون و حذف کیسه های خلا از جاروبرقی با تکنولوژی کابینتیک و مقایسه آن به هوور، الکترولوکس و دیگران

مسیرهای شش گانه کشف فرصتهای استراتژیک برای کسب و کارها-حرکت در عمق

• زنجیره کارکردی / عاطفی و تعریف مشتریان از این زنجیره

- صنایع در یک تقسیم بندی متفاوت دیگر به به دودسته تقسیم میشوند
 - functionally oriented industries
 - emotionally oriented industries
- باید این سوال را مطرح کنید که آیا صنعت شما بر اساس کارکرد عمل میکند یا عواطف
- اگر بر عواطف رقابت میکنید، چه عواملی میتوانند آنرا کارکردی سازد
- اگر کارکردیست چه عواملی آنرا عاطفی میکنند و emotional appeal محصول را افزایش میدهد.
- گروه عاطفی با افزودن مزایای extra هایی که به قیمت اضافه اما کارکردی تحت تاثیر قرار نمی دهد سود میسازند
- بصورت معکوس صنایع کارکردی کمی موارد عاطفی را به صنعت خود اضافه میکنند تا بهتر بفروشند

مسیرهای شش گانه کشف فرصت‌های استراتژیک برای کسب و کارها-حرکت در عمق

- چند مثال:
- swatch ساعت را به لباس تبدیل کرد از کارکرد به عواطف
- Body shop معکوس سواچ با معرفی QB یا QUICK BEAUTY که اکنون فرانچایز شده و از ژاپن شروع شد کارکرد صنعت این صنعت آرایش را از یک صنعت عاطفی به صنعت کارکردی تبدیل کرد
- با حذف حوله های داغ، ماساژ، چایی و قهوه، و سرعت در کار کار را سازماندهی کرد.
- یا سیستم مرطوب سازی موبدون خیس کردن کامل را ارائه نمود
- CEMEX از صنعت خشن سیمان یک مشاور ساخت بیرون آورد که خانوارهای فقیر را پوشش میداد
- Pfizer از مداوای پزشکی به توسعه زندگی تغییر جهت داد و مشاوره پزشکی را به عنصر لاینفک فروش دارو تبدیل کرد.
- استارباکس صنعت قهوه را با تمرکز بر فضا و جو مغازه و نه قهوه به عنوان کامادیتی تغییر داد
- Charles Schwab و ونگارد بر عکس از عواطف و هیجانات گروهی سرمایه گذاری استراتژی کارکردی بر اساس عملکرد بالا
- هزینه عملیاتی پایین
- از طریق تاسیس صندوقهای سرمایه گذاری ایجاد کرد.

مسیرهای شش گانه کشف فرصتهای استراتژیک برای کسب و کارها-حرکت در عمق

• روی مدار زمان حرکت کنید

• سوال مهم :

- چه ترندهایی احتمال بالایی در تأثیرگذاری بر صنعت شما دارند
- آیا بازگشت ناپذیرند؟
- آیا در یک مسیر یا trajectory روشن حرکت میکنند؟
- The object moving under the action of given forces
- اگر چنین است چگونه صنعت شما را متاثر میکنند؟
- چگونه میتوان از آن یک یوتیلیتی موثر برای مشتری ساخت؟
- اثر اهرمی ترند را چگونه تحلیل میکنید؟
- چگونه ترندها ارزشهای مشتریان و کارکردها را متاثر میکنند؟
- سیگنالهای ضعیف اما مهم را کجا میتوان یافت؟
- تأثیر تعیین کننده چند ترند و یا ترکیب آنها چگونه میتواند یک محصول جدید یا یک بهبود در زنجیره ارزش ایجاد کند؟
- Apple and music
- CNN و شبکه های دانی

تعامل درونی بین مسیرهای شش گانه پیچیدگی انتقال از رویکرد به رویکرد نوین

- هنوز هم عامل پیوند دهنده همه مسیرهای گفته شده صنعت است
- راه حل‌های یافته شده در سطح صنعت پایدارترند هرچند یک تاثیر مثبت بر وضعیت رقابتی همه میگذارند اما شما را به رهبر صنعت تبدیل میکنند
- صنایع جایگزین به جای کالای جانشین بر تعریف متفاوت ما از نیاز متمرکز است
- گروه‌های استراتژیک در درون صنعت قابل شناسایی هستند
- منظور از زنجیره مشتریان همه گروه‌های بالقوه B2B و B2C را دربرمیگیرد
- همه گروه‌های سه گانه وقتی به زنجیره عمودی تطبیق داده شوند از بالادست تا پایین دست قابل مشاهده هستند
- کالاهای مکمل، جایگزین، و راه کارهای جامع بر کل زنجیره از لجستیک تا مصرف و حتی بعد از مصرف متمرکز هستند
- هر صنعتی میتواند کارکردی یا عاطفی باشد که این نیز پیوستاری از فرصتها را به وجود میآورد
- مسئله ترندها و زمان همواره در بیرون صنعت به عنوان اهرم و ترکیب آن با نقاط محوری صنعت در درون متمرکز هستند
- در تمامی رویکردها یک عنصر هزینه یا ارزش قابل رویت است که این مفهوم هم پیوستاری است

MEGA TRENDS CONCEPTS

The fifth discipline or the sixth route to new
value curve

Trend attributes/ mega, major and minor

- ماندگاری و پایداری نسبی
- تعدد کم
- Multidisciplinary یا میان رشته ای بودن
- تاثیر بر همه زنجیره های عمودی
- Disruption یا گسست
- شکل گیری بطئی و سیگنالهای ضعیف
- منابع رشدهای عظیم مالی و هزینه ای
- مبانی رهبری صنعت بودن

BLUE VS. RED?

- مفهوم هزینه و دارایی در استراتژی یک پیوستار جدید مالی استراتژیک
- اهمیت درک صنعت و فرصت‌های نوآوری شش گانه
- تصویر کلان و تمرکز بر تصویر کوچک
- روندهای مرجع یا کلان – mega trends در فرصت‌یافت میشوند
- روندهای خرد در رون زنجیره‌های صنعت یافت میشوند
- حالت زنجیره را تغییر میدهند
- روشهای مدرن و نو را ترکیب میکنند
- برسبک زندگی تاثیر معنی دار میگذارند
- سگمنتهای جدیدی که قبلا موجود نبوده به وجود میاورند
- خصوصیات کارکردی مانند سرعت، دقت، هزینه، دارایی و مفاهیم آن را دگرگون میکنند
- گاهی هم پوشانی دارند

چالش‌های صنعتی و روندها

- بخش‌های ناپیدا در بازار/صنعت و هم پوشانی صنایع

- مثال : یک قابلیت در تکنولوژی

- واقعیت مجازی در بازیها میتواند در بهبود حرکتی بیماران در یک حوزه معین به یک محصول تبدیل شود
- یک پلتفرم برای تبلیغ میتواند در عین حال مکان مناسبی برای فروش هم باشد.
- تعمیم یک قابلیت تولیدی به حوزه‌های دیگر میتواند محصولات جدیدی خلق کند.
- تعمیم خصوصیات یک صنعت به صنایع دیگر میتواند سگمنتهای جدید خلق کند و مرزهای صنایع را جابجا کند
- مثال:

- جراحی و ایکس باکس و جوی استیک
- رولز رویس و ساپایر صنعت هواپیمایی شدن
- ناسا و لوازم خانگی
- سونی و صنعت سینما
- دارو و روانشناسی
- ورزش و صنعت غذا و آشامیدنیها

نزدیک بینی در تعریف هزینه

- هزینه را مبنای اصلی نوآوری قرار دهید و سپس با ارزش ترکیب کنید.
- مثال
 - کاهش مصرف انرژی در یک فرآیند
 - بهبود عملیاتی در یک فرآیند
 - سرعت بیشتر در یک عمل و یا بهبود در یک کارکرد تجاری مانند خدمات بعد از فروش
 - تحویل سریعتر محصول یا سرویس
 - انجام کار با نرخ بهره وری بالاتر در فرآیند یا در محصول
 - ساخت با کیفیت تر در مواد یا فرآیند
 - زمان کوتاه تر یک پروسه
- تمام مثالهای بالا فرآیندها و زنجیره ارزش را با محصول نهایی ترکیب میکنند و یک کل تفکیک ناپذیر هستند

نزدیک بینی در تعریف هزینه

- ساختارهای هزینه دائماً تغییر میکند و مسیرهای شش گانه فضای یافتن فرصت را با تعریف جدید هزینه ترکیب میکنند.
 - قیمت بالایی عوارض فرود
 - و هزینه توقف هواپیما در فرودگاه اگر عنصر رقابتی در پرواز تلقی شود نمیتواند مارابه نوآوری های بیشتر سوق دهد.
- مثال:
 - اجاره فرودگاههای ارزان
 - عدم نیاز به شعبه در بانک
 - تغییر در مختصات طراحی با پرینتر سه بعدی
 - جایگزینی روبات با انسان
 - تنوع رنگ و کاهش هزینه ثابت با عمق خط تولید
 - تنوع فنی و عمق خط تولید
 - سگمنتهای جدید و کاهش هزینه ثابت

اثر بخشی هزینه و ارزش را ترکیب میکند

- ابعاد اثر بخشی تنها در هزینه منعکس نمیشود بلکه ارزش را نیز ارتقا یا به آن صدمه میزند
 - فرسودگی کمتر ماشین آلات
 - استهلاك کمتر محصول یا ماشین آلات
 - تجربه لذت بخشتر برای مشتری
 - تجربه ای جدید و بی سابقه برای مشتری
 - سرعت در چرخه عملیاتی
 - سرعت در چرخه فروش
 - راحتی بیشتر برای مشتری
 - ...
- ترجمه ارزش به هزینه مهمترین جنبه کنترل ساختار هزینه حتی برای استراتژیهای ارزش پایه است و در خود یک مفهوم مالی را پنهان کرده است

در ملاحظات هزینه ای گفته شده بر صنعت متمرکز باشید و نه شرکت

- راه کار برای شما پیدا میشود، منحنی رشد تداوم میابد، رقبای کمتر به فکر مبارزه مستقیم با شما می افتند چرا که یک تاثیر مثبت برای همه ایجاد میکند
- نوآوریهای در سطح صنعت پایداری بالاتری داشته و ماندگار ترند.

درک مرزبندی صنایع چندان پیچیده نیست بر روندهای فراصنعت متمرکز شوید

- تکنولوژی تاج درگوشیها- تکنولوژی تاج برای گوشی یا یک ترند عمومی برای همه
- اتومبیل بدون فرمان به عنوان نسل آینده اتومبیل بطور کلی یا خودرانی؟
- تغییر از آموزش سنتی به آنلاین
- بانکداری الکترونیکی
- روشهای کاهش هزینه در فرآیندها-ترند
- تکنولوژیهای پزشکی-ترند
- اوبر یا دیدی یا اسنپ
- رایانش ابری- یک پلتفرم مشترک -ترند
- توزیع - آمازون یا وال مارت -تفاوت در کاربرد ترند
- تولید ناب یا تویوتا -تعمیم مفهوم انبار به همه صنایع
- معاملات آنلاین در خرید و فروش اوراق بهادار و سهام-ترکیب عواطف و عقلانیت
- تورسم فضایی-تعمیم پذیری
- گجت های پوشیدنی-کارگرای بازی مجازی
- اینترنت اشیا-مزرعه یا فروشگاه یا کنسور برق

نمونه روندها

روندهای موثر بر زنجیره های عمودی صنایع و ساختارهای هزینه

- چاپ سه بعدی :
 - سرعت بخشیدن به روند خرده فروشی
 - حذف تدریجی کارخانه از جریان خرده فروشی
 - پاسخ سریع به تغییرات فنی محصول
 - نایک و کفشهای پرینت شده
 - نوآوری در اسکن و چاپ پروتزهای سفارشی
 - قالب ریزی
 - خانه
 - تجهیزات
 - قطعات

روندهای مبتنی بر ترکیبهای سنتی و مدرن

- آفلاین یا آنلاین brick or click
 - جنبه های عاطفی و عقلانی صنعت توزیع ، دارو ، ورزش ، رستوران ، پوشاک ، سینما و ...
 - Shopping ذاتا لذت بخش است
 - Shopping یک هزینه است و باید از آن اجتناب کرد.
- برندسازی
 - صدا و تاثیر آن و یا برندسازی صوتی
 - استیکرهای صوتی
 - کاتالوگهای فیزیکی / صوتی

روندهای تغییر دهنده سبک زندگی

- کنترل همه متغیرهای محل زندگی در خانه و بیرون از خانه
 - توسعه مفهوم لوازم خانگی از اتاقهای نشیمن به تک تک اتاقها
 - سونی و سیستمهای هوشمند خانگی (تصویری و صوتی)
 - کنترل محیط اطراف در خانه - اپل تی وی
 - بازی های جمعی
 - طراحی شهری و ساعات بیرون از خانه
 - تغییر در روابط اجتماعی
 - تکنولوژیهای مبتنی بر تلفن همراه به عنوان محرکی برای خرید اتومبیل و کالاهای مکمل
 - پلتفرمهای مشترک تلفن و اتومبیل

روندهای تخریب کننده صنایع موجود یا ایجادکننده سگمنتهای جدید

- تغییر شکل خدمات مالی
- Peer to peer banking
- مایکروفاینانس
- جایگزینی صندوق های سرمایه گذاری و یونیت به جای سپرده های بانکی
- تورسم فضایی و تورسم سنتی

نمونه پنج : روندهای افزایش دهنده سرعت

- زندگی در سرعت بالا بصورت عمومی
- پروب لباس
- استارباکس
- هر نوع سفارشی سازی با بعد زمانی مکانی نزدیکی به مشتری
- شاپینگ اختیاری و نه اجباری
- تحولات فنی افزایش سرعت در همه فرآیندها
- زیرساختهای ویدئویی و هزینه
- نحوه انبارداری و عملیات ترخیص و ارتباط با خط تولید 5