

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر اندیش مدیریت



عنوان: پیاده سازی استراتژی

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 





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 قیمت‌های پایین‌تر
- ❖ مسائل متعدد گمرکی در تعرفه‌ها و مشکلات در تأمین قطعات و مواد اولیه
- ❖ نیاز به نوآوری و توسعه محصولات جدید برای حفظ مشتریان
- ❖ تغییرات سریع فناوری و نیاز به سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه

تحلیل شرایط و پیشنهاد استراتژی؛

- ❖ شناسایی و بررسی ریسک‌های مثبت و منفی
- ❖ تحلیل شرایط کلان مبتنی بر PESTELE

- ❖ ارائه راهکارهای خلاقانه

ROLE PLAYING

مقاومت
فرهنگی

همراستا
نبودن مدیران

بحران نقدینگی

تغییر قوانین و
رگولاتوری

آسیب جدی در
زنجیره تأمین

فرسایش
نیروی انسانی

پروژه‌های
موازی

سیاسی بازی
تیم درون
سازمان

خروج نیروی
کلیدی
سازمان

...

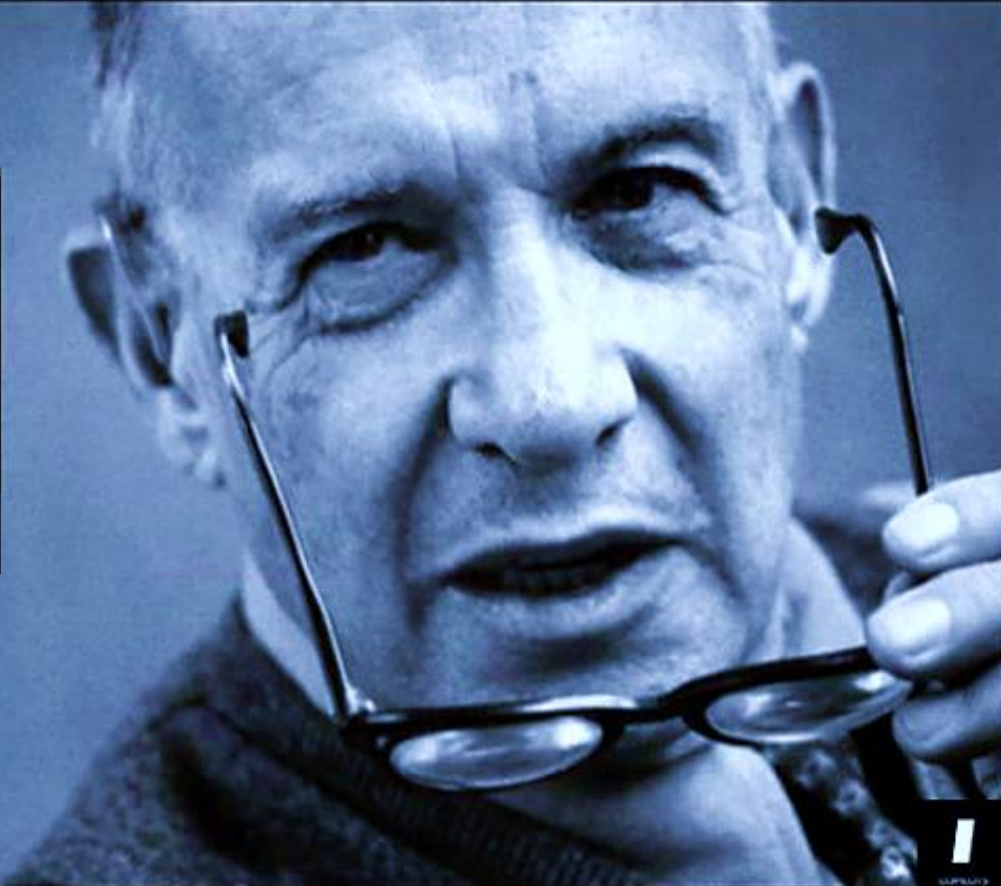


MAHAN BUSINESS SCHOOL

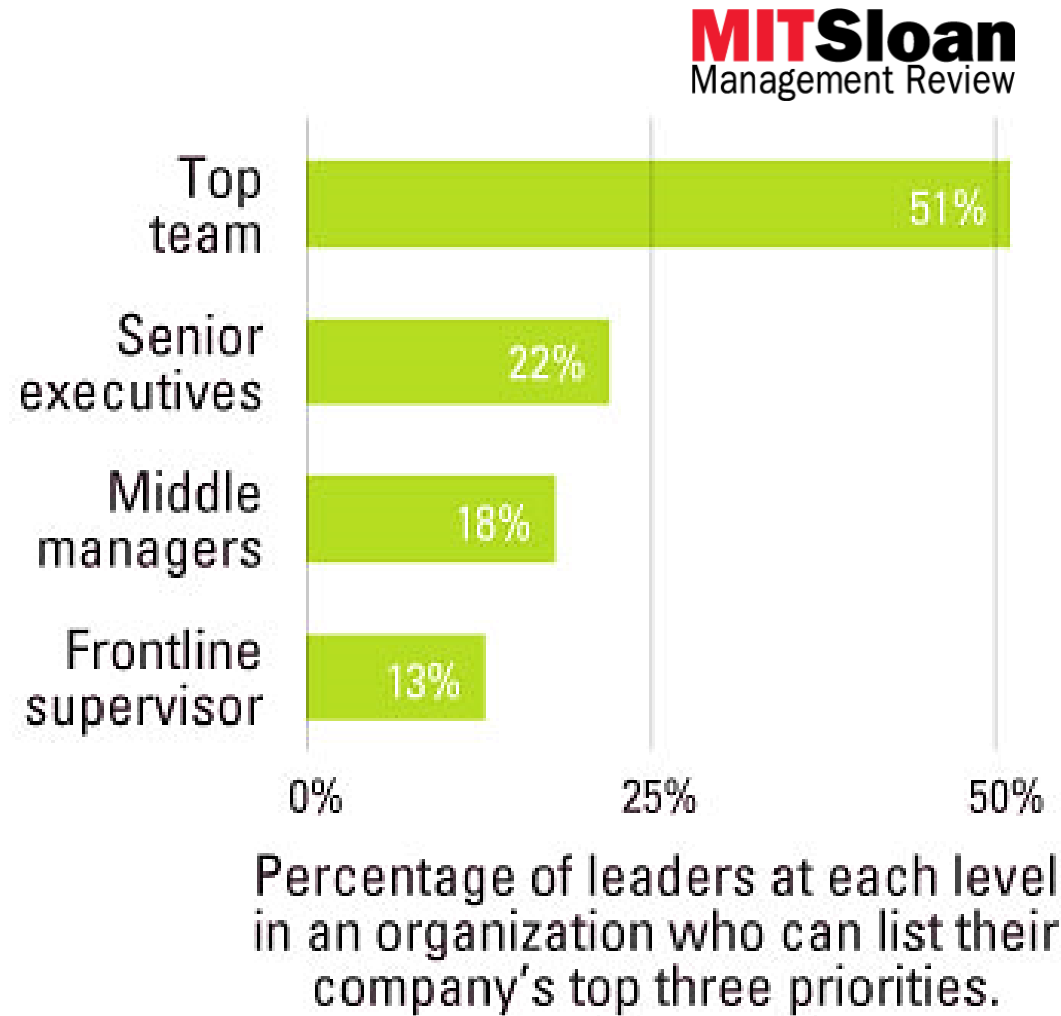


CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST

PETER DRUCKER



CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST



CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST

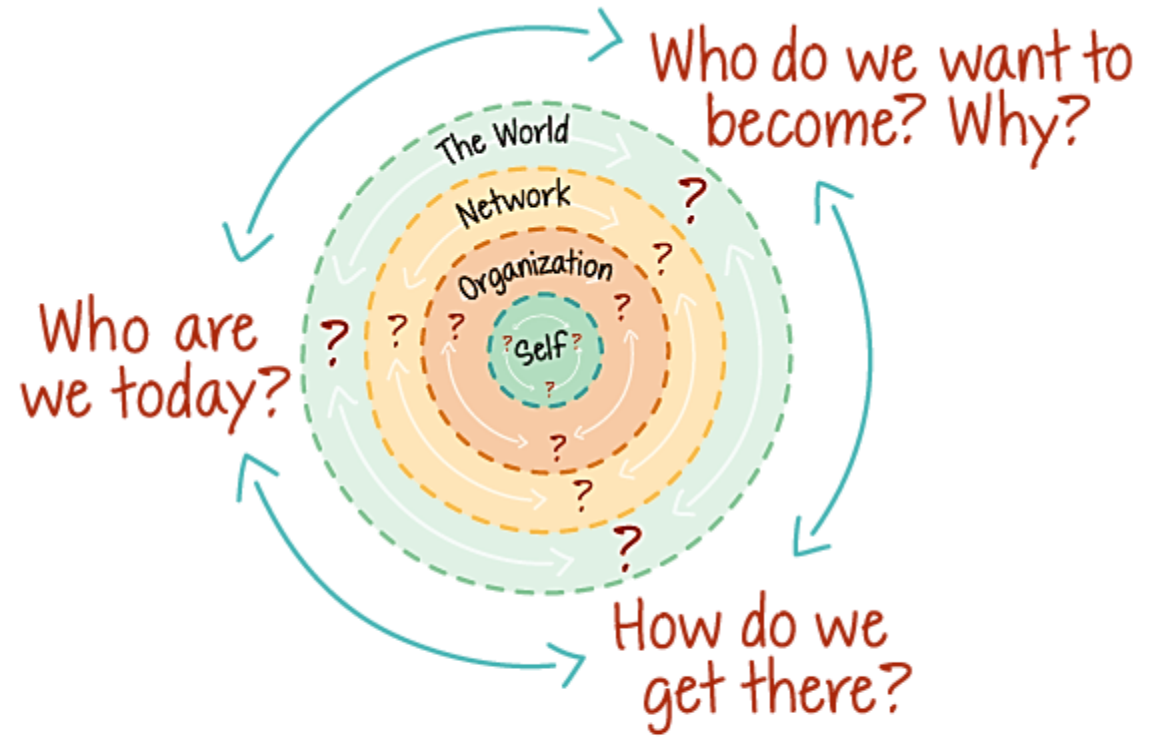
Does culture eat strategy for breakfast, Really?

No. And here's why we should rethink it:

- Peter Drucker never said it.
- It implies a fight between the two.
- Culture is actually a part of strategy.
- A bad culture takes a while to rear its ugly head.
- **Poor choices eat a strategy faster than anything.**

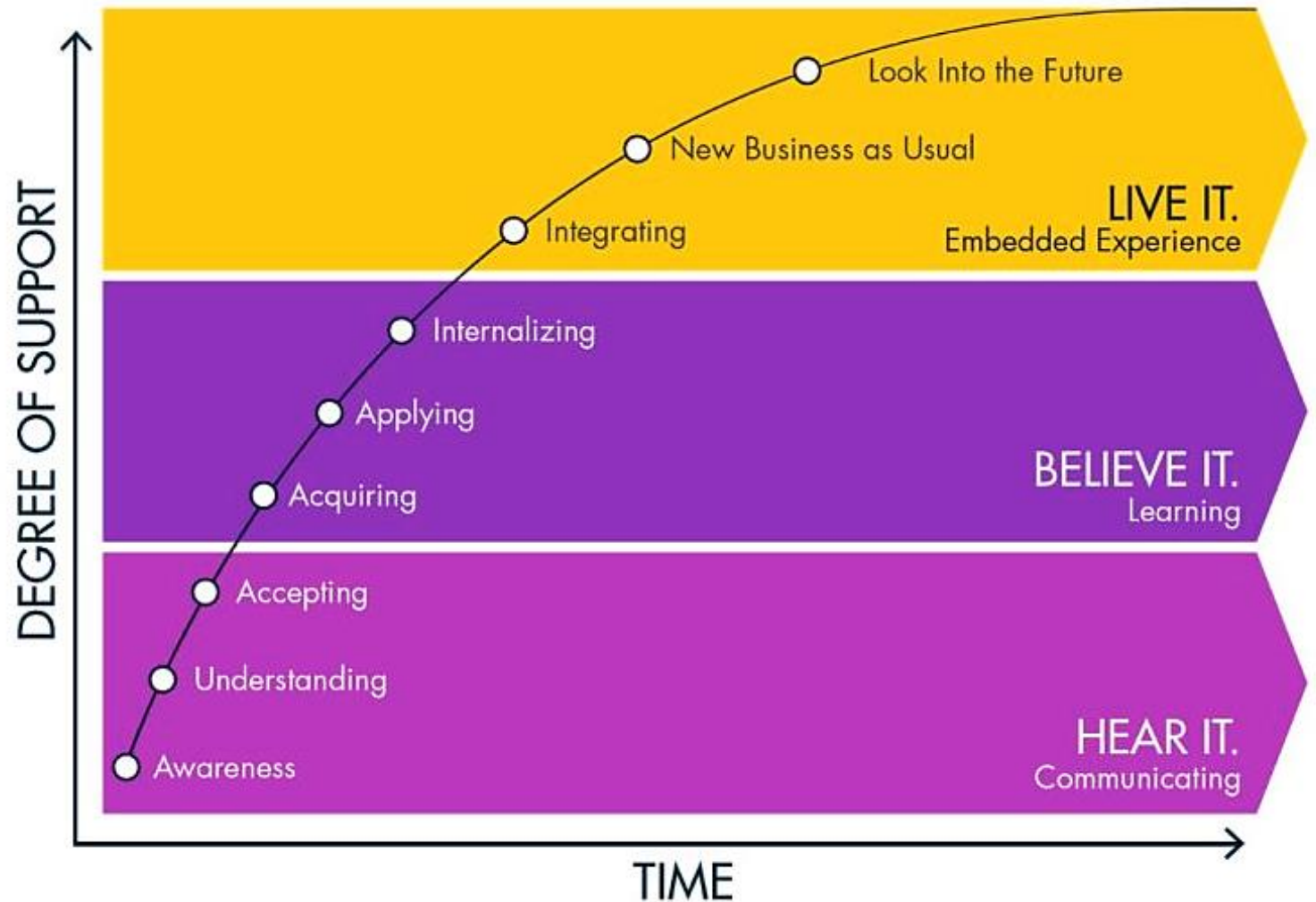


STRATEGY



CULTURE

Strategy is People



Strategy is People

1. People need to HEAR it.

-> This is all about communication.

↳ A slide deck or townhall is not enough.

↳ Ditch the jargon. Tell stories that resonate.

برگزاری جلسات متعدد برای رساندن صدای
استراتژی به بدنه سازمان



Strategy is People

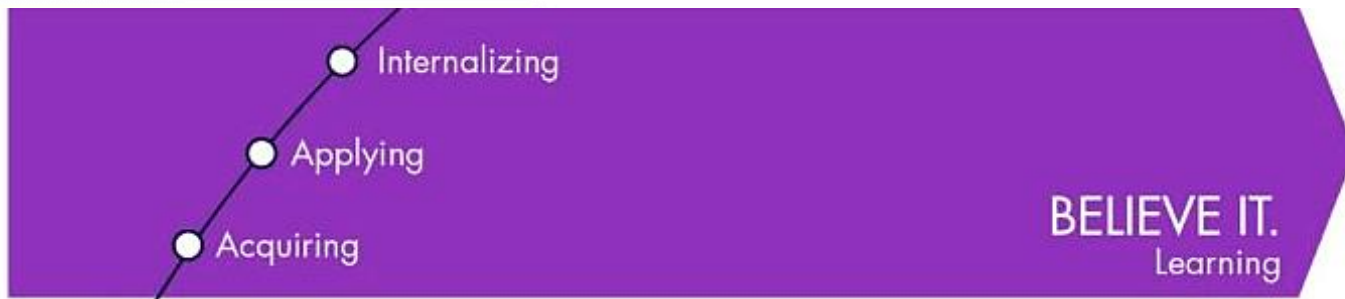
2. People need to BELIEVE it.

→ This is all about learning.

↳ Actively teach the new skills required.

↳ Provide the space to practice and master.

تأمین فضای آموزش و توسعه با هدف ایجاد
مهارت و ظرفیت اجرایی در بدنه سازمان



Strategy is People

3. People need to LIVE it.

→ This is all about embedded experience.

↳ Remove the friction that blocks new habits.

↳ Reward the behaviors that drive the strategy.

ایجاد بستری برای تجربیات جدید با حذف
موانع و ترس از شکست و قضاوت



NEW STRATEGY TRENDS



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



9 Trends That Will Shape Work in 2025 and Beyond

NEW STRATEGY TRENDS



NEW STRATEGY TRENDS

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

NEW STRATEGY TRENDS



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

NEW STRATEGY TRENDS



NEW STRATEGY TRENDS

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





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 توأمان (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 (XR)، رابط مغز و ماشین، و رباتیک پیشرفته، تجربه زیسته‌ی 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 معنا داری 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.



REPORT

McKinsey
& Company

Technology Trends
Outlook 2025

“The increasing pervasiveness of AI means that companies that fail to build AI capabilities risk being left behind—not just technologically, but competitively.”

فراگیر شدن فزاینده‌ی هوش مصنوعی بدان معناست که شرکت‌هایی که در ساخت ظرفیت‌های AI ناکام بمانند، نه تنها از نظر فناوری بلکه از نظر رقابتی نیز عقب خواهند ماند.



REPORT

McKinsey
& Company

Technology Trends
Outlook 2025

“The velocity of change has outpaced the
velocity of adaptation.”

شتاب تغییر از شتاب سازگاری فراتر رفته است.

McKinsey
& Company

Technology Trends
Outlook 2025

“Competitive advantage will be shaped less by what a company owns and more by what it knows and how quickly it learns.”

در بازی آینده کسب و کار، برنده کسی نیست که بیشتر دارایی دارد، بلکه برنده کسی خواهد بود که سریع‌تر درک می‌کند و می‌فهمد و سریع‌تر یاد می‌گیرد.

«مزیت رقابتی آینده، دیگه صرفاً به دارایی‌هایی مثل زمین، ماشین‌آلات یا حتی سرمایه مالی وابسته نیست. آن چیزی که شرکت‌ها را از هم متمایز می‌کند، دانشی است که دارند و سرعت یادگیریست که در خود توسعه داده‌اند. هرچه سریع‌تر یاد بگیرند، سریع‌تر می‌توانند خودشان را با تغییرات وفق داده و جلوتر از رقبا حرکت کنند.»



REPORT

McKinsey
& Company

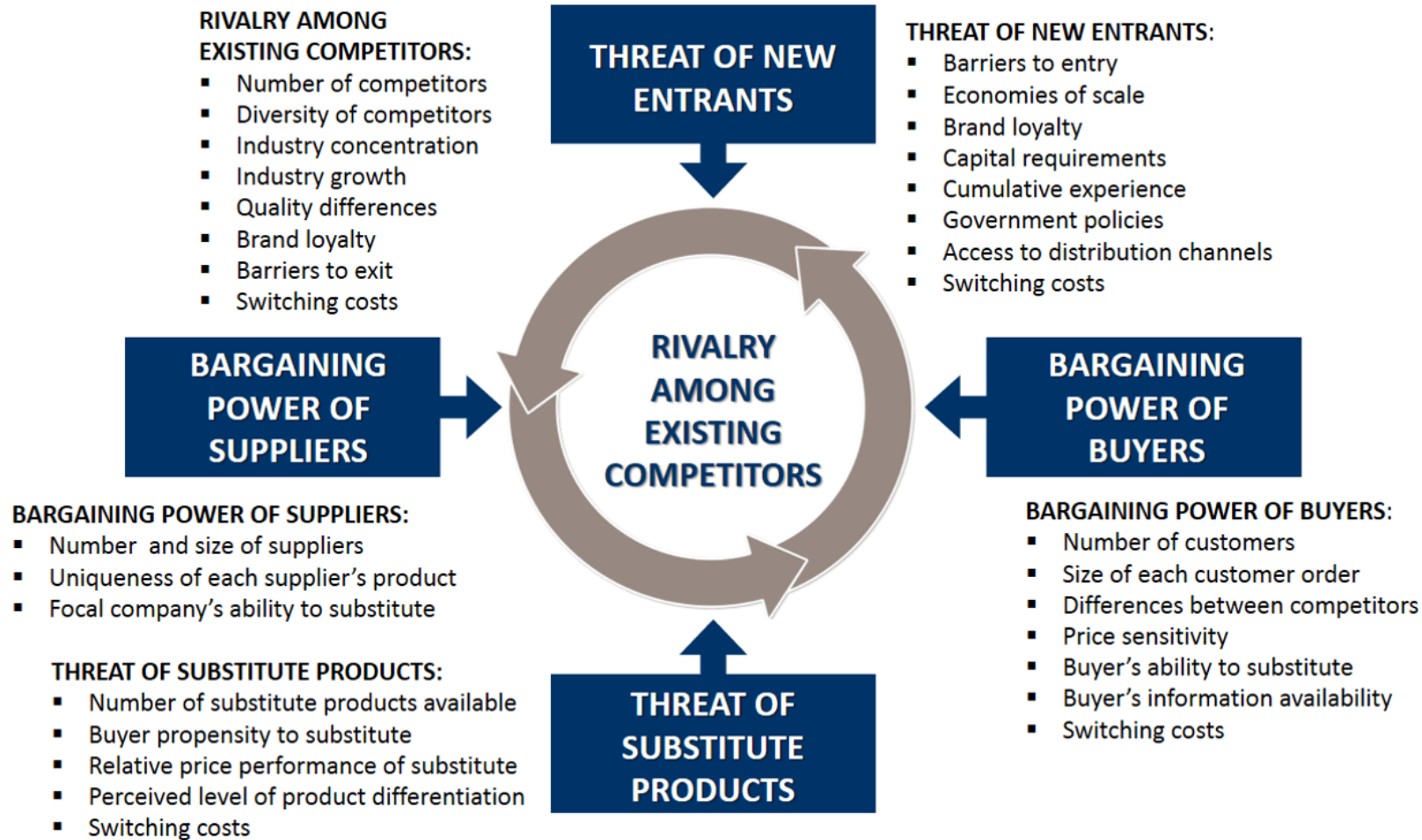
Technology Trends
Outlook 2025

“Human-machine collaboration will not just support work—it will redefine it.”

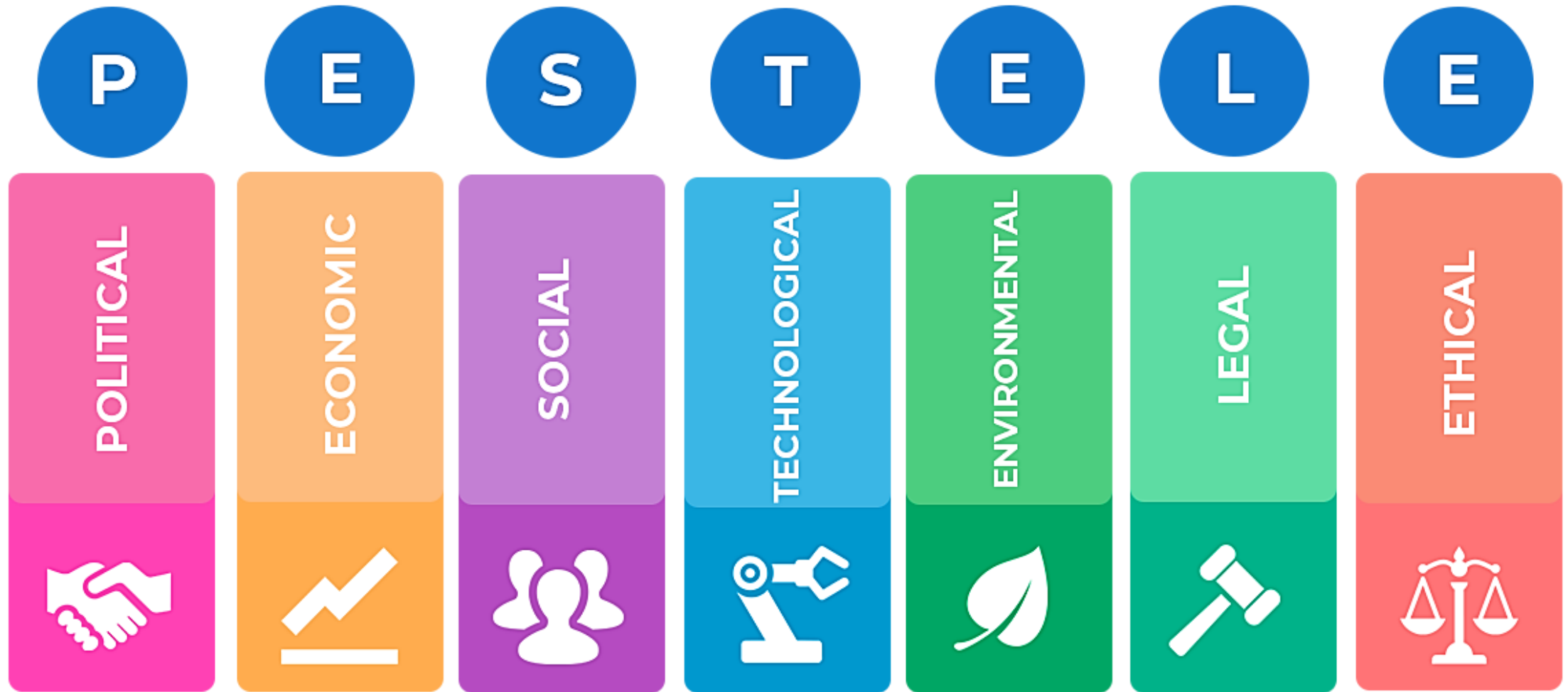
همکاری انسان و ماشین، فقط پشتیبان کار نخواهد بود؛ بلکه معنای کار را از نو
تعریف خواهد کرد.

«ماشین‌ها قرار نیست فقط کمک دست ما باشند؛ بلکه قرار است کاری که می‌شناسیم را از پایه عوض کنند.»

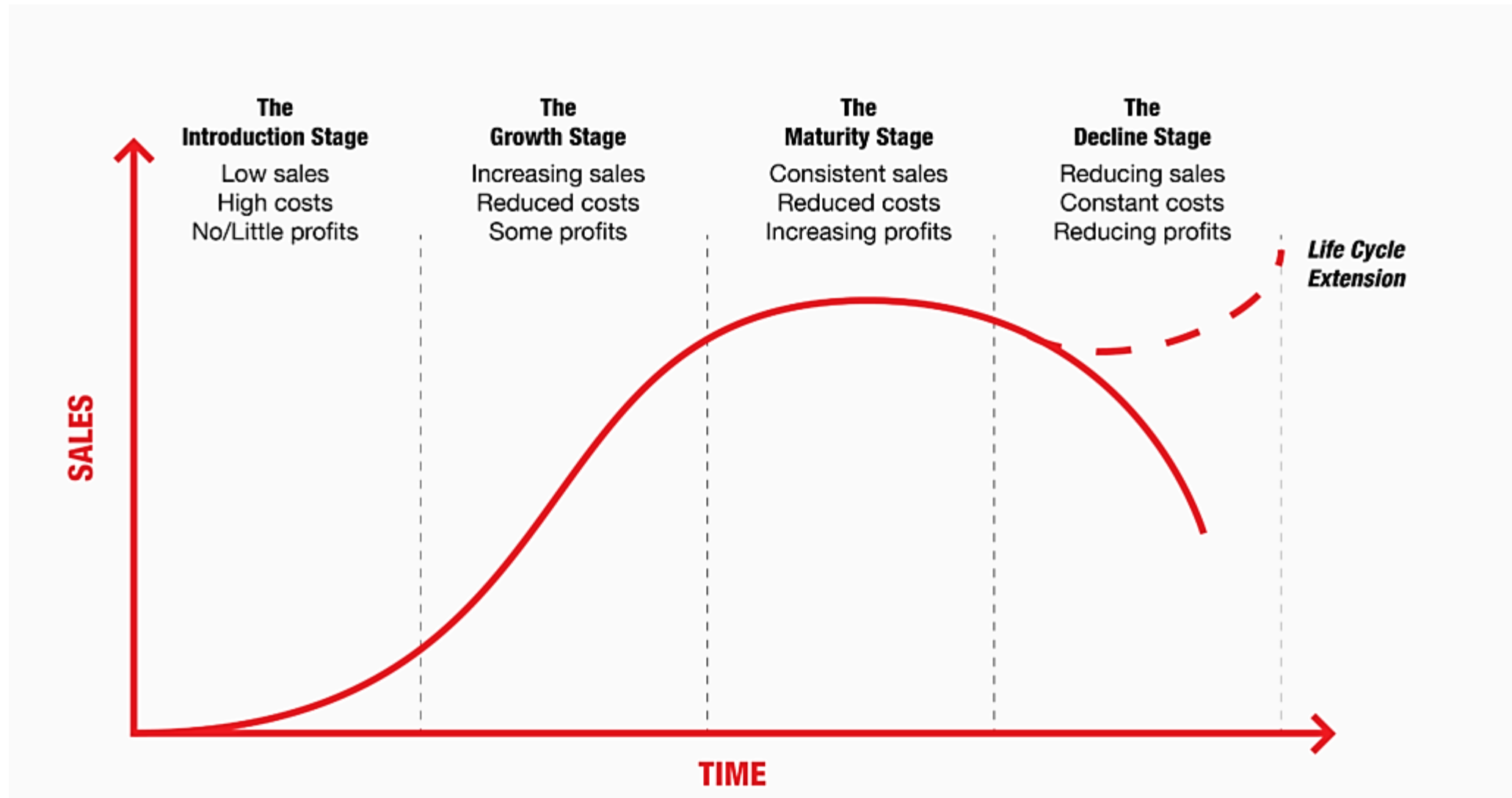
PORTER'S 5 FORCE



PESTELE



INDUSTRY LIFE-CYCLE

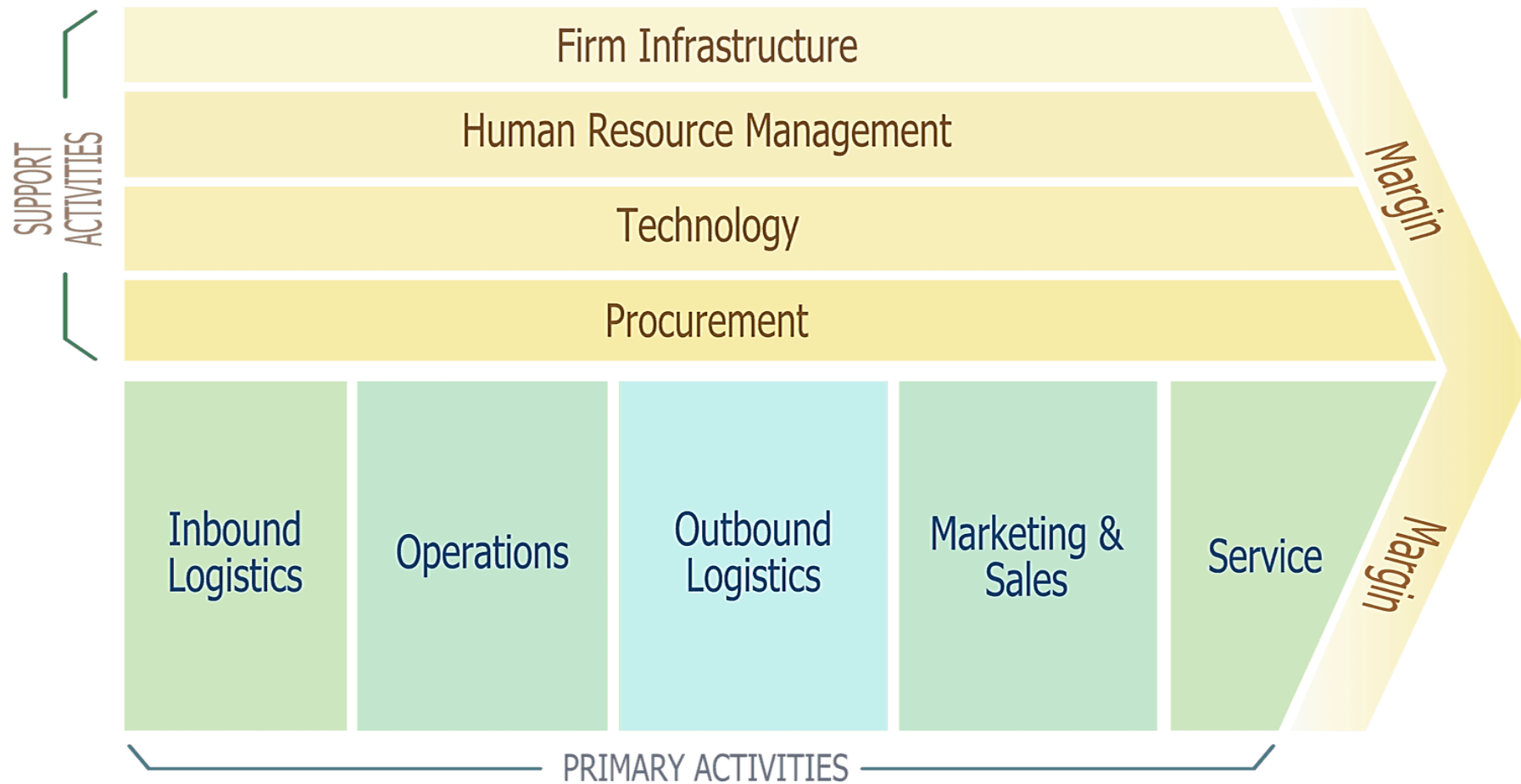


BCG MATRIX

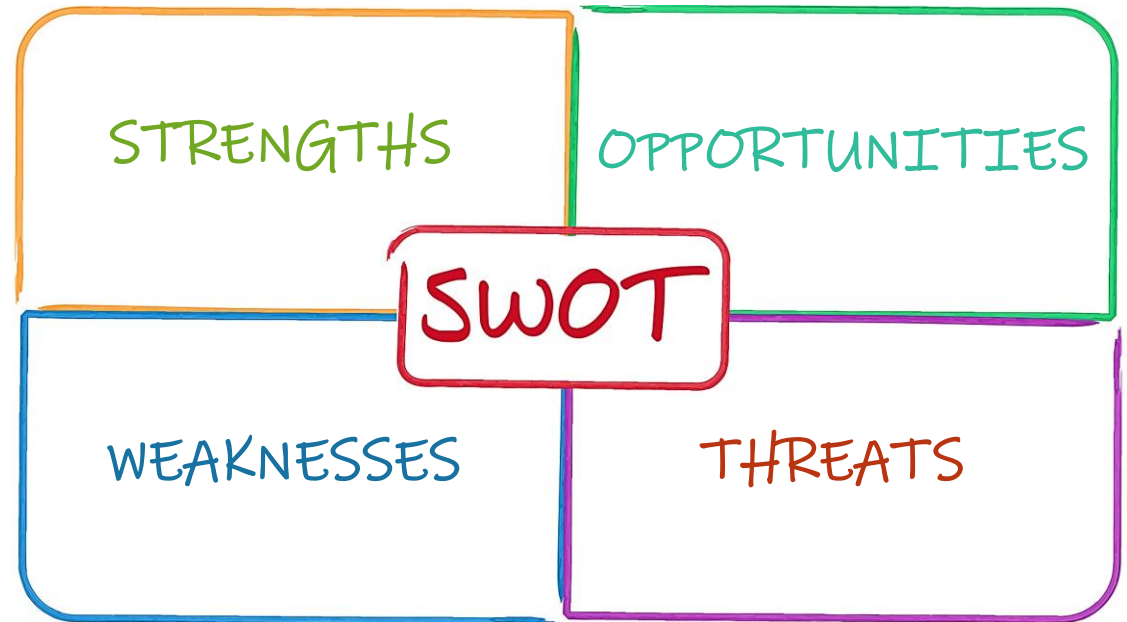
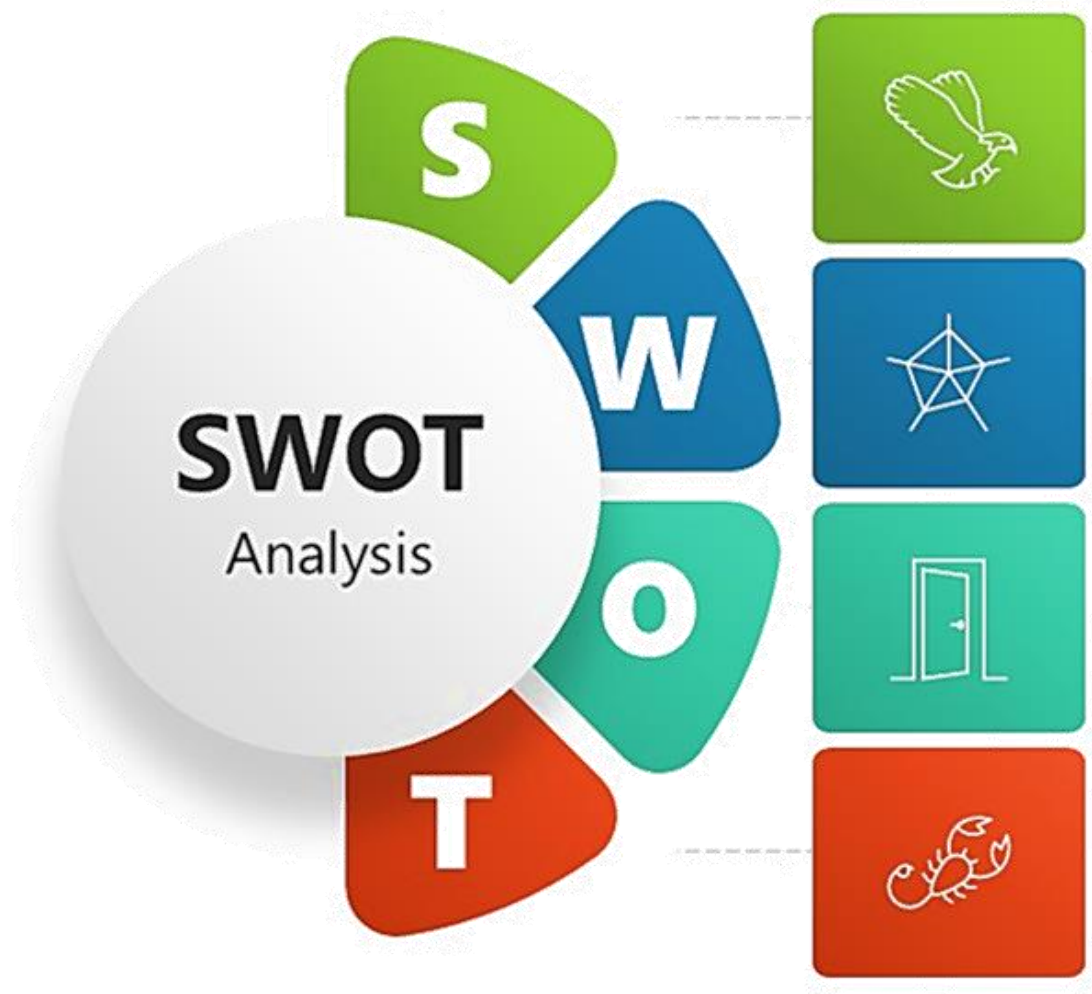


Bruce Henderson
BCG Founder
1915-1992

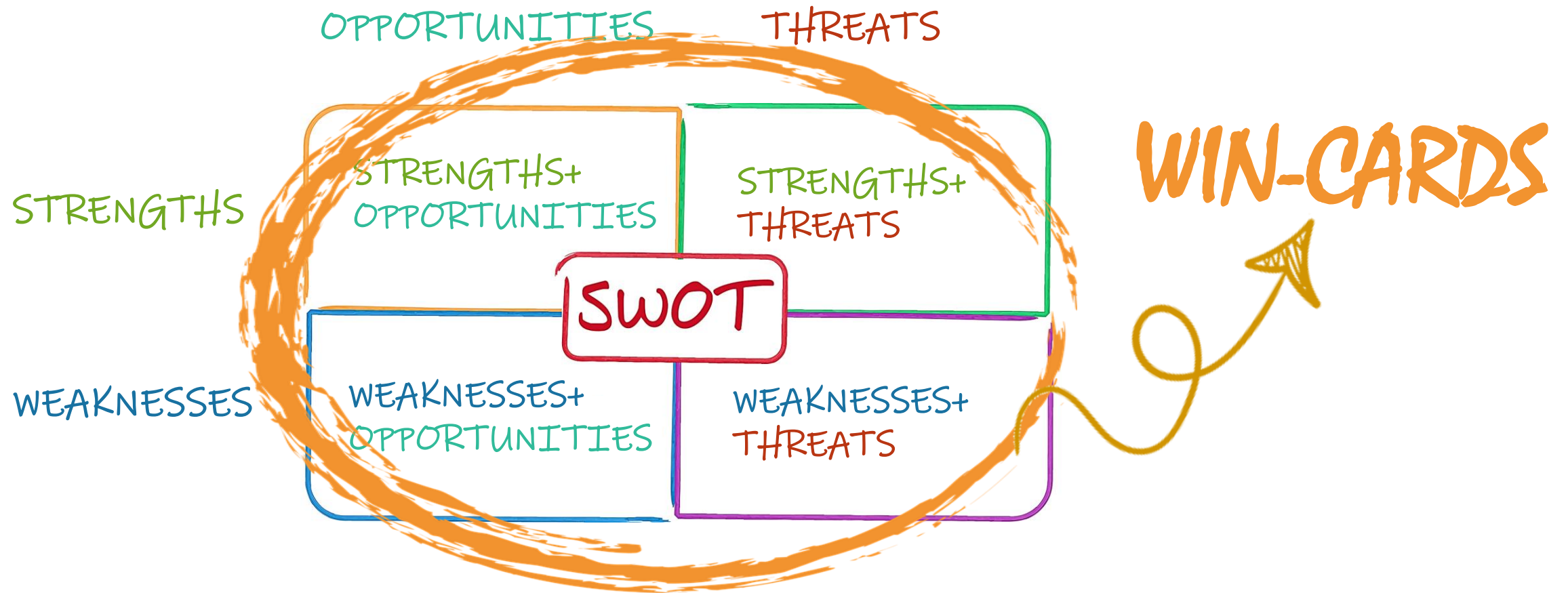
PORTER VALUE CHAIN



SWOT



SWOT



STRATEGIC PRIORITIES✓

REQUIRED CAPABILITIES✓

REQUIRED PROCESS CHANGES✓

REQUIRED RESOURCES✓

KPI/OWNER/DEADLINES✓

RISKS✓

WIN-CARDS



ACTION DESIGN

STRATEGIC PRIORITIES✓

REQUIRED CAPABILITIES✓

REQUIRED PROCESS CHANGES✓

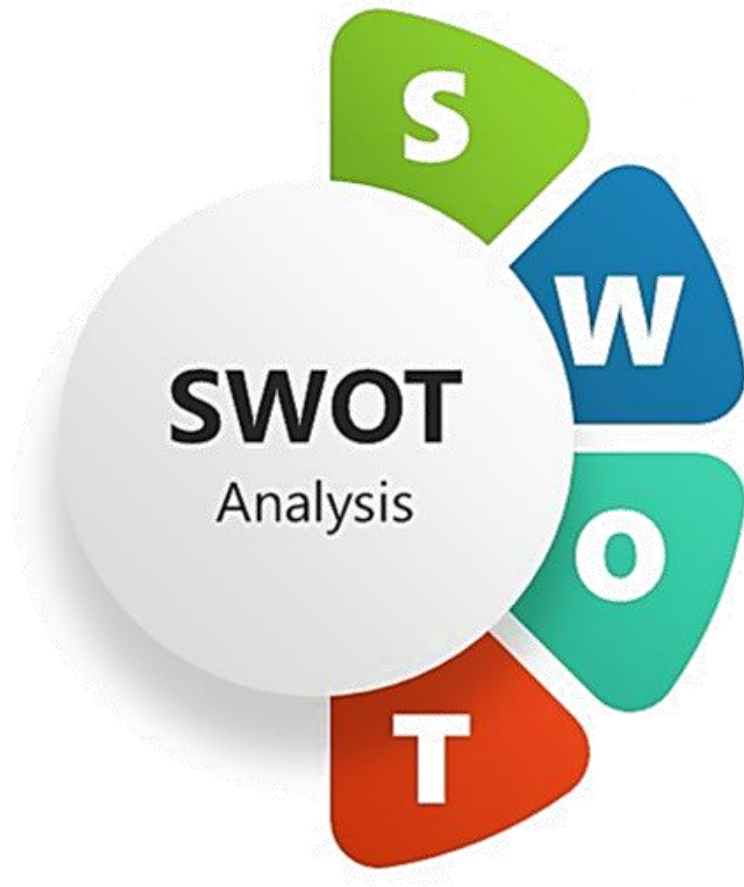
REQUIRED RESOURCES✓

KPI/OWNER/DEADLINES✓

RISKS✓

WIN-CARDS





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)



SWOT

THREATS

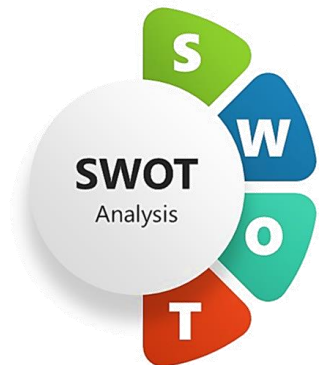
- ✓ رقابت شدید در بازار گوشی‌های هوشمند از طرف سامسونگ، هواوی
- ✓ فشارهای اقتصادی جهانی - تأثیر بر قدرت خرید مصرف‌کنندگان
- ✓ تهدیدهای قانونی و مالیاتی - تحقیقات آنتی‌تراست در اتحادیه اروپا



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

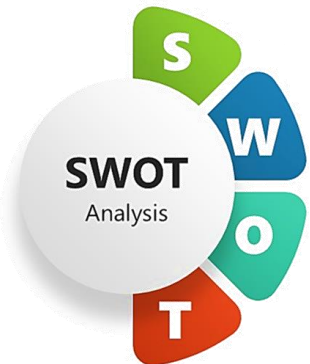
SWOT

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



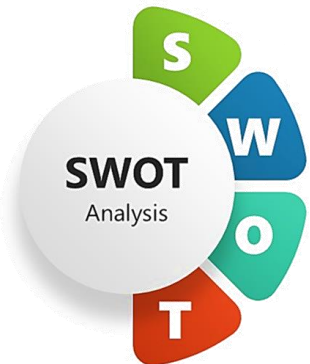
SWOT

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

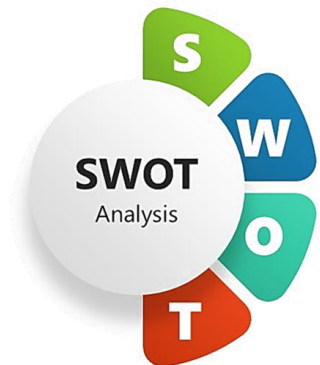
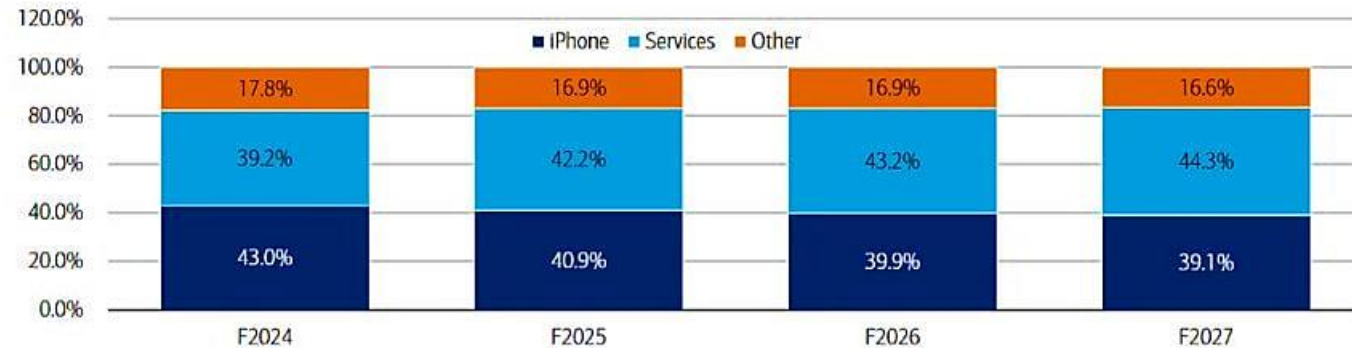


Figure 1: Percent of annual gross profit dollars from iPhones, Services and Other

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%



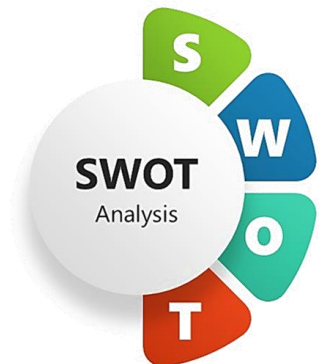
Source: Company reports, BofA Global Research estimates

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

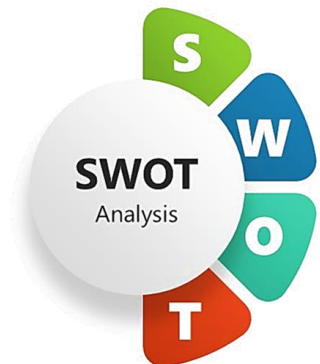
- ✓ تنوع‌بخشی به محصولات برای کاهش ریسک رقابت شدید
- ✓ تقویت جایگاه حقوقی و شفافیت مالی برای مقابله با تهدیدهای قانونی و مالیاتی

STRENGTHS+OPPORTUNITIES

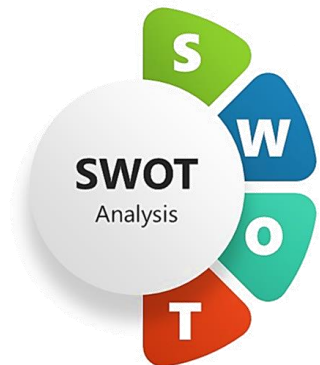
- ✓ استفاده از برند قوی برای ورود به بازارهای نوظهور - چین و هند
- ✓ گسترش خدمات دیجیتال Apple Music، iCloud با بهره‌گیری از پایگاه وفادار مشتریان

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 بین‌المللی
- ✓ ایجاد کمیته توسعه تنوع محصول
- ✓ راه اندازی واحد مدیریت تغییرات سازمانی



- اول آوریل ۱۹۷۶ تاسیس اپل به همراه استیو ووزنیاک و رونالد وین
- ۱۲ دسامبر ۱۹۸۰ - عرضه سهام اولیه اپل - جابز یک شبه میلیونر شد
- ۲۴ ژانویه ۱۹۸۴ - معرفی Macintosh
- اخراج استیو جابز از اپل ۱۶ سپتامبر ۱۹۸۵ - بعد از اختلافات شدید با مدیرعامل وقت، جان اسکالی و هیئت مدیره
- بازگشت استیو جابز به اپل ۲۰ دسامبر ۱۹۹۶ - اپل شرکت NeXT را به مبلغ ۴۲۹ میلیون دلار خریداری کرد، جابز دوباره وارد اپل شد
- ۶ ژوئیه ۱۹۹۷ - جابز به طور رسمی به عنوان مشاور موقت مدیرعامل معرفی شد
- ۱۶ سپتامبر ۱۹۹۷ - جابز عنوان مدیرعامل موقت - iCEO را گرفت
- ۵ ژانویه ۲۰۰۰ - جابز رسماً مدیرعامل دائمی اپل شد



**Steven Paul
Jobs**
1955-2011

موقعیت اولیه

سال‌های میانی دهه ۹۰ اپل در بحران بود؛

✓ سهم بازار کمتر از ۵٪

✓ محصولات پراکنده و بی‌هویت (ده‌ها مدل مکینتاش مختلف)

✓ زیان مالی سنگین (سال ۱۹۹۷ نزدیک به ورشکستگی)

✓ فرهنگ نوآوری در اپل وجود داشت، اما بی‌هدف و بدون تمرکز که تبدیل به

شکست‌های متعدد شده بود



بازگشت استیو جابز (۱۹۹۷)

1

جابز با خودش چیزی آورد که کلید ماجرا شد؛
▪ تمرکز (FOCUS)

✓ تمام محصولات پراکنده اپل رو حذف کرد و یک ماتریس ساده گذاشت

Desktop / Portable × Consumer / Professional

✓ فقط ۴ محصول باقی موند.



بازگشت استیو جابز (۱۹۹۷)

2

جابز با خودش چیزی آورد که کلید ماجرا شد؛

▪ فرهنگ نوآوری در خدمت استراتژی

✓ نوآوری برای نوآوری کنار رفت - نوآوری باید به اهداف کلان و متمرکز خدمت کنه

نمونه: طراحی iMac در سال ۱۹۹۸ - ترکیب خلاقیت + اجرا = سودآوری واقعی



بازگشت استیو جابز (۱۹۹۷)

3

جابز با خودش چیزی آورد که کلید ماجرا شد؛

▪ ترجمه چشم انداز به اجرا

✓ چشم انداز جابز: «ترکیب تکنولوژی و هنر برای خلق محصولات ساده و زیبا»

✓ این شعار فقط روی دیوار نبود؛ در محصول، طراحی، فروشگاه‌ها و حتی بسته‌بندی

دیده می‌شد



مکانیزم‌های اجرایی جابز

- دیسکاشن شدید (Deep Dives) : جلسات هفتگی با تیم‌ها که همه جزئیات محصول مرور می‌شد
- Prototyping سریع: هیچ ایده‌ای تا وقتی تست نشه وارد خط تولید نمی‌شه
- مسئولیت‌پذیری مطلق: هر پروژه یک صاحب داشت - DRI – Directly Responsible Individual
- ادغام نوآوری و عملیات: واحد طراحی، تولید و بازاریابی مثل یک تیم واحد عمل می‌کردن



نتایج فرهنگی-اجرایی

- ❖ ۲۰۰۱ iPod موسیقی دیجیتال = انقلاب
 - ❖ ۲۰۰۳ iTunes Store - مدل درآمدی نو
 - ❖ ۲۰۰۷ iPhone - تعریف دوباره صنعت موبایل
 - ❖ ۲۰۰۸ App Store - اکوسیستم کامل
- ❖ هر محصول جدید نتیجه‌ی فرهنگ نوآوری + سیستم اجرای دقیق بود.



- ✓ اپل قبل از جابز - نوآوری داشت اما بدون استراتژی که منتج شده بود به آشفتگی
- ✓ اپل با جابز - نوآوری در خدمت تمرکز، اولویت‌گذاری و اجرا که نتیجه آن شد نجات شرکت و البته سلطه جهانی

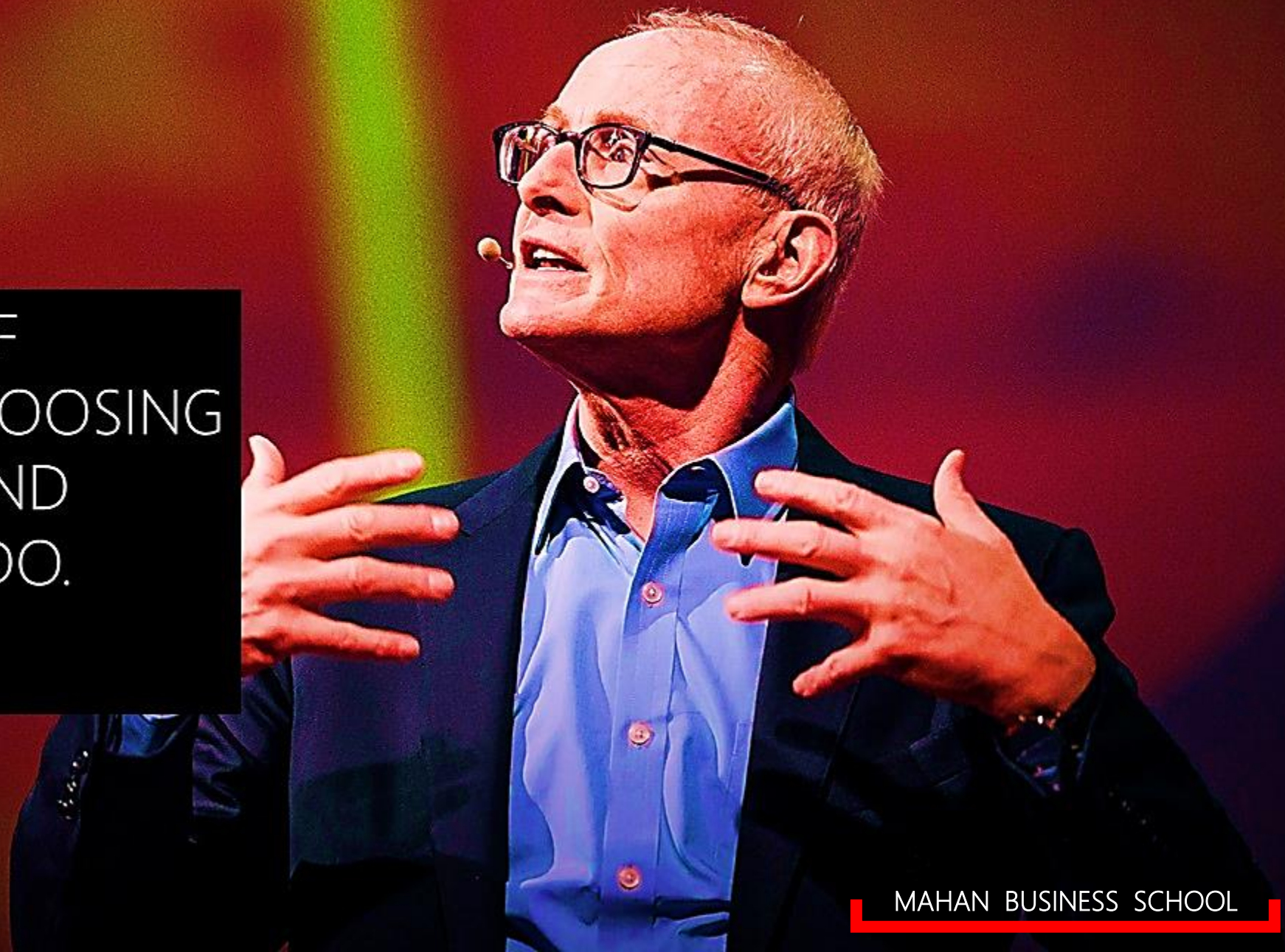


نوآوری بدون جهت‌گیری استراتژیک مثل آتش‌بازی است؛
زیباست اما زود خاموش می‌شود. نوآوری در خدمت
اجراست که سازمان را به ستاره‌ی آسمان صنعت تبدیل
می‌کند.



THE ESSENCE OF
STRATEGY IS CHOOSING
WHAT TO DO AND
WHAT NOT TO DO.

MICHAEL PORTER



از بین اقدامات قابل اجرای زیر، تنها پنج مورد را انتخاب کنید

۱. توسعه یک خط جدید تولید / خدمات
۲. تأسیس شعبه در یک شهر پر جمعیت
۳. خرید یک شرکت در زنجیره تأمین
۴. تعدیل نیروهای قدیمی با تجربه با بازدهی پایین
۵. حمله به سهم بازار رقیب با ابزار مارکتینگ
۶. توسعه یک محصول جدید
۷. راه اندازی آکادمی برای توسعه پرسنل
۸. حذف یک محصول با هدف مدیریت نقدینگی
۹. حذف شعب پایین تر از متوسط فروش
۱۰. اخراج مدیران با سابقه ناهمسو با DNA برند
۱۱. تغییر محصول اصلی جهت انطباق با مشتریان
۱۲. حضور در بازارهای جدید تجربه نشده

STRATEGIC CASE



STARBUCKS™



استارباکس را احتمالا می شناسید.

استارباکس کافی شاپ های زنجیره ای بین المللی است که با بیش از ۳۰ هزار شعبه در کشورهای مختلف، بزرگ ترین کافی شاپ زنجیره ای در جهان است.

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

هاوارد شولتز که در سال ۲۰۰۰ از سمت مدیرعاملی کناره گیری 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

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 مک دونالد در حال ارائه قهوه ارزان تر و برنامه های وفاداری جذاب بودند. پس استارباکس نیز روی بازاریابی دیجیتال و برنامه های وفادارسازی مشتریان سرمایه گذاری 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

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.

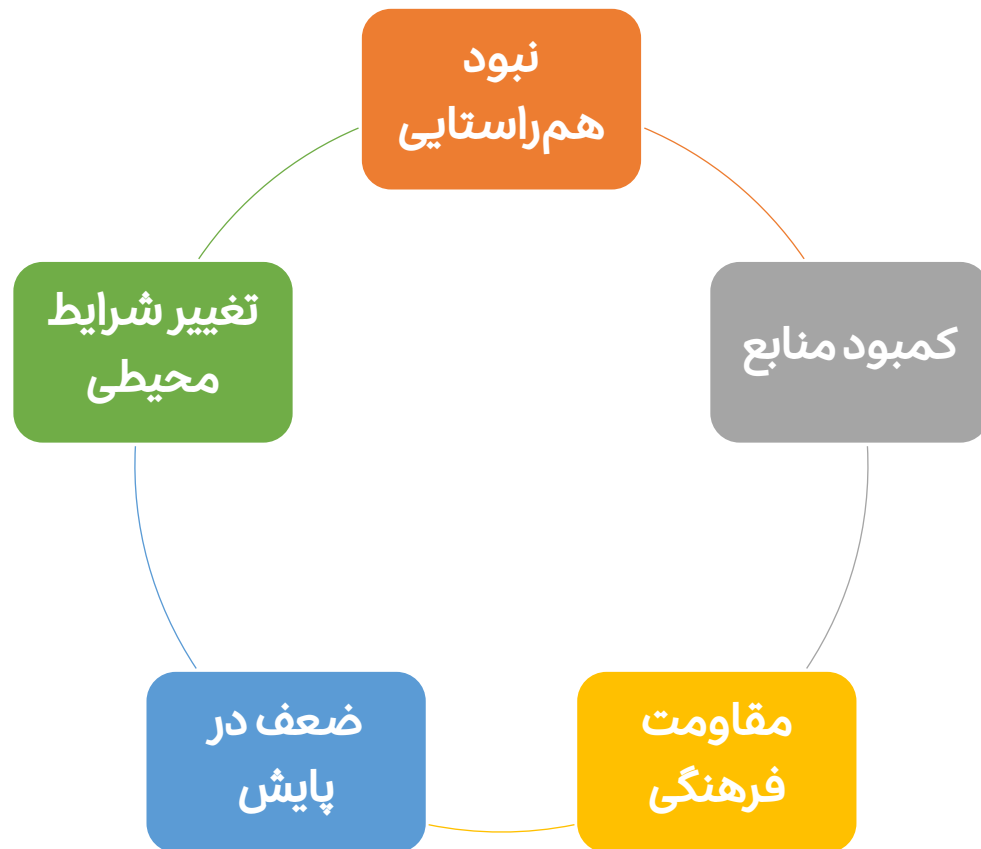
اگر تصمیمات گذشته را درست می دانست و فقط می گفت که باید بیشتر تلاش و ایستادگی کرد آیا به جایی می رسید؟ در عوض چه کرد؟ پرسیدن سوالات دشوار و پاسخ یابی برای آن سوالات.

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



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 خوششان نمی آید، به درد حوزه استراتژی نمی خورند!



دلایل اصلی
شکست در
پیاده‌سازی و
اجرای استراتژی

مدل چهار لایه اجرای استراتژی

دلایل اصلی
شکست در
پیاده‌سازی و
اجرای استراتژی

ریتم و کنترل

CADENCE &
CONTROL

تیم

PEOPLE &
POWER

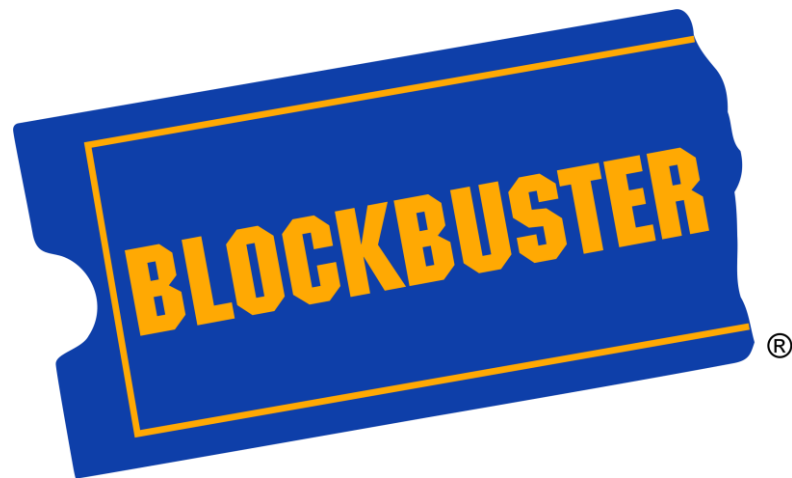
ساختار

OPERATING
MODEL

تصمیمات

STRATEGIC
CHOICES

NOKIA
Connecting People





BSC

BALANCED SCORECARD

مراحل طراحی و استفاده از BSC

4

مانیتورینگ و بازخورد:
پس از اجرای BSC، ارزیابی
و بازخورد مستمر بسیار
مهم است.
این بازخورد کمک می کند
که سازمان مسیر خود را
اصلاح کرده و استراتژی ها
و اهداف را بهبود بخشد.

3

ایجاد نقشه استراتژی:
نقشه استراتژی، روابط
بین اهداف در هر یک از
جنبه های مختلف مدل را
نشان می دهد و توضیح
می دهد که چگونه اهداف
مختلف به یکدیگر متصل
هستند.

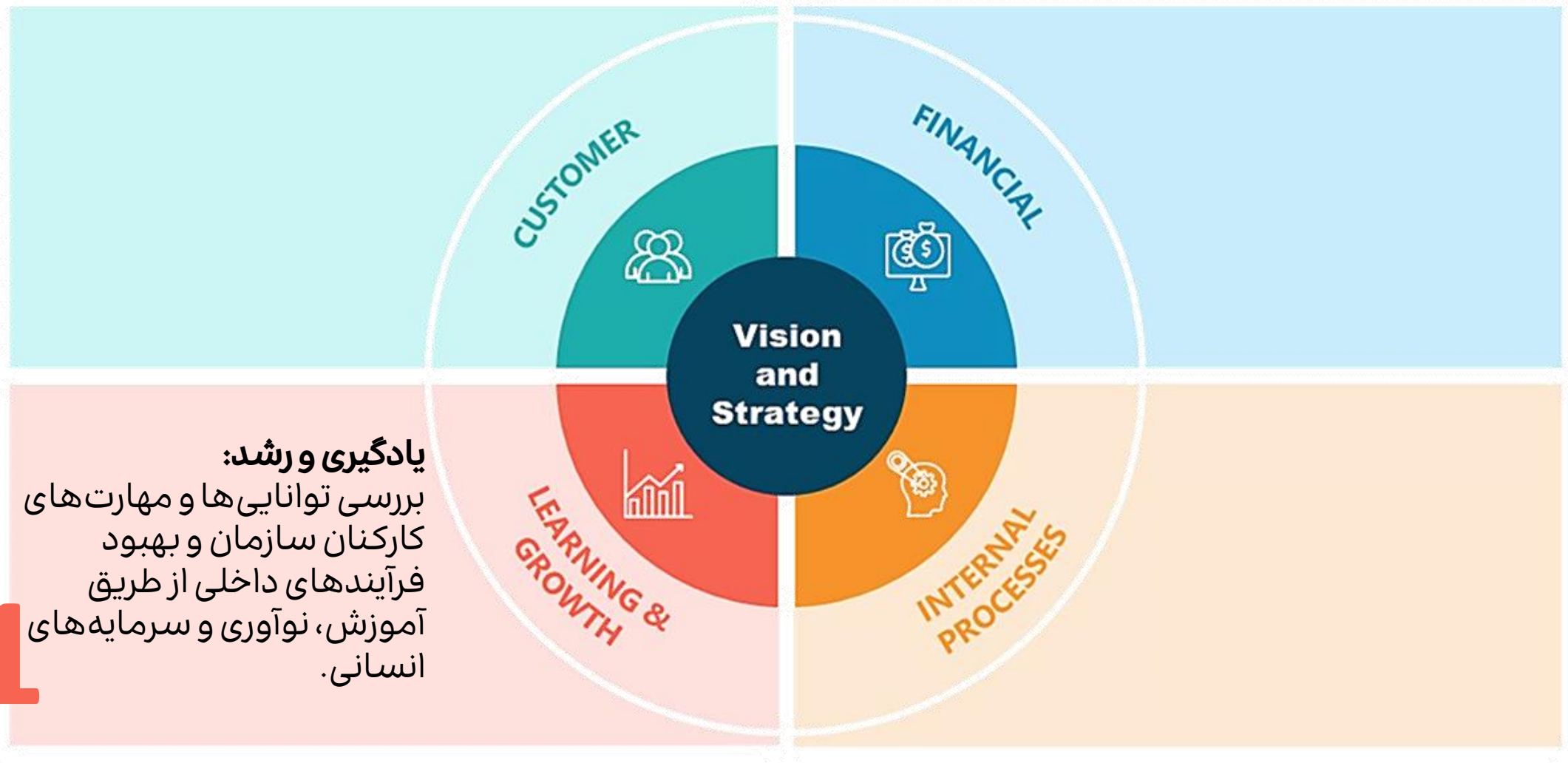
2

تعریف اهداف و
شاخص های کلیدی
عملکرد:
برای هر جنبه، باید اهداف
خاص و قابل اندازه گیری
تعیین شده و
شاخص های کلیدی
عملکرد مشخص شوند
تا پیشرفت در هر حوزه به
دقت پیگیری شود.

1

تعیین استراتژی سازمان:
ابتدا باید استراتژی های
سازمان مشخص و
تحلیل شوند. این
استراتژی ها باید به
اهداف قابل اندازه گیری
در چهار جنبه مدل BSC
تبدیل شوند.

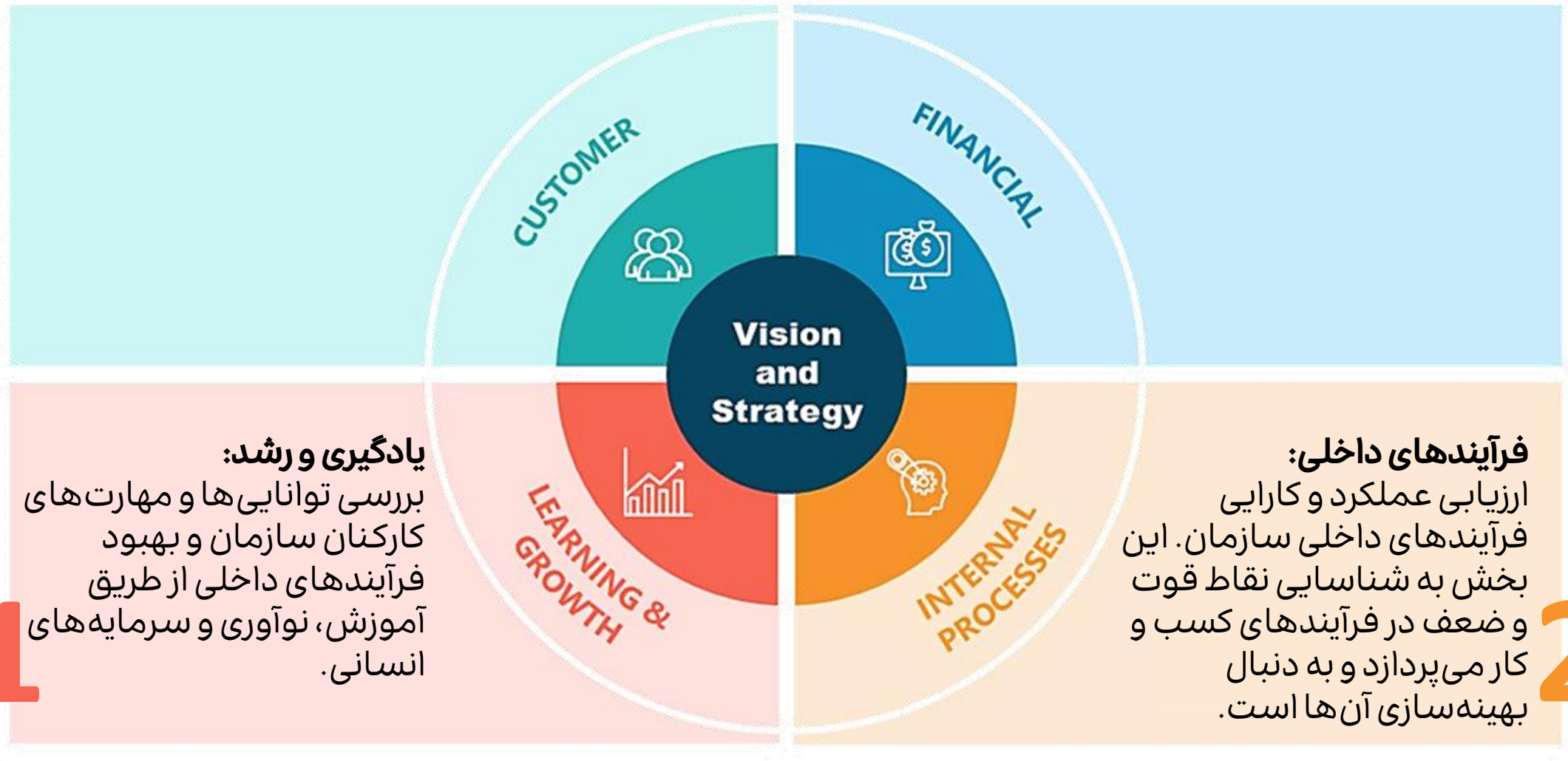




یادگیری و رشد:

بررسی توانایی‌ها و مهارت‌های
کارکنان سازمان و بهبود
فرآیندهای داخلی از طریق
آموزش، نوآوری و سرمایه‌های
انسانی.

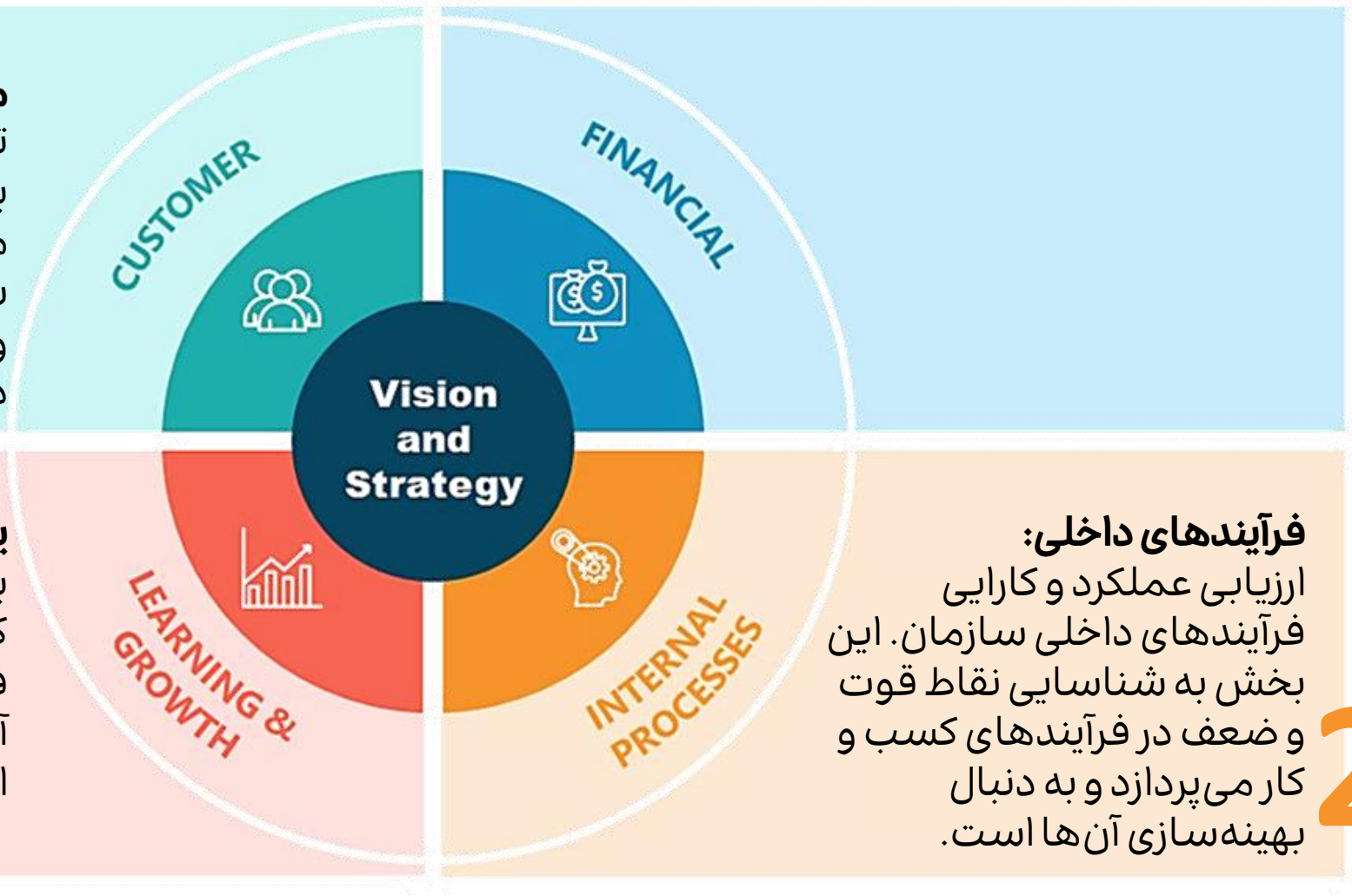
1



3

مشتری:

تمرکز بر نیازهای مشتریان و بررسی نحوه ارائه ارزش به مشتریان. این جنبه معمولاً به سطح رضایت مشتری، وفاداری و سهم بازار اشاره دارد.



یادگیری و رشد:

بررسی توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان سازمان و بهبود فرآیندهای داخلی از طریق آموزش، نوآوری و سرمایه‌های انسانی.

1

فرآیندهای داخلی:

ارزیابی عملکرد و کارایی فرآیندهای داخلی سازمان. این بخش به شناسایی نقاط قوت و ضعف در فرآیندهای کسب و کار می‌پردازد و به دنبال بهینه‌سازی آن‌ها است.

2

3

مشتری:

تمرکز بر نیازهای مشتریان و بررسی نحوه ارائه ارزش به مشتریان. این جنبه معمولاً به سطح رضایت مشتری، وفاداری و سهم بازار اشاره دارد.

1

یادگیری و رشد:

بررسی توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان سازمان و بهبود فرآیندهای داخلی از طریق آموزش، نوآوری و سرمایه‌های انسانی.



4

مالی:

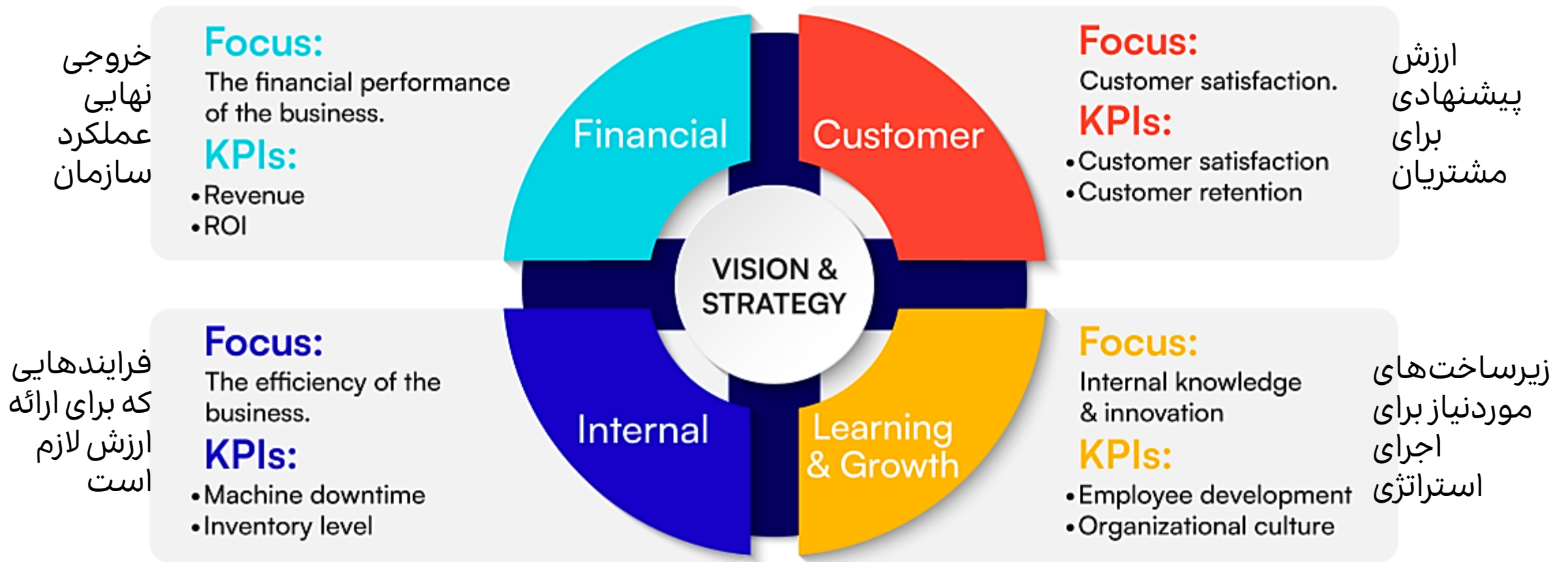
بررسی و سنجش عملکرد مالی سازمان. اهداف مالی شامل افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها و سودآوری می‌شود.

2

فرآیندهای داخلی:

ارزیابی عملکرد و کارایی فرآیندهای داخلی سازمان. این بخش به شناسایی نقاط قوت و ضعف در فرآیندهای کسب و کار می‌پردازد و به دنبال بهینه‌سازی آن‌ها است.

نقشه استراتژی



چرا نقشه استراتژی مهم است؟

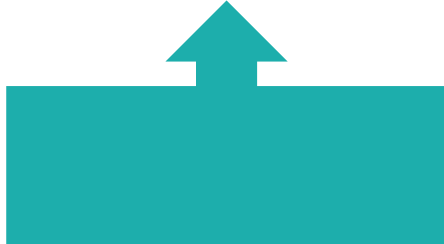
FINANCIAL



✓ همراستا کردن تیم‌ها

همه می‌بینند چطور بخش‌های مختلف سازمان باید با هم کار کنند.

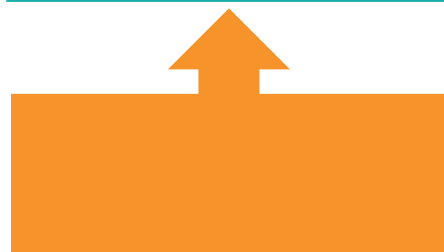
CUSTOMER



✓ شفاف‌سازی مسیر رسیدن به اهداف

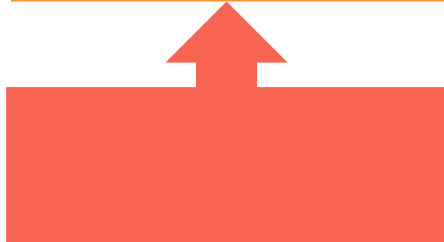
نشان می‌دهد که هر هدف، چطور روی بقیه اهداف تأثیر دارد.

**INTERNAL
PROCESSES**



✓ مدیریت بهتر شاخص‌های عملکرد (KPIها)

**LEARNING
& GROWTH**



کمک می‌کند تا KPIهای هر بخش را بهتر انتخاب کنیم.

جلسات حفظ کردن ریتم اجرایی BSC

- ✓ جلسات هفتگی بررسی موضوعات اجرایی - حدود ۳۰ دقیقه
- ✓ جلسات ماهیانه ارزیابی KPI های هر تیم یا دپارتمان - حدود ۹۰ دقیقه
- ✓ جلسات فصلی بازبینی و اصلاحات استراتژی - بالغ بر نیم روز

افق تجارتش

فروشگاه‌های زنجیره‌ای



- توسعه مهارت‌های کارکنان و افزایش سطح آموزش
- بهبود فرهنگ سازمانی برای افزایش بهره‌وری
- افزایش نوآوری در ارائه خدمات به مشتریان

STRATEGIC GOALS

- تعداد ساعات آموزش کارکنان در سال
- نرخ رضایت کارکنان از محیط کاری
- میزان نوآوری و توسعه محصولات جدید

KPI

کارکنان آموزش می‌بینند و سیستم‌های فناوری بهبود
یابند

(بُعد یادگیری و رشد)



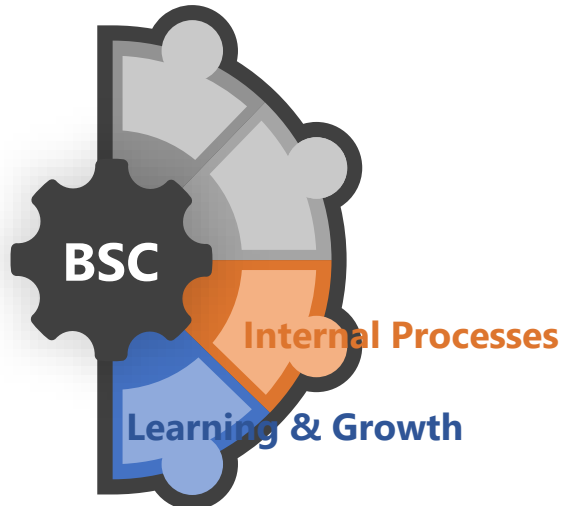
- بهبود زنجیره تأمین و افزایش کارایی لجستیک
- توسعه سیستم‌های IT برای بهینه‌سازی عملیات فروش
- کاهش ضایعات و مدیریت بهتر موجودی کالا

STRATEGIC GOALS

- درصد کاهش ضایعات مواد غذایی و کالاهای غیرقابل فروش
- زمان تحویل کالا به فروشگاه‌ها
- میزان دقت در پیش‌بینی تقاضا

KPI

فرآیندهای لجستیک و مدیریت موجودی بهینه می‌شود
(بعد فرآیندهای داخلی)



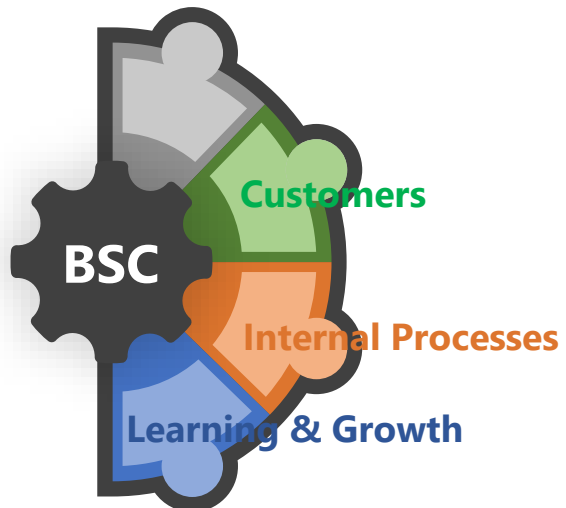
- افزایش رضایت مشتریان و نرخ بازگشت آن‌ها
- توسعه تجربه خرید راحت و سریع
- گسترش وفاداری مشتریان از طریق باشگاه مشتریان

STRATEGIC GOALS

- رضایت مشتریان
- میانگین زمان خرید در فروشگاه
- تعداد مشتریان وفادار و نرخ بازگشت مشتریان

KPI

رضایت مشتریان افزایش پیدا می‌کند و نرخ وفاداری بالا می‌رود
(بعد مشتری)



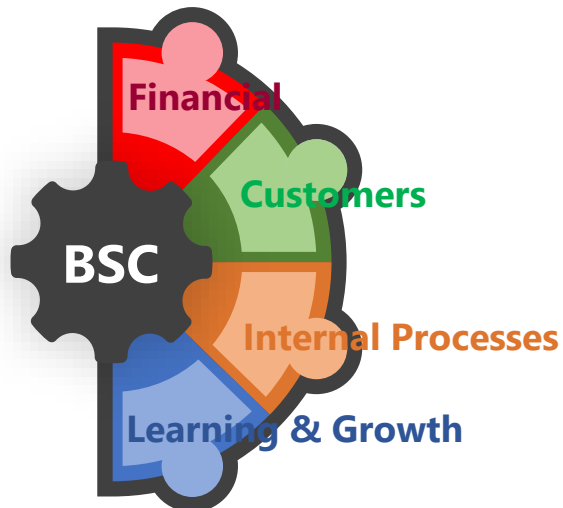
- افزایش سهم بازار و رشد درآمد سالانه
- بهینه سازی هزینه های عملیاتی و کاهش هدررفت کالا
- افزایش سودآوری از طریق توسعه برندهای اختصاصی

STRATEGIC GOALS

- نرخ رشد فروش سالانه
- حاشیه سود عملیاتی
- نسبت هزینه به درآمد

KPI

در نتیجه فروش و سودآوری شرکت افزایش می یابد
(بُعد مالی)



جنبه یادگیری و رشد (Learning and Growth Perspective) :

❖ هدف: ارتقاء توانمندی‌ها و مهارت‌های کارکنان و نوآوری در خدمات.

❖ شاخص‌های کلیدی عملکرد

✓ افزایش رضایت کارکنان و کاهش نرخ ترک شغل.

✓ توسعه مهارت‌های تخصصی کارکنان در زمینه‌های دیجیتال و تحلیل داده.

✓ ایجاد فرهنگ نوآوری و بهبود فرآیندهای سازمانی.

❖ مثال عملی: دیجی کالا در راستای رشد کارکنان خود، دوره‌های آموزشی فنی و مدیریتی برگزار می‌کند و از آن‌ها در راستای

توسعه استراتژی‌های جدید مانند استفاده از داده‌ها برای تحلیل رفتار مشتریان و بهبود تجربه خرید استفاده می‌کند.

جنبه فرایندهای داخلی (Internal Process Perspective) :

❖ هدف: بهبود کارایی فرایندهای داخلی، به ویژه در لجستیک و خدمات پس از فروش.

❖ شاخص‌های کلیدی عملکرد

✓ کاهش زمان تحویل محصولات.

✓ افزایش دقت در پردازش سفارشات و موجودی کالا.

✓ بهبود کیفیت خدمات پس از فروش.

❖ مثال عملی: دیجی کالا با استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی برای پیش‌بینی تقاضا و بهینه‌سازی موجودی کالاها و همچنین سرمایه‌گذاری در انبارها و سیستم‌های توزیع خود، توانسته فرایندهای داخلی خود را به طور چشمگیری بهبود بخشد.

جنبه مشتری (Customer Perspective) :

❖ هدف: افزایش رضایت و وفاداری مشتریان.

❖ شاخص‌های کلیدی عملکرد

✓ درصد رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده.

✓ افزایش تعداد مشتریان وفادار و تکرار خرید.

✓ سهم بازار دیجی کالا در مقایسه با رقبا.

❖ مثال عملی: دیجی کالا با راه اندازی خدماتی مثل ارسال سریع و رایگان کالا، پشتیبانی 24 ساعته و ارائه تخفیف‌ها و پیشنهادات ویژه، سعی کرده رضایت و وفاداری مشتریان را افزایش دهد.

جنبه مالی (Financial Perspective) :

❖ هدف: افزایش درآمد و سودآوری.

❖ شاخص‌های کلیدی عملکرد

✓ افزایش فروش آنلاین در بخش‌های مختلف (فروش کالاها، خدمات، تبلیغات).

✓ کاهش هزینه‌های لجستیکی و بهینه‌سازی موجودی کالا.

✓ افزایش سود ناخالص و کاهش هزینه‌های عملیاتی.

❖ مثال عملی: دیجی کالا با افزایش تنوع محصولات و گسترش خدمات جانبی مانند فروش اشتراک ویژه (دیجی پلاس) و ایجاد

خدمات مالی (پرداخت آنلاین) توانسته درآمد خود را افزایش دهد.

با استفاده از مدل BSC، دیجی کالا توانسته است یک توازن میان اهداف مالی، رضایت مشتری، کارایی فرآیندهای داخلی و نوآوری در منابع انسانی ایجاد کند.

این ترکیب به این شرکت کمک کرده تا نه تنها در بازار ایران، بلکه فرصت‌هایی را در بازارهای بین‌المللی جستجو کند.

STRATEGIC POINTS

ارزش‌های رهبری موثر

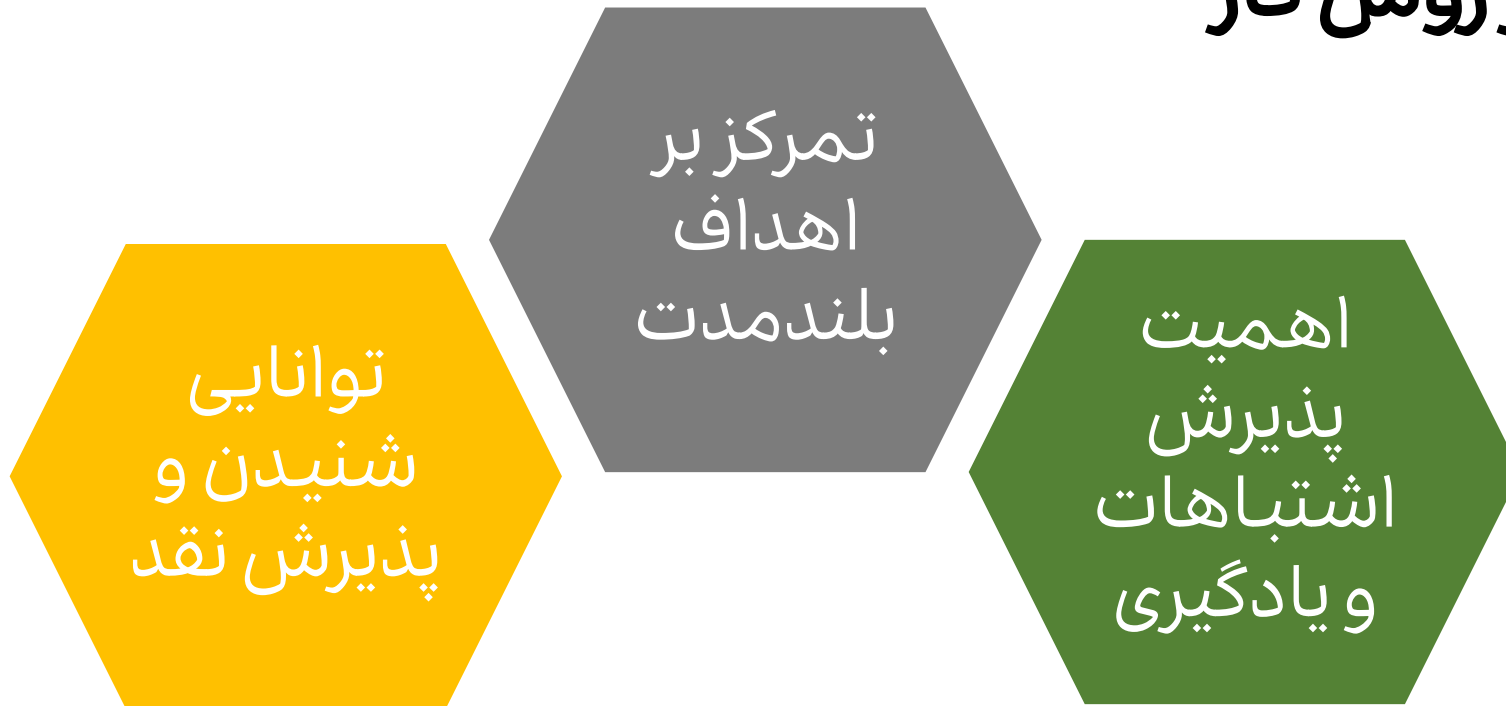
مدیریت
افراد

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?

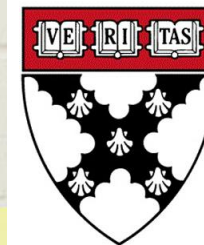
Almost every leader wants to make more time for strategic thinking. In one survey of 10,000 senior leaders, 97% of them said that being strategic was the leadership behavior most important to their organization's success.

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)

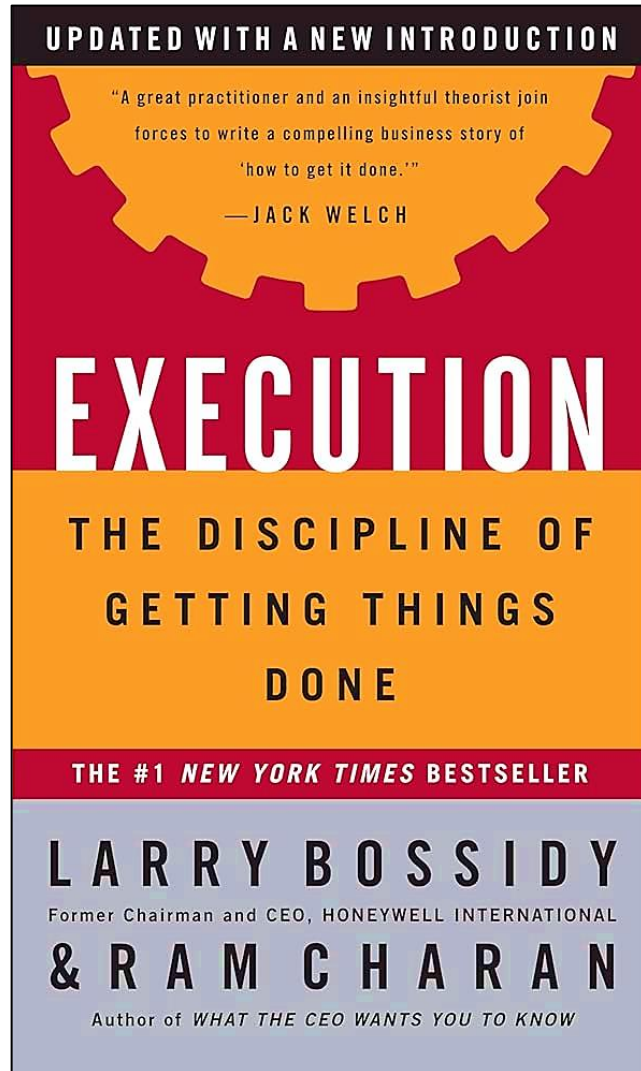
دوم - تقسیم کار در تیم که با خود هم OVER-LOAD می‌آورد و هم ممکن است، تنش‌زا باشد که باید مدیریت شود

چهار

برای تحقق نوآوری، نیاز مبرم به قدرت تصمیم‌گیری جسورانه است

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

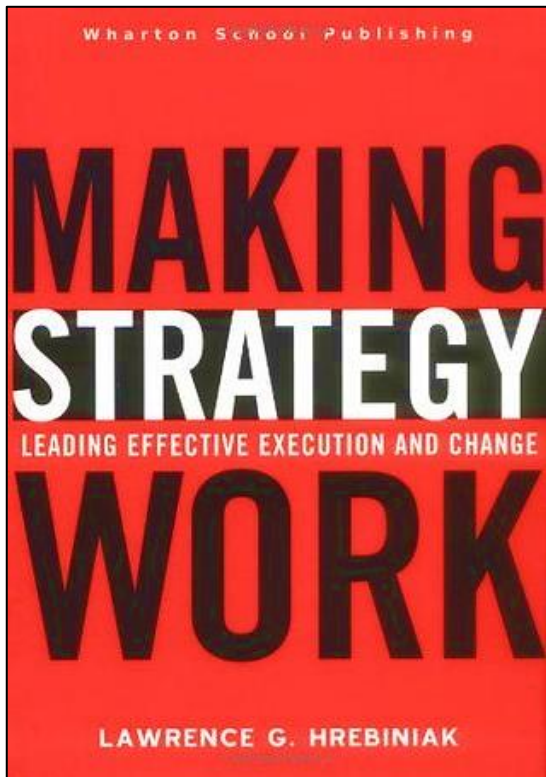
مثل تغییر نگرش بازار، رفتار مصرف‌کننده و البته، تحولات تکنولوژی



**Lawrence Arthur
Bossidy**

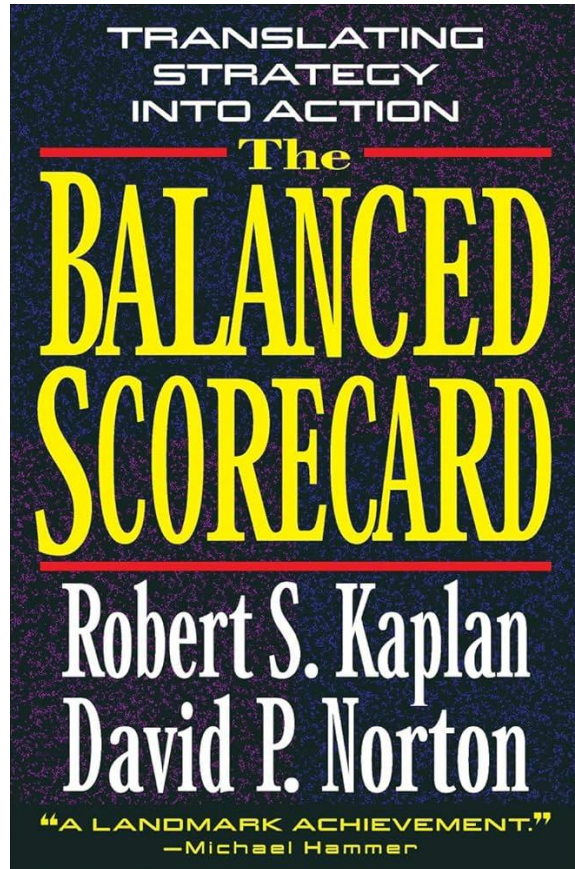


**Ram
Charan**



**Lawrence
Hrebiniak**

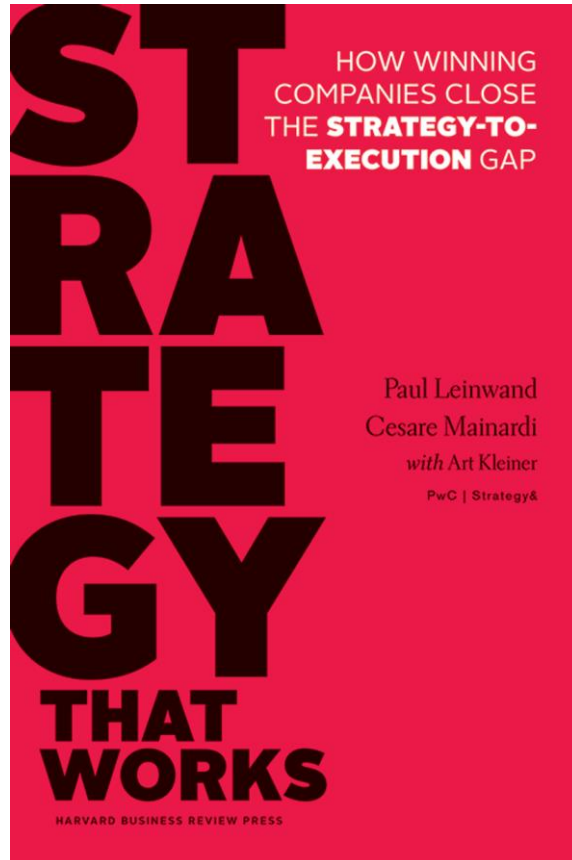
BOOK



**Robert
S. Kaplan**



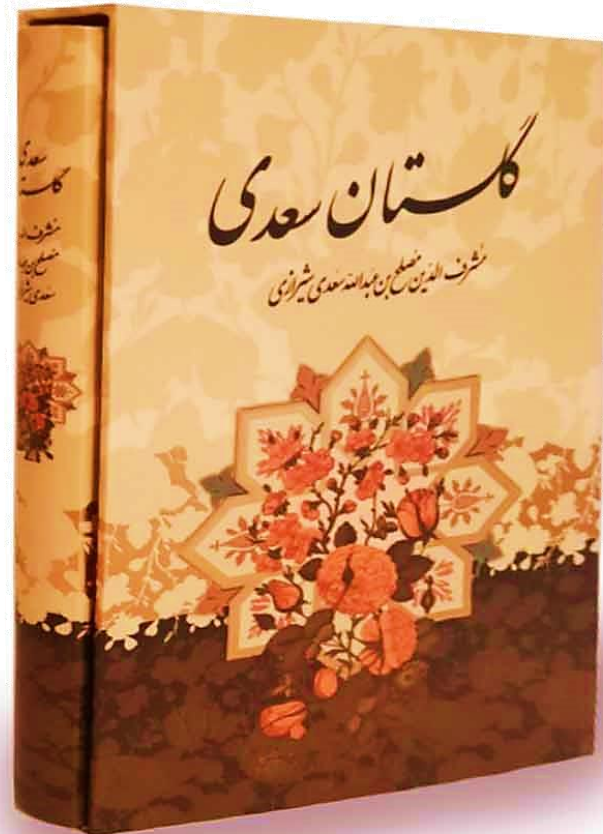
**David
P. Norton**



Cesare
Mainardi



Paul
Leinwand



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

براین 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)

